

# **Analýza konkurence firmy Ortex spol. s r.o. na tuzemském a zahraničním trhu**

Enerel Enkhbaatar

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Enerel Enkhbaatar**  
Osobní číslo: **M110251**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurence firmy Ortex spol. s r.o. na  
tuzemském a zahraničním trhu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši všech zdrojů, které se vztahují k zadané problematice.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu a její vybrané produkty.
- Popište a zhodnoťte jednotlivé konkurenty.
- Navrhněte možná doporučení k zvýšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

**COOPER, Robert G. a EDGETT. Product Innovation and Technology Strategy. 1st ed. United States: Product Development Institute Inc., 2009. ISBN 1-4392-5224-6.**

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.**

**KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.**

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

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Tomáš Pikner**

Externí

Datum zadání bakalářské práce:

**14. března 2014**

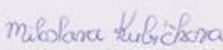
Termín odevzdání bakalářské práce:

**25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

  
Mgr. Pavel Hýl  
zast. děkanka



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
zast. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 13. 4. 2019

*A. Štábl*

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je věnována analýze konkurence firmy Ortex spol. s r.o., jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. V této práci jsou řešeny nejprodávanější produkty firmy, jako jsou například ortézy určené na krk, rameno, kotník nohy a zápěstí. Práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je provedena literární rešerše všech zdrojů, které se vztahují k zadané problematice. V praktické části je uveden profil firmy, na které navazuje analýza podnikového okolí v podobě PEST analýzy, SWOT analýza a Porterova analýza konkurence. Hlavní část práce je zaměřena na analýzu vybraných produktů a na analýzu konkurenčních firem. V závěru práce jsou doporučené možné návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Klíčová slova: konkurence, produkt, tuzemský trh, zahraniční trh, PEST analýza, SWOT analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the competition analysis of the company Ortex spol. s r.o. on the domestic and foreign market. In this thesis, there are solved the best-selling products of the company, such as neck, shoulder, ankle and wrist braces. This thesis is divided into two parts - theoretical and practical. In the theoretical part there is a literature review of all sources related to the specified issue. In the practical part there is introduced a company profile, following are processed the analyses of the corporate area such as a PEST analysis, SWOT analysis and Porter's analysis of the competition. The main part of the thesis is focused on the analysis of selected products and on the analysis of competing companies. In the conclusion of the thesis there are recommended possible proposals for increasing the competitiveness of the company.

Keywords: Competition, Product, Domestic Market, Foreign Market, PEST Analysis, SWOT Analysis

Touto cestou bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Tomášovi Piknerovi, který mi umožnil vykonávat praxi ve firmě Ortex spol. s r.o. a byl mi velmi nápomocen. Děkuji za poskytnuté informace a cenné rady.

Dále bych chtěla poděkovat mé konzultantce Ing. Miloslavě Kubičkové Ph.D. za její čas a trpělivost, který si na mě našla.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MANAGEMENT MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM</b> .....	<b>12</b>
1.1 TYPY MANAGEMENTU .....	12
1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SHORA DOLŮ.....	13
<b>2 KONKURENCE</b> .....	<b>14</b>
2.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	15
2.1.1 Základní kroky analýzy konkurence .....	15
2.2 KONKURENČNÍ VÝHODA .....	15
2.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	16
<b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>17</b>
3.1 PEST ANALÝZA.....	18
3.2 SWOT ANALÝZA.....	18
3.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	19
<b>4 ANALÝZA VÝROBKU</b> .....	<b>21</b>
4.1 PRODUKT.....	21
4.1.1 Úrovně produktu.....	21
4.1.2 Cyklus životnosti produktu .....	22
4.2 CENA .....	23
4.2.1 Determinanty tvorby cen .....	23
4.2.2 Cenová kalkulace a strategie .....	23
4.3 DISTRIBUCE .....	24
4.3.1 Dva typy distribučních cest .....	25
4.3.2 Distribuční politika.....	25
4.4 PROPAGACE.....	25
4.4.1 Formy propagace .....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>27</b>
<b>5 ORTEX SPOL. S R.O.</b> .....	<b>28</b>
5.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	28
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	29
5.3 VÝVOJ A VÝROBA PRODUKTŮ .....	30
5.3.1 Vývoj .....	30
5.3.2 Výroba .....	30
<b>6 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>31</b>
6.1 POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	31
6.2 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	32
6.3 SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY .....	34
6.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	34
6.5 SHRNUÍ PEST ANALÝZY .....	35
<b>7 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>36</b>



7.1	SILNÉ STRÁNKY .....	36
7.2	SLABÉ STRÁNKY .....	36
7.3	PŘÍLEŽITOSTI .....	36
7.4	HROZBY .....	36
7.5	ZÁVĚR SWOT ANALÝZY .....	37
<b>8</b>	<b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>38</b>
8.1	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	38
8.2	OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH SUBSTITUTŮ .....	38
8.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ODBĚRATELŮ .....	39
8.4	OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH KONKURENTŮ .....	39
8.5	RIVALITA MEZI KONKURENTY .....	40
8.6	SHRnutí PORTEROVY ANALÝZY .....	40
<b>9</b>	<b>ANALÝZA PRODUKTŮ .....</b>	<b>41</b>
9.1	CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH PRODUKTŮ .....	41
9.2	CENA .....	47
9.3	DISTRIBUCE .....	47
9.4	PROPAGACE .....	47
9.5	SHRnutí ANALÝZY .....	48
<b>10</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>49</b>
10.1	TUZEMSKÁ KONKURENCE .....	49
10.2	ZAHRANIČNÍ KONKURENCE .....	50
<b>11</b>	<b>NÁVRHY JAK ZVÝŠIT KONKURENCESCHOPNOST .....</b>	<b>52</b>
11.1	ZAVEDENÍ NOVÝCH PRODUKTŮ PRO NEJMENŠÍ .....	52
11.2	SPOLUPRÁCE S JINÝM PODNIKATELSKÝM SUBJEKTEM .....	52
11.3	PROMO AKCE .....	52
11.4	SPONZORING.....	53
11.5	SEO OPTIMALIZACE PRO VYHLEDÁVAČE.....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

Konkurenční okolí podniku je velmi důležitým faktorem, na kterém závisí celkový chod firmy a její existence do budoucna. Pokud si chce firma udržet své postavení na trhu, musí reagovat na přání a potřeby zákazníků, eliminovat své náklady, a především sledovat konkurenční podniky, které vyrábějí nebo poskytují obdobné produkty či služby. Cílem každé společnosti je být jedinečný, poskytovat kvalitní produkty, maximalizovat zisky a obstát s konkurencí.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy konkurence firmy Ortex spol. s r.o. jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu a na základě zjištěných informací doporučit návrhy, které by mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Analýza je prováděna z hlediska nabízeného sortimentu společnosti a zjišťování konkurenčních firem.

První část bakalářské práce obsahuje úvod a teoretickou část. V teoretické části jsou vymezeny teoretické poznatky z odborné literatury týkající se konkurence, typologie konkurentů, analýzy konkurence a konkurenční strategie. Dále je zde popsána situační analýza, která se skládá z PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Druhá část bakalářské práce se věnuje praktické části, která navazuje na teoretickou část. V praktické části je představena firma Ortex spol. s r.o. Jsou zde uvedeny základní identifikační údaje, organizační struktura a vývoj a výroba produktů. Dále tato práce obsahuje popis současné situace v České republice, kde pomocí PEST analýzy jsou rozebrány vnější faktory ovlivňující činnost celé společnosti. Tato společnost je podrobena i SWOT analýze, která vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Následuje Porterův model pěti konkurenčních sil, s jehož pomocí lze zjistit konkurenční prostředí firmy. Dále se práce zaměřuje na analýzu produktů firmy Ortex spol. s r.o., ze kterých jsou vybrány jen ty nejvíce prodávané výrobky. Tyto produkty jsou charakterizovány z hlediska ceny, distribuce a propagace. V poslední řadě je popsána a charakterizována konkurence domácí i zahraniční, která ohrožuje tržní postavení firmy. Poznání konkurence a získání informací o nich, by firmě pomohla předejít rizikům a strategickým problémům v budoucnosti.

V závěru práce jsou doporučovány návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy, které mohou vést i k posílení firemní značky a vypořádání se s konkurencí.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MANAGEMENT MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM

Pro management jsou charakteristické specifické aktivity, zaměřené a působící na lidi tak, aby pracovníci (zaměstnanci) udělali to, co je třeba. Management je realizován prostřednictvím rozhodování, plánování, organizování, ovlivňování, kontroly apod. a řady metod vyvinutých speciálně pro účely řízení. Jde o aktivity zaměřené na klíčové záležitosti, podstatné skutečnosti, významným způsobem ovlivňující vývoj řízené firmy do budoucnosti. Řídící činnosti musí být jednoznačně podřízeny stanovenému cíli (záměru). I určení tohoto cíle patří do řídicích aktivit, po jeho přijetí by další řídicí aktivity měly sledovat jeho dosažení. Management nefunguje ve vakuu či ve skleníkových podmínkách, ale vždy v reálném prostředí. Tyto podmínky prostředí musí management respektovat. Platí pro konkrétní situaci na trhu (produktů, práce, financí) stejně jako legislativní předpisy. (Veber a kol., 2012, s. 114)

## 1.1 Typy managementu

- **Provozní management** – prosazování operativních úkolů. Představuje obvykle nejnižší stupeň řídicí činnosti ve smyslu bezprostředního řízení dílčích procesů, zejména výrobních, technologických (provozních), ale i procesů pomocných a podpůrných (skladování, manipulace, doprava, údržba a opravy). Často se jim také rozumí řízení procesů v reálném čase.
- **Produktový management** – jde o řídicí aktivity spojené s analýzami a vyhodnocením stávajícího portfolia produkce, strategickými rozhodnutími o zařazení nových výrobků či služeb nebo zdokonalení stávajících a dále vlastní řízení realizace nového či zdokonaleného výrobku.
- **Projektový management** – uplatňuje se při řízení aktivit, které jsou jedinečné a nelze je zařadit mezi rutinní činnosti firmy. Tyto aktivity se realizují ve formě projektů, které se vyznačují tím, že jsou časově ohraničené, mají stanovený rozpočet a konkrétní cíl. Pro dosažení cíle je třeba, aby se na projektu podíleli pracovníci z různých útvarů napříč firmou. Projektem může být dosažení významné změny ve firmě, zavedení nového produktu na trh, vytvoření informačního systému atd.
- **Finanční management** – způsob řízení, při kterém se fungování a změny v chodu firmy realizují skrz ekonomických veličin, jako jsou náklady, výnosy, zisk, cash

flow apod. Nástrojem řízení jsou finanční plány, motivační nástrojem na dosažené výsledky hospodaření atd.

- **Facility management** – označení pro komplexní řízení všech činností. Předmětem facility managementu jsou záležitosti, jako je správa nemovitosti včetně úklidu, zabezpečení plynulých dodávek energií, zabezpečení dopravy, služby, stravování, archivace, ale i environmentální služby – likvidace odpadu apod. (Veber a kol., 2012, s. 115–116)

## 1.2 Organizační struktura shora dolů

Do této skupiny patří klasické hierarchické organizační struktury, založené na dělbě práce. Jedná se o strukturu historicky nejstarší. Organizace je direktivně řízena vrcholovými manažery, kteří vytvářejí základní koncepty, představy a cíle a rozdělují je pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené úrovně, které je realizují. Úkolem pracovníka je přesně zadané úkoly splnit a jejich plnění je kontrolováno. (Mládková, 2004, s. 53–54)

Tyto struktury mají z hlediska managementu znalostí pouze omezené možnosti. Explicitní znalosti jsou předávány především směrem shora dolů. Podřízené úrovně spolu minimálně spolupracují na horizontální úrovni, také spolupráce jednotlivých hierarchických úrovní je omezená. Než vystoupí znalosti po žebříčku až nahoru, nebo zdolají cestu opačným směrem, bývají znehodnocené. Ztrácí kontext, v němž vznikly a každá úroveň má tendenci si je vysvětlit a uzpůsobit podle svých potřeb, zájmů a preferencí. Vrcholový management má monopol na znalosti. V této skupině organizačních struktur převládají vertikální vztahy. Představitelem tohoto typu struktury je například struktura liniová a liniově štábní, struktura funkcionální, divizní atd. (Mládková, 2004, s. 54)

## 2 KONKURENCE

Konkurence vykazuje jistou působnost a vede k jistým tržním výsledkům. Přítomnost konkurence dokládá jistý průběh tržního procesu, popřípadě je doložena jistým chováním účastníků tržního procesu. Konkurence vzniká tehdy, pokud jsou splněny jisté nutné a postačující podmínky. (Krabec, 2009, s. 60)

Konkurence je velmi důležitým faktorem. Firmy zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj. (Jakubíková, 2008, s. 86)

Podle Jakubíkové (2008, s. 86) se typologie konkurence provádí podle:

- Teritoriálního hlediska
- Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí
- Hlediska počtu výrobců a stupně diferenciaci produkce
- Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí

Konkurence je správně popisována jak závod vedoucí ke dnu, konkurenční hra s kladným součtem přináší lepší výsledky. Ne každá firma dosáhne úspěchu. Konkurence vyřadí ty, které mají slabší výkonnost. Naopak firmy, které odvádějí dobrou práci, mohou dosahovat udržitelní návratnosti, protože vytvářejí větší hodnotu. Soupeření o to, kdo bude nejlepší, je živeno napodobováním. Soupeření o dosažení jedinečnosti se daří díky inovacím. (Magretta, 2012, s. 38)

Být nejlepší	Být jedinečný
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Soustředit se na tržní podíl	Soustředit se na zisky
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby cílových zákazníků
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
<b>NULOVÝ SOUČET</b> Závod, v němž nemůže nikdo zvítězit	<b>KLADNÝ SOUČET</b> Mnoho různých vítězů, mnoho disciplín

Zdroj: Magretta, 2012, s. 39

*Tab. 1. Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci*

Není předem dáno, jakou cestou se odvětví vydají ke konkurenční hře s nulovým nebo kladným součtem. Žádné z odvětví – technologicky vyspělé nebo nevyspělé, odvětví služeb nebo odvětví výroby nenesou žádné vnitřní a jemu dané znaky, které by předurčovaly jeho osud. Některá odvětví skutečně musí čelit náročnějším ekonomickým výzvám než jiná, avšak cesta, po které se odvětví ubírají, je rovněž výsledkem volby a rozhodnutí. Špatná rozhodnutí vedou k samotnému dnu a dobrá rozhodnutí podporují zdravé konkurenční jednání, inovace a růst. (Magretta, 2012, s. 39)

## 2.1 Analýza konkurence

„Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“ (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 568)

K tomu, aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Firma může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu proti jednání konkurence. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 568)

### 2.1.1 Základní kroky analýzy konkurence

Jak uvádí Sedláčková (2000, s. 52), základními kroky k analýze konkurence jsou:

- Identifikovat současné a potenciální konkurenty.
- Analyzovat jejich budoucí cíle, představy o sobě samém, o konkurentech, a o odvětví, dále nákladové postavení konkurentů a současný a předpokládaný styl uplatňován konkurenční strategie. Na základě toho zpracovat konkurenční profil nejbližších konkurentů, například rivalů z jedné strategické konkurenční skupiny. Určit jejich konkurenční výhody.
- Na základě porovnání konkurenčních profilů hlavních konkurentů s dříve identifikovanými hybnými a konkurenčními silami daného odvětví předpovědět pravděpodobný profil reakce konkurentů.

## 2.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je relativní pojem. Při posuzování konkurenční výhody musí být výnosy srovnávány s výsledky, jichž dosahují jiné firmy v témže odvětví, soupeři, kteří

jsou vystaveni podobnému konkurenčnímu prostředí nebo podobné konfiguraci pěti sil. Výkonnost lze smysluplně měřit pouze na úrovni jednotlivých podnikatelských jednotek, neboť právě na této úrovni se uplatňují konkurenční síly a na ní se získává nebo se ztrácí konkurenční výhoda. Má-li firma konkurenční výhodu, ziskovost bude dlouhodobě vyšší, než je odvětvový průměr. Společnosti si budou moct účtovat relativně vyšší cenu nebo působit při relativně nižších nákladech nebo obojí. Pokud naopak firma dosahuje nižší ziskovosti než její soupeři, nutně bude mít nižší ceny nebo bude mít relativní cenu a relativní náklady je východiskem k porozumění tomu, jak si firmy vytvářejí konkurenční výhodu. (Magretta, 2012, s. 69–69)

### 2.3 Konkurenční strategie

K dosažení konkurenční výhody na trhu vyplývají následující strategie:

- a) **Strategie nízkých nákladů** – výsledkem je vedoucí pozice v nákladech, nákladového vůdcovství jdou nízké ceny
- b) **Strategie diference** – schopnost přizpůsobit se požadavkům trhu a orientovat odběratele na vyšší jakost, relativní kvalitu a image výrobku – trvale uplatňovat inovační politiku. (Tomek a Vávrová, 2001, s. 118)



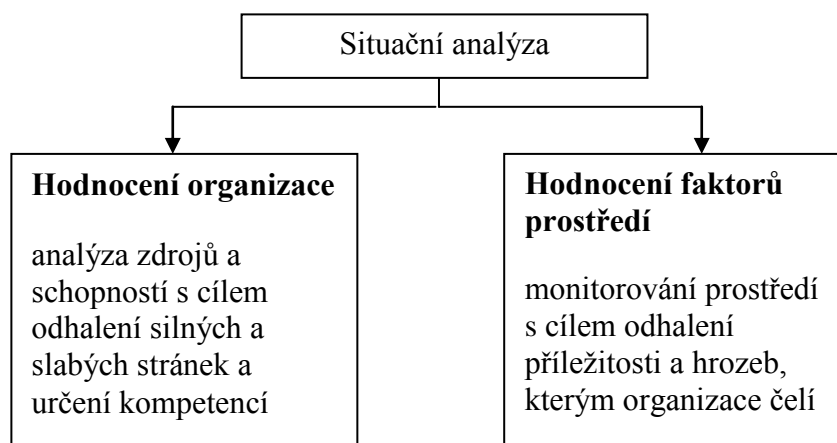
### 3 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové komunikace. Je v ní obsažena analýza prostředí (externí analýza) – makroprostředí a mikroprostředí – a analýza samotné organizace (interní analýza). (Jakubíková, 2012, s. 96)

Její středem zájmu je podnik, trh a okolí. Z výsledků této analýzy se odvíjí podnikové stanovení cílů, strategie a opatření. Pro plánování v podmínkách tržní ekonomiky se ukazuje jako důležité především odhadnutí jejich dalšího vývoje. Určité determinanty, jako např. právní řád, popř. i připravované zákonné změny apod., je možná dobře zaregistrovat. Na druhé straně existuje řada determinantů těžko prognózovaných, např. konjunkturální vývoj v nejednotlivých zemích. Nikoli menšího významu je registrace chování zákazníků, konkurentů a ostatních tržních partnerů. Zde je nezbytné, aby jako východisko byly vzaty v úvahu různé okolní situace a více alternativ chování. (Tomek a Vávrová, 2004, s. 47)

Jak uvádí Jakubíková (2012, s. 96) obsah situační analýzy bývá skryt pod označením 5C:

- Company – podnik (analýza vnitřního prostředí)
- Collaborators – spolupracující subjekty
- Customers – zákazníci
- Competitors – konkurenti
- Climate/context – makroekonomické faktory (PEST analýza)



Zdroj: Jakubíková, 2012, s. 96

Obr. 1. Situační analýza

### 3.1 PEST analýza

Za klíčové složky makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se PEST analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují firmu. (Srpová a kol., 2010, s. 131)

- **Politické a legislativní faktory**, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU, představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku skrz daňových zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samotné podnikání a může výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.
- **Ekonomické faktory** vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.
- **Sociální a demografické faktory** odrážejí vlivy ochrany životního prostředí, pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva. Sociální faktory obsahují důvěru, ocenění, postoje, výběr a životní styl obyvatelstva. Tyto elementy jsou výsledkem kulturních, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Sociální faktory jsou v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby.
- **Technické a technologické faktory**. K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách. Změny v této oblasti mohou velmi dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. Předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. (Sedláčková, 2000, s. 10–11)

### 3.2 SWOT analýza

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky,

příležitosti a hrozby. Využití SWOT analýzy je širší, používá se i při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení, případně bývá zpracována i „osobní“ SWOT – zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 97)

- **Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Znázorňují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** – jsou přesným opakem silných stránek. Společnost je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.
- **Příležitosti** – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst, prosperitu či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.
- **Hrozby** – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. (Blažková, 2007, s. 156)

### 3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je velmi dobře známý. Porozumění pěti konkurenčním silám – rivalita mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla substitutů a hrozba konkurentů nově vstupujících, je nesmírně důležité pro formování efektivní strategie podniku. Konfigurace resp. struktura jednotlivých pěti sil je v každém odvětví jiná. Pro každou z hrozeb je třeba hledat odpovědi na konkrétní otázky týkající se minulosti, současnosti a samozřejmě také budoucnosti. O tom, zda je příslušná hrozba v dané kategorii nízká či vysoká, rozhoduje celá řada skutečností. (Molnár, 2012, s. 104)

#### ➤ **Konkurence v rámci daného oboru**

Profil konkurence v rámci daného oboru, který by měl dát odpověď k porovnání s vlastním podnikem, např. v těchto oblastech: pokrytí trhu, počet zákazníků, kvalita produktů atd.

➤ **Potencionální nebo noví konkurenti**

Potencionální nebo noví konkurenti představují hrozbu vstupu na trh v daném odvětví. Vstup nových tržních subjektů dává oboru nové dodatečné kapacity. To vyžaduje zpravidla vysoké finanční náklady. Vstupující konkurence se často uchyluje k agresivní cenové politice, prováděné mnohdy bez ohledu na vlastní rentabilitu, stejně tak jako na rentabilitu stávajících účastníků trhu. Proto je třeba analyzovat tržní bariéry, které mohou tento vstup omezit či zpomalit.

➤ **Substituční produkty**

Substituční produkty jsou ty, které se dokážou vzájemně funkčně nahradit. Nebezpečí vzrůstá, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr kvalita a cena, jde o sortiment, kde jsou kupující velmi pružní apod.

➤ **Vyjednávací síla kupujících**

Je třeba vycházet z toho, že tam, kde je odběratelem subjekt trhu výrobců, rozhodují o nákupním chování racionální kritéria, jako je jakost, cena, dodací lhůta, spolehlivost plnění dodávek a další, oproti psychologickým či sociologickým faktorům, které rozhodují v nákupním chování jednotlivce či rodiny.

➤ **Vyjednávací síla dodavatelů**

Podobně jako moc kupujících, tak i moc dodavatelů roste zvyšováním stupně koncentrace, dodáváním jedinečných výrobků, ovlivňováním kvality konečného výrobku. Konkurence u dodavatelského odvětví je větší než u odběratelských, roli zde hraje forma tržní struktury. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 72–74)

## 4 ANALÝZA VÝROBKU

Při analýze výrobku je třeba si ujasnit, co je našim výrobkem, který se snažíme prodat a co jej dělá lepším oproti ostatním výrobkům.

Podle Blažkové (2007, s. 82) nejčastější sledované otázky při analýze výrobku jsou:

- Co je náš výrobek?
- Kolik výrobních řad vyrábíme?
- Na jaké skupiny zákazníků se zaměřují naše výrobky?
- Jaké potřeby mají naši zákazníci?
- Jak se odlišuje náš výrobek od konkurenčních výrobků?
- Jaká je cena našeho výrobku?
- Jak distribuujeme výrobek?
- Jak propagujeme náš výrobek?
- Čím můžeme výrobek vylepšit?

### 4.1 Produkt

„Produkt je cokoli hmotného či nehmotného, co prostřednictvím procesu směny uspokojí potřeby spotřebitele nebo firemního zákazníka. Produkt je všechno, jak výhodné, tak nevýhodné, co získáváme nějakou výměnou. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitečných hodnot. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo jakákoli kombinace těchto tří kategorií.“ (Jakubíková, 2012, s. 192)

Jak uvádí Cooper a Edgett (2009, s. 41), výrobek je něco, co firma nabízí na externím trhu k prodeji nebo ke spotřebě za určitou náhradu. Produkty zahrnují fyzické produkty, jakož i nabídky služeb a jejich kombinace.

#### 4.1.1 Úrovně produktu

Při plánování je třeba o produktech přemýšlet na třech úrovních, z nichž každá zvyšuje hodnotu pro zákazníka.

- **Základní produkt** je nejnižší úroveň, která je odpovědí na otázku: Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Základní produkt je jádrem celkového produktu. Je tvořen základními přínosy, které spotřebitele hledají a řeší jejich problémy.

- **Vlastní produkt** je na druhé úrovni. Vlastní produkt má pět charakteristik: úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení, které společně zajišťují základní přínosy produktu.
- **Rozšířený produkt** je chápán jako doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem. Firma může dát prodejci záruku na součástky i na práci, návod k použití, rychlé opravy atd. Pro spotřebitele jsou tato rozšíření významnou součástí celkového produktu. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 616)

#### 4.1.2 Cyklus životnosti produktu

Omezená životnost produktu je podstatným základem pro vznik inovací. Cyklus životnosti se výrazně zkracuje díky řadě skutečností. Trhy a zájmy zákazníků se mění stále rychleji, objevují se dokonalejší technologie, konkurence je stále rozsáhlejší a tvrdší. Podniky jsou nuceny uvádět na trh takové inovace, které se přizpůsobují změnám tržních požadavků, tzn. vyhledávat správné tržní impulzy. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 77)

##### ➤ **Fáze zavádění**

Ve fázi zavádění jsou relativně vysoké náklady na výzkum, vývoj, přípravu výroby. Zákazník se s produktem obvykle teprve seznamuje, poznává jeho přednosti, překonává svoji nedůvěru. Četnost prodejů je obvykle nízká a zisky jsou malé. Rychlost pronikání nového výrobku na trh záleží na použitém marketingovém mixu, zejména na ceně, obchodních metodách a marketingové komunikaci.

##### ➤ **Fáze růstu**

Během fáze růstu výrazně roste objem prodeje. Rozšiřuje se poptávka dalších skupin zákazníků, stoupá možnost produkce i přírůsteky zisku. První kupující uskutečňují opakované nákupy, k nim se připojují další zákazníci. Na trh pronikají i produkty konkurence, tím konkurence sílí. Zvyšuje se napětí mezi konkurenty a budují se nové distribuční cesty atd.

##### ➤ **Fáze zralosti**

Růst objemu prodeje se zpomaluje a v odvětví se vytváří přebytek kapacit. Zralost prochází třemi časovými etapami – mírné zvyšování prodeje, ustálení na určité úrovni a začátek mírného poklesu zisku. Výrobci se slabými pozicemi začínají opouštět trh.

### ➤ Fáze poklesu

Ve fázi poklesu dochází k výraznému poklesu prodeje, prudkému poklesu zisku a konkurence je silná. Firmy mohou v této fázi zahájit strategické přístupy tím, že zvýší investice tak, aby dosáhla dominantního nebo lepšího konkurenčního postavení. (Jakubíková, 2008, s. 174–175)

## 4.2 Cena

Cena je peněžní částka, která je účtována za výrobek nebo službu. Případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 749)

Stanovení „správné“ ceny zboží a služeb má vzrůstající vliv na hospodaření firmy. Cena působí jako faktor marketingové způsobilosti tím intenzivněji, čím lépe odráží technickou způsobilost daného produktu. Cena ovlivňuje poptávku, ovlivňuje postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu, informuje kupující, podléhá regulaci nebo je naopak deregulována atd. (Jakubíková, 2008, s. 216)

### 4.2.1 Determinanty tvorby cen

Jak uvádí Tomek a Vávrová (2001, s. 145), determinanty při tvorbě cen jsou následující:

- Cíle cenové politiky
- Specifické náklady podniku
- Vnímání hodnoty zákazníkem
- Cílové trhy – segmenty, prostor pro diferenciaci cen
- Poptávka na cílových trzích, představa o ceně, připravenost na cenu, uvědomění si ceny
- Cenová třída a cenový image (kvalita)
- Vlastní image spotřebitele
- Dynamika konkurence
- Legislativní předpisy

### 4.2.2 Cenová kalkulace a strategie

- a) **Kalkulace systémem „náklady plus“** – tento princip vyházi ze stanovení vlastních nákladů výroby, ke kterým se připočte obvyklé procento zisku. Výsledkem je prodejní cena, jejíž konečná forma je stanovena jako optimálně uplatnitelná cena.

- b) **Využití principu target costing** – umožňuje realizovat vztah cena/užitek. Firma si určí „dovolené“ náklady, které jsou trhem akceptovatelné tak, aby dosáhl stanovenou cenou plánovaný zisk. Tyto náklady jsou postaveny proti předpokládaným nákladům. Diference dává podnět pro úsilí o snížení nákladů nejen ve výrobě, ale i ve výzkumu a vývoji, nákupu, marketingu atd.
- c) **Použití cenových testů** – např. test: odhadnutí ceny, reakce na cenu, nákupní připravenosti na cenu, cenové třídy
- d) **Orientace na cenu konkurence** – zpravidla se vychází z ceny vedoucí firmy na trhu. Při inovaci je třeba brát v úvahu rozdílné poptávkové a kapacitní situace, různé náklady.
- e) **Orientace na užitek** – cena je podpořena hodnotou užitku u poptávajícího. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 102–103)

### 4.3 Distribuce

Distribuce v tradičním marketingovém pojetí znamená, že firmy distribuují zákazníkům hodnotu v podobě produktů. V novém marketingovém pojetí se firmy soustředují na vytvoření takového vztahu se zákazníky, ve kterém distribuce hodnoty bude povýšena na tvorbu hodnoty. Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém požadují produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují. Je třeba si uvědomit, že zákazník je tím, kdo za produkt platí, kdo je zdrojem firemního cash-flow, a tedy zdrojem peněžní hodnoty produktu. Proto by měl kladen důraz na vytvoření kooperativního vztahu mezi firmou a zákazníkem. (Jakubíková, 2008, s. 188)

Zajištěním dodání zboží a služeb je spojeno s mnoha různými činnostmi a k jejich vykonání je třeba profesionály. Distribuce zahrnuje získávání informací, vyvážení vztahů, hledání nejlepšího místa pro ukázkou, prodej výrobku, nabídku služeb nebo načasování prodeje, jakož i mnoho dalších logistických a obchodních činností. Výrobci a producenti služeb se rozhodují, jak budou produkty distribuovat, kde všude je umístí a jak budou představeny zákazníkům. Pro distribuci mohou zvolit dvě varianty. Buď si zajistí celý přesun zboží a služeb sami a budou zaměstnávat odborníky přímo ve své firmě, nebo jej svěří odborným firmám, tzv. mezičlánkům, protože ty jsou v obsluhování cílových trhů lepší, mají kontakty, zkušenosti atd. (Jakubíková, 2008, s. 188)



### 4.3.1 Dva typy distribučních cest

#### ➤ Přímá distribuce

V přímé distribuci se mezi firmou jako výrobcem a koncovým uživatelem nenachází žádný mezičlánek. Tento způsob distribuce je dnes spíše okrajový. Představují ho zejména podnikové prodejny. Druhý způsob, nepřímý, je naopak mnohem častější. Je to zejména vlivem globalizace, která umožňuje společnostem provádět a prodávat své výrobky i na zahraničních trzích.

#### ➤ Nepřímá distribuce

Nepřímá distribuce znamená, že mezi výrobcem a konečným spotřebitelem je jeden nebo více prostředníků, kteří plní v tomto procesu nejrůznější funkce. Řízení distribuční cesty je mnohem složitější než v přímé distribuci, neboť je nutné koordinovat více stran, které mají často rozdílné cíle. Proto je nezbytné zajistit dodržení všech podmínek kvalitní distribuce kontrolou distribučního řetězce. (Štědroň, Budiš, Štědroň jr., 2009, s. 57)

### 4.3.2 Distribuční politika

Mezinárodní společnost by měla zaujmout komplexní přístup k problému distribuce produktů ke konečným spotřebitelům. Jsou zde tři hlavní mezičlánky mezi prodejcem a konečným kupujícím. První mezičlánek – ústředí prodejce, dohlíží na distribuční cesty a zároveň je jejich součástí. Druhý mezičlánek – distribuční cesty mezi zeměmi, přepravuje produkty na hranice cizích států. Třetí mezičlánek – distribuční cesty uvnitř zemí, přepravuje produkty od hranic cizí země ke koncovým spotřebitelům. Někteří výrobci si myslí, že jejich práce končí v okamžiku, kdy dají produkt z ruky, ale měli by však věnovat pozornost také manipulaci s produktem v zahraničí. Distribuční cesty se liší stát od státu. Je velký rozdíl v počtu a typu zprostředkovatelů, kteří pracují na jednotlivých zahraničních trzích. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007, s. 293)

## 4.4 Propagace

Propagace informuje zákazníka o dostupnosti, exkluzivnosti a užití výrobku. Propagace může být buď institucionální, nebo produktová. Institucionální propaguje dobré jméno instituce a cílem je udržovat povědomí o instituci u veřejnosti. Každá firma potřebuje zvolit určitou propagační strategii, aby se ujistila, že nevydává své peníze zbytečně. Dobře vypracovaná strategie propagace negarantuje prodejní úspěch, ale výrazně zvyšuje

pravděpodobnost dobrých výsledků. Musí zároveň spadat do celkové marketingové strategie firmy. (Staňková, 2007, s. 67)

#### **4.4.1 Formy propagace**

##### **➤ Nadlinková komunikace**

Tato forma komunikace zahrnuje nástroje klasické mediální reklamy propagace, tedy televizní a rozhlasovou reklamu, reklamu v kině, na ulicích, tištěnou reklamu a reklamu na internetu. Dané reklamní prostředky (spoty, inzerce v časopisech, plakáty, bannery atd.) se za poplatek umístí v médiích. (Monzel, 2009, s. 72)

##### **➤ Podlinková komunikace**

Podlinková komunikace není podporovaná médii. Zahrnuje tyto formy komunikace: přímý marketing, podporu prodeje a event marketing. Public relations (PR) a sponzoring se nedají jednoznačně přiřadit ani k nadlinkové, ani k podlinkové komunikaci. Svou funkcí jsou stejné jako nástroje klasické mediální reklamy, protože jsou zaměřeny na co nejrozsáhlejší přítomnost propagované firmy v médiích. Nadlinkové nástroje slouží primárně k budování popularity a image. Mají připravit prodej na širším základě, ale jsou od klienta (respektive od místa prodeje) vzdáleny více než podlinkové nástroje, které vyhledávají přímý kontakt s cílovou skupinou. (Monzel, 2009, s. 72)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 ORTEX SPOL. S R.O.

### 5.1 Charakteristika společnosti

#### ➤ Základní údaje

<b>Obchodní firma</b>	Ortex spol. s r.o.
<b>Sídlo</b>	Zlín, L. Váchy 173, PSČ 760 01
<b>Identifikační číslo</b>	155 28 294
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Den zápisu do OR</b>	30. prosince 1991
<b>Spisová značka</b>	C 2910 Krajský soud v Brně
<b>Základní kapitál</b>	297 000 Kč Splaceno: 100 %

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2014

*Tab. 2. Základní informace o společnosti*

#### ➤ Představení společnosti

Ortex spol. s r.o. se od počátku svého vzniku zabývá vývojem, sériovou výrobou a prodejem ortéz pro pooperační, konzervativní léčbu a rehabilitaci poškozených kloubů a vazů. Společnost při vývoji svých produktů trvale spolupracuje s klinickými pracovišti v České republice a také s příslušnými institucemi v zahraničí. Všechny výrobky mají klinická hodnocení. Mimo vlastního sortimentu výrobků nabízí také výrobu ortéz podle zvláštních přání obchodních partnerů. (Interní materiál, 2014)

Vznik společnosti je datován ke konci roku 1990. Společnost v průběhu 24 let své existence měnila své působení a od 19. prosince 2001 je trvale umístěna ve svém objektu na adrese L. Váchy 173 ve Zlíně. (Interní materiál, 2014)

Firma dodává své výrobky do lékáren jak běžných, tak i nemocničních. Dále do zdravotního zásobování, ze kterého jsou zásobována odborná pracoviště, do nichž patří chirurgie, ortopedie, traumatologie a rehabilitace. Tato pracoviště mohou tyto zdravotní prostředky předepisovat a aplikovat pacientům. Kromě toho jsou výrobky volně prodejné, pokud si chce pacient bez lékařského předpisu sám zakoupit produkt v těchto zařízeních.

Velmi důležitý je export na zahraniční trhy, do nichž spadá Německo, Rusko a Arabské státy. (Interní materiál, 2014)

Firma je certifikována společností Lloyd's Register Quality Assurance a dodržování tohoto systému je podložena certifikátem, jež společnost obdržela 26. listopadu 1999. Kvalita práce je velmi sledovaná oblast, protože výrobky mají pomáhat k léčbě pacientů, proto firma pracuje systémem jednotného řízení jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2008 a ČSN EN ISO 13485:2003. (Interní materiál, 2014)

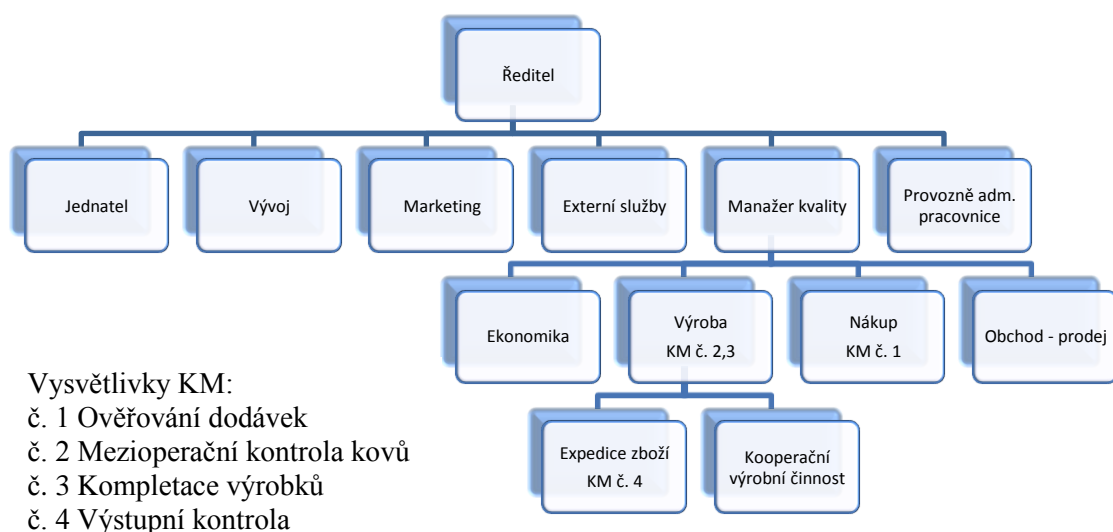


Zdroj: Interní materiál

Obr. 2. Logo společnosti

## 5.2 Organizační struktura

Ředitelem společnosti je pan Ing. Tomáš Pikner, který je zároveň i jednatelem firmy spolu s druhým jednatelem. Jednatelé mají stejná práva, ale mohou jednat také nezávisle na sobě.



Zdroj: Interní materiál

Obr. 3. Organizační struktura společnosti

## 5.3 Vývoj a výroba produktů

### 5.3.1 Vývoj

Všechny výrobky jsou výsledkem vlastního vývoje firmy, která má pro tento účel vlastní vývojové pracoviště. Vývoj je řízen potřebami odborných pracovišť, jako jsou ortopedie, traumatologie, chirurgie, nemocnice i privátní pracoviště. Kromě vybraných lékařských pracovišť v České republice zaměřených na problematiku léčbu kloubů a vazů, firma spolupracuje také s obdobnými pracovišti v zahraničí. (Interní materiál, 2014)

Každý produkt je průběžně ve stádiu vývoje posuzován těmito pracovišti a v konečné podobě prochází klinickým hodnocením, které je základní podmínkou pro zavádění výrobku na trh. Klinická hodnocení jsou zadávána a dělána na vybraných lékařských pracovištích fakultních nemocnic v České republice. (Interní materiál, 2014)

### 5.3.2 Výroba

Ortézy jsou kombinací textilních sendvičů zdravotně nezávadných, plastů, kovů, které jsou pevné, velmi lehké – Duralu a spojovacích prvků. Celá výroba, na které se podílí celkem 40 pracovníků THP a dělnických profesí, je situována do sídla společnosti. Výroba je řízena vedoucím výroby, který přebírá objednávky z obchodního úseku. Materiály, které plní atesty kvality a zdravotní nezávadnosti dle výrobní dokumentace jednotlivých produktů, zajišťuje úsek zásobování. (Interní materiály, 2014)

Výrobky jsou tvořeny na pracovištích šicí dílny, výroby a kompletace kovových dílů, kompletace produktů, balení a expedice. Všechny výrobní operace jsou kontrolovány dle stanovených pravidel systému kontroly kvality ISO 9001 a ISO 13485. Systém této kontroly a dokonalá evidence i v expedičním skladu zajišťuje dohledání každého produktu, i když byl předán zákazníkovi. Výsledkem je minimální reklamace, která je pod hranicí stanoveného limitu 0,1 % z objemu celoroční produkce. (Interní materiály, 2014)

## 6 PEST ANALÝZA

Analýza makroprostředí firmy je potřebná k pochopení problematiky okolí, proto je důležitá při rozboru konkurenčního prostředí. Je potřeba myslet na všechny faktory, které mohou ovlivnit společnost.

### 6.1 Politické a legislativní faktory

#### ➤ Daňová politika

Pro chod firmy je důležitá daňová politika, do které spadají zákony, jako jsou například zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o dani z příjmu apod.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty má v současné době dvě základní hodnoty, a to základní a sníženou. Základní sazba v roce 2014 činí 21 % a snížená sazba 15 %. Snížená sazba daně je uvalena na potraviny, zvířata, knihy a na vybrané zdravotnické potřeby.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů uvádí, že daň z příjmu fyzických osob je 15 % ze základu daně. Daň z příjmu právnických osob činí 19 %. Tuto daň platí firmy, které mají sídlo na území České republiky nebo zde sídlí jejich vedení.

#### ➤ Zákon o obchodních korporacích, zákoník práce, pracovní právo

Zákon o obchodních korporacích je důležitý při zakládání společnosti a jsou v něm obsaženy zákony, které jsou podstatné pro vstup na zahraniční trhy, obchodní vztahy atd.

Chod společnosti podléhá zákoníku práce, protože zaměstnává velký počet pracovníků, a proto by firma měla sledovat každou změnu. Tento zákoník upravuje právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a odměnu za vykonání práce. Výše hrubé minimální mzdy v ČR pro rok 2013 podle Ministerstva práce a sociálních věcí (© 2014) pro stanovenou týdenní dobu 40 hodin činí 8 500 Kč za měsíc nebo 50,60 Kč za hodinu.

#### ➤ Jiné právní požadavky

Ortex spol. s r.o. je výrobcem zdravotnických ortéz, proto se na společnost vztahují i jiné právní předpisy vlády. Jedná se především o technické požadavky na výrobky, odpovědnost za způsobenou vadu výrobku, zákon o zdravotnických prostředcích a zdravotnických službách a podmínkách jejich poskytování.

### ➤ Politická stabilita

Politická stabilita může pozitivně či negativně ovlivňovat ekonomickou situaci státu. Důležitým aspektem pro podnikání je stabilita a stálost zákonů, které nejsou často měněny. Při nepříznivém klimatu (např. vysoké daně) dochází k odchodu firem do jiných zemí, propouštěním lidí narůstá nezaměstnanost a vytváří ekonomické problémy ve společnosti.

### ➤ Regulace v oblasti zahraničního obchodu

Důležitým orgánem je Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, který odpovídá za činnosti spojené s uplatňováním licenčního režimu v hospodářském styku se zahraničím. Dále zde náleží bilaterální dohody ČR, multilaterální dohody a organizace, celní nařízení a tarifní i netarifní bariéry v mezinárodním obchodě.

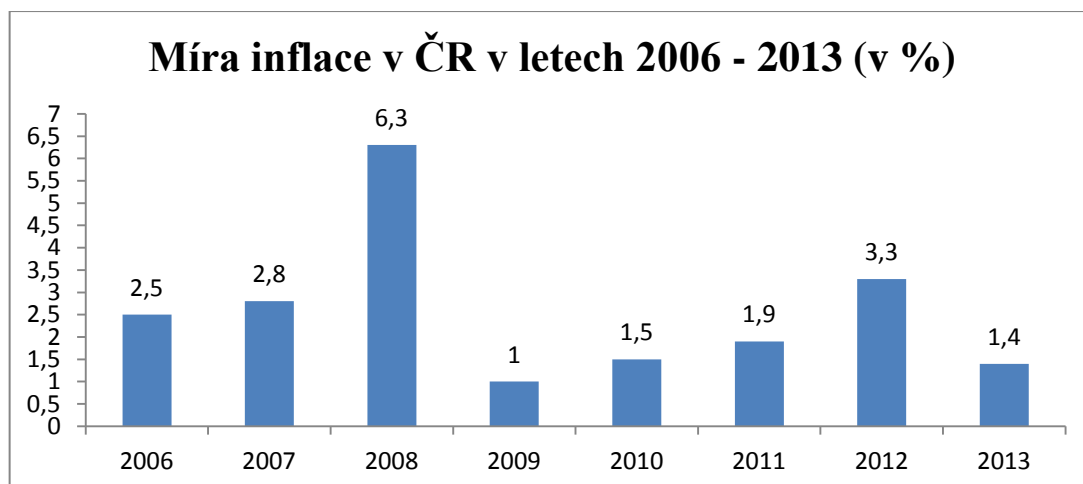
## 6.2 Ekonomické faktory

### ➤ Devizové kurzy

Devizové kurzy jsou zvláště důležité pro společnosti, které vyváží své produkty z České republiky do zahraničí, proto je potřeba přepočítat měny a kurzů, jež jsou stanoveny Českou národní bankou.

### ➤ Inflace

Inflace má vliv na změnu cenové hladiny a má dopad na snížení kupní síly peněz, proto působí na společnost a odráží se na jejím chodu. Vysoká inflace má negativní účinek nejen na hospodaření firmy, ale i na spotřebitele.



Zdroj: Český statistický úřad, © 2014

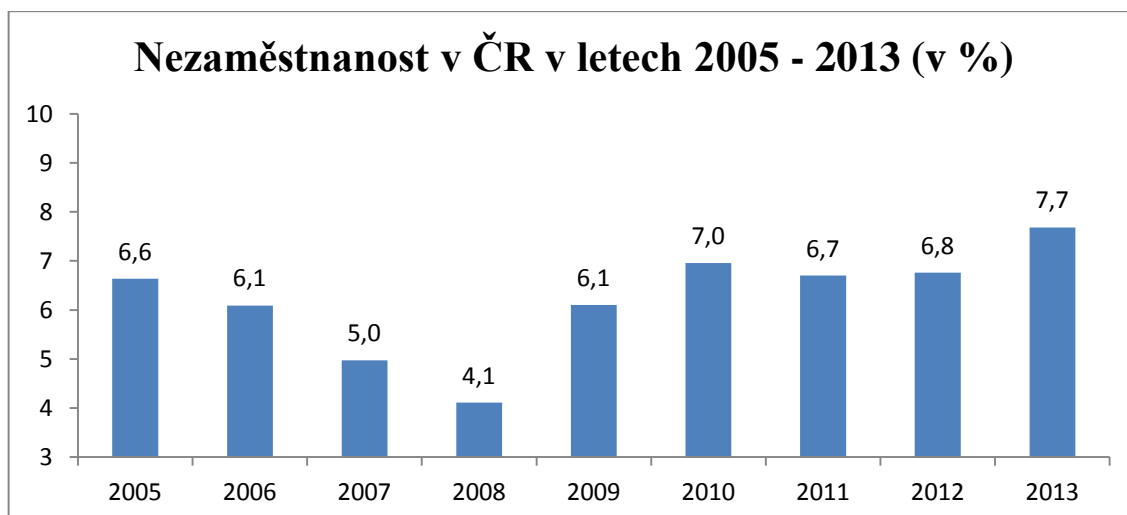
Graf 1. Míra inflace v ČR v letech 2006 - 2013



V grafu uvedeném výše je znázorněna míra inflace v jednotlivých letech v ČR. V roce 2008 dosáhla inflace vysoké míry, pak dosáhla nejnižšího stavu a v dalších letech se míra inflace pohybuje v rozmezí 1 – 3 %. V roce 2013 činila inflace 1,4 % a v roce 2014 by měla být podle odhadu ekonomů okolo 2 %.

#### ➤ **Nezaměstnanost**

Nezaměstnanost je velmi negativní jev. Dochází k tomu, že přibývá pracovních sil, ale není nikdo, kdo by jejich práce chtěl využít za finanční odměnu. Nezaměstnanost způsobuje problémy i státu, kdy stát musí vydávat finanční obnosy za zdravotní a sociální pojištění nezaměstnaného a vyplácet měsíční dávky nezaměstnanému. Na druhou stranu společnosti mohou využít nezaměstnanost ve svůj prospěch tím, že je zaměstnáno více pracovních sil za nižší finanční odměnu.



Zdroj: Český statistický úřad, © 2014

*Graf 2. Nezaměstnanost v ČR v letech 2005 – 2013*

Ve výše uvedeném grafu je znázorněn vývoj nezaměstnanosti v ČR v letech 2005 – 2013. V roce 2008 dosáhla nezaměstnanost nejnižšího bodu. V průběhu dalších let míra nezaměstnanosti stoupá a nejkritičtějšího bodu dosahuje v roce 2013, kdy se míra nezaměstnanosti pohybuje kolem 7,7 %.

#### ➤ **Trendy HDP**

Hrubý domácí produkt je základním ukazatelem výkonnosti efektivity státu a je vyjádřena v peněžních jednotkách. Zvýšení HDP posiluje ekonomiku a naopak její snížení se odráží negativně v míře nezaměstnanosti. Český statistický úřad (© 2014) uvádí, že ve 4. čtvrtletí roku 2013 byl meziroční růst HDP o 1,2 %.

### 6.3 Sociální a kulturní faktory

#### ➤ Demografický vývoj obyvatelstva

V dnešní době díky pravidelné preventivní léčbě a rozvoji ve zdravotnictví se zvyšuje věkový průměr obyvatelstva, ale naopak klesá porodnost. Zvyšování délky věku obyvatelstva je charakteristickým rysem ve vyspělých zemích a trendem posledních let je jen jedno dítě v rodině.

#### ➤ Úroveň vzdělání

Úroveň vzdělání je důležitá součástí lidského života. Lidé, kteří mají vyšší vzdělání i výdělků, dávají přednost kvalitnějším výrobkům a jsou ochotni za výrobek zaplatit vyšší cenu. Úroveň vzdělání může mít větší význam v době nezaměstnanosti, kdy je málo volných pracovních míst.

#### ➤ Přístup k práci a volnému času

Přístup k práci je vnímán v různých směrech. Lidé, by měli vykonávat práci tak, aby neporušovali bezpečnost práce a nedocházelo k pracovním úrazům. Ne vždy se to dodrží a je potřeba vyhledat lékařskou pomoc.

Aktivita lidí ve volném čase se v posledních letech neustále zvyšuje, ať už jde o sport, nebo jinou zájmovou činnost. Charakteristickým rysem pro Českou republiku bylo, je a stále zůstává kutilství. Mimo pracovní aktivity dle statistik však přinášejí i zvýšené procento mimo pracovních úrazů.

#### ➤ Trendy životního stylu a životní úroveň

Změna životního stylu či životní úrovně ovlivňuje výběr zákazníků, proto jsou firmy nuceny nabízet zákazníkům široký výběr sortimentu produktů, a to v odlišném designu a v různých cenových relacích.

### 6.4 Technologické faktory

#### ➤ Celkový stav technologie

Ve společnosti je technologická úroveň na takové úrovni, aby výsledkem výrobního procesu byly kvalitní výrobky. Stroje, které přestanou plnit aspekty výkonnosti a provozní spolehlivosti, jsou nahrazovány stroji novými a výkonnějšími. Celá oblast technologického

vybavení a její životnost je podmíněna nejen pravidelným předepsaným servisem, ale také dodržováním vyhlášek a předpisů určujících revize a kontroly strojů.

➤ **Rychlost zastarávání**

V dnešní době se technologie čím dál více vyvíjí, proto jsou některé technologie rychle zastaralé a je vyžadována jejich modernizace či nahrazení jinou.

Technologický park pro výrobu je ve firmě v první řadě pravidelně udržován dle předpisu servisu. Případné závady jsou odstraňovány autorizovaným servisem. Jestliže technické vybavenosti dochází její životnost, je nahrazena novou a účinnější technologií. Strojový park je rozšiřován o účelové stroje, které umožňují uplatňování nových progresivních a technologických postupů práce. Jednou ročně se provádí revize všech strojů.

➤ **Nové objevy a změny technologie**

Technologie se mění velkou rychlostí. Radikální změna technologie může negativně či pozitivně ovlivnit výrobní proces firmy. Společnost by se měla přizpůsobit a následovat trendy ve vývoji technologie, aby nezaostávala.

➤ **Vládní podpora**

Stát nabízí finanční podporu na nákup nových technologií, jejich zavádění do výrobních procesů a podporu výzkumu a vývoje v podnikatelské sféře. Je vhodné tuto státní podporu využít a přijmout nabízené financování z veřejných zdrojů.

## **6.5 Shrnutí PEST analýzy**

Z analýzy makroprostředí byly zjištěny faktory, které mohou pozitivně či negativně ovlivnit chod společnosti v budoucnu. Politické faktory jsou neměnné a firma je nemůže žádným způsobem ovlivnit. Zejména se jedná o zákony a vyhlášky státu, které musí společnost za každou cenu dodržovat, respektovat a řídit se podle nich. I ekonomické činitele výrazně působí na podnikatelské prostředí. V posledních letech se je negativním úkazem se zvyšující nezaměstnanost, ale na druhou stranu by firma mohla zaměstnat víc lidí za menší finanční odměnu, což může vést k větší produktivitě práce. Co se týče sociálních a kulturních faktorů ovlivňují chod a výrobu firmy tím, že vzdělaní lidé či lidé měnící svou životní úroveň požadují kvalitnější, bezpečnější a nezávadné výrobky k léčbě svých úrazů. Technologická úroveň je velmi důležitá pro vývoj a výrobu nových výrobků, proto by společnost měla sledovat nejnovější trendy a snažit se jim rychle přizpůsobit.

## 7 SWOT ANALÝZA

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí, SWOT analýza, rozebírá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tato analýza vyhodnocuje fungování společnosti, možné problémy a nové možnosti rozvoje do budoucna.

### 7.1 Silné stránky

- vysoká kvalita nabízených výrobků
- kvalifikovaný personál
- kvalitně vybavená pracoviště
- dlouhodobě zavedený systém managementu kvality
- průběžný vývoj a zavádění nových produktů do výroby a distribuce
- dlouhodobě stálí zákazníci
- minimální fluktuace zaměstnanců
- spolupráce se zahraničními firmami
- člen Asociace výrobců a dodavatelů zdravotních prostředků

### 7.2 Slabé stránky

- finanční spoluúčast pacienta na některé výrobky
- kontrola všech zákonných norem
- pravidla pro dodržování certifikačních podmínek
- časová prodleva v soukromém podnikání oproti západním zemím
- spolupráce s jedním hlavním dodavatelem

### 7.3 Příležitosti

- možnost získat dotace z EU
- motivace zaměstnanců nepeněžními výhodami
- nová technologie
- posílení firemní značky
- zvýšení propagace
- rozšíření počtu poboček

### 7.4 Hrozby

- silné konkurenční prostředí

- časté legislativní změny
- zvýšení DPH při nákupu surovin
- zdražení cen energií – růst nákladů na provoz firmy
- změna politické stability

## 7.5 Závěr SWOT analýzy

Je důležité si silné stránky udržovat. K mezi nejsilnějším stránkám společnosti patří vysoká kvalita nabízeného sortimentu, protože používané materiály jsou zdravotně nezávadné. Kvalifikovaný personál a jeho minimální fluktuace je příznivým úkazem pro firmu, neboť většina zaměstnanců odchází z firmy přímo do důchodu. Velmi výraznou silnou stránkou je členství v Asociaci výrobců a dodavatelů zdravotních prostředků, která poskytuje firmě velkou propagaci.

Nejslabší stránkou společnosti je kooperace jen s jedním hlavním dodavatelem materiálů a textilů. Přestože je dodavatel vnímán seriózně a spolehlivě, měla by se společnost zaměřit a spolupracovat i s okruhem náhradních dodavatelů. Cena produktů je ve většině případů hrazena zdravotními pojišťovnami, ale u nákladnějších ortéz, musí pacient uhradit poplatek, který je nad hrazený limit zdravotní pojišťovny. Plnění certifikačních podmínek a hlídání zákonných norem mohou výrazně ovlivnit nejen výrobní proces, ale i ekonomické výsledky firmy.

Příležitosti jsou využívány pro budoucí rozvoj a prosperitu firmy. Velká příležitost pro společnost je získání dotací z Evropské unie na podporu vývoje nových technologií a produktů, výroby a rozšiřování technologických celků.

Jako u většiny společností je konkurence vnímána jako největší hrozba. Existující konkurence nebo vstupy nových konkurentů ohrožují tržní postavení firmy. Neočekávané předpisy a vyhlášky státu ovlivňují chod firmy i výrobní proces, protože výrobky musí plnit legislativní požadavky, které jsou nařízené státem. Zvýšením DPH se zdraží nákup materiálů, což má negativní dopad na zvýšení cen výrobků.

## 8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Pomocí Porterovy pěti faktorové analýzy konkurence lze zjistit konkurenční prostředí firmy. Tato analýza je zaměřena na dodavatele, substituty, odběratele, nové konkurenty a konkurenční rivalitu.

### 8.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Ortex spol. s r.o. využívá vlastní prostory na výrobu ortéz, která je tvořena čtyřmi hlavními pracovišti – šicí dílna, výroba a kompletace kovových dílů, kompletace produktů, balení a expedice. Hlavním a největším dodavatelem je firma Tomatex Otrokovice, a.s., která dodává textil a výřezy textilů na jednotlivé druhy výrobků. Společnost má v systému ISO okruh vybraných dodavatelů materiálů a kooperací, kteří zajišťují nezbytné části procesů, které firma nedělá, například povrchové úpravy kovů. Dodavatelé si firma monitoruje a zaměřuje se na jejich schopnosti plnit zadané úkoly, kvalitu materiálu, kompletnost průvodních dokumentací materiálu a služeb (např. testy zdravotní nezávadnosti). Ty jsou pravidelně vyhodnocovány, pokud dodavatel neplní kritéria, společnost přechází na okruh náhradních dodavatelů, kteří jsou schopni dané požadavky splnit.

### 8.2 Ohrožení ze strany nových substitutů

Mezi substituty ortézy jsou považovány výrobky, které fixují poraněnou část těla nebo jsou určeny k léčení a doléčení úrazů a pooperační léčbě.

#### ➤ Obvazy a obinadla

Obvazy a obinadla jsou používána k ošetření drobných i rozsáhlejších poranění. Obinadla jsou vhodná k fixačním účelům i v oblasti kloubů, čímž přináší úlevu pro pacienta.

#### ➤ Fixační obinadla

Fixační obinadla jsou využívána k fixaci kloubů a jiných částí těla. Jsou pevná a pružná, díky tomu je krytí ran spolehlivě fixováno. Jsou vhodná k domácímu i profesionálnímu použití.

#### ➤ Krycí a sací obinadla

Krycí a sací obinadla jsou určena k fixaci a léčbě ran. Obinadla jsou vyráběna z kvalitního materiálu, který jim dodává jemnost, savost a prodyšnost.

### ➤ Sádrová obinadla

Sádrová obinadla jsou používána k sádrové fixaci. Příkladají se k postižené části těla, kterou je potřeba znehybnit.

Název substitutu	Cena (v Kč)
Obvazy a obinadla	50 - 700
Fixační obinadla	14 - 100
Krycí a sací obinadla	12 - 160
Sádrová obinadla	32 - 560

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tab. 3. Ceny substitutů*

Podle srovnání substitutů má Ortex spol. s r.o. lepší a kvalitnější výrobky. Cenová relace je také příznivá, protože většina ortéz je hrazena zdravotními pojišťovnami v plné výši. U náročnějších ortéz, které jsou cenově nad limitem úhrad zdravotních pojišťoven, je požadován doplatek pacienta.

### 8.3 Vyjednávací síla odběratelů

Hlavními odběrateli společnosti jsou lékárny, jak běžné, tak i nemocniční a zdravotní zásobování, ze kterých jsou zásobována odborná pracoviště, jako jsou chirurgie, ortopedie, traumatologie a rehabilitace. Ortézy jsou určeny pro všechny věkové kategorie a pro každého pacienta či zákazníka. Význam poskytovaných výrobků dost souvisí s klimatickými podmínkami, zejména v období zimy, kdy je náledí a lidi se snadno zraní. Také v důsledku neustále se zvyšující aktivity lidí, celoročního sportování, kutilství a zájmových činností, kde hrozí zvýšená úrazovost. Vyjednávací síla odběratelů je poměrně vysoká.

### 8.4 Ohrožení ze strany nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví je pravděpodobný. Hlavním důvodem je, že se jedná o odvětví, která jsou potřebná a žádoucí ve zdravotním průmyslu. Kapitálová náročnost na vybudování a vybavení prostor není náročná. Jedná se zejména o zahraniční firmy, které mají finance a chtějí nabízet podobný sortiment jako firma Ortex spol. s r.o. Z hlediska velikosti trhu je přesycenost podobnými firmami značná, proto by návratnost investic

nebyla okamžitá. V takovém případě hrozí převis poptávky nad nabídkou, což vede k poklesu cen výrobků v odvětví.

### **8.5 Rivalita mezi konkurenty**

V prvopočátku společnost neměla konkurenci, ale jak šla doba, přibývala domácí konkurence. Vznikaly výrobní a distribuční společnosti a také na trh vstupovala řada zahraničních firem. Nejbližšími tuzemskými konkurenty jsou Ortika a.s. a PANOP CZ s.r.o., kteří jsou výrobci zdravotních prostředků a mají stejný sortiment. Mezi zahraniční konkurenty se řadí Johnson & Johnson. Působí zde několik významných společností, ale nenachází se zde konkurent, který by měl monopolní postavení. Každá firma nabízí obdobné produkty, ale liší se v rozsahu nabízeného sortimentu. Ortex spol. s r.o. má charakteristickou barvu svých výrobků – bordó, kterou si nechali soudně ochránit. V tomto odvětví je celkově velký zájem o zdravotnické produkty, konkurence je nucena zlepšovat a rozšiřovat své produkty, proto se toto odvětví neustále rozrůstá.

### **8.6 Shrnutí Porterovy analýzy**

Porterova analýza konkurence zjišťuje okolní prostředí podniku vzhledem k dodavatelům, substitutům, odběratelům, stávajícím a novým konkurentům. Na základě uvedených informací je odvozeno, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Je to z důvodu, že společnost má jen jednoho hlavního dodavatele materiálů a textilů, i když má v záloze náhradní okruh dodavatelů. Hrozba substitutů je nízká, protože produkty firmy jsou vyráběny z kvalitního zdravotně nezávadného materiálu a jsou pacientům doporučovány lékaři. Naopak vyjednávací síla odběratelů je vysoká, a proto má ve stanovování strategie firmy klíčovou roli. Riziko vstupu nových konkurenčních firem je vysoký, neboť výrobky zdravotního průmyslu jsou potřebné k léčení pacientů a je požadován jejich neustálý vývoj. Konkurenční rivalitu můžeme charakterizovat jako vysokou, proto by měla firma posílit budování svojí značky a image.



## 9 ANALÝZA PRODUKTŮ

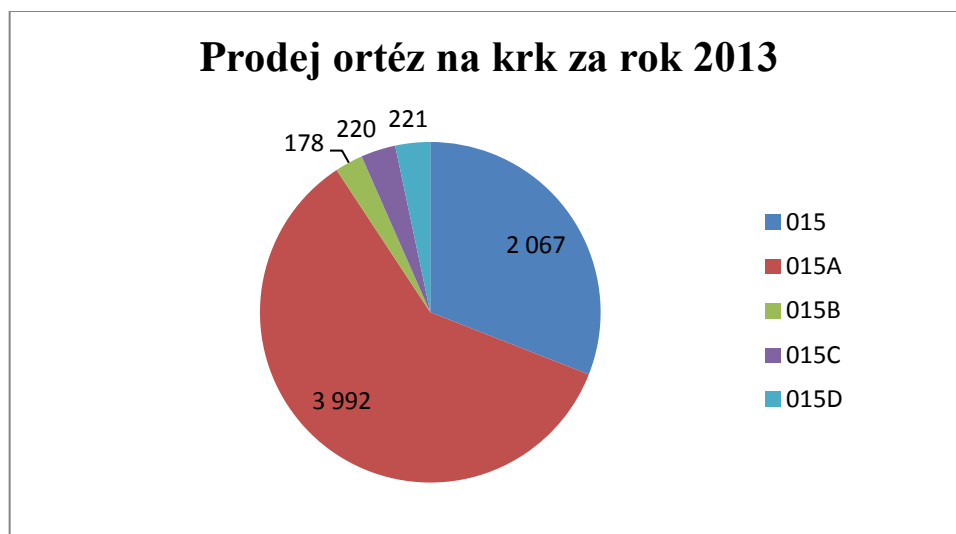
Ortex spol. s r.o. je výrobcem a distributorem sériově vyráběných ortéz a bandáží, proto má širokou škálu nabízeného sortimentu. Ortézy na:

- **Koleno**
- **Kotník**
- **Krk**
- **Rameno**
- **Loket**
- **Zápěstí**
- **Prsty ruky**
- **Trup**
- **Kyčel**
- **Prsty nohy**
- **Berle**

Z nabízených produktů firmy jsou vybrány nejprodávanější výrobky, jako jsou ortézy určené na krk, rameno, kotník nohy a zápěstí.

### 9.1 Charakteristika vybraných produktů

- **Krk**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

Graf 3. Celkový prodej ortéz na krk za rok 2013

Na výše uvedeném grafu je znázorněno, že nejprodávanější ortézou na krk je produkt s označením 015A – Límec polystyrenový bez výztuhy. Tento krční límec je používán při doléčení po úrazech a operacích krční páteře, lehké fixace pro distorze krční páteře. Jedná se o měkký anatomický tvarovaný límec, který obepíná celý krční úsek. Límec také napomáhá udržet krční páteř a polohu hlavy v základním postavení. Dostupnost je ve velikostech S – XL podle obvodu krku v cm. Cena výrobku je 339,89 Kč včetně DPH. (Ortex, © 2014)



Zdroj: Ortex, © 2014

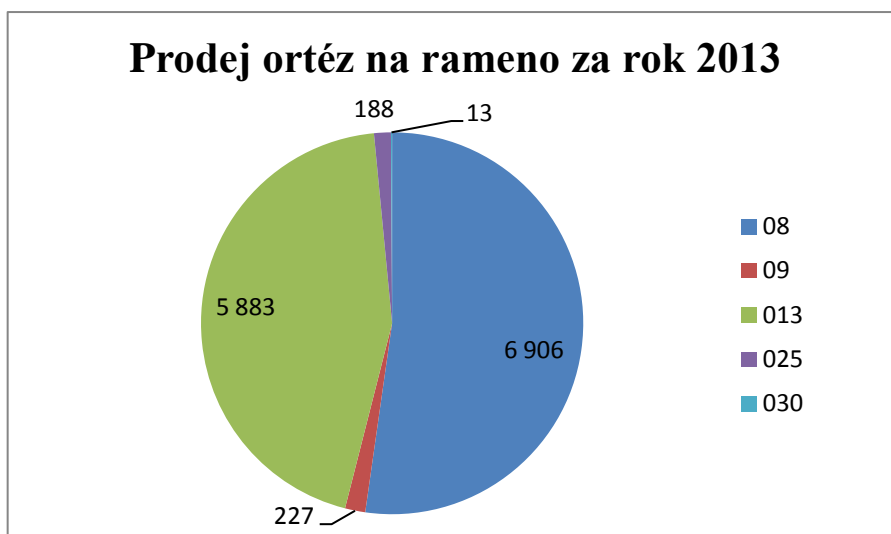
*Obr. 4. Límec polystyrenový bez výztuhy*

Prodané ortézy na krk 015 za rok 2013 (v ks)					
Výdej	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
015 S	230	208	196	235	869
015 M	325	336	316	288	1 265
015 L	315	327	331	332	1 305
015 XL	129	130	132	162	553
					3 992

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

*Tab. 4. Prodané ortézy na krk 015 za rok 2013*

## ➤ Rameno



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

*Graf 4. Celkový prodej ortéz na rameno za rok 2013*

Z ortéz na rameno je nejprodávanější produkt s označením 08 – Fixační ortéza ramenního kloubu. Je používán k fixaci pletence ramenního a kosti pažní. Materiál je příjemný v doteku s kůží a dobře se snáší. Manipulace je jednoduchá a fixaci dokáže nasadit i neškolený pracovník, proto je vhodná i pro obecnou první pomoc. Produkt je dostupný v modifikaci pravá – levá a velikosti S – L. Cena výrobku je 500 Kč včetně DPH. (Ortex, © 2014)



Zdroj: Ortex, © 2014

*Obr. 5. Fixační ortéza ramenního kloubu*

Prodané ortézy na rameno 08 za rok 2013 (v ks)					
Výdej	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
08 S/P	49	224	47	67	387
08 S/L	38	227	24	58	347
08 M/P	305	454	2 193	337	3 289
08 M/L	296	438	396	254	1 384
08 L/P	154	292	126	209	781
08 L/L	141	281	142	154	718
					6 906

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

Tab. 5. Prodané ortézy na rameno 08 za rok 2013

➤ **Kotník nohy**



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

Graf 5. Celkový prodej ortéz na kotník za rok 2013

Z grafu vyplývá, že z ortéz na kotník je velmi prodáván produkt s označením 06C – Ortéza hlezenní zpevňující s křížovým tahem. Výrobek je určen k léčení a doléčení úrazů v oblasti hlezna, zejména po zlomeninách kotníků. Je dostatečně tenký, aby se vešel do větší obuvi, zejména sportovní. Výrobek je rozdělen dle velikosti I. – V. s metrickými čísly v cm a modifikace pravá – levá. Produkt se prodává za 680,84 Kč včetně DPH. (Ortex, © 2014)



Zdroj: Ortex, © 2014

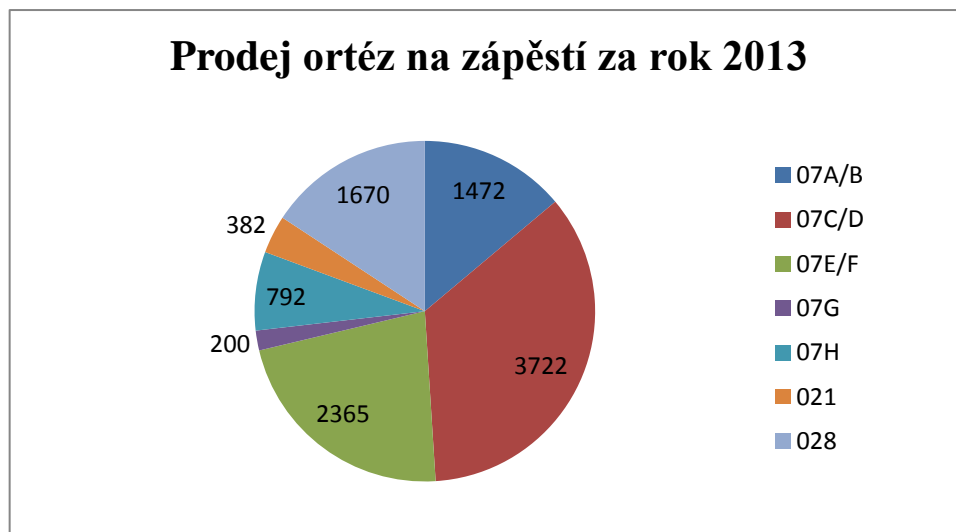
*Obr. 6. Ortéza hlezenní zpevňující s křížovým tahem*

Prodané ortézy na kotník 06C za rok 2013 (v ks)					
Výdej	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
06C I. P	38	59	58	67	222
06C I. L	44	40	44	62	190
06C II. P	100	102	117	104	423
06C II. L	93	82	109	122	406
06C III. P	135	176	166	129	606
06C III. L	101	131	127	117	476
06C IV. P	115	128	173	147	563
06C IV. L	101	154	141	117	513
06C V. P	67	48	70	54	239
06C V. L	38	54	48	79	219
					3 857

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

*Tab. 6. Prodané ortézy na kotník 06C za rok 2013*

## ➤ Zápěstí



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

*Graf 6. Celkový prodej ortéz na zápěstí za rok 2013*

Z ortéz na zápěstí je největší zájem o produkt s označením 07C/D – Fixační ortéza zápěstí, který je odlišen na 07C levá a 07D pravá. Výrobek je užíván zejména při vazivových poranění v oblasti zápěstí. Fixační dlaha je vyráběna pro levou a pravou ruku ve třech délkách a pěti obvodech zápěstí a pevné obepnutí zabezpečuje suchý zip. Délka ortézy je 22 cm a je dostupný ve velikosti I. – V. Ortéza je k zakoupení za 330,62 Kč včetně DPH. (Ortex, © 2014)



Zdroj: Ortex, © 2014

*Obr. 7. Fixační ortéza zápěstí*

Prodané ortézy na zápěstí 07C/D za rok 2013 v (ks)					
Výdej	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
07C I	47	38	41	30	156
07C II	135	136	130	114	515
07C III	178	162	170	178	688
07C IV	92	69	94	98	353
07C V	5	21	0	43	69
07D I	43	34	32	23	132
07D II	134	148	128	120	530
07D III	194	194	166	199	753
07D IV	113	114	85	112	424
07D V	35	22	15	30	102
					3 722

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interního materiálu, 2014

*Tab. 7. Prodané ortézy na zápěstí 07C/D za rok 2013*

## 9.2 Cena

Snahou je, aby byly výrobky pro pacienty co nejpřístupnější a aby cena odpovídala úhradovému stropu zdravotních pojišťoven bez nutnosti výrazného finančního příspěví pacienta. Tuto podmínku nelze splnit ve všech případech, protože cena ortézy je dána jejím charakterem, složitostí, materiálovou náročností i náročností technologie výroby. V tom případě vzniká nutnost, že si pacient na výrobek doplácí. (Interní materiály, 2014)

## 9.3 Distribuce

Na území České republiky jsou výrobky dodávány odběratelům Českou poštou, tzv. Profi balíkem. Tato služba je rychlá a spolehlivá. Zásilka je doručena v pracovních dnech do 24 hodin na uvedenou adresu. Na zahraniční trhy jsou výrobky vyváženy spedičními firmami nebo přímou kamionovou dopravou až k zákazníkovi.

## 9.4 Propagace

Výrobky jsou propagovány na webových stránkách firmy, které jsou přehledné a jsou průběžně aktualizovány. Dále jsou katalogy s produkty umístěny v lékárnách a v čekárně u doktora, které jsou také neustále aktualizovány.

Společnost se účastní vybraných odborných lékařských kongresů, kde demonstruje svoje produkty na výstavních stáncích a seznamuje odborné účastníky – lékaře, s produkty jak

stávajícími tak i novými. Dále je Ortex spol. s r.o. členem Asociace výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků. Tato asociace má svůj vlastní katalog, ve které jsou obsaženy všechny členské firmy. Je vydáván cizojazyčně a je k dispozici na obchodních ambasádách českých zastupitelství ve světě. (Interní materiály, 2014)

## 9.5 Shrnutí analýzy

Z výše uvedených tabulek a faktů vyplývá, že nejvíce je zájem o ortézu na rameno s označením 08 – Fixační ortéza ramenního kloubu. Výrobek je dostupný v cenové relaci 500 Kč, kterou hradí pojišťovna včetně DPH. I ostatní uvedené výrobky, ortézy na krk, koník nohy a zápěstí také spadají do úhradového stropu zdravotních pojišťoven, tak nevzniká nutnost pacienta si na výrobek doplácet.

Společnost dodává své výrobky Českou poštou na území ČR do 24 hodin v pracovních dnech, což je pro odběratele velmi výhodné. Zahraniční dodávka je trošku složitější z hlediska času a náročnosti dodání, ale i tak jsou výrobky dodány v přesném množství na určené místo.

Propagace společnosti je dobře řešena z hlediska jejich webových stránek, které jsou přehledné, a zákazník se v nich snadno orientuje. Největší propagací společnosti je členství v Asociaci výrobců a dodavatelů zdravotnických prostředků, která jim zajišťuje podporu v expanzi na tuzemském trhu, ale také i v celosvětovém exportu.



## 10 ANALÝZA KONKURENCE

Ortex spol. s r.o. má velkou konkurenci ve svém odvětví. Mezi hlavní konkurenty jsou zařazeny společnosti, které mají obdobnou nabídku sortimentu. Konkurenti jsou rozděleni na tuzemskou a zahraniční konkurenci. Výběr konkurenčních firem je na základě podobného nabízeného sortimentu.

### 10.1 Tuzemská konkurence

#### ➤ **Panop CZ s.r.o.**

Firma Panop CZ s.r.o. se sídlem v Hulíně byla založena v roce 2012 a je zaměřena na vývoj, výrobu a prodej ortopedických pomůcek. Společnost na začátku své působnosti začínala jen s 25 výrobky a v současné době nabízejí přes 80 typů ortéz. Později rozšířili nabídku o úpletové ortézy a všechny výrobky jsou sjednoceny do jednoho designu. Sortiment by nadále doplněn o tzv. „dětský program“ nebo-li ortézy pro nejmenší. (Panop, © 2014)

Tato společnost nabízí podobné či skoro stejné produkty jako firma Ortex spol. s r.o. Výrobky mají charakteristickou barvu černou, která se v některých částech prolíná s barvou modrou. Nabídka krčních límců, ortéz na rameno, ortéz na kotník a zápěstí jsou skoro identické se sortimentem společnosti Ortex spol. s r.o. Panop CZ má nabídku výrobků obohacenou o diabetické ponožky a doplňky stravy. Výrobky firmy jsou plně nebo částečně hrazeny zdravotní pojišťovnou. Společnost zasílá objednané zboží službou PPL a doba dodání je do 2 – 5 pracovních dnů.

#### ➤ **Ortika a.s.**

Ortika a.s. se sídlem v Hulíně byla založena v roce 1997 a jejím hlavním oborem činnosti je výroba a distribuce zdravotnických prostředků. Společnost vyrábí širokou škálu trupových, končetinových ortéz a bandáží. Firma je rovněž zaměřena na zahraniční trhy a cca 30 % jejich výrobků směřuje do zemí EU. Mezi hlavní odběratelé společnosti patří nemocnice, ústavní a soukromé lékárny a výdejny zdravotnických potřeb. (Ortika, © 2014)

Ortika a.s. také nabízí stejné či podobné produkty jako firma Ortex spol. s r.o. Krční límce mají barvu bílou, ale u ostatních výrobků je charakteristická barva modrá. Cena jejich výrobků spadá do úhradového stropu zdravotních pojišťoven. Firma se specializuje i na prodej vozíků pro invalidy. Společnost zasílá své výrobky odběratelům Českou poštou a doba dodání se pohybuje mezi 2 – 5 pracovními dny.

➤ **Snížek, v.o.s.**

Snížek, v.o.s. se sídlem v Brně byla založena v roce 1191 a specializuje se na konstrukci a výrobu převážně sériových ortéz a bandáží k léčebným účelům. V současné době se firma zabývá především výrobou na trupové a končetinové protézy z různých materiálů. Vývoj těchto nových produktů probíhá ve spolupráci s odbornými lékaři na vybraných pracovištích. (Snížek, © 2014)

Výrobky společnosti Snížek jsou dostupné v barvě modré či černé, která se v některých částech vyznačuje barvou červenou. Většina ortéz prezentovaných v jejich katalogu je plně nebo částečně hrazena zdravotními pojišťovnami. Firma také nabízí výrobky, které jsou volně prodejné bez finančního příspěví zdravotní pojišťovny. Objednané zboží je k vyzvednutí přímo na prodejně nebo formou dobírky, za kterou si účtují balné dle velikosti 120 – 150 Kč.

➤ **Moraspol s.r.o.**

Moraspol s.r.o. se sídlem v Brně byla založena v roce 1992 a od svého začátku se zabývá distribucí, vývojem a výrobou ortéz a bandáží. Od roku 2010 započali výrobu a distribuci jejich výrobků té nejvyšší kvality. Společnost využívá poradenství s předními ortopedickými špičkami v České republice. Moraspol s.r.o. nabízí ortézy na horní končetiny, dolní končetiny, trup a ortézy na zakázku. (Moraspol, © 2014)

Firma Moraspol s.r.o. nabízí ortézy na dolní a horní končetiny, trup a ortézy na zakázku. Firma je schopna jakoukoli ortézu upravit podle přání zákazníka dle uvedených rozměrů. Většina výrobků je dostupná v barvě modré s černým lemováním. Ortézy jsou také hrazeny částečně nebo plně zdravotními pojišťovnami jako u ostatních. Webové stránky firmy jsou dostatečně přehledné, ale bez jakékoliv vizuální efektivity a designu. Firma by měla v budoucnu uvažovat o redesignu internetových stránek.

## 10.2 Zahraniční konkurence

➤ **Medi**

Kořeny společnosti Medi sahají do konce 19. století. Byla založena ve městě Pausa, v oblasti Vogtland v Sasku. Po druhé světové válce se společnost přestěhovala ze sovětské okupované zóny. Kolem roku 1920, Albert Weihermüller a Berthold Voigtmann založili Weihermüller & Voigtmann v Pausa/Vogtland, později založili v roce 1951 WeCo v Bayreuthu. Nejdříve začali prodávat první bezešvé a vysoce elastické punčochy.

Na základě toho bylo založeno obchodní oddělení pro nemocnice, a do nabídky zařadili proti embolické punčochy. V roce 1982 byla založena Medi USA a roku 1986 vzniká obchodní oddělení pro ortopedii. Společnost se nadále rozrůstala a nyní se řadí k jedné z předních výrobců zdravotnických prostředků ve více než 125 zemích světa. Medi je inovátorem lékařského komprese výrobků, ortopedie, protetika a kompresního oblečení. (Medi, © 2014)

Tato zahraniční firma má v nabídce kompresivní punčochy pro udržení zdraví nohou, výrobky pro ortopedii, protézy a podkolenky pro sportování. Nabídka pro ortopedii není velmi rozsáhlá. Firma vyrábí a prodává klasické běžné ortézy bez zvláštních vylepšení a úprav. V sortimentu jsou nabízeny ortézy na kotník, záda, loket, koleno a zápěstí. Produkty mají černou či béžovou barvu.

#### ➤ **Johnson & Johnson**

Společnost Johnson & Johnson je největší světovou společností, která se věnuje zdraví více než 120 let. Jejím cílem je vyvíjet a dodávat zdravotnické potřeby a prostředky nejvyšší kvality a přispět tak k vyléčení nebo zlepšení zdravotního stavu a kvality života pacientů. Firma nabízí nejúplnější sortiment výrobků pro zdravotní péči ve světě a poskytuje s tím související komplexní služby v oblasti zdravotnických prostředků a diagnostiky, volně prodejných přípravků a léků na předpis.

Společnost se hlásí k sociální odpovědnosti, zapojuje se do filantropických aktivit a podporuje regionální rozvoj komunit. Řada programů, které firma iniciovala nebo se na nich podílí, dosáhla celosvětového měřítka a stále si zachovává svůj silný vliv na péči o zdraví. Johnson & Johnson působí v 57 zemích světa. V České republice působí sektor spotřební, sektor zdravotnických prostředků a diagnostiky, sektor farmaceutický a mezinárodní finanční centrum. (Johnson & Johnson, © 2014)

V sektoru zdravotnických prostředků a diagnostiky společnost poskytuje široké spektrum nejmodernějších zdravotnických prostředků a lékařských technologií. V sekci ortopedie a traumatologie nabízí implantáty a nástroje k ošetření zlomenin v nejrůznějších částech lidského těla, jako jsou umělé kloubní náhrady, páteřní fixátory. Webové stránky jsou přehledné a jsou dostupné v hlavních světových jazycích. Společnost v sektoru zdravotnických prostředků a diagnostiky, kam náleží ortézy, prodává své zdravotnické prostředky pouze zákazníkům, kteří mají oprávnění tyto prostředky nakupovat. Pokud zákazník toto oprávnění má, musí kontaktovat jejich obchodního zástupce.

## 11 NÁVRHY JAK ZVÝŠIT KONKURENCESCHOPNOST

Na základě provedených analýz PEST, SWOT a Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že konkurenční prostředí firmy Ortex spol. s r.o. na trhu zdravotnických prostředků je průměrná. Společnost si dokáže ohlídat konkurenci a udržovat stále zákazníky, ale je potřeba vyhledávat a zamýšlet se nad novými možnými metodami ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Doporučovala bych, aby se společnost v budoucnu zaměřila na tyto návrhy:

### 11.1 Zavedení nových produktů pro nejmenší

Firma Ortex spol. s r.o. by měla uvažovat o vývoji, výrobě a zavedení nových produktů pro děti, protože u dětí je velká pravděpodobnost vzniku různorodých úrazů. V katalogu firmy jsou prezentovány různé druhy ortéz v různých velikostech, ale nenachází se zde ortéza, která by vyhovovala dětem v předškolním či školním věku. Většina konkurenčních firem má v nabídce sortimentu tzv. „dětský program“, kde jsou obsaženy ortézy pro děti. Proto by se společnost Ortex spol. s r.o. měla snažit vyrovnat konkurenci, aby si potenciální malí pacienti mohli vybírat i z jejich nabídky ortéz. Zavedením produktů pro děti, si společnost rozhodně vylepší své postavení na trhu zdravotnických potřeb a získá tím větší atraktivitu.

### 11.2 Spolupráce s jiným podnikatelským subjektem

Firmě Ortex spol. s r.o. by spolupráce s jiným podnikatelským subjektem napomohla také k zvýšení konkurenceschopnosti. Například na základě dohody se specialisty, kteří mají oprávnění předepisovat a aplikovat ortézy pacientům, dávat ke každé prodané či vydané ortéze, přiložený malý dárek ve formě masti na bolest od společnosti vyrábějící farmaceutické přípravky. Velmi vhodným dárkem ve formě masti nebo krému by mohly být výrobky od společnosti Bayer, která je velmi proslulá a známá.

### 11.3 Promo akce

Ortex spol. s r.o. by mohla uvažovat o promo akci v obchodních centrech, kde by mohli předvádět svoje produkty. Smyslem promo akce je ukázat se široké veřejnosti a přilákat nový okruh zákazníků. Prezentace produktů by mohla probíhat na figuríně či na stojce ve tvaru člověka, aby si lidé mohli sáhnout, popřípadě vyzkoušet ortézu sami na sebe za asistence vyškoleného pracovníka, který jim podrobně vysvětlí vlastnosti a funkce ortézy.

Tato promo akce nemusí být nutně v obchodních centrech, ale lze ji využít například v čekárnách či přímo v ordinaci lékaře, který pacientům objasní, proč jím vybraná ortéza je nejlepší k léčení pacientova úrazu.

## 11.4 Sponzoring

Dalším návrhem ke zvýšení konkurenceschopnosti je sponzoring. Partnerství se sportem může velmi výrazně posílit sílu značky firmy a je vhodný k přilákání nových zákazníků. Je důležité si stanovit cíle, které firma chce sponzoringem dosáhnout, např. zvýšit povědomí o značce či uvést nový produkt na trh atd.

Jelikož firma Ortex spol. s r.o. produkuje ortézy, je vhodné pro ni sponzorování v oblasti sportu. Důležitým faktem je výběr správného sportovního partnera, protože ne každý sportovní subjekt je ten pravý. Pro firmu Ortex spol. s r.o. bych doporučovala sponzorování především hendikepovaných sportovců či hendikepovaných sportovních týmů. Firma může finanční částkou přispět k nákupu sportovního vybavení, organizovat různé soustředění pro sportovce nebo poskytnout dárkové nebo slevové poukazy na ortézy. Za zmínku stojí Plavecký klub ve Zlíně, ve kterém je činnost hendikepovaných plavců. Tento tým se skládá z 15 plavců s různým stupněm handicapu. Tito plavci se dokázali prosadit v republikových i mezinárodních soutěžích.

## 11.5 SEO optimalizace pro vyhledávače

Realizace SEO optimalizace neboli optimalizace pro vyhledávače, může vést k větší návštěvnosti webových stránek společnosti. Je to efektivní způsob jak oslovit cílovou skupinu návštěvníků, kteří se zajímají o produkt firmy. Pomocí SEO optimalizace jsou zviditelněny internetové stránky firmy a to vede k získání nových zákazníků. Výhodou SEO optimalizace jsou nízké náklady a vyšší efektivita než u placených reklam.

Například Ing. Tomáš Boleslav z České Lípy poskytuje služby SEO optimalizace pro vyhledávače za 2 000 Kč/měsíc.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat konkurenční prostředí firmy Ortex spol. s r.o. na tuzemském a zahraničním trhu a doporučit návrhy, které by mohly vést ke zvýšení její konkurenceschopnosti a udržení jejího postavení na trhu. I když je podnik na trhu 24 let, velmi dobře si uvědomuje, že musí dosáhnout postavení mnohem starších a zkušenějších firem za účelem vylepšení své konkurenceschopnosti.

V teoretické části byly rozebrány a popsány teoretické poznatky z odborné literatury, které se vztahovaly k zadané problematice a dobře posloužily k pochopení pojmů konkurence, typologie konkurence, analýza konkurence a konkurenční výhoda. Dále byla v teoretické části stručně popsána situační analýza, pod kterou spadá PEST analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále byl vysvětlen produkt, jeho úrovně a fáze životního cyklu produktu.

Druhá část bakalářské práce se věnovala praktické části, která navazovala na část teoretickou. Prvně byla představena firma Ortex spol. s r.o., její organizační struktura a vývoj a výroba produktů. Poté následovala analýza vnějšího okolí PEST analýza, ze které vyplynulo, že vnější faktory okolí mohou pozitivně či negativně ovlivnit celkový chod firmy. Na analýzu vnějšího okolí navazovala SWOT analýza, z níž byly zjištěny slabé a silné stránky firmy, příležitosti do budoucna a hrozby, kterým by se měla společnost vyvarovat. Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo shledáno, že firma Ortex spol. s r.o. si dokáže uhlídat konkurenci a udržet stálé zákazníky, i když konkurenční okolí je silné. Z analýzy nejprodávanějších produktů (ortézy na rameno, krk, kotník a zápěstí) vyplynulo, že i přes velkou nabídku výrobků od konkurence, výrobky společnosti Ortex jsou nadále žádané a atraktivní pro zákazníky. Následná analýza domácí i zahraniční konkurence poskytla užitečné informace o nabídce sortimentu konkurenčních firem. Z této analýzy bylo zjištěno, že nejbližší konkurenti, kterými jsou Panop CZ s.r.o. a Ortika a.s., vyrábějí a nabízejí skoro stejný sortiment jako firma Ortex spol. s r.o. Ze zahraničních konkurentů stojí za zmínku společnost Johnson & Johnson, která se ve zdravotnickém průmyslu pohybuje více než 120 let.

V závěru praktické části byly navrhovány možné způsoby k zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Např. návrh na vývoj, výrobu a zavedení ortéz pro děti, což by vedlo ke zvýšení atraktivity firmy a tím by si společnost Ortex spol. s r.o. rozhodně vylepšila svoje postavení na trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. COOPER, R. G. a S. J. EDGETT, 2009. *Product Innovation and Technology Strategy*. 1st. ed. United States: Product Development Institute. ISBN 1-4392-5224-6.
3. Český statistický úřad, [online]. © 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/>.
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8146-4.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. Johnson & Jonhson, [online]. © 2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupný z WWW: <http://www.jnj.cz/>.
7. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. KRABEC, Tomáš, 2009. *Oceňování podniku a standardy hodnoty*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-2865-0.
9. KEŘKOVSKÝ, M. a O. VYKYPĚL, 2003. *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578.
10. MAGRETTA, Joan, 2012. *MICHAEL PORTER Jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
11. Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2014. *MPSV.CZ: Minimální mzda od 1.8.2013*. [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/13833>.
12. Ministerstvo spravedlnosti ČR, © 2012-2014. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky: Veřejný rejstřík a Sběrka listin*. [online]. [cit. 2014-04-09].

- Dostupný z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a181114&typ=full&klic=09j5r7>.
13. MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2004. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 80-86419-51-7.
  14. MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *COMPETITIVE INTELLIGENCE aneb jak získat konkurenční výhodu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1908-1.
  15. MONZEL, Monika, 2009. *99 tipů pro úspěšnější reklamu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2928-2.
  16. *Moraspo s.r.o.*, ©2014. *Ortheza.cz* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z WWW: <http://www.ortheza.cz/>.
  17. *Ortex spol. s r.o.*, ©2014. *Ortexzlin.cz* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.ortexzlin.cz/>
  18. *Panop CZ s.r.o.*, ©2014. *Panop.cz* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.panop.cz/>.
  19. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.
  20. *Snížek, v.o.s.*, ©2014. *Snizek – ortezy.cz* [online]. [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://www.snizek-ortezy.cz/>.
  21. SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5.
  22. STAŇKOVÁ, Anna, 2007. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
  23. ŠTĚDRŮŇ, Bohumír, Petr BUDIŠ a Bohumír ŠTĚDRŮŇ JR, 2009. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-146-8.
  24. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
  25. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2004. *Sřety marketingu: Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-887-8.
  26. TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ, 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0053-0.



27. WEBER, J. a J. SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd.  
Praha: Grada Publishing. ISBN 278-80-2478-310-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EU	Evropská unie
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
KM	Kontrolní místa
OR	Obchodní rejstřík
PPL	Professional Parcel Logistic
SEO	Search Engine Optimization
THP	Technicko – hospodářský pracovník

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Situační analýza.....	17
Obr. 2. Logo společnosti.....	29
Obr. 3. Organizační struktura společnosti .....	29
Obr. 4. Límec polystyrenový bez výztuhy.....	42
Obr. 5. Fixační ortéza ramenního kloubu .....	43
Obr. 6. Ortéza hlezenní zpevňující s křížovým tahem.....	45
Obr. 7. Fixační ortéza zápěstí .....	46

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci .....	14
Tab. 2. Základní informace o společnosti.....	28
Tab. 3. Ceny substitutů .....	39
Tab. 4. Prodané ortézy na krk 015 za rok 2013 .....	42
Tab. 5. Prodané ortézy na rameno 08 za rok 2013 .....	44
Tab. 6. Prodané ortézy na kotník 06C za rok 2013.....	45
Tab. 7. Prodané ortézy na zápěstí 07C/D za rok 2013.....	47

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Míra inflace v ČR v letech 2006 - 2013 .....	32
Graf 2. Nezaměstnanost v ČR v letech 2005 – 2013 .....	33
Graf 3. Celkový prodej ortéz na krk za rok 2013 .....	41
Graf 4. Celkový prodej ortéz na rameno za rok 2013.....	43
Graf 5. Celkový prodej ortéz na kotník za rok 2013 .....	44
Graf 6. Celkový prodej ortéz na zápěstí za rok 2013.....	46