

Analýza konkurenčního prostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

Pavla Hájková

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: **Pavla Hájková**
Osobní číslo: **M110257**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy RITTER
Elektro CZ, spol. s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu týkající se zvoleného tématu práce.**

II. Praktická část

- **Provedte analýzu konkurenčního prostředí dané firmy.**
- **Identifikujte hlavní konkurenty a provedte jejich srovnání.**
- **Navrhněte doporučení na zvýšení konkurenceschopnosti firmy.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HENRY, Anthony. Understanding strategic management. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2011, 442 p. ISBN 01-995-8161-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Istrategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1545-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Josef Pernica, MBA**

Externí

Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

Mgr. Pavel Hýl

ř. ZRSI. děkanka



Ing. Miloslava Kubíčková, Ph.D.

ř. ZRSI. 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 obhajoby¹;
- 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ 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.

² 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).

³ 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu 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 Zlíně25.4.2014.....

.....Štýková.....

⁴ 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá zkoumáním konkurenčního prostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou část a část praktickou. Teoretická část práce je zaměřena na definování okolí podniku, konkurence, konkurenčního prostředí, konkurenční síly a konkurenceschopnosti. Nakonec jsou popsány metody a analýzy, které se pro analýzu konkurenčního prostředí využívají. Praktická část bakalářské práce je věnována seznámení se společností RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., její historií, předmětem podnikání a organizační strukturou. Následně je analyzováno její makroprostředí pomocí PEST analýzy a pomocí Porterova modelu pěti sil mezoprostředí. Další část práce je věnována identifikaci konkurenčních subjektů, které jsou následně porovnávány z různých hledisek. Závěr práce je věnován návrhům na zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Ritter Elektro, spol. s r. o.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční prostředí, Porterův pětifaktorový model, SWOT analýza, identifikace konkurenčních subjektů, srovnání konkurentů

ABSTRACT

This thesis deals with research of competitive environment of RITTER Elektro CZ, spol. s r. o. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. Theoretical part of thesis is focused on defining environment of the company, competition, competitive environment, competitive force and competitiveness. Finally methods and analysis that are used for analysing of the competition environment are described. Practical part of thesis deals with description of RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., it's history, subject of business and organization structure. After that company's Macro-Environment using the PEST analysis is analysed. Meso-Environment is analysed using Porter's five forces model. Next part of thesis deals with identification of competitors which are subsequently compared in different views. The end of this thesis deals with proposals how to improve competitiveness of RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

Keywords: competition, competitive environment, Porter's five forces model, SWOT analysis, identification of competitors, comparison of competitors

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své konzultantce bakalářské práce paní Ing. Haně Brišové a mému vedoucímu práce panu Ing. Josefu Pernicovi, MBA za vstřícnost a cenné rady při konzultacích, které mi při vypracovávání bakalářské práce velmi pomohly. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za jejich podporu.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 OKOLÍ PODNIKU	12
1.1 VNITŘNÍ OKOLÍ.....	13
1.2 VNĚJŠÍ OKOLÍ	13
1.2.1 Makroprostředí	14
1.2.2 Mezoprostředí.....	14
1.2.3 Mikroprostředí.....	15
2 KONKURENCE	16
2.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ A KONKURENČNÍ SÍLA	17
2.2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	17
2.3 DRUHY KONKURENCE.....	18
2.4 POUŽÍVANÉ METODY A ANALÝZY	20
2.4.1 PEST analýza	20
2.4.2 Porterův model pěti sil	23
2.4.3 SWOT analýza	27
2.4.4 Metoda ETOP.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
3 PROFIL SPOLEČNOSTI	32
3.1 HISTORIE	33
3.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	34
3.3 STRATEGICKÉ CÍLE	36
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	36
4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ FIRMY	38
4.1 PEST ANALÝZA.....	38
4.1.1 Politické a legislativní faktory.....	38
4.1.2 Ekonomické faktory	39
4.1.3 Sociálně-kulturní faktory.....	41
4.1.4 Technologické faktory.....	42
4.1.5 Shrnutí	43
5 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ FIRMY	44
5.1 PORTERŮV PĚTIFAKTOROVÝ MODEL KONKURENČNÍCH SIL	44
5.1.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	44
5.1.2 Smluvní síla dodavatelů	46
5.1.3 Rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí	47
5.1.4 Smluvní síla kupujících.....	48
5.1.5 Hrozba substitutů.....	49
5.1.6 Shrnutí	49
6 SHRUTÍ NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH ZÁVĚRŮ ANALÝZ	51
6.1 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	51
6.2 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	53
7 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH SUBJEKTŮ	55

7.1	VÝROBA ELEKTRICKÝCH ROZVADĚČŮ NÍZKÉHO NAPĚTÍ.....	55
7.1.1	SENCO Příbram spol. s r.o.	57
7.1.2	Global Business s.r.o.	58
7.1.3	Elektro Kroměříž, a. s.....	59
7.2	VÝROBA KABELOVÝCH SVAZKŮ	61
7.2.1	ABB s.r.o.....	62
7.2.2	LAPP KABEL s.r.o.	63
7.2.3	ELBAS, s.r.o.	64
8	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ NA ZÁKLADĚ RŮZNÝCH KRITÉRIÍ.....	66
8.1	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ DLE VÝŠE TRŽEB.....	66
8.2	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	68
8.3	POROVNÁNÍ KONKURENCE DLE DOBY REAKCE NA DOTAZ	70
8.4	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ NA ZÁKLADĚ POČTU ZAMĚSTNANCŮ.....	71
8.5	ZHODNOCENÍ KONKURENTŮ DLE VYBRANÝCH KRITÉRIÍ.....	72
9	NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	74
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
	SEZNAM OBRÁZKŮ	85
	SEZNAM TABULEK.....	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Každý podnik či provozovatel živnosti se ocitá v konkurenčním prostředí, ve kterém působí společně s dalšími subjekty zabývající se stejnou či podobnou činností. Nebýt konkurenční rivality v konkurenčním odvětví, firmy by ztrácely motivaci být lepší, než ostatní podniky a ztrácely by i snahu dosahovat svých vytyčených cílů. Proto je pro každou společnost nutné orientovat se právě ve svém konkurenčním prostředí, znát své konkurenty, jejich aktivity, reakce, silné i slabé stránky.

Cílem této práce je analyzovat vnitřní a vnější okolí firmy a identifikovat konkurenční subjekty v odvětví výroby elektrických rozvaděčů a kabelových svazků. Záměrem je vybrané subjekty porovnávat z různých hledisek a určit tak, který subjekt je v odvětví nejsilnější. Dalším cílem je navrhnout možná doporučení, které by pomohla zvýšit konkurenceschopnost dané firmy.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou část a část praktickou.

V teoretické části je dle rešerše odborné literatury definováno okolí podniku a jeho rozdělení. Dále jsou vysvětleny pojmy jako konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční síla a konkurenceschopnost podniku. Část kapitoly se také zabývá členění konkurence a metodami a analýzami, které se ve spojení s konkurenčním prostředím podniků využívají. Všechny tyto metody jsou pak využity při analýzách konkurenčního prostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. v praktické části bakalářské práce.

Praktická část bakalářské práce se nejprve zabývá představením společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., její historií, předmětem podnikání, strategickými cíli a organizační strukturou společnosti. Následně je, pomocí PEST analýzy zkoumáno makroprostředí a pomocí Porterova pětifaktorového modelu mezoprostředí firmy. Výsledky obou analýz jsou shrnuty pomocí SWOT analýzy, která popisuje jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby společnosti. Poté jsou identifikovány jednotlivé subjekty působící v oblasti výroby elektrických rozvaděčů nízkého napětí a výroby kabelových svazků na českém trhu. V obou oblastech jsou vybrány tři společnosti, které jsou srovnávány dle předem určených kritérií (dle tržeb, výsledku hospodaření, reakce na dotaz a dle počtu zaměstnanců). Následuje vyhodnocení společností, které si v daném odvětví vedou dle zvolených kritérií nejlépe. Závěr práce je věnován možným návrhům a doporučením na zvýšení konkurenceschopnosti firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

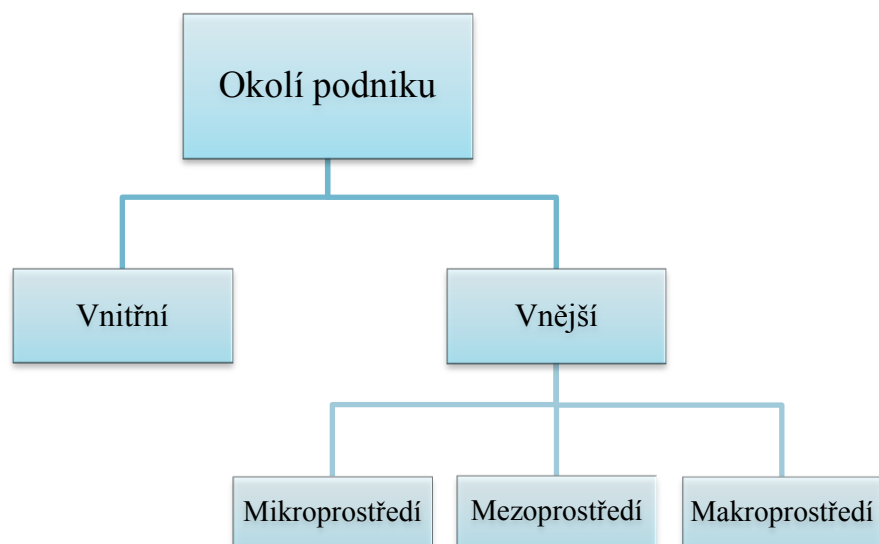
I TEORETICKÁ ČÁST

1 OKOLÍ PODNIKU

Každý podnik je při svém působení a rozhodování ovlivňován okolím, ve kterém působí. Všechny vlivy okolí představují síly, které jsou buď částečně ovlivnitelné či ovlivnitelné nejsou vůbec. Některé z nich působí uvnitř a jiné zase vně podniku. Každý faktor pak marketingová rozhodnutí ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou. Sílu těchto vlivů není snadné předpovědět ani odhadnout. (Světlík, 1994, s. 20)

Okolí podniku výrazně ovlivňuje především rozhodování jeho manažerů. Podnik se svou činností musí vlivům okolí přizpůsobit. Možnost podniku ovlivnit okolí je většinou velmi nízká. Proto je nutné, aby management podniku vlivy okolí podniku a jejich změny pravidelně monitoroval a přizpůsoboval se jim. Tím předejde nečekaným událostem, které by firmu mohly ohrozit. Naopak může někdy změny okolí využít ve prospěch společnosti. (Šiman a Petera, 2010, s. 28)

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3), za okolí podniku je považováno vše, co stojí mimo něj. Každý podnik působí jako otevřený systém v určitém okolí, se kterým je propojen určitými vztahy a vazbami. Obecně lze podnikové okolí rozdělit na vnitřní a vnější. Rozčlenění podnikového okolí zobrazuje obr. 1.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 3)

Obr. 1. Obecné okolí podniku

1.1 Vnitřní okolí

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno jeho zdroji: managementem a jeho zaměstnanci, organizační strukturou, mezilidskými vztahy, materiálním prostředím, etikou a kulturou firmy. Vztahuje se na faktory, které mohou být podnikem a manažery řízeny a ovlivňovány přímo. (Jakubíková, 2008, s. 88)

Analýza vnitřního okolí je zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu k jeho konkurenci. K pochopení vnitřního okolí podniku je proto nutná identifikace klíčových proměnných, tzn. takových, na jejichž správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám jeho okolí. Pro analýzu vnitřního okolí podniku existuje několik metod a teorií, které je umožňují. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 4)

Pro analýzu vnitřního prostředí je zásadní zhodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní a výstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, marketingu, prodeje, prodejního servisu, lidských zdrojů, úrovně řízení organizace práce atd. Všechny faktory vnitřního prostředí by pak měly být ohodnoceny z hlediska vlivu na budoucí prosperitu firmy. Pro zhodnocení interního prostředí lze využít například metodu VRIO. Ta je zaměřena na zdroje firmy, které posuzuje podle jejich hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti organizační struktury firmy na využití těchto zdrojů. (Jakubíková, 2008, s. 88)

1.2 Vnější okolí

Analýza vnějšího prostředí podniků se zabývá rozborem faktorů okolí, které ovlivňují nebo v budoucnu strategické postavení podniku ovlivňovat budou. S rychlým rozvojem vědy, techniky, technologií, obchodování, informačních systémů, komunikace a globálních aspektů se rozšířil také rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky. Svět je dnes velmi propojený. Cokoliv se stane kdekoli ve světě se promítá velmi rychle do výsledků kteréhokoli podniku. Z tohoto důvodu by analýza vnějšího okolí měla mít co nejširší rozsah. Hlavním úkolem analýzy vnějšího prostředí je pak vymezení okolí podniku a identifikace jeho základních faktorů, vazeb a souvislostí mezi nimi. Vnější okolí podniků je složeno především ze státních orgánů, legislativy, zákazníků, konkurence, dodavatelů atd. Okolí vytváří možnost vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a vytváří rámcové podmínky pro rozhodování a jednání podniku. (Sedláčková, 2000, s. 7-8)

Vnější okolí a jeho vlivy se dále člení na vlivy přicházející z mikroprostředí a vlivy přicházející z makroprostředí. (Světlík, 1994, s. 20)

1.2.1 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí obsahuje vlivy, situace a okolnosti, které podnik svými aktivitami nemůže ovlivnit. Makroprostředí zahrnuje vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní, ekologické, geografické, technologické aj. Takové vlivy jako například politická stabilita, míra inflace, dovozní restrikce, demografický pohyb populace v dané oblasti či technologické inovace mohou významně ovlivňovat efektivnost podniku. Díky rozdílným schopnostem jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy je pak často ovlivňována i celá úspěšnost podniku. (Jakubíková, 2008, s. 82; Sedláčková, 2000, s. 9-10)

Analýzou makroprostředí se zkoumají faktory zahraničního i národního prostředí, které jsou pro strategický záměr podniku významné. Jestliže firma působí v globálním prostředí, kterého se strategický záměr podniku dotýká, je nutné věnovat pozornost i vývoji na příslušných teritoriích. „Mezinárodní prostředí má navíc obecně přímý vliv na firemní strategie díky procesu globalizace, ekonomickým integracím a dopadu mezinárodních událostí.“ (Fotr et al., 2012, s. 40)

Jak uvádí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9) přístup k analýze makroprostředí se od 80. let označuje jako PEST analýza, jejíž zkratka odpovídá (P) politicko-legislativním, (E) ekonomickým, (S) sociálně-kulturním a (T) technologickým faktorům. „Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité.“ (Jakubíková, 2008, s. 83) Podrobněji je PEST analýze věnována kapitola 2.4.1.

1.2.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí podniků zahrnuje faktory, které může podnik pomocí marketingových nástrojů ovlivnit pouze z části. Jak uvádí například Fotr et al. (2012, s. 39), mezoprostředí zahrnuje faktory jakými jsou: zákazníci, konkurence, distribuce, substituty a dodavatelé. Stejně faktory uvádí Jakubíková (2008, s. 82), avšak jako součást mikroprostředí. Z toho vyplývá, že v členění prostředí podniků existuje určitá nejednotnost. (Jakubíková, 2013, s. 109)

Pro analýzu mezoprostředí je využíván Porterův model pěti sil, který zachycuje konkurenční faktory ovlivňující činnost podniku. Tento model vychází z předpokladu, že

strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, je určena působením pěti základních faktorů: vyjednávací silou zákazníků, dodavatelů, hrozbou ze strany vstupu nových konkurentů, ze strany substitutů a rivalitou firem v daném odvětví či trhu. Tomuto modelu je dále věnována 2.4.2. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53)

1.2.3 Mikroprostředí

Hlavním úkolem managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky budováním hodnoty a spokojenosti u zákazníka. Manažeři to však nedokáží sami, jejich úspěch závisí na činitelích mikroprostředí. Mezi ty se řadí dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence, veřejnost, ostatní oddělení apod. Tyto faktory pak dohromady vytváří firemní systém poskytování hodnoty. (Kotler et al., 2007, s. 130)

Analýza mikroprostředí začíná prvotním rozborem odvětví, ve kterém podnik působí či kam by chtěl svoji činnost rozšířit. „Odvětvová analýza se zabývá základními charakteristikami, které dosahují podniky zde působící. Benchmarkingové charakteristiky hodnotí konkurenceschopnost firem, které v oboru působí, jejich výkonnost a sledují i vývoj oboru samého.“ (Fotr et al., 2012, s. 40)

Pro analýzu mikrokolí se využívá analýza OT, čili analýza příležitostí a hrozeb podniku. Jak tvrdí Horáková (2003, s. 44), příležitosti a hrozby přichází z vnějšího prostředí podniku a příliš se neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně tak ovlivňují jeho vnitřní organizační strukturu a procesy. Míra a intenzita jejich vlivu závisí především na typu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví, ve kterém podnik působí. Po důkladné analýze OT pak následuje již výše zmíněná analýza SW, tedy analýza silných a slabých stránek podniku.

2 KONKURENCE

Pod pojmem konkurence se rozumí proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na určitém trhu. Konkurence je označována za velmi důležitý faktor, podmiňující marketingové možnosti podniku. Lze ji však také považovat za hlavní projev chování firem na trhu. Také, jak uvádí Čichovský (2002, s. 13), konkurence představuje otevřenou množinu konkurentů, kteří v daném čase a prostoru konkurenčního prostředí vytvářejí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí vektorových polí jednotlivých konkurentů. (Zich, 2012, s. 48; Jurečka, 2010, s. 171; Jakubíková, 2013, s. 106)

Všechny podniky mají své konkurenty, kteří se již stali přirozenou součástí jejich existence. Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje a naopak. Může však přitahovat tzv. „dobré“ a tzv. „špatné“ konkurenty. Jak uvádí Kotler (2003, s. 49), ti dobří jsou pro podnik mnohdy užiteční, jelikož rozšiřují jeho obzory a posilují jeho schopnosti. Průměrní konkurenti jsou jako obtížný hmyz a ti špatní jsou pro každého slušného konkurenta trest. Typickým špatným konkurentem je například imitátor. Ten většinou nepředstavuje subjekt, se kterými by podniky chtěly soupeřit, avšak současně jej nelze nechat bez povšimnutí. Pojetí pojmů „dobrý a špatný“ konkurent může mít velmi různorodé závěry. Podstatou ale zůstává to, že dobrého i špatného konkurenta není radno opomíjet. Podnik by je měl zohlednit i ve své strategii úspěchuschopnosti. (Kotler, 2003, s. 49; Zich, 2012, s. 48-56)

Podnik by v žádném případě svou konkurenci neměl ignorovat ani podceňovat. Neměl by se také zaměřovat pouze na tzv. rivaly v odvětví, ale na všechny odpovídající konkurenty. Je nutné sledovat konkurenty blízké i vzdálené, malé i velké, jelikož většinou největší ohrožení představuje konkurence v podobě malých firem. Sledovat konkurenci je důležité, sledovat zákazníky však ještě důležitější, jelikož právě oni rozhodují o výsledku konkurenčního boje. Pokud však podnik nedokáže své odpovídající konkurenty najít, bude jeho konkurenční strategie pravděpodobně neefektivní či zcela špatná. (Kotler, 2003, s. 49; Zich, 2012, s. 48-53)

Základním předpokladem pro správné nastavení strategie podniku je právě komplexní pojetí konkurence. Je nezbytné charakterizovat nejen oborové, případně obecné okolí podniku, ale také řadu dalších vlivů, které mají často zásadní dopad na potřebnou úroveň konkurenceschopnosti celé firmy. Má-li podnik být efektivním konkurentem, musí být

zároveň efektivním spolupracovníkem. Dnešní konkurence se odehrává stále více mezi sítěmi, nikoli mezi podniky a schopnost rychlého rozpoznání, učení a reakce pak představuje klíčovou konkurenční výhodu. Je tedy jasné, že pokud má podnik v konkurenčním prostředí uspět a prosperovat, musí nalézt svou konkurenční výhodu. (Magretta, 2012, s. 28; Kotler, 2003, s. 49-50; Zich, 2012, s. 48)

Každá firma potřebuje svou konkurenci, jelikož z ní má skutečný užitek. Její existence vede k řadě strategických výhod. Může pomoci navýšit celkovou poptávku. Konkurenční firmy se dělí o náklady trhu a vývoje a mohou vylepšit vyjednávací postavení vůči odborům či regulačním orgánům. Pokud by konkurence neexistovala, nebyl by důvod k vytváření strategií, jelikož by nebyl ani důvod hledat způsob jak v konkurenčním boji zvítězit a jak dosahovat lepší výkonnosti než soupeři. (Kotler, 2007, s. 576; Magretta, 2012, s. 28)

2.1 Konkurenční prostředí a konkurenční síla

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, v němž probíhá vzájemné interaktivní působení dvou nebo více konkurentů, kteří se v daném čase a prostoru snaží realizovat stejnou či podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných či podobných nástrojů k jejich dosažení. Svým rozsahem lokálního až globálního charakteru je konkurenční prostředí místem, kde se v konkurenčním boji střetávají konkurenti, kteří usilují o dosažení svého cíle. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného odvětví. (Čichovský, 2002, s. 1)

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v něm působí. Představují jakousi výslednici obalové funkce faktorů, která určuje konkurenceschopnost konkurenta. Vzhledem k tomu je analýza konkurenčních sil nedílnou součástí analýzy mikrookolí, která navazuje na analýzu odvětví a do popředí zájmu se dostávají konkurenční síly podniku. Ty pak ovlivňují konkurenční pozici podniku a jeho úspěšnost. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11-47)

2.2 Konkurenceschopnost podniku

Termín konkurenceschopnost bývá často také využíván k vyjádření ekonomické převahy firmy nad konkurenty v rámci hospodářské soutěže a to jak domácí tak i mezinárodní. Je však nutno rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni a konkurenceschopnost podniku v rámci daného trhu. Konkurenceschopnost na

makroekonomické úrovni může představovat ekvivalent výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž měření výkonnosti probíhá dle ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena například pomocí úrovně vzdělání, produktivity, využívání přírodních zdrojů atd. (Marinič, 2008, s. 14)

Konkurenceschopnost na podnikové úrovni lze označit jako schopnost vyrábět a prodávat výrobky za podmínek zachování rentability. Konkurenceschopný podnik musí být schopný v případě potřeby snížit cenu produktu a nabídnout jeho vyšší kvalitu než konkurence. (Marinič, 2008, s. 15)

2.3 Druhy konkurence

Konkurencí nemusí být pouze subjekty zaměřující se na stejné produkty (přímá konkurence), ale i podniky oslovující stejné zákazníky produkty, které tito zákazníci vnímají jako substituovatelné řešení svých potřeb a přání (nepřímá konkurence). (Wagner, 2009, s. 54)

Konkurenci lze rozdělit na:

- Tržní konkurenci,
 - konkurence cenová,
 - konkurence necenová,
- mimotržní konkurenci. (Jurečka et al., 2010, s. 171)

Tržní konkurence značí soutěž takovými prostředky, které se samotným trhem souvisí. Dále je členěna na konkurenci cenovou a necenovou. U cenové konkurence hrají důležitou roli rozdíly ve výrobních nákladech, zatímco u konkurence necenové může jít o konkurenci kvalitou včetně provozní spolehlivosti výrobku, energetické náročnosti, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik, reklamou apod. (Jurečka et al., 2010, s. 171)

Mimotržní konkurence zahrnuje kromě metod legálních, jako je např. lobbování, také metody nelegální. Jedná se například o korupci, průmyslovou špionáž apod. Kromě toho sem patří i nejrůznější administrativně-technické nástroje jako stanovení technických, bezpečnostních, hygienických, ekologických norem a předpisů, které omezují přístup konkurentů na určitý trh výrobků a služeb. (Jurečka et al., 2010, s. 171)

Podniky zjišťují, kdo je jejich konkurentem, případně kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent a v jaké oblasti působí. Zjišťují, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky atd. Typologie konkurence se provádí dle rozsahu konkurenčního působení - tzv. teritoriálního hlediska. Dále dle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí, dle počtu výrobců a stupně diferenciaci produkce a v neposlední řadě dle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců ve spojení. (Jakubíková 2012, s. 106)

Členění konkurence dle rozsahu konkurenčního působení (teritoriálního hlediska):

- Globální,
- alianční,
- národní,
- meziodvětvová,
- odvětvová,
- komoditní. (Jakubíková 2012, s. 107)

Členění konkurence dle nahraditelnosti výrobku v konkurenčním prostředí:

- Konkurence značek,
- konkurence odvětvová,
- konkurence formy,
- konkurence rodu. (Jakubíková 2012, s. 107)

Členění konkurence dle počtu výrobců a stupně diferenciaci produkce:

- Čistý monopol,
- oligomonopolie,
- monopolistická konkurence,
- dokonalá konkurence. (Jakubíková 2012, s. 107)

Členění konkurence dle stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců ve spojení:

- Monopol,
- kartel,
- syndikát,
- trust. (Jakubíková 2012, s. 107)

Potenciální konkurence

Potenciální konkurence je chápána jako konkurence vysoce pravděpodobná a věrohodná. Ovlivňuje jednání firem, neboť dříve či později může podstatně ovlivnit celou strukturu odvětví. Obvykle je přítomná tam, kde neexistují relevantní překážky vstupu a odchodu firem do a z odvětví a tam, kde tyto přesuny nejsou nákladné. (Jurečka et al., 2010, s. 172)

Podnikům je doporučováno provádění analýz každého z jejich hlavních konkurentů. Měly by identifikovat jejich silné a slabé stránky, porovnat je s vlastními a určit tak své silné a slabé stránky ve vztahu k jednotlivým konkurentům. (Jakubíková 2012, s. 108)

2.4 Používané metody a analýzy

Následující kapitola je věnována analýzám, které se většinou využívají v souvislosti s analýzou konkurenčního prostředí. Definována je PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza a nakonec metoda ETOP.

2.4.1 PEST analýza

PEST analýza se řadí do analýz makroprostředí se zaměřením na hodnocení jednotlivých vlivů podnikového prostředí. Jak je již výše zmíněno, zkratka PEST sestává z počátečních písmen jednotlivých vlivů. Jedná se o vlivy politické a legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Přeskupením písmen a přidáním dalších vlivů pak vznikají variace jako SLEPT(E), STEEP(LED) či PESTE(L), která je například rozšířena o vlivy ekologické. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45; Jakubíková, 2008, s. 83)

Smyslem analýzy je identifikace jednak statických dat a oblastí jejíž změna by mohla mít dopad na podnik, ale především trendů, ke kterým dochází a z nichž lze předpokládat budoucí vývoj. Při PEST analýze je však velký stupeň nejistoty. Často se jedná spíše o odhad, než o určitou předpověď. Proto je třeba rozlišit, které změny ovlivní odvětví rovnoměrně, se stejnou intenzitou podnik i konkurenty a které faktory ovlivní podniky a konkurenty různě. Změny vlivů prostředí signalizují potenciální potřebu změny strategií, proto je velmi důležité změny v prostředí správně pochopit. Změny upozorňují na příležitosti a varují před možnými riziky. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45; Sedláčková, 2000, s. 13)

Politické a legislativní faktory

Politicko-legislativní (právní) faktory zahrnují zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují organizace i jednotlivce v každé společnosti. Faktory jako stabilita zahraniční a národní politické situace nebo členství země v EU mohou pro podniky představovat významné příležitosti, ale také ohrožení. Každého podniku se pak politická omezení dotýkají například prostřednictvím daňových či protimonopolních zákonů, regulace dovozu a vývozu, ochrany životního prostředí a zákony je upravena také bezpečnost práce. (Kotler et al., 2007, s. 154; Sedláčková, 2000, s. 10)

Jak uvádí Kotler et al. (2007, s. 154), i ti nejliberálnější zastánci volného trhu souhlasí s tím, že systém funguje nejlépe s určitou mírou regulace. Její správná míra pak může podpořit zdravé konkurenční prostředí s rovnými podmínkami na trhu zboží a služeb. To je důvodem, proč jednotlivé vlády vytváří veřejnou politiku, stanovují zákony, nařízení a právní předpisy. (Kotler et al., 2007, s. 154; Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Právní předpisy představují obecně závazné právní normy, které je jako součást právního řádu nutné dodržovat. Právní předpisy zahrnují všechny zákony a také nařízení. „Existuje mnoho zákonů, které vznikají na nejrůznějších úrovních: například v EU podléhají podnikatelé Evropské komisi, jednotlivým členským státům a konkrétní místní legislativě; ve Spojených státech jsou zákony vytvářeny na federální, státní i místní úrovni a často se překrývají.“ (Kotler et al., 2007, s. 154) Legislativa se navíc neustále mění. Proto je nutné, aby se veškeré subjekty trhu snažily udržet krok se všemi legislativními změnami a jejich interpretací. (Kotler et al., 2007, s. 154; Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Důvodů, proč v mnoha zemích došlo ke schválení obchodní legislativy, je několik. Jedním z nich je ochrana firem před konkurencí. K prosazování zákonů, které zakazují nekalou soutěž, tak vznikly antimonopolní úřady, úřady pro hospodářskou soutěž a komise sledující fúze a vznik monopolů. Dalším důvodem vzniku vládních regulací je ochrana spotřebitele před nekalými a bezohlednými obchodními praktikami. Tyto zákony omezují možnosti podniků vyrábět nekvalitní produkty, tvořit klamavé reklamy, ceny a další. (Kotler et al., 2007, s. 154-155)

Ekonomické faktory

Jak uvádí Kotler et al. (2007, s. 146) ve své práci, ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Jsou charakterizovány stavem ekonomiky dané země a vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů

ekonomického rozvoje. Mezi základní ekonomické oblasti, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů podniku, jsou hospodářský cyklus naší a světové ekonomiky a jeho stádium, politická situace a její vliv na ekonomiku země, míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, fiskální politika, směnný kurz, míra nezaměstnanosti, koupěschopnost aj. (Hanzelková et al., 2009, s. 104; Jakubíková, 2008, s. 83; Sedláčková, 2000, s. 10)

Například míra ekonomického růstu podnik ovlivňuje z hlediska úspěšnosti na trhu tím, že vyvolává rozsah příležitostí, současně však i hrozeb. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě a zvyšuje i příležitosti na trhu. Obdobně působí na celkovou výnosnost podniku také úroveň úrokové míry. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti k realizaci různých podnikových záměrů a naopak. Další z ukazatelů charakterizující stabilitu ekonomického vývoje podniku je také míra inflace, která se odráží v intenzitě investiční činnosti a případně může limitovat i ekonomický rozvoj firmy. Jak uvádí Sedláčková (2000, s. 11), uvedené míry lze stěží prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. (Hanzelková et al., 2009, s. 104; Jakubíková, 2008, s. 83; Sedláčková, 2000, s. 10-11)

Jednotlivé národy se v úrovni a rozložení příjmů výrazně odlišují. Existují země, které nabízejí velmi málo tržních příležitostí například z důvodu toho, že spotřebují většinu zemědělských a průmyslových produktů, které sami vyprodukovaly. Naproti tomu existují průmyslově velmi vyspělé země, které nabízí bohaté trhy s nejrůznějšími typy zboží. Proto musí marketingoví specialisté sledovat hlavní trendy a spotřební chování nejen v rámci jednoho trhu, ale i mezi trhy jednotlivými. (Kotler et al., 2007, s. 146)

Sociálně-kulturní faktory

Sociálně-kulturní faktory odrážejí vlivy pracovní síly, průměrného věku a růstu populace, životní úrovně a životního stylu obyvatelstva, ochrany životního prostředí, spotřebních zvyků, mobility obyvatel aj. Jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských a etických podmínek života lidí a podobně jako ostatní faktory jsou i faktory sociálně-kulturní v neustálém vývoji. Znalost trendů této oblasti, vede jednoznačně k získání náskoku před konkurenty v boji o zákazníka. (Jakubíková, 2008, s. 83; Sedláčková, 2000, s. 11)

Kulturní prostředí tvoří instituce, které ovlivňují základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Všichni lidé vyrůstají v určité společnosti, která formuluje jejich

základní postoje a hodnoty. Podniky si musí být vědomy, jak se mohou kulturní vlivy lišit uvnitř společnosti v rámci trhu, na kterém firma působí. (Kotler et al., 2007, s. 156)

Technologické faktory

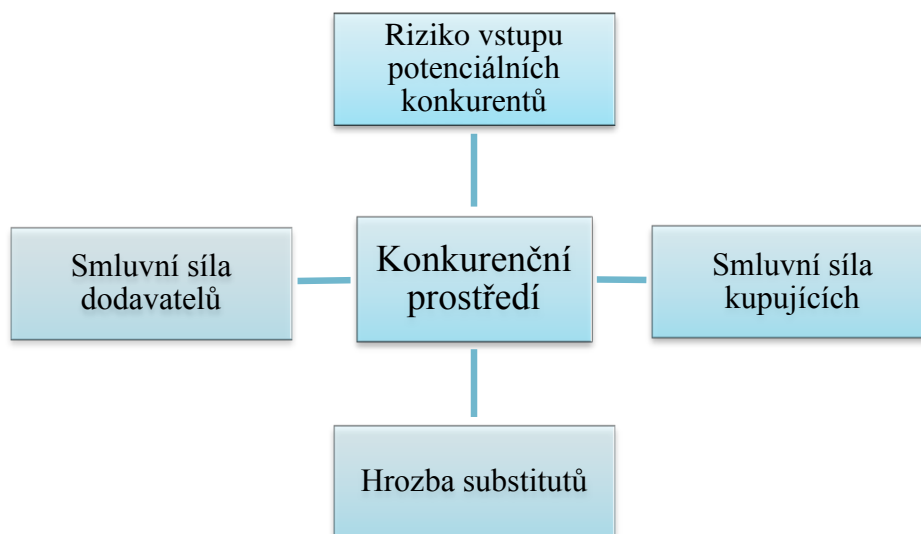
Některé z hlavních změn, které se v obecném prostředí konají, a které mají vliv na konkurenční prostředí, jsou technologické změny. Jednou z nich je například rychlý rozvoj internetu. Pro malé prodejce působící ve vzdálené lokaci mohou být finanční náklady na prodej jejich produktů zákazníkům na celostátní úrovni příliš vysoké. S využitím internetu však i malí prodejci mohou získat přístup ke všem spotřebitelům a to nejen v rámci jednoho státu a zvýšit tak povědomí svých produktů. (Henry, 2011, s. 54)

Jak uvádí Jakubíková (2008, s. 83), technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Všechny tyto faktory jsou pro marketing podniku zcela zásadní. Jsou totiž důležité k tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační jednání. Každý podnik by měl být informovaný o technických a technologických změnách, které v jeho okolí či odvětví probíhají. Případné změny pak mohou náhle a dramaticky toto okolí ovlivnit. Proto je velmi důležité, aby podnik předvídal směr vývoje technického rozvoje, jehož klíčem k úspěchu je přesné předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza technických a technologických vlivů představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. (Hanzelková et al., 2009, s. 107; Sedláčková, 2000, s. 11)

2.4.2 Porterův model pěti sil

Myšlenky Michaela Portera o konkurenčních strategiích jsou jedny z nejrozšířenějších analytických nástrojů používaných v oblasti strategického řízení. Také Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53) ve své publikaci uvádí, že se jedná o velmi využívaný a velmi užitečný nástroj analýzy oborového okolí podniku. Tento model slouží k zmapování tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví, ve kterém působí a kromě toho je také dobře využitelný pro analýzu marketingu firmy. Model pěti sil je také často využíván pro vytvoření obrazu odvětví, popř. strategické konkurenční skupiny. Jeho cílem je pochopení sil a faktorů, které v prostředí působí a identifikování těch, které mají pro podnik z hlediska budoucího vývoje význam, a které mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu firmy. Rozpoznání a vyrovnání s těmito silami je pro podnik nezbytné, jelikož pokud je to alespoň trochu možné, měl by se podnik pokusit změnit

působení těchto sil ve svůj prospěch. Porterův model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována působením pěti sil, které marketing firmy může ovlivňovat. Jedná se o: hrozbu ze strany vstupu nových konkurentů, smluvní (vyjednávací) sílu dodavatelů a kupujících, rivalitu mezi podniky uvnitř mikroprostředí a hrozbu substitutů. Působení všech pěti sil zobrazuje obr. 2. (Henry, 2011, s. 66; Sedláčková, 2000, s. 35; Hanzelková et al., 2009, s. 109; Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 53)



Zdroj: vlastní zpracování na základě Jakubíkové (2008, s. 85)

Obr. 2. Porterův model pěti sil

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Potenciální konkurenti představují subjekty, které doposud nebyly součástí konkurenčního prostředí, ale mohou do něj v blízké budoucnosti vstoupit. Vstup nových konkurentů do určitého odvětví ale ovlivňují dva faktory: vstupní bariéry a reakce ostatních konkurentů. Dle výzkumů jsou navíc vstupní bariéry nejdůležitějšími faktory výnosnosti v daném odvětví. Nízké bariéry při vstupu do odvětví představují významnou hrozbu v podobě vstupu potenciálních konkurentů do odvětví. V takovém odvětví pak dochází k atraktivnímu růstu zisku, což způsobí také rostoucí zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Naopak vysoké bariéry představují pro firmy vysoké náklady na jejich překonání a vstup do odvětví je spíše odrazuje. (Sedláčková, 2000, s. 38; Srpová et al., 2011, s. 166)

Bariéry, které podnikům či jiným subjektům znesnadňují vstup do určitého odvětví, existují v několika podobách. Například úspory z objemu a tzv. zkušenostní efekt. Úspory

z objemu znamenají, že velké objemy produkce umožňují velké úspory nákladů. Stejně tak mohou být vyvolány zkušenostmi získanými při mnohonásobném opakování výrobního procesu. V takových případech jsou pak potenciální konkurenti nuceni akceptovat nákladové znevýhodnění a také menší ziskovost. Další vstupní bariéru pro potenciální konkurenty mohou představovat nákladné technologie a speciální know-how. Mnoho odvětví je založeno právě na technologiích a výrobních postupech chráněných patenty, které nejsou volně dostupné. Překážkou vstupu však může být také nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by s technologiemi byli schopni pracovat. (Sedláčková, 2000, s. 39)

Preference značky a loajalita zákazníka může rovněž znesnadňovat potenciálnímu konkurentovi vstup do odvětví. Potenciální konkurenti musí investovat nejen mnoho finančních zdrojů, ale také času a úsilí do reklamy a podpory prodeje. Aby prolomili bariéru zákaznické věrnosti, musí nabídnout výhodnější ceny nebo doplňkové služby, což se však projeví na výši zisku firmy. (Sedláčková, 2000, s. 39)

Další bariéry vstupu do odvětví existují například v podobě kapitálové náročnosti na investice, přístupu k distribučním cestám nebo v podobě legislativních opatření a státních zásahů. (Sedláčková, 2000, s. 39-40)

Smluvní síla dodavatelů

Jak tvrdí Jakubíková (2008, s. 85) dodavatelé často rozhodují o úspěchu či neúspěchu podniku. Dodavatelé představují firmy a jednotlivce, kteří podniku nabízí zdroje nutné pro jejich činnost a každá firma má mnoho dodavatelů, kteří se člení do různých kategorií. Např. dodavatelé materiálu a surovin, dodavatelé energií, paliv, polotovarů, technologií, informací, pracovních sil aj. Specifickou skupinu dodavatelů tvoří finanční instituce, poskytovatelé služeb, reklamní agentury apod. (Jakubíková, 2008, s 85; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 36)

Síla a vliv dodavatelů mohou být důležitým ekonomickým faktorem, jelikož mohou vést ke snižování ziskovosti podniku v daném odvětví. Silní dodavatelé, například dodavatelé energií, technologií či kvalifikované práce, mohou snižovat zisky svých odběratelů tím, že budou zvyšovat ceny jejich dodávek nebo naopak snižovat jejich kvalitu. Vliv dodavatelů roste s růstem jejich vyjednávací síly. (Sedláčková, 2000, s. 40)

Vyjednávací síla dodavatelů výrazně ovlivňuje náklady na vstup do odvětví, rozhoduje o nákladech na suroviny, technologie apod. „Síla dodavatelů určuje, v jakém poměru si

hodnotu vytvořenou pro zákazníky přivlastní spíše dodavatelé než konkurenti v daném odvětví.“ (Sedláčková, 2006, s. 56)

Rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá právě z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř mikroprostředí. Intenzita konkurenční síly je pak odrazem energie, kterou jednotlivé soupeřící podniky vkládají do použitých nástrojů, konkurenční strategie a snahy o získání lepší pozice na trhu. Síla a intenzita konkurenční rivality mezi podniky závisí také na počtu firem, které v daném sektoru působí. Faktory, které konkurenci ovlivňují, jsou především výše zmíněné počty firem a jejich klíčoví hráči, relativní velikost podniků, jejich podíl na trhu a ziskovost, síla značky atd. (Kermally, 2006, s. 40; Sedláčková, 2000, s. 36)

Boj mezi konkurenty může mít různou intenzitu, proto je důležité, aby podniky pomocí konkurenčních nástrojů vynakládali určité úsilí na utváření podoby své konkurence. Nejdůležitější používané nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, reklamní kampaně, distribuční kanály atd. Složení těchto nástrojů pak podniky na základně změn konkurenční strategie v reakci na nové tržní podmínky a akce konkurentů mění. (Kermally, 2006, s. 40; Sedláčková, 2000, s. 36)

Mezi faktory ovlivňující rozsah rivality mezi stávajícími firmami uvnitř mikroprostředí patří struktura odvětví, daná velikostí jednotlivých firem, poptávkové podmínky či množství výstupních bariér. Nejčastěji však mezi firmami působí rivalita cenová. Konkurenční kroky jedné firmy mají většinou viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat snahu o kompenzaci, což jen potvrzuje, jak jsou na sobě firmy vzájemně závislé. Tento princip akce a reakce může vést k lepšímu postavení firmy a celého odvětví, ale jestliže se situace vyhroťe, může to všechny firmy v odvětví naopak ohrozit a můžou na tom být ve výsledku ještě hůře než předtím. (Srpková et al., 2011, s. 166; Porter, 1994, s. 17-18)

Smluvní síla kupujících

Podobně jako silní dodavatelé mohou i silní zákazníci výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Představiteli kupujících mohou být spotřebitelé (osoby a domácnosti), kteří nakupují pro svou vlastní spotřebu, výrobci (firmy), kteří nakupují za účelem dalšího zpracování, obchodníci (jednotlivci a organizace) za účelem dalšího prodeje a z důvodu plnění veřejných služeb to může být i stát. Jak uvádí Sedláčková (2000, s. 41) velká potenciální síla kupujících může zostřit konkurenční vztahy. Výrobci, motivováni snahou

získat zakázku, se k sobě budou chovat tvrdě. Navíc mohou svoji sílu využít k tomu, aby si vynutili další výhody, například vyšší kvalitu, výhodnější platební podmínky apod. (Sedláčková, 2000, s. 41; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 40)

Vyjednávací síla kupujících ovlivňuje ceny, za které podniky prodávají své výrobky či služby. Stejně tak působí i hrozba ze strany substitutů. Vyjednávací síla kupujících určuje, jakou míru zisku v daném odvětví, ponechají svým konkurentům. Současně jejich vyjednávací síla ovlivňuje náklady a investice, například tím, že je vyžadován nákladný servis. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 56)

Pokud bude podnik vyhledávat zákazníky, kteří jsou v relativně slabé pozici, může tak svou ziskovost zvýšit a upevnit tak své tržní postavení. Vyhne se tak vynakládání výraznějších konkurenčních tlaků. (Sedláčková, 2000, s. 41)

Hrozba substitutů

Všechny subjekty v konkurenčním prostředí soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábí substituty. Substituty omezují výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si firmy v daných odvětví mohou účtovat. Čím atraktivnější cena substitutu, tím pevnější strop nad ziskovostí odvětví. Identifikace substitutů spočívá ve vyhledávání produktů, které splňují tutéž funkci. (Porter, 1994, s. 23)

Hrozba ze strany substitutů je snižována tehdy, neexistuje-li k danému výrobku blízký substitut nebo například pokud firmy, které nabízí substituční produkty, je vyrábí s vyššími náklady. Substituty lze částečně omezovat kvalitní reklamou či unikátností samotného produktu. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 55; Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 43)

2.4.3 SWOT analýza

SWOT analýza sestává ze dvou analýz – analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT je analýza příležitostí a hrozeb, které přichází z vnějšího prostředí firem, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj). (Jakubíková, 2008, str. 103)

SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Využívá se jako jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu zaměřený na charakterizování klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Jak uvádí Sedláčková (2000, s. 78) je přístupem nepřetržitě konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho prostředí. SWOT analýza využívá závěrů předešlých analýz. Identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy okolí. To vše pak směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 15; Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 120; Sedláčková, 2000, s. 78)

Jde o analytický rámec a postup, který identifikuje a posuzuje významnost faktorů z pohledu silných a slabých stránek podniku a z pohledu hrozeb a příležitostí, kterým je, nebo bude podnik vystaven. Tyto příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky by měly být analyzovány vždy ve vztahu k potřebám trhu a konkurence. SWOT analýza pomáhá podnikům určovat co je v podniku dobře a to, co je potřeba vylepšit. (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007, s. 48; Ferrell a Hartline, 2012 s. 39)

Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky odrážejí situaci uvnitř podniku. Zahrnují interní faktory, nad kterými má podnik určitou kontrolu, a které může ovlivňovat. Pomocí vnitřní analýzy jsou identifikovány faktory, které mohou být pro budoucí vývoj podniku významné. (Koráb, Peterka a Režňáková, s. 48)

Analýza SW vychází z hodnocení silných a slabých stránek nejen manažery, marketingovými pracovníky či auditory podniku, ale také z hodnocení zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců i konkurence. Jednotlivé silné a slabé stránky jsou hodnoceny vnitropodnikovými analýzami a hodnotícími systémy. Jako výchozí bod pro vyjádření určitého stavu silných a slabých stránek může být použita klasifikace hodnotících kritérií například podle nástrojů marketingového mixu 4P – produkt, cena, distribuce, propagace nebo podrobněji dle jednotlivých dílčích znaků silných a slabých stránek. (Horáková, 2003, s. 42; Jakubíková, 2012, s. 99)

Silné stránky představují pro podnik pozitivní faktory, které přispívají k jeho úspěšné podnikové činnosti a výrazně tak ovlivňují jeho prosperitu. Zahrnují veškeré schopnosti, dovednosti i zdroje, které podnik zvyhodňují vzhledem k trhu a jeho konkurenci. Nejlepšími silnými stránkami jsou ty, které lze jen stěží napodobit, a které mají předpoklad

k dlouhodobému přínosu zisku. Předností podniku je například vysoká kvalita výrobků, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, pozitivní finanční situace, nízké výrobní náklady, vysoce kvalifikovaná pracovní síla, úroveň doprovodných služeb apod. (Horáková, 2003, s. 42-43)

Naopak slabé stránky znamenají pro podnik nedostatky či určitá omezení, která brání jeho plnému efektivnímu výkonu. Kritickým místem podnikání (slabou stránkou) může být například příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, nekvalitní výrobky, zastaralé technologie a vybavení, vysoká zadluženost podniku, špatná pověst podniku, špatně zvolená propagační kampaň, nízká marketingová síla podniku apod. (Horáková, 2003, s. 43)

Jednotlivé silné a slabé stránky však pro podnik nepředstavují stejnou důležitost. Každá z nich má pro podnik jinou váhu a tedy i schopnost ovlivňovat jeho činnost. Silná stránka jednoho podniku může v jiném představovat slabou a naopak. Stejně tak nelze automaticky každou silnou stránku podniku považovat za konkurenční výhodu. Jak uvádí Horáková (2003, s. 44) v plánovacím procesu je nezbytné využívat vliv nejvýznamnějších silných stránek a naopak snažit se vliv nejzávažnějších slabých stránek neutralizovat. (Horáková, 2003, s. 43-44)

Příležitosti a hrozby

Patří mezi externí vlivy, které podnik svou činností ani jinými nástroji neovlivní. Míra a intenzita vlivu příležitostí a hrozeb závisí především na typu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví, do kterého podnik patří. Příležitosti a hrozby sice podnik svými aktivitami neovlivní, avšak je schopen je vytipovat, zhodnotit a zaujmout stanovisko k jejich maximálnímu využití, odvrácení, omezení, zeslabení nebo alespoň ke zmírnění jejich důsledků. Příležitosti a hrozby často úzce souvisí s aktivitami konkurentů. (Koráb, Peterka a Režňáková, s. 48; Horáková, 2003, s. 44)

Příležitosti představují pro podnik určité možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a na účinnější splnění jeho vytyčených cílů. Jak tvrdí Horáková (2003, s. 44), jsou představovány oblastmi, ve kterých má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí pak vyplývá z geografických změn, změn politických, legislativních a ekonomických. Aby tyto příležitosti podnik mohl využít, musí je nejprve správně identifikovat. Příležitosti jsou pro podniky například v podobě neexistence domácí

či zahraniční konkurence, snadného vstupu na nové trhy, zrušení ochranných opatření pro výroby, nově využitelných možností na trzích apod. (Horáková, 2003, s. 44-45)

Naopak hrozby jsou považovány za výrazně nepříznivé situace v podnikovém okolí. Mnohdy znamenají překážky pro jeho činnost či dobré postavení na trhu. Ohrožení vycházející z externího prostředí podniku jednotlivě či v určité kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou znamenat zhoršenou pozici podniku, vystavují ho nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě bankrotu. Proto pro strategický marketingový proces podniky hodnotí hrozby podle jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. Ohrožením pro podnik je například volný vstup zahraniční konkurence na tuzemské trhy, silné postavení klíčových konkurentů a kupujících, nepříznivé legislativní normy apod. (Horáková, 2003, s. 45)

2.4.4 Metoda ETOP

Pokud jsou při analýze vnějšího prostředí identifikovány faktory relevantní z hlediska návrhu strategie, je vhodné jejich význam a sílu působení určitým způsobem uspořádat, ohodnotit a ocenit. Hodnocení probíhá například tak, že se u jednotlivých identifikovaných faktorů či závěrů analýzy rozhodne, zda pro podnik představuje hrozbu nebo příležitost. Seznam hrozeb a příležitostí je pak předložen vybraným expertům k jejich utřídění podle významu. Takto sumarizovat výsledky vnějších analýz umožňuje technika ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Jádrem metody je identifikovat očekávané relevantní trendy a odhadnout jejich pravděpodobný vliv. (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 59-60)

II PRAKTICKÁ ČÁST

3 PROFIL SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno:	RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Oborník 2247/31i 789 01 Zábřeh Česká republika
IČ:	25862839
Statutární orgán:	jednatel: Ing. Josef Pernica, MBA
Společník společnosti:	RITTER Elektronik GmbH Oberhausen Spolková republika Německo
Základní kapitál:	5 000 000 Kč



Zdroj: Logo RITTER Elektro CZ,
spol. s r.o.

*Obr. 3. Logo společnosti RITTER
Elektro CZ, spol. s r.o.*

Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. byla založena v roce 2000 mateřskou firmou Barmag AG. Hlavním důvodem založení dceřiné společnosti v České republice bylo především pokrytí expanze výroby s využitím relativně levné české pracovní síly a následné snížení výrobních nákladů. Se sídlem v Zábřehu, v okrese Šumperk, je společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. firmou zabývající se výrobou elektrických rozvaděčů nízkého napětí a kabelových svazků. Primárně plní povinnost výroby pro mateřskou organizaci, ta je však v současné době zanedbatelná. Výroba společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. směřuje především pro její vlastní zákazníky ze zahraničí, zejména pak z Německa a Rakouska. Účelem společnosti tak není generovat zisk pro mateřskou organizaci, ale možnost svůj zisk dále investovat do vlastního rozvoje a chodu,

což není zcela typické pro vztah mateřská/dceřiná firma.

Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je v současnosti 100% vlastněná německou firmou RITTER Elektronik GmbH a jejím jediným jednatelem je pan Ing. Josef Pernica, MBA, který odpovídá za chod i veškeré výsledky společnosti. Základní kapitál byl stanoven na 5 mil. Kč a je tvořen vkladem společníka, firmou RITTER Elektronik GmbH. (Pernica, 2008; *Výroční zpráva společnosti RITTER*, 2011)

3.1 Historie

Barmag AG

Společnost Barmag AG byla založena 27. března 1922 v německém Remschaidu. Vznikla jako jedna z prvních firem zabývajících vývojem a výrobou strojů pro zpracování umělého vlákna. Zpočátku se produkce společnosti skládala z dopřádacích strojů a čerpadel určených ke spřádání hedvábí, později následovala výroba skacích a těžních strojů. (*Interní materiály společnosti*, [2013])

V roce 1930 společnost jako první na světě patentovala vynalezení dopřádacího stroje pro kordové tkaniny, které jsou určeny k výrobě pneumatik. Od roku 1939 však byla společnost nucena přejít na válečnou výrobu, což znamenalo utlumení výroby i vývoje textilních strojů. Roku 1947 však firma Barmag AG obdržela od vlády povolení k obnovení výroby a následoval bouřlivý ekonomický i technický rozvoj. Začala výroba nekonečných vláken z termoplastických materiálů, později známým pod názvy „nylon“ a „perlon“. (*Interní materiály společnosti*, [2013])

Na konci 50. let minulého století se společnost v důsledku své expanze stala světovým lídrem v oblasti textilních strojů. Pro udržení pozice na světovém trhu a také z důvodu přiblížení se svým zákazníkům, založila společnost Barmag AG několik svých dceřiných společností v Asii, Brazílii, USA a v roce 1999 byla vytvořena také první společnost v České republice. Jejím sídlem se stal Liberec. Vyráběla zde komponenty, které byly začleněny do výroby dopřádacích strojů ve švýcarské dceřiné společnosti. (*Interní materiály společnosti*, [2013])

V září roku 2000 pak vznikla společnost Barmag Elektro CZ jako druhá dceřiná společnost v České republice tentokrát se sídlem v Zábřehu. Jejím hlavním výrobním programem byla výroba elektrických rozvaděčů a kabelové konfekce pro textilní stroje. (*Interní materiály společnosti*, [2013])

RITTER Elektronik GmbH

Firma RITTER Elektronik GmbH vznikla v německém Remscheidu v roce 2004 a to v rámci restrukturalizace společnosti Barmag AG. Hlavní činnosti této společnosti jsou vývoj, konstrukce a výroba speciálních měničových jednotek a komponentů výkonové elektroniky včetně její regulace, řízení a aplikace měření. Společnost přispívá také k inovativnímu řešení produktů nejen pro společnost Barmag AG, ale také v oblasti lékařské techniky, energetického průmyslu, hornictví, stavebnictví, nápojového segmentu a výroby výtahů. S praktickým využitím produktů společnosti Ritter Elektronik GmbH se můžeme setkat např. u:

- Eskalátorů firmy KONE,
- etiketovacích strojů firmy KHS,
- zařízení se středofrekvenčním indukčním ohřevem vysokorychlostních válců při výrobě chemických vláken. (*Interní materiály společnosti*, [2013])

Významnou roli při řešení zákaznických požadavků a potřeb sehraává také dceřiná společnost v České republice – RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. se sídlem v Zábřehu.

RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

V roce 2000 byla jediným společníkem Barmag Beteiligungs GmbH, založena firma Barmag Elektro CZ, spol. s r.o. a s tímto názvem také zapsána do obchodního rejstříku. V roce 2003 došlo ke změně společníka, kterým se stala společnost Saurer GmbH Co. KG se sídlem v Mönchengladbachu. Tato změna společníka byla zapsána do obchodního rejstříku ke dni 30. prosince 2004. V roce 2005 došlo k opětovné změně společníka. Novým a jediným společníkem se stala společnost Ritter Elektronik GmbH Oberhausen a 9. června 2005 byla do obchodního rejstříku zapsána změna názvu společnosti - z původního Barmag Elektro CZ, spol. s r.o. na RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Tato společnost nemá v současné době žádné dceřiné společnosti ani organizační složky v zahraničí. (*Interní materiály společnosti*, [2013])

3.2 Předmět podnikání

Hlavní část produkce společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je tvořena výrobou elektrických rozvaděčů nízkého napětí. Rozsah cílových trhů, kam společnost rozvaděče dodává, sahá do potravinářského průmyslu, průmyslu textilního, průmyslu na zpracování

dřeva, skladových systémů, systémů dopravních, výroby elektromotorů a distribuce elektrické energie. (*RITTER Elektro CZ, © 2013c*)

Další oblast produkce společnosti je tvořena výrobou kabelových svazků a jednožilových vodičů. Veškerá tato výroba probíhá na základě zákazníkem dodané dokumentace a lze ji rozdělit na dvě části. První část tvoří výroba menších počtů kabelů, kdy se jedná o komplikované kabelové svazky, u kterých je nezbytný velký podíl odborné lidské práce. Druhá část výroby je tvořena většími sériemi jednoduchých konfekcí, kde firma uplatňuje strojní vybavení. Společností vyráběné kabelové svazky jsou například součástí vybraných vlaků Českých drah nebo vysokorychlostní soupravy Siemens RailJet. Dále jsou kabelové svazky společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. dodávány do textilního průmyslu nebo průmyslu výroby železa. (*RITTER Elektro CZ, © 2013d*)

Třetí oblast produkce společnosti se zabývá montáží strojů. Zajišťuje jak výrobu mechanických součástí a plechových dílců, tak i pneumatických a elektrických částí. Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je také schopna dodávat plechové dílce i skříně a to včetně lakování. Je také schopna zajistit napěněné těsnění na dveře a kapacitní nastřelování závitových trnů. (*RITTER Elektro CZ, © 2013a*)

Firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. dlouhodobě spolupracuje s renomovanými dodavateli, jako: Lapp Kabel s. r. o., Phoenix Contact s. r. o., Schneider s. r. o., Siemens s. r. o., WAGO-Elektro spol. s r.o. a další. Předními odběrateli a zákazníky, se kterými společnost úzce spolupracuje, působí především na německých a rakouských trzích. Nejvýznamnější z nich jsou například:

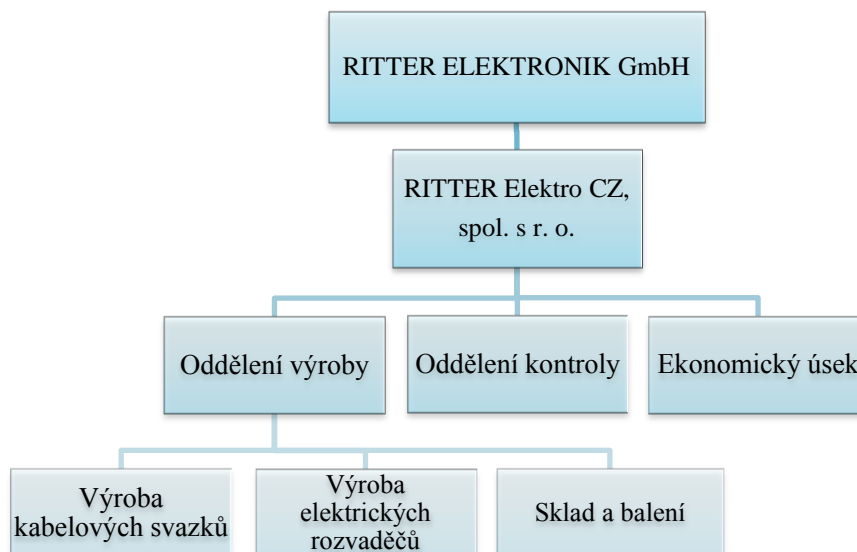
- KHS Dortmund, Německo (nápojová technika),
 - LENZE Enns, Rakousko (řídící technika),
 - ZSK Krefeld, Německo (textilní průmysl),
 - SATISLOH Wetzlar, Německo (optický průmysl),
 - STATOMAT Karben, Německo (elektrotechnický průmysl),
 - ÖBB Vídeň, Rakousko (dražní průmysl, vlaková technika),
 - BYSTRONIC Bützberg, Švýcarsko (automobilní průmysl),
 - TECHNOTRANS Sassenberg, Německo (polygrafický průmysl).
- (*RITTER Elektro CZ, © 2013b*)

3.3 Strategické cíle

Primárním cílem společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je především uspokojování přání a požadavků zákazníků a to jak z hlediska kvality výrobků, tak rovněž z hlediska udržování konkurenceschopné prodejní ceny. Dalším cílem je pak dodržování termínů expedičních dodávek a snaha o budování win-win spolupráce se všemi zákazníky. Jak uvádí Kaňáková (2008, s. 133) termín win-win (česky výhra-výhra) značí strategii a cestu k dosahování svých cílů a úspěchů v jednání, v práci ale i osobním životě a to nejen jednorázově, ale i dlouhodobě. V neposlední řadě je cílem firmy snaha se co nejdéle udržet na trhu s generováním co největšího možného zisku za pomoci využití levné, české pracovní síly. Důležitým cílem společnosti je také úsilí o trvalé zabezpečení existence a zajištění uspokojivé životní úrovně všech svých zaměstnanců. (RITTER Elektro CZ, © 2013b)

3.4 Organizační struktura

Jak je již výše uvedeno jedná se o dceřinou společnost německé firmy RITTER Elektronik GmbH, jejímž generálním ředitelem je pan dr. Uwe Baader. Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je orientována pouze na oblast výroby, tzn. na rozdíl od mateřské organizace bez vlastního vývojového oddělení. Za chod společnosti odpovídá jednatel firmy pan Ing. Josef Pernica, MBA.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Pernici (2008)

Obr. 4. Organizační struktura RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

Dále je firma organizačně členěna na oddělení kontroly, marketingu a ekonomický úsek. V těchto oblastech působí celkem 5 zaměstnanců včetně jednatele společnosti. V současné době firma zaměstnává 81 zaměstnanců, z čehož je 35 pracovníků odpovědných za výrobu kabelových svazků, 37 zaměstnanců za výrobu elektrických rozvaděčů a 4 pracovníci obsluhují skladové prostory. Tento podíl je ovšem značně flexibilní dle momentální potřeby. Celá organizační struktura firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je zobrazena na obr. 4.

4 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ FIRMY

Následující kapitola je zaměřena na zkoumání makroprostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Zahrnuje faktory, dopady a situace, které společnost svou činností jen velmi obtížně ovlivňuje. Vliv makroprostředí firmy je analyzován pomocí metody PEST dělicí vlivy makroprostředí do čtyř skupin. Prozkoumány jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a nakonec faktory technologické.

4.1 PEST analýza

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Jednou z hlavních oblastí ovlivňujících činnost firmy je stabilita nejen národní politické situace, ale v případě společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. také situace v zahraničí. Politická situace v ČR je dle odborníků označována za nestabilní, čemuž napovídá mimo jiné fakt, že za posledních deset let se v žádné zemi Evropské unie nevystřídalo tolik premiérů jako právě v ČR. „Politická nestabilita přitom ohrožuje obraz Česka v očích zahraničních politických partnerů i investorů.“ Je tedy možné, že pokud se prostředí právní nejistoty bude i nadále prohlubovat, bude to mít nepříznivý dopad i na společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., které by tato skutečnost mohla znepríjemňovat zahraniční postoje. (Matoušek, 2013)

Jedním z dalších faktorů, které by při jejich změně ovlivňovaly činnost a vývoj firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., jsou legislativní opatření Evropské unie. V současnosti sice žádné restrikce působnost firmy neovlivňují, avšak vzhledem k rostoucím požadavkům EU nejsou případná omezení ze strany regulace exportu, importu či cenové politiky do budoucna vyloučena.

Nejvýrazněji z oblasti legislativy by však rozvoj firmy mohla ovlivnit změna daňové politiky ČR. Pro rok 2014 sice sazby DPH zůstávají stejné, (snížená 15% sazba a základní sazba ve výši 21 %) avšak na rok 2016 je plánováno sjednocení těchto sazeb a to na hodnotu 17, 5 %. Se změnou sazeb však nelze stoprocentně počítat, jelikož je sloučení sazeb na stejnou úroveň pravidelně, s každým rokem odkládáno. (*Aktuálně.cz*, 2013)

Další důležitá překážka pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je představována Zákoníkem práce, který každoročně podléhá nejrůznějším změnám. Společnost bývá vzhledem k náročným požadavkům velkých zákazníků velmi často nucena přistupovat

k pracím přesčas, které jsou však legislativně omezeny. Zákoník práce udává, že nařízená práce přesčas nesmí u zaměstnance činit více než osm hodin v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Za dobu práce přesčas přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek nejméně ve výši 25 % průměrného výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodli na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas místo příplatku. To představuje pro firmu jednak značné komplikace při plánování výroby, ale především finanční náročnost na kompenzaci práce přesčas. (ČESKO, Zákon 65/1965 Sb.)

4.1.2 Ekonomické faktory

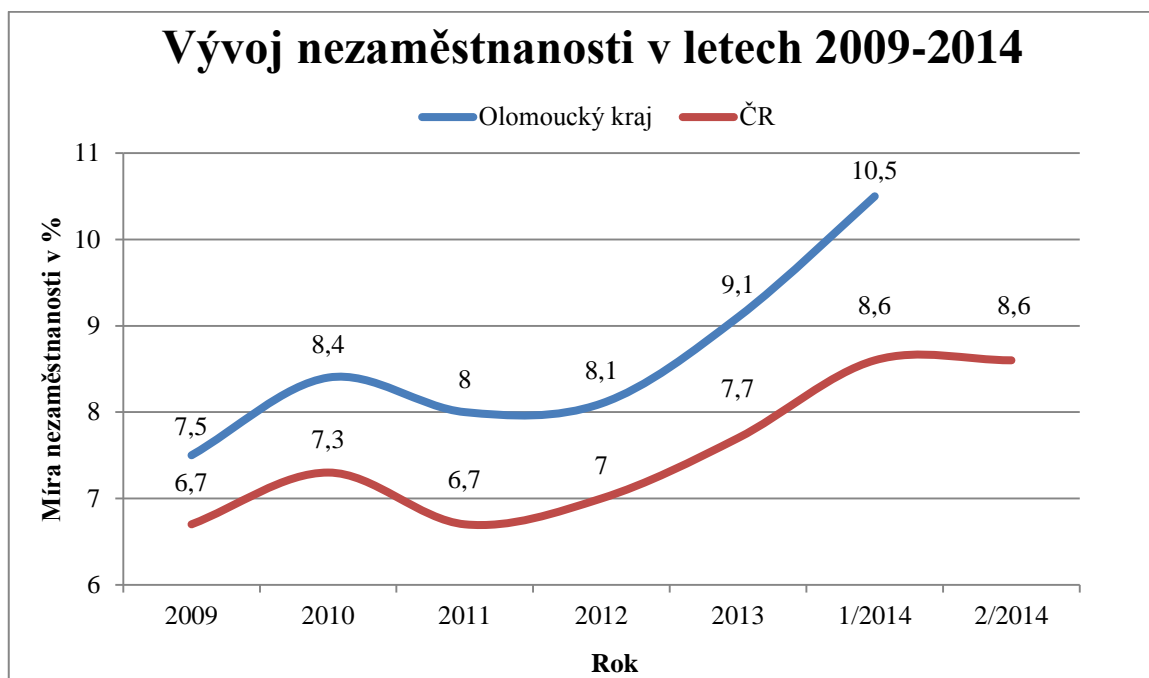
Nevyrovnaný počáteční ekonomický vývoj v roce 2013 měl za následek sníženou spotřebu a také nedostatek příležitostí na trhu. Druhé čtvrtletí roku 2013 sice přineslo výrazné zlepšení, jehož původem byl růst zahraniční poptávky, který mimo jiné napomohl překonání hospodářské recese, avšak třetí čtvrtletí tento růst opět zbrzdilo. Dle prognóz České národní banky je nicméně v roce 2014 předpovídán meziroční růst reálného HDP o 2,2 % a v roce následujícím pak o 2,8 %. Na základě těchto informací tak lze očekávat posílení ekonomické situace, opětovný růst spotřeby a tržních příležitostí. (ČNB, 2014; MPOČR, 2014)

Dalším výrazným ekonomickým ukazatelem, který ovlivňuje výsledky podnikání nejen společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., ale všech jejich dodavatelů i odběratelů, je míra inflace. Průměrný index spotřebitelských cen se v únoru 2014 proti lednu 2014 zvýšil o 0,2 %. Tento růst byl ovlivněn především zvýšením cen v oddíle rekreace a kultura, což s firmou RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. naštěstí nijak nesouvisí. Co se však společnosti dotklo, byl růst cen čistého nájemného, které vzrostlo o 0,8 %, vodného (růst o 3,4 %), stočného (růst o 3,2 %), tepla a teplé vody (růst o 0,7 %). Na druhou stranu došlo k poklesu cen elektřiny a to o 10,5 % a k poklesu cen zemního plynu o 9,1 %. (Kurzy.cz, 2014b)

Pozornost by společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. měla také věnovat vývoji úrokových sazeb, který působí nejen na celkovou výnosnost podniku, ale také ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím určuje rovněž cenu kapitálu. Úroková míra významně působí na investiční aktivitu podniku a jeho rozvoj. Základní úroková sazba ČNB se již rok a půl drží na historicky nejnižší úrovni. Centrální bankéři totiž podle očekávání v březnu letošního roku oznámili neměnnou sazbu, která činí 0,05 %. (Sedláčková, 2000, s. 10; Hosenseidlová a Hromádka, 2014)

Jelikož většina zakázek firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je tvořena pro export především na německé a rakouské trhy, mohou se i změny devizových kurzů projevit ve formě kurzových rozdílů při výpočtech hospodářského výsledku. Stěžejní kurz pro společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je tvořen směnou EUR/CZK a naopak. Od počátku roku 2014 se cena eura pohybuje v rozmezí 27,33 až 27,59 Kč. Bankovní rada navíc během březnového zasedání konstatovala udržování kurzu poblíž hladiny 27 korun za euro a to přinejmenším do začátku roku 2015. (Kurzy.cz, 2014a; Hosenseidlová a Hromádka, 2014)

Patrně nejvýznamnějším faktorem ovlivňující firmu je ukazatel míry nezaměstnanosti. Přestože se dle údajů ČSÚ (ČSÚ, [2013]) nezaměstnanost v únoru letošního roku téměř zastavila, patří stále Olomoucký kraj ke krajům s nejvyšší nezaměstnaností. V Olomouckém kraji dosahuje nezaměstnanost hodnoty 10,48 %, což představuje třetí nejvyšší hodnotu nezaměstnanosti v rámci krajů ČR. Na podrobnější informace o podílu nezaměstnanosti v Olomouckém kraji a ČR odkazuje obr. 5. (Finance.cz, [2014])



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů ČSÚ (ČSÚ, [2013]; Finance.cz, [2014])

Obr. 5. Podíl nezaměstnanosti Olomouckého kraje a ČR

Přestože je nezaměstnanost Olomouckého kraje vyšší než je stanovena celková nezaměstnanost ČR, Olomoucký kraj přesně kopíruje křivku nezaměstnanosti celkové ČR. V letech 2009-2014 dochází k meziročnímu růstu nezaměstnanosti, avšak výjimkou je rok

2011, kdy došlo k nepatrnému poklesu míry nezaměstnanosti. Jednotlivé údaje o nezaměstnanosti daných let, jsou vypočítány aritmetickým průměrem z dat zveřejněných ČSÚ (ČSÚ, [2013]). Míra nezaměstnanosti Olomouckého kraje v únoru 2014 nebyla prozatím uveřejněna.

4.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Příliš mnoho sociálně-kulturních faktorů, které by nějak zásadněji ovlivňovaly chod společností, neexistuje, nicméně určitým okolnostem je vhodné věnovat pozornost. Životní úroveň ČR je v porovnání s 36 průmyslově vyspělými zeměmi spíše průměrná. Ve své studii to uvádí Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj, která zveřejnila žebříček tzv. „Better Life Indexu“. Tento index udává, jak si který stát stojí v jedenácti důležitých životních sférách – bydlení, příjmy, práce, život v komunitě, vzdělání, životní prostředí, občanská angažovanost, zdraví, životní spokojenost, bezpečnost a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Celkově se ČR umístila na 22. místě, pouze jednu příčku za technologicky vyspělým Japonskem. Z deseti možných bodů získala ČR nejnižší ohodnocení v oblasti příjmů, kde získala pouhých 1,6 bodů. Vyšlo najevo, že částky, se kterými musí české domácnosti vyjít, jsou o 26 % nižší, než činí průměr. „Místo zhruba 23 tisíc dolarů (462 tisíc korun) žijí domácnosti z necelých 17 tisíc dolarů (340 tisíc korun) na rok.“ Velké rozdíly se také ukázaly v kategorii Práce. Zejména u hrubých příjmů se Česká republika pohybuje 44 % pod průměrem. (Černá, 2013)

Relativně dobře si však ČR vedla v oblasti vzdělávání. Ukázalo se, že počet osob s úplným středoškolským vzděláním se ocitá vysoko nad 74% průměrem. To lze též potvrdit, v souvislosti s okolím firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Vzdělanost mladých potenciálních zaměstnanců–elektrikářů je poměrně vysoká. Jednou z příčin může být například fakt, že v rámci Olomouckého kraje působí poměrně velký počet průmyslových a učňovských škol, které ročně produkují několik tisíc mladých potenciálních uchazečů o zaměstnání. Problém však může nastat v zaujetí mladých lidí. Často se pro ně totiž větší města stávají atraktivnější. (Černá, 2013)

Jedním z dalších problémů, kterým je společnost ovlivňována, je rychlé stárnutí obyvatelstva. Na základě projekce ČSÚ by v roce 2101 až třetinu obyvatelstva mohli tvořit senioři nad 65 let. Průměrný věk by se měl pohybovat kolem padesáti let. (Lidovky.cz, 2013)

4.1.4 Technologické faktory

Vzhledem k rychlosti zastarávání veškeré techniky a technologií je nutné uvažovat o investicích do rozvoje. Přestože firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. působí ve velmi specifické oblasti výroby, která je založena především na manuální práci, nebylo by od věci investici do rozvoje technologie výroby zvážit. Některé společnosti například proces výroby kabelových svazků řeší plně automaticky. Jedná se ovšem o společnosti zaměřující se na dodávky svazků především do automobilového průmyslu a bílé techniky. Zde není problém ruční práci nahradit prací strojní. V rámci postupujícího konkurenčního boje o velké projekty je jasné, že investice do automatizace procesu odizolování, ukončování a popisování vodičů bude nutná. Co se týče výroby rozvaděčů, zde působí tlak konkurenčních subjektů na zefektivnění popisování vodičů, jejich ukončování a maximální časové úspory při osazování technologického vybavení. I když se z důvodu podstaty výroby patrně lidský faktor nikdy nevyloučí, je vhodné udržovat konkurenční náskok právě díky předpřipraveným vodičům, jejich zautomatizovanému popisu a zapojení specializovaných zařízení, umožňující krácení výrobního procesu. (Pernica, 2007)

Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. se za posledních 5 let snaží investovat finance do nákupu především malých strojů a přístrojů, které nejenže ulehčují práci, ale především práci urychlují. Co společnost považuje za opravdu velký přínos je investice do technologie krimpování konektorů. Jedná se o způsob trvalého napojení konektoru na kabel bez použití pájecí techniky. Firma vyčlenila finanční prostředky na nákup tzv. krimpovacích kleští, pomocí nichž dochází k namáčknutí koncovky na konec kabelu a tím k nařiznutí žil a vytvoření vodivého spoje. Tento postup nejen že velmi usnadní práci, ale především zrychlí proces napojování konektorů ke kabelům. (Pernica, 2007; Herbig, 2011)

V blízké budoucnosti by se společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. také velmi ráda zaměřila na možnost výroby standardu Molex, který patří mezi přední světové výrobce konektorů, světelné techniky a manipulačních prostředků. (Pernica, 2007; *Official Electronic*, © 2011)

Nezbytnou investicí se před několika lety stala také nutnost pořízení poloautomatických strojů pro přípravu montážních otvorů do rozvaděčových skříní a montážních desek. Pořízení automatů značně urychlilo proces kompletace těchto produktů. V rámci zachování

konkurenceschopnosti společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. byl tento nákup prakticky nezbytný. (Pernica, 2007)

4.1.5 Shrnutí

Nejdůležitější a nejzásadnější faktory jsou ohodnoceny metodou ETOP, která napomáhá efektivně sumarizovat výsledky nejen PEST analýzy. Z každého ze čtyř faktorů analýzy je vybrána okolnost, která pro společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. představuje buďto příležitost či hrozbu. Za neutrální jsou pak považovány vlivy, které v určitých situacích mohou představovat obě možnosti – příležitost i hrozbu. Za takový jev je v makroprostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. považován například vývoj inflace. Na jednu stranu dochází k růstu cen spotřebního zboží, na druhou stranu však došlo k poklesu cen energií, které jsou pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. stejně tak důležité.

Sektor okolí	Vliv
Politický a legislativní	<ul style="list-style-type: none"> - nestabilní politická situace země ohrožující zahraniční postoje firmy + žádné omezení ze strany EU umožňující vstupy na nové trhy - Zákoník práce omezující práci přesčas
Ekonomický	<ul style="list-style-type: none"> + posílení ekonomické situace vedoucí ke zvýšení spotřeby a tržních příležitostí • vývoj inflace + nízké úrokové sazby kladně působící na výnosnost podniku • vývoj měnového kurzu + rostoucí míra nezaměstnanosti v Olomouckém kraji
Sociálně-kulturní	<ul style="list-style-type: none"> + vzdělanost obyvatel ČR - rychlé stárnutí obyvatelstva snižující výkonnost firmy
Technologický	<ul style="list-style-type: none"> - neustálá potřeba investic způsobená rychlým zastaráváním technologií + částečná automatizace výroby zvyšující konkurenceschopnost + zavedení výroby standardu MOLEX
+ příležitost – hrozba • neutrální vliv	

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy makroprostředí

Tab. 1. Shrnutí PEST analýzy

5 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ FIRMY

Analýza mezoprostředí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je provedena pomocí Porterova pětifaktorového modelu. Ten napomáhá lépe identifikovat vlivy mezoprostředí, které může firma ovlivnit pouze do určité míry.

5.1 Porterův pětifaktorový model konkurenčních sil

V následující kapitole je sestaven Porterův model konkurenčních sil. Nejprve je analyzováno riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví, následuje analýza smluvní síly dodavatelů a kupujících. Řešena je také rivalita mezi podniky se stejným předmětem podnikání uvnitř mezoprostředí a na závěr je řešeno možné riziko ohrožení ze strany substitučních produktů. Výsledky analýzy jsou sumarizovány v podkapitole Shrnutí.

5.1.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví výroby kabelových svazků není zejména pro menší podniky snadný. I přes existenci bohaté elektrotechnické historie v České republice existuje několik překážek, které mohou potenciální konkurenty při vstupu do tohoto odvětví odradit. Jednou z hlavních bariér je nutnost vysokých finančních investic do nákupu technologických postupů a výrobních know-how, které jsou pro firmy tohoto typu stěžejní. Důležité je také získání certifikací a oprávnění k vykonávání odborných činností. Jednou z nejvýznamnějších certifikací je mezinárodní norma ISO 9001 schválená Českým normalizačním institutem. Soubor těchto norem se zabývá systémem managementu kvality. Je aplikovatelný na jakoukoliv organizaci ať už v oblastech výroby či služeb. Finančně náročný je také počáteční nákup výrobních zařízení, zásob, ale také prostor pro výrobu. (Pernica, 2007; *Tcox.cz*)

Další překážku může tvořit potřeba zajistit si distribuční kanály v oblasti nákupu komponent a rovněž distribuci vlastní produkce. Vzhledem k existenci již zavedených distribučních kanálů by nově vstupující museli prostřednictvím různých cenových průlomů a reklam tyto kanály přimět k akceptování svých produktů. Tato opatření jsou však náročná jednak časově a jednak značně snižují zisk firmy. Distribuční kanály firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. jsou tvořeny především přímými zákazníky, kteří sami společnost na základě dobrých referencí vyhledali. Prokázalo se, že tyto cesty fungují spolehlivě, jelikož tak přivedly téměř většinu přímých zákazníků. Za přímé zákazníky firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. lze označit například společnost Monforts,

Statomat GmbH či Satisloh. Skupinu nepřímých zákazníků pak tvoří velké společnosti typu KHS a LENZE. (Porter, 1994, s. 10; Pernica, 2007)

V této oblasti je také hojně uplatňována filozofie úspor z rozsahu. Ta nutí nové konkurenty vstoupit na trh buďto s velkým rozsahem produkce, čímž však riskují silnou reakci stávajících firem nebo s rozsahem produkce malým, kde však podstupují cenové znevýhodnění oproti již zavedeným firmám. Obě tyto situace jsou pro nové konkurenty nežádoucí, tudíž je lze považovat za možné překážky vstupu do odvětví. Na druhou stranu vstup potenciálních konkurentů do odvětví výroby elektrických rozvaděčů je jednodušší. Existuje zde hrozba, zejména ze strany zahraničních konkurentů v podobě založení nové výroby. Tito zahraniční zadavatelé mají totiž všechny potřebné faktory – know-how, rozvinuté distribuční kanály, technologie a především dostatečný kapitál. Přestože má ČR poměrně dobré jméno kvalitního výrobce, existuje zde hrozba přílivu nových zahraničních zadavatelů, kteří budou chtít využít výhody levnějších pracovních trhů. (Porter, 1994, s. 7-9, Pernica, 2007)

V současné době však není pravděpodobný vstup nových konkurentů do odvětví, alespoň co se tuzemských firem týče. Potvrzují to také data uveřejněná v dokumentu Panorama zpracovatelského průmyslu 2012 (MPOČR, 2013) vydaná Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR. Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. se řadí do oddílu CZ-NACE 27 - Výroba elektrických zařízení, skupin 27.1 (Výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení) a 27.3 (Výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení).

CZ_NACE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
27.1	11 980	11 830	11 424	11 344	11 275	10 871	10 736
27.3	291	303	316	323	495	417	593

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů MPOČR (2013)

Tab. 2. Počet podniků v rámci CZ_NACE 27

Počet podniků vstupujících do skupiny 27.1 v letech 2006-2012 klesal a to v průměru o 207 podniků ročně. Naopak počet podniků ve skupině 27.3 se v letech 2006-2010 postupně zvyšoval. V roce 2011 došlo sice k mírnému poklesu, avšak od následujících let se počty podniků v tomto odvětví opět zvyšují. Údaje o vývoji počtu podniků v odvětví nese tab. 2. (MPOČR, 2013)

5.1.2 Smluvní síla dodavatelů

Velmi silná skupina dodavatelů firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je tvořena dodavateli elektrických přístrojů, strojů a výrobních zařízení. V této oblasti se osvědčenými dodavateli staly velké nadnárodní společnosti jako Siemens s. r. o., Allen-Bradley, Möller s. r. o., jejichž sortiment je pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. prakticky nenahraditelný. Objem celkových nákupů firmou RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. však tvoří pouze zanedbatelnou část jejich dodávek. Pro tyto společnosti není oblast výroby elektrických rozvaděčů nejdůležitější dodavatelskou skupinou. Jejich vyjednávací sílu zvyšuje navíc nezastupitelnost produktů, jelikož se většinou jedná o konkrétní požadavek na komponenty přímo od koncového odběratele. Případný přechod na jiné dodavatele by byl pro společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. jednak obtížnou, ale hlavně nákladnou záležitostí. Vyjednávací síla této skupiny dodavatelů je tedy značně vysoká. (Pernica, 2007)

Další skupina dodavatelů sestává z dodavatelů rozvaděčových skříní, které lze rozdělit na dodavatele standardizovaných a nestandardizovaných skříní. Standardizované skříně typu Rittal, dodává pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. pouze jeden dodavatel, což znamená, že jej opět z důvodu zákazníkem zadaných požadavků, nelze nahradit jiným dodavatelem. Celkový objem nakupovaných skříní firmou RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. navíc není příliš velký, což opět zvyšuje jeho vyjednávací sílu. Nestandardizované skříně jsou vyráběny většinou na zakázku. Zajišťuje je pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. taktéž pouze jeden dodavatel. Jeho vyjednávací síla je proto také vysoká. (Pernica, 2007)

Do jedné z dalších skupin dodavatelů firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. jsou řazeni dodavatelé nevýrobních celků. Tito dodavatelé zajišťují dodávky nářadí, strojů a přístrojů pro výrobní proces. Snadná nahraditelnost jejich produktů tak značí ne příliš silnou vyjednávací schopnost. Výjimka v této skupině dodavatelů je ovšem tvořena dodavateli automatických strojů určených k přípravě vodičů. Počet těchto strojů je velmi omezený a to v celosvětovém měřítku. Dodávku strojů k přípravě vodičů zajišťuje pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. jediná společnost. Objem jimi dodaných strojů je však velmi malý, což značí, že její vyjednávací síla v této oblasti je vysoká. (Pernica, 2007)

Jedna z významných skupin, kterou lze také označit dodavateli firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., jsou dodavatelé výrobních a skladových prostor. Firma ADH Groups s. r. o. poskytuje společnosti celkem 650 m² skladových prostor. Konkrétně

v Zábřehu je velmi obtížné nalézt jak poskytovatele skladových prostor, tak zájemce o ně. To pak způsobuje oboustranně výhodný vztah s tímto poskytovatelem skladových prostor. Tím, že finanční prostředky získané z tohoto obchodního vztahu nejsou pro poskytovatele prostor zanedbatelné, lze jeho vyjednávací sílu označit jako vysokou. Většinu výrobních prostor pak firmě RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. poskytuje společnost Tele-Fonika Kabely CZ s. r. o., kdy na tomto vztahu závisí prakticky samotná existence firmy. Celkové výrobní prostory zaujímají plochu cca 2 000 m². Tak velké prostory se v šumperském regionu hledají velmi obtížně. Je zde tedy vysoká hrozba vstupu jiného subjektu, který učiní výhodnější nabídku na pronájem těchto prostor. (Pernica, 2007)

Prakticky bezvýznamní jsou pak z pohledu vyjednávacích sil dodavatelé služeb a energií. Tito dodavatelé jsou snadno nahraditelní. A jelikož nepochází z volného trhu, je nemožné ovlivnit jejich dodavatelské vztahy. (Pernica, 2007)

5.1.3 Rivalita mezi podniky uvnitř mikroprostředí

Rivalita v oblasti výroby elektrických rozvaděčů a výroby elektrických rozvodných a kontrolních zařízení je vcelku vysoká. Přestože je trh s tímto oborem v současnosti spíše na sestupu a růst odvětví spíše pomalý, působí zde množství kvalitních firem. Rivalitu navíc umocňuje existence zahraničních subjektů podobného zaměření. Jak je již zmíněno v kapitole 5.1.1 počet podniků se zaměřením na výrobu elektrických rozvodných a kontrolních zařízení v ČR spíše klesá, což značí o to větší intenzitu působení stávající konkurence. Firmy proto musí vynaložit určité úsilí v podobě různých konkurenčních nástrojů, aby konkurenční boj ustály. Společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. spoléhá především na vysokou kvalitu svých produktů spojenou s poskytováním precizních služeb, záruky a pevné distribuční kanály.

Vyšší míra rivality mezi konkurenty působí v odvětví výroby elektrických kabelů a vodičů. Počty podniků s podobným zařízením rostou a růst odvětví je o něco rychlejší než v oblasti výroby elektrických rozvaděčů. Stejně tak jako výrobci elektrických rozvaděčů, tak i producenti elektrických kabelů mají silné konkurenty na zahraničních trzích, což intenzitu konkurence jen umocňuje.

Výrobky, které společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. produkuje, jsou pouze dva - elektrické rozvaděče a elektrické kabelové svazky. Tyto je v současné době nemožné nahradit jakýmkoliv substitutem, což konkurenční boj spíše oslabuje. Přechod k jiným konkurentům z důvodu velké diferenciací produktu není až tak jednoduchý.

V Olomouckém kraji působí nižší počet spíše menších firem zabývajících se výrobou elektrických rozvaděčů a kabelů. Dokazuje to identifikace, která byla provedena pomocí volně dostupných databází zveřejněných na internetu (*Firmy.cz*, © 1996 – 2014; *Evropská databanka*; *Inform.cz*). Firmy, které se pomocí těchto databází podařilo v Olomouckém kraji identifikovat, zobrazuje tab. 3. Jak je vidět příliš velká konkurence v těchto oblastech podnikání v Olomouckém kraji není. V rámci kraje působí také množství živnostníků, kteří však v databázích zahrnutí nejsou.

Výrobci elektrických rozvaděčů	Výrobci kabelových svazků
ADIKO, s.r.o.	CABITAL s.r.o.
ELEKTROMONT RAPOTÍN s.r.o.	EMKO - elektromontáže s.r.o.
ELPREMO, spol. s r.o.	
EMKO - elektromontáže s.r.o.	
Lachnit - LERZ, s.r.o.	
MERCON, spol. s r.o.	

Zdroj: vlastní zpracování dle databází firem (*Firmy.cz*, © 1996 – 2014; *Evropská databanka*; *Inform.cz*)

Tab. 3. Podniky v rámci Olomouckého kraje

5.1.4 Smluvní síla kupujících

Kupující firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. lze rozdělit podle úrovně jejich vyjednávací síly do tří skupin. První skupina s nejvyšší vyjednávací silou je tvořena zákazníky mateřské společnosti Ritter Elektronik GmbH. Jedná se o velké zahraniční firmy jako LENZE s. r. o. a Statomat GmbH, které působí po celém světě. Tyto společnosti přichází s poptávkou vysoké kvality a nízké ceny. Vysoký standard kvality dodaných výrobků a komponent zaručuje mateřská organizace, kdežto nízkou cenu si díky levnější pracovní síle může dovolit firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Spolupráce s těmito společnostmi je dána podřízenému vztahu firmy k mateřské organizaci, tudíž veškeré podmínky, ať už dodavatelské či cenové, řeší právě mateřská firma Ritter Elektronik GmbH. Momentálně tato skupina kupujících tvoří cca 70 % obrátu firmy, tedy nadpoloviční většinu, což jejich vyjednávací sílu také značně posiluje. Rozhodující pro tuto skupinu kupujících je především nízká cena, vysoká kvalita a flexibilita při uspokojování jejich kolísavých požadavků. (Pernica, 2007)

Další skupina kupujících s o něco nižší, avšak stále vysokou vyjednávací silou, je tvořena velkými společnostmi, které s nějakou výrobní firmou již spolupracovali, avšak nyní

hledají levnější dodavatele. Tyto firmy mající zkušenosti s českými firmami, jsou většinou velmi dobře informovány. Požadují velmi kvalitní dodavatele avšak s velmi náročnými finančními představami a požadavky. Většinou zaujmou velkými, objemnými objednávkami, tudíž mají jejich cenové argumenty velkou vyjednávací sílu. Jsou schopny i za cenu nižší kvality výrobků přejít k levnější konkurenci. Tito zákazníci tvoří v současnosti cca 10 % z obrátu firmy a dokáží velmi obratně využívat výhod své silné vyjednávací pozice. Rozhodujícími faktory se pak stávají cena a flexibilita společnosti.

S nejmenší vyjednávací silou působí skupina kupujících, která zatím nemá zkušenosti s českým trhem práce. Samozřejmostí pro tyto společnosti je vyhledávání vysoké kvality výrobků a služeb. Jejich výhodné cenové nabídky většinou zaujmou firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. natolik, že tyto kupující oslovuje sama. Celkem tvoří cca 20 % obrátu společnosti, a jelikož je pro tuto skupinu kupujících význam výrobků dost zásadní, hrozba přechodu ke konkurenci je nízká. Hrozbu navíc snižují příliš vysoké náklady spojené s přechodem k jiným výrobcům. Vyjednávací pozice těchto zákazníků je tedy slabší než u předešlých dvou skupin. (Pernica, 2007)

5.1.5 Hrozba substitutů

Ohrožení ze strany substitučních produktů pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. je považováno za mizivé. I přes pokroky ve vývoji a masivnímu nástupu výpočetní techniky se elektrické rozvaděče za posledních deset let prakticky nezměnily. Proto ani nelze očekávat žádnou převratnou novinku v oboru výroby elektrických rozvaděčů. Avšak co se týče kabelových svazků, lze v budoucnu očekávat nástup systémů bezdrátových přenosů energie. Například eTechnologii WiTricity lze považovat za budoucí nástroj pro přenos energie na dálku a to bez využití drátů. Tento systém funguje na principu speciálně navržených magnetických rezonátorů, které jsou schopné účinně přenášet výkon na velké vzdálenosti za pomoci magnetického pole. V současné době probíhají nejrůznější výzkumy například pro technologii bezdrátového dobíjení elektromobilů, notebooků či mobilních telefonů. (Pernica, 2007; Srb, 2012)

5.1.6 Shrnutí

Výstup je zpracován opět metodou ETOP, díky níž jsou označeny okolnosti, které pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. představují příležitosti či hrozby.

Faktor	Vliv
Riziko vstupu nových konkurentů	+ nesnadný vstup nových podniků do odvětví – možnost založení nové výroby zahraničních firem v ČR + klesající počty podniků v oboru
Smluvní síla dodavatelů	– vysoká vyjednávací síla dodavatelů výrobního zařízení – vysoká vyjednávací síla dodavatelů rozvaděčových skříní + slabá vyjednávací síla dodavatelů nevýrobních celků – vysoká vyjednávací síla poskytovatelů skladových prostor
Rivalita mezi podniky	– zvyšující se počty podniků se zaměřením na výrobu elektrických kabelů a vodičů + velká diference produktů znesnadňuje přechod ke konkurenci
Smluvní síla kupujících	– vysoká vyjednávací síla příchozích kupujících od mateřské organizace – vysoká vyjednávací síla kupujících s objemnými objednávkami + nízká vyjednávací síla kupujících bez zkušeností s českým trhem
Hrozba substitutů	– eTechnologie WiTricity
+ příležitost – hrozba • neutrální vliv	

Zdroj: vlastní zpracování na základě analýzy mezoprostředí

Tab. 4. Shrnutí Porterova modelu pěti sil

6 SHRUTÍ NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH ZÁVĚRŮ ANALÝZ

Z výsledků, které vzešly metodou ETOP u každé z analýz, jsou vybrány nejpodstatnější příležitosti a hrozby společnosti RITTER Elektro CZ spol. s r.o. Následně jsou zpracovány a okomentovány. Jsou také identifikovány silné a slabé stránky společnosti a společně je vše zpracováno do SWOT tabulky.

6.1 Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti firmy

Ze závěrů přechozích dvou analýz vzešlo mnoho možností, které pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. představují dobré vyhlídky na vylepšení stávající situace společnosti a šance na účinnější splnění cílů společnosti. Za velkou příležitost, které by společnost mohla využít, je považován například vcelku snadný vstup na nové trhy. Usnadňuje to navíc i fakt, že EU činnost podniku neomezuje žádnými legislativními restrikcemi.

Další příležitost pro firmu představuje prognóza stability ekonomické situace v ČR, která vede ke zvyšování spotřeby a tržních příležitostí, což je pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. asi nejpodstatnější. K vyšší výnosnosti podniku přispívá například rozhodnutí státních bankéřů o ponechání dosud nejnižších úrokových sazeb, které pomohou k lepší skladbě použitých finančních prostředků společnosti.

Za velkou příležitost je rovněž považován ne příliš příznivý vývoj nezaměstnanosti v ČR. Konkrétně Olomoucký kraj trápí jeden z nejvyšších stupňů nezaměstnanosti celé ČR, což se ukazuje vzhledem k nevyhnutelnosti lidské práce z výroby firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. za příležitost obrovských rozměrů. Umocňuje to už jen několik kvalitních středních průmyslových škol či škol učňovských, které v blízkém okolí společnosti působí a produkují kvalitní potenciální zaměstnance.

Příležitost existuje také v podobě investice do nových technologií či nákupu inovativnějšího vybavení, čímž by se výrazně zvýšila také konkurenceschopnost firmy. A vzhledem k tomu, že v současné době počty podniků v tomto oboru klesají a vstup nových potenciálních konkurentů do odvětví není příliš snadný, představuje to pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. obrovskou příležitost a možnost zaujmout na trhu ještě lepší postavení.

Za jednu z dalších příležitostí, může být považován vcelku nesnadný vstup do odvětví výroby elektrických rozvaděčů a kabelových svazků. Existence bariér vstupu v podobě vysokých investic do technologických postupů, know-how, výrobních zařízení, tvorby distribučních kanálů apod., může pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. znamenat určitou výhodu spojenou například s příležitostí v podobě nových potenciálních zákazníků. Možná právě díky bariérám, se počty podniků v odvětví výroby elektrických rozvaděčů snižují. Pokud by však docházelo k rapidním poklesům počtů podniků v odvětví, kterému se společnost RITTER Elektro CZ spol. s r.o. věnuje, mohlo by to vést ke ztrátě snahy uspět v konkurenčním boji, který by se tím pádem značně snížil.

Slabá vyjednávací síla dodavatelů nevýrobních celků firmy RITTER Elektro CZ spol. s r.o. může vést k další příležitosti a to v podobě možnosti nalézt nové dodavatele možná s ještě výhodnější a lákavější nabídkou a cenou. Otázkou však zůstává, kolik takových dodavatelů na trhu existuje.

Hrozby firmy

Jednu z nepříznivých situací nejen pro společnost RITTER Elektro CZ spol. s r.o., ale také pro všechny ostatní podniky všech odvětví představuje momentální nestabilita politiky ČR. Ta nejenže celkově Českou republiku odráží v negativním světle, což může především potenciální zahraniční partnery či investory značně odradit, ale také ohrožuje kompletní ekonomiku země.

Další překážku pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. představuje Zákoník práce, který omezuje práci přesčas, kterou společnost často řeší časové tísně při vyřizování velkých objednávek. Ne příliš příznivá vyhlídka vzešla z prognóz statistik o rychle stárnoucím obyvatelstvu, což může do budoucnosti také znamenat, že se zvyšujícím se věkem zaměstnanců se bude jejich výkonnost snižovat, což povede k nižším ziskům firmy. Tento jev však pravděpodobně společnost, alespoň v blízké budoucnosti, ohrožovat nebude, jelikož má firma RITTER Elektro CZ spol. s r.o. z důvodu působnosti odborných středních škol v okolí prozatím mladých potenciálních zaměstnanců dostatek.

Co by však společností nemělo být zanedbáváno, je masivní vývoj technologií. Z tohoto důvodu je proto nutné vynakládat úsilí a prostředků do vývoje, který jednak pomáhá udržet krok s konkurencí a jednak firmě mnohdy ulehčuje práci a čas. Velká hrozba je pro společnost RITTER Elektro CZ spol. s r.o. představována také například v podobě eTechnologie WiTricity, která umožňuje přenos energie na dálku bez využití drátů

a kabelů. V současnosti se technologie testuje na využívání například pro dobíjení elektromobilů či jiných zařízení a do budoucna není vyloučena ani náhrada právě elektrických vodičů či rozvaděčů. Stejně tak mohou hrozby pro firmu RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. představovat nedostatky nově přichozích zákazníků či dokonce úplné zániky vztahů s těmi největšími z nich.

Jedna z největších hrozeb pro společnost RITTER Elektro CZ spol. s r.o. je představována právě v podobě možné ztráty skupiny zákazníků přichozích přes mateřskou organizaci a zákazníků s objemnými zakázkami. Tito kupující tvoří většinový podíl na celkovém obratu firmy a při jejich ztrátě by to mělo zásadní dopad na celkovou prosperitu firmy. Přibližně stejné následky by pak měla i ztráta dodavatelů výrobních zařízení a skladových prostor, kterých je v okolí nedostatek.

6.2 Analýza silných a slabých stránek

Silné stránky

Přední silnou stránku společnosti RITTER Elektro CZ spol. s r.o. tvoří vysoká kvalita produktů a poskytovaných služeb při co nejnižších výrobních nákladech. Ta je dána jednak používáním ověřených metod a zaručenými postupy a jednak kvalitou všech zaměstnanců. Zaměstnanci firmy RITTER Elektro CZ spol. s r.o. jsou vysoce kvalifikovaní, za což jim náleží, dalo by se říct až nadstandardní ohodnocení. Za nadstandardní výkony jsou odměněni nadstandardními benefity v podobě například pružné pracovní doby či moderního pracovního prostředí. Jelikož žádný z konkurentů, alespoň ne v blízkém okolí, s takto moderním pracovním prostředím, nadstandardními benefity, ani s nadprůměrnými platy nedisponuje, je motivace zaměstnanců firmy RITTER Elektro CZ spol. s r.o. opravdu vysoká. Další silná stránka společnosti je dána vysokou flexibilitou celé společnosti. Ta je potřebná především při plnění nadstandardních či objemných zakázek. V posledních letech se zaměření na flexibilitu, nízké výrobní náklady a kvalitu velmi vyplácí. Společnosti se daří získávat více sofistikované projekty s velkým podílem know-how, u kterých navíc není riziko přechodu k jiným dodavatelům z důvodu vyhledávání nižších cen tak vysoké. (Pernica, 2007)

Jedna z dalších silných stránek, které pro společnost představují nejen výhodu, ale především ulehčení práce z hlediska času i financí, je využívání moderních technologií Komax ALPHA a Schleuniger. První z technologií je technologie Komax určená pro

automatické stříhání vodičů s následným zalisováním kontaktů. S využitím tohoto stroje je společnost schopna zpracovávat malé i středně velké zakázky. Technologie Schleuniger je pak využívána při zpracování jednožilových vodičů a kabelů. Umožňuje automatizovaně zpracovávat vodiče a kabely až do průměru 16 mm. (Sekyra, 2006a; Sekyra, 2006b)

Slabé stránky

Slabou stránkou firmy RITTER Elektro CZ spol. s r.o. je v současnosti nevyhovující řešení organizace skladového systému. Veškeré naskladňování komponent probíhá ručně, což je pro společnost neefektivní záležitostí. Navíc může chybět přehled o skladových položkách, což může způsobit další nepříjemné komplikace. Absence automatizovaného systému naskladňování se zvyšující se výrobou společnosti ztěžuje práci, jelikož vznikají nesrovnalosti v pohybu zásob ve skladě. (Pernica, 2007)

Další slabá stránka je tvořena velkou závislostí na dodávkách materiálu. U některých komponent zajišťuje dodávku jen jediný dodavatel, což při možném vypovězení může způsobit až zastavení výroby společnosti.

Slabiny společnosti RITTER Elektro CZ spol. s r.o. představují například také záležitosti týkající pracovního růstu zaměstnanců. Těm není nabízen žádný kariérní růst, což může především mladé zaměstnance odrazovat. (Pernica, 2008)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká kvalita produktů • Flexibilita firmy • Velké množství zahraničních zakázek • Technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence pracovního růstu zaměstnanců • Chabá organizace skladového systému • Závislost na dodávkách materiálu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost vstoupit na nové trhy • Stablnější ekonomická situace ČR • Nízké úrokové sazby • Vysoká míra nezaměstnanosti • Zavedení výroby standardu MOLEX 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestabilní politika ČR • Rychlé zastarávání technologií • Nedostatek nově přichozích zákazníků • Zánik vztahů s největšími dodavateli • Nástup eTechnologie WiTricity

Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků předešlých analýz

Tab. 5. SWOT tabulka

7 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH SUBJEKTŮ

V následující kapitole je provedena již samotná identifikace konkurenčních subjektů společnosti RITTER Elektro CZ spol. s r.o. Subjekty jsou rozděleny do dvou skupin podle předmětů podnikání. První skupinu tvoří výrobci elektrických rozvaděčů nízkého napětí a druhá skupina je tvořena výrobci kabelových svazků. Tak bude zajištěna identifikace ve dvou hlavních oblastech předmětu podnikání firmy RITTER Elektro CZ spol. s r.o. Třetí segment, kde společnost také působí, je oblast montáže strojů, která však předmětem identifikace konkurentů není. V potaz nejsou bráni také drobní živnostníci a to v ani jednom z odvětví. Identifikace je zaměřena na výše zmíněné oblasti výroby pouze na českém trhu.

7.1 Výroba elektrických rozvaděčů nízkého napětí

Celkem je identifikováno 37 společností, které představují pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. v oblasti výroby elektrických rozvaděčů přímou konkurenci. Tzn. takové společnosti, které se zaměřují na stejné produkty, tedy elektrické rozvaděče nízkého napětí. Nutno však poznamenat, že identifikace byla provedena pouze prostřednictvím volně přístupných databází (*Firmy.cz*, © 1996 – 2014; *Evropská databanka*; *Inform.cz*) zveřejněných na internetu, což znamená, že počty konkurentů se ve skutečnosti mohou lišit. Kompletní přehled identifikovaných firem zabývajících se výrobou elektrických rozvaděčů je zahrnut v Příloze I. Firmy z této oblasti jsou seřazeny podle jejich schopnosti generovat tržby. Z důvodu nezveřejnění vnitřních dokumentů společností z roku 2013 je brán v potaz rok předešlý, tedy tržby firem za rok 2012. Údaje jsou k nahlédnutí na portále *Justice.cz* (*VRaSL*, © 2012-2014), kde jednotlivé firmy zveřejňují své sbírky listin, včetně účetních závěrek a výkazů zisků a ztrát, ze kterých je většina dat převzato.

Výrobci elektrických rozvaděčů nízkého napětí	Tržby 2012 (v tis. Kč)
SESCO Příbram spol. s r.o.	294 530
Bircher Process Control BBC s.r.o.	271 100
Global Business s.r.o.	184 228
Elektro Kroměříž, a. s.	126 759
Elektro Sochor spol. s r.o. - ŠMERAL Group	89 187
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	85 365
MaRfinal s.r.o.	64 709
ELLO, spol. s r.o.	54 281
ELTRANS ELEKTROMONTÁŽE, s.r.o.	23 364
ŠINFELT s.r.o.	22 499

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů PI (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 6. Top 10 výrobců el. rozvaděčů v ČR

Deset společností s nejvyššími tržbami z roku 2012 vyobrazuje tab. 6. Za velmi kladný výsledek identifikace je považován fakt, že společnost RITTER Elektro CZ spol. s r.o. se mezi tyto společnosti řadí také, což představuje v rámci snahy udržet krok s konkurencí velmi pozitivní zjištění. K dalšímu porovnávání jsou vybrány společnosti:

- SENCO Příbram spol. s r.o.,
- Global Business s.r.o.,
- Elektro Kroměříž, a. s.

Firma SENCO Příbram spol. s r.o. je vybrána z důvodu zaujetí přední příčky v tabulce srovnání konkurenčních subjektů z hlediska tržeb. Firma SENCO Příbram spol. s r.o. a společnost RITTER Elektro CZ spol. s r.o. mají navíc obdobný rozsah cílových trhů, pro které své rozvaděče dodávají. Tudíž se dá předpokládat, že by společnost SENCO Příbram spol. s r.o. bez problémů pokryla všechny zakázky firmy RITTER Elektro CZ spol. s r.o.

Jako druhý konkurenční subjekt je zvolena firma Global Business s.r.o. Ta se v žebříčku společností generující nejvyšší tržby umístila na třetím místě, a je vybrána kromě podobnosti nabízeného sortimentu a služeb, také z důvodu velkého podílu exportu na německé trhy, což má s firmou RITTER Elektro CZ spol. s r.o. společné.

Poslední společností je na základě konzultace se společností RITTER Elektro CZ spol. s r.o., zvolena firma Elektro Kroměříž, s.r.o.

7.1.1 SENCO Příbram spol. s r.o.

Sídlo: Příbram I 292, PSČ 261 01, Česká republika

IČ: 25096087

Základní kapitál: 100 000 Kč



Zdroj: Logo SENCO Příbram spol. s r.o.

Obr. 6. Logo společnosti SENCO Příbram spol. s r.o.

Společnost SENCO Příbram spol. s r.o. byla založena v roce 1996. Svým kvalitním marketingem, flexibilitou a vysokou kvalitou výroby postupem času dokázala získat významný podíl na trhu, okruh stálých zákazníků a pověst dodavatele rozvaděčů s vysokou technickou úrovní a kvalitou. Vlastní výrobní areál o výměře více než 5 500 m² umožňuje firmě velkosériovou výrobu rozvaděčů při zachování individuálního přístupu k jednotlivým zákazníkům. (*Výroční zpráva společnosti Senco, 2012*)

Základní filozofie společnosti spočívá v kvalitním a efektivním zajišťování komplexních konstrukčních a výrobních činností v oblasti elektrických rozvaděčů a rozvaděčových skříní k vysoké spokojenosti všech zákazníků. Realizace podnikové filozofie je založena především na proaktivním a individuálním přístupu ke každému zákazníkovi a jeho potřebám. Výrobní zázemí společnosti také umožňuje výrobu atypických elektrických rozvaděčů a rozvaděčových skříní dle přání zákazníka a to jak při kusové tak sériové výrobě. V rámci dodávky elektrických rozvaděčů společnost poskytuje také služby s tímto spojené, především zajištění materiálu, zázemí pro přejímku, přepravu, balení, programování, montážní činnost a další. „Mezi doplňkové činnosti společnosti patří povrchová úprava kovů práškovým lakováním, CNC zpracování plechů a zámečnická výroba.“ Vysoké kvalitě výroby je podřízen také celý výrobní proces. Společnost SENCO Příbram spol. s r.o. využívá nejmodernější výrobní technologie a systémy. Vše umocňuje vysoká odborná kvalifikace všech zaměstnanců. (*Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. Poslání a vize Senco, Profil společnosti, Politika QMS a EMS*)

Produkce společnosti je zaměřena především k výstavbě velkých investičních celků, obchodních center a průmyslových výrobních linek. Podstatná je také orientace na spolupráci se zeměmi EU. V roce 2012 byla produkce společnosti SENCO Příbram spol. s r.o. tvořena téměř 90 % výroby určené pro export na zahraniční trhy. (*Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. Profil společnosti*)

System řízení jakosti ISO 9001:2000 byl ve společnosti certifikován v roce 2003 firmou Bureau Veritas spol. s r. o. v německé akreditaci DAR. Recertifikace dle ISO 9001:2008 pak byla provedena v roce 2009. V roce 2004 získala společnost licenci UL508A, čímž se její výrobky staly vyhovující i podmínkám amerického trhu. Od roku 2009 vlastní společnost také certifikaci systému managementu jakosti dle IRIS Rev. 01 společnosti Bureau Veritas spol. s r. o. (*Výroční zpráva společnosti Senco, 2012; Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. Certifikace*)

7.1.2 Global Business s.r.o.

Sídlo: Kostelec u Holešova 264, PSČ 768 43, Česká republika

IČ: 25823396

Základní kapitál: 100 000 Kč



Zdroj: Logo Global Business s.r.o.

Obr. 7. Logo Global Business s.r.o.

Firma Global Business s.r.o. vznikla 29. října 1998 zápisem do Obchodního rejstříku. V roce 2006 společnost Global Business s.r.o. odkoupila výrobu tehdejší firmy ELMA-THERM spol. s r. o. a stala se tak předním výrobcem rozvaděčů nízkého napětí v ČR. Převzala výrobu včetně zkušeného technického a výrobního personálu a navázala tak na tradici vysoké technické a kvalitativní úrovně výroby rozvaděčů firmy ELMA-THERM. (*Global Business, s.r.o., © 2009c*)

Hlavní předmět podnikání společnosti Global Business s.r.o. je zaměřen na výrobu a projektování elektrických rozvaděčů o jmenovitém napětí do 1000 V. Celý proces výroby

rozvaděčů je řízen a monitorován prostřednictvím informačního systému OBIS, který umožňuje řízení a monitorování veškerých výrobních a logistických procesů ve firmě. Svou objemnou výrobou rozvaděčů se řadí mezi pět největších výrobců v ČR. (*Global Business, s.r.o.*, © 2009c)

Firma Global Business s.r.o. využívá nejmodernější výrobní postupy a metody, pomocí nichž je schopna rychle a flexibilně reagovat na stále se zvyšující požadavky zákazníků. Dále je společnost držitelem certifikátu BS EN ISO 9001:2000 vztahující se na projektování, výrobu a prodej elektrických zařízení a rozvaděčů. Certifikát byl společnosti vydán 31. července 2007 společností NQA England a jeho předmětem je udržování a vylepšování systému managementu jakosti. Dokladem o tom, že společností vyráběné výrobky jsou bezpečné a splňují mezinárodně platné požadavky na elektrotechnické výrobky, jsou certifikáty Elektrotechnického zkušebního ústavu. Tyto certifikáty dokladují, že vyráběné rozvaděče jsou ve shodě s příslušnými platnými normami ČSN EN. (*Global Business, s.r.o.*, © 2009c; *Global Business, s.r.o.*, © 2009a)

Velkou pozornost věnuje společnost Global Business s.r.o. uspokojování zahraničních poptávek s cílem navýšení podílu exportu na celkovém obratu firmy. V současnosti je export firmy tvořen cca 20 % z celkového obratu. Firma Global Business s.r.o. dodává rozvaděče především na evropské a asijské trhy. Výjimkou však nejsou dodávky do zemí, jako je například Mexiko Spojené arabské emiráty či Egypt. (*Global Business, s.r.o.*, © 2009b)

7.1.3 Elektro Kroměříž, a. s.

Sídlo: Kroměříž, Kaplanova 2066/2B, PSČ 767 01, Česká republika

IČ: 46902309

Základní kapitál: 24 700 000 Kč



Zdroj: Logo Elektro Kroměříž, a. s.

Obr. 8. Logo Elektro Kroměříž a. s.

Společnost Elektro Kroměříž, a. s. působí na českém trhu již od roku 1992. Do Obchodního rejstříku byla tehdy zapsána ještě jako společnost s ručením omezeným, což se však v roce 2011 změnilo. Doposud firma Elektro Kroměříž, a. s. vlastní více než 2 000 m² výrobních prostor, které využívá především pro výrobu se specifickými požadavky na montáž, zkoušení a pro výrobu s opakovaným charakterem. (*Elektro Kroměříž a.s.*, © 2013b)

Hlavním předmět podnikání firmy Elektro Kroměříž, a. s. tvoří výroba rozvaděčů nízkého napětí, včetně montáže, oprav a údržby, projektování elektrických zařízení, jejich revize a zkoušky. Dále společnost realizuje také dlouhodobé dodávky vybraných elektrických zařízení nízkého napětí pro jaderné elektrárny, výrobu rozvaděčů pro rozvodny nízkého napětí, určené pro lehký i těžký průmysl, zpracování kovů, chemii, důlní společnosti, energetiku, obchodní řetězce, bankovní domy, zdravotnictví apod. Společnost Elektro Kroměříž, a. s. se věnuje také konstrukčnímu řešení kontejnerových rozvodů, které alternují klasické stavební objekty při realizaci provozních zařízení na vzdálených objektech, na technologických konstrukcích, těžebních plošinách atd. Firma Elektro Kroměříž a.s. patří rovněž k tradičním výrobcům kompenzačních rozvaděčů s více než 200 projekčně a konstrukčně zpracovanými a vyráběnými typy. K velkým přednostem společnosti patří navíc schopnost přizpůsobení se individuálním požadavkům zákazníka. Jednou z posledních oblastí, kterou se společnost Elektro Kroměříž a.s. zabývá, je výroba rozvaděčů několika typů. (*Elektro Kroměříž a.s.*, © 2013a)

Všechny produkty vyrobené společností Elektro Kroměříž a.s. jsou doručeny jak pro český trh, tak i pro export. Ten každoročně přesahuje 50 % z celkové produkce firmy. V oblasti systému zaručujícím kvalitu a ekologicky orientované řízení v oboru vývoj, výroba a prodej rozvaděčů nízkého napětí splňuje firma Elektro Kroměříž a.s. požadavky norem ČSN ISO 9001:2000 a 14 001:2004. „Certifikaci systému jakosti a environmentální politiky zajišťuje TÜV Management Service. Společnost disponuje rovněž oprávněním podle zákona č.174/1968 Sb. O státním odborném dozoru pro dodávky vyhrazených elektrických zařízení do 1000 V pro jaderné elektrárny. Do systému prokazování kvalifikace výrobku patří zkoušky odolnosti rozvaděčů proti účinkům zkratových proudů, vlivům EMC, seismického zatížení, proti zamezení šíření obloukových zkratů, požáru v rozvaděči apod.“ (*Elektro Kroměříž a.s.*, © 2013b)

7.2 Výroba kabelových svazků

V oblasti výroby kabelových svazků bylo identifikováno 36 společností představujících pro firmu RITTER Elektro CZ spol. s r.o. přímé konkurenty. Identifikace byla opět provedena prostřednictvím stejných, volně dostupných databází, tudíž se skutečné počty konkurenčních subjektů v oblasti výroby kabelových svazků mohou lišit. Souhrn všech identifikovaných firem tohoto odvětví obsahuje Příloha II. Stejně jako výrobci elektrických rozvaděčů, tak i výrobci kabelových svazků jsou seřazeni podle jejich schopnosti generovat tržby v roce 2012 na základě zveřejněných listin na portále Justice.cz.

Výrobci kabelových svazků	Tržby 2012 (v tis. Kč)
ABB s.r.o.	12 302 339
KES - kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o.	1 014 945
LAPP KABEL s.r.o.	713 132
SPEL, a.s.	594 024
OTAVA, výrobní družstvo	295 407
KOSYKA, s.r.o.	218 548
HARTING s.r.o.	147 047
ELBAS, s.r.o.	131 680
KAMPOS, s.r.o.	99 590
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	85 365

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů PII (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 7. Top 10 výrobců kabelových svazků v ČR

Deset společností s nejvyššími tržbami z roku 2012 vyobrazuje tab. 7. Opět pozitivní zjištění vzešlo z této analýzy v podobě umístění společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. na 10. místě. Pro další porovnávání jsou vybrány společnosti:

- ABB s.r.o.,
- LAPP KABEL s.r.o.,
- ELBAS, s.r.o.

Výběr společnosti ABB s.r.o. k dalšímu porovnávání souvisí s umístěním v žebříčku firem zabývajících se výrobou kabelových svazků. Firma ABB s.r.o. v roce 2012 byla schopna generovat nejvyšší tržby ze všech identifikovaných subjektů a obsadila tak nejvyšší příčku.

Zbylé dvě společnosti jsou vybrány na základě konzultace se společností RITTER Elektro CZ spol. s r.o. Firma LAPP KABEL s.r.o. je identifikována jako společnost se třetí nejvyšší tržbou v roce 2012. Poslední zvolenou společností zabývající se výrobou kabelových svazků je firma ELBAS, s.r.o. Ta se v žebříčku tržeb z roku 2012 umístila na 8. místě, pouze o dvě příčky výše než samotná společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

7.2.1 ABB s.r.o.

Sídlo: Praha 4, Štětškova 1638/18, PSČ 140 00, Česká republika

IČ: 49682563

Základní kapitál: 400 000 000 Kč



Zdroj: Logo ABB s.r.o.

Obr. 9. Logo ABB s.r.o.

Společnost ABB s.r.o. je součástí skupiny ABB, která vznikla v roce 1988 spojením švédské firmy Asea a švýcarské firmy BBC Brown Boveri. V ČR působí ABB prostřednictvím svých služeb a výrobků již od roku 1970, kdy zde byla založena první společnost. Společnost ABB s.r.o. v České republice vznikla v roce 1993 a jako jedna z nejvýznamnějších elektroinženýrských společností napomáhá svým zákazníkům efektivně využívat elektrickou energii, zvyšovat produktivitu v průmyslu a snižovat tak negativní dopady na životní prostředí. (*Výroční zpráva ABB, 2012; ABB: Technologie pro energetiku a automatizaci, 2012b*)

Jako jedna z nejvýznamnějších elektroinženýrských společností pomáháme našim zákazníkům efektivně využívat elektrickou energii, zvyšovat produktivitu v průmyslu a snižovat dopad činnosti na životní prostředí. (*Výroční zpráva ABB, 2012*)

Hlavním předmětem podnikání jsou komplexní dodávky, výroba, výstavba a modernizace staveb, výroba zařízení pro přenos, rozvod a kontrolu elektrické energie a silnoproudých zařízení. Dále se zabývá měřicí a regulační technikou a systémy řízení, produkty

a službami v oblasti automatizace, elektroinstalačních materiálů, nízkonapěťových zařízení a servisní činností. (*Výroční zpráva ABB, 2012*)

Firma ABB s. r. o. vlastní několik certifikátů systémů řízení. Vlastní tři evropské certifikované systémy řízení: QMS – systém řízení jakosti dle normy ISO 9001, EMS-systém ochrany životního prostředí dle normy ISO 14 001 a OHSAS – systém bezpečnosti práce dle normy OHSAS 18 001. Od roku 2005 navíc získala také „Zlatý certifikát“ od společnosti CQS Praha, který je jen potvrzením zájmu společnosti nejen o nabízení kvalitních výrobků a služeb, ale i o kvalitní péči o zaměstnance, společnost a životní prostředí. (*ABB: Technologie pro energetiku a automatizaci, 2012a*)

7.2.2 LAPP KABEL s.r.o.

Sídlo: Otrokovice, Bartošova 315, PSČ 765 02, Česká republika

IČ: 25519506

Základní kapitál: 100 000 Kč



Zdroj: Logo LAPP KABEL s.r.o.

Obr. 10. Logo LAPP KABEL s.r.o.

Firma Lapp Kabel byla založena již v roce 1957 panem Oskarem Lappem, který uvedl na trh první průmyslově vyrobený ovládací kabel na světě - ÖLFLEX®. (*Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014c*)

Společnost LAPP KABEL s.r.o. je významnou součástí výrobních aktivit skupiny LAPP GROUP. Ta v sobě kombinuje celosvětovou působnost se silou rodinné firmy. „Společnými silami vytvořili Oskar a Ursula Ida Lappovi rodinnou společnost s mezinárodní pověstí a proslulostí. Jako zakladatelé jedinečné historie průmyslového úspěchu jsou příkladem pro budoucí generace, zaměstnance i přátele.“ (*Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014d*)

Výčet produktů a služeb, na které se společnost LAPP KABEL s.r.o. orientuje, je velmi obsáhlý. Firma se zabývá výrobou připojovacích a ovládacích kabelů, problematikou datové komunikace, optickým systémům pro přenos dat, systémům pro ochranu a vedení kabelů, kabelovým vývodkám atd. Všechny produkty Lapp jsou vyráběny ve vlastních

výrobních závodech, kterých je 17 a jsou rozmístěny po celém světě. (*Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014a*)

Firma LAPP KABEL s.r.o. je držitelem několika certifikací, které pomáhají zajistit dodržování stanovených standardů jak pro výrobky, tak pro služby. Jedním z nich je systém řízení kvality, který je orientován na optimalizaci interních postupů, obchodních procesů a také kvalitu výrobků a služeb. Společnost LAPP KABEL s.r.o. je od roku 2002 certifikována podle ISO 9001. Dále vlastní Certifikaci KTA 1401, jejíž normou se řídí při zajišťování kvality výrobků v oblasti jaderné energie a Certifikaci ATEX, což je směrnice zaměřující se především na otázku bezpečnosti práce. (*Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014b*)

7.2.3 ELBAS, s.r.o.

Sídlo: Choceň, Vysokomýtská čp. 1202, PSČ 565 01, Česká republika

IČ: 25942484

Základní kapitál: 300 000 Kč



Zdroj: Logo ELBAS, s.r.o.

Obr. 11. Logo ELBAS, s.r.o.

Společnost ELBAS, s.r.o. byla založena v roce 1994, tehdy pod názvem „ELBA servis“ za účelem vývoje, výroby a montáže elektroinstalací pro tenkrát nově vznikajícího výrobce autobusů SOR Libchavy. Jako přímý pokračovatel této úspěšné firmy rozšířila firma ELBAS, s.r.o. své aktivity o vývoj software pro testování a monitorování dat sběrnic CAN. (*ELBAS, s.r.o., © 2014b*)

Hlavním předmětem podnikání společnosti ELBAS, s.r.o. je výroba rozvaděčů nízkého napětí a baterií a také výroba kabelových svazků a vodičů. Při výrobě kabelových svazků využívá firma především strojovou technologii. Vlastní například počítači řízené popisovací, stříhací odizolovací a navíjecí stroje, automatické ruční lisy s adaptéry pro různé typy konektorů, omotávací zařízení a další. (*ELBAS, s.r.o., © 2014c*)

Dále se společnost specializuje na přípravu a následné vypracování technických návrhů, poskytování software a poradenství v této oblasti, projektování elektroinstalací vozidel a strojů, montáž přístrojových desek, programování multiplexových systémů KIBES a další. (*ELBAS, s.r.o.*, © 2014b)

Firma ELBAS, s.r.o. je také držitelem certifikace systému managementu kvality, který splňuje všechny požadavky specifikované normou ISO 9001:2009. (*ELBAS, s.r.o.*, © 2014a)

8 SROVNÁNÍ KONKURENTŮ NA ZÁKLADĚ RŮZNÝCH KRITÉRIÍ

V následujících kapitolách je provedeno srovnávání konkurenčních subjektů, které byly identifikovány a zvoleny v předchozí kapitole. Porovnávání probíhá v každém z odvětví zvlášť. Nejprve však musí být určena srovnávací kritéria. Dle možností zjištění potřebných informací je prvním porovnávacím kritériem zvolena výše tržeb. Jako druhé kritérium je vybrán ukazatel hospodářského výsledku, čili zda společnosti v daném roce generují zisk, či ztrátu. Dalším hodnotícím faktorem je doba odpovědi na dotaz fiktivního potenciálního zákazníka a nakonec jsou společnosti srovnávány podle počtů zaměstnanců. Například cena produktů není zvolena z toho důvodu, že ceny jsou závislé na přesných požadavcích zákazníka včetně konkrétních parametrů a popisu výrobku.

8.1 Srovnání konkurentů dle výše tržeb

Na základě výše tržeb bylo provedeno již prvotní identifikování konkurenčních subjektů. Tato kapitola je však věnována srovnávání výše tržeb v letech 2010-2012 a vzájemnému porovnání se společností RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Výše tržeb jednotlivých společností byly převzaty z výkazů zisků a ztrát zveřejněných na portálu Justice.cz (VRaSL, © 2012-2014).

Výrobci elektrických rozvaděčů

Výše tržeb jednotlivých společností, které se věnují výrobě elektrických rozvaděčů, zobrazuje tab. 8. Společnost, která v daném roce dosahovala nejvyšších tržeb, byla ohodnocena 4 body a naopak společnost s nejnižšími tržbami pouze bodem 1.

Na celkovém prvním místě se umístila společnost SENCO Příbram spol. s r.o., která v letech 2010, 2011 i 2012 generovala z identifikovaných subjektů tržby nejvyšší. Tržby firmy SENCO Příbram spol. s r.o. v roce 2012 dosahovaly 294 530 tis. Kč, což je v porovnání se společností RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. více než trojnásobek.

Druhou příčku zaujala společnost Global Business s.r.o., která co se týče výše dosahovaných tržeb ve sledovaném období, zaostávala za první společností se značnými rozdíly. Firma Global Business s.r.o. v roce 2012 generovala tržby ve výši 184 228 tis. Kč, což představuje téměř polovinu tržeb vedoucí společnosti SENCO Příbram spol. s r.o.

Třetí příčka patří společnosti Elektro Kroměříž, s.r.o. Ta, co se týče výše tržeb v letech 2010-2012, nedosahuje až tak rozdílných částek oproti druhé společnosti, avšak ani oproti společnosti s nejnižšími tržbami, kterou je společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

Firma	2010 (v tis. Kč)	Body	2011 (v tis. Kč)	Body	2012 (v tis. Kč)	Body	Σ
Elektro Kroměříž, s.r.o.	103 551	2	115 160	2	126 759	2	6
Global Business s.r.o.	143 534	3	138 405	3	184 228	3	9
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	58 707	1	85 832	1	85 365	1	3
SENCO Příbram spol. s r.o.	147 010	4	270 364	4	294 530	4	12

Zdroj: vlastní zpracování dle PI (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 8. Tržby výrobců el. rozvaděčů v letech 2010-2012

Výrobci kabelových svazků

Tržby všech vybraných společností zabývajících se výrobou kabelových svazků zobrazuje tab. 9. Nejlépe si vedla společnost ABB s.r.o., která získala nejvyšší možný počet bodů. Dosahovala proti zbylým společnostem mnohonásobně vyšších tržeb a to ve všech sledovaných letech (2010, 2011, 2012).

Na druhém místě se umístila společnost LAPP KABEL s.r.o. Ta v roce 2012 dosahovala tržeb ve výši 713 132 tis. Kč, což představuje, například v porovnání se společností RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., více než osmkrát vyšší údaj.

Třetí příčku obsadila firma ELBAS, s.r.o., která v roce 2012 dosáhla tržeb ve výši 131 680 tis. Kč, což je méně než v roce 2010. Stále však dosahuje vyšších tržeb ve všech sledovaných letech jak společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., která se v žebříčku umístila na posledním místě s nejnižším možným počtem bodů.

Firma	2010 (v tis. Kč)	Body	2011 (v tis. Kč)	Body	2012 (v tis. Kč)	Body	Σ
ABB s.r.o.,	9 524 139	4	11 026 722	4	12 302 339	4	12
ELBAS, s.r.o.	136 218	2	168 818	2	131 680	2	6
LAPP KABEL s.r.o.,	516 211	3	710 501	3	713 132	3	9
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	58 707	1	85 832	1	85 365	1	3

Zdroj: vlastní zpracování dle PII (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 9. Tržby výrobců kabelových svazků v letech 2010-2012

8.2 Srovnání konkurentů podle výsledku hospodaření

Hospodářské výsledky za běžné období jednotlivých společností z roků 2010-2012 byly zjištěny z údajů výročních zpráv a účetních závěrek společností. Jednotlivé výsledky hospodaření byly pak podle jejich výše bodově ohodnoceny kdy společnost, která v daném roce dosahovala nejvyššího výsledku hospodaření, získala nejvyšší počet bodů (4 body). Naopak společnost, jejíž výsledek hospodaření dosahoval nejnižších, či záporných hodnot, byla ohodnocena pouze 1 bodem.

Výrobci elektrických rozvaděčů

Jak je patrné z tab. 10. nejvyšší počet celkových bodů získala společnost Global Business s.r.o., která dokonce v roce 2010 z vybraných společností dosahovala nejvyššího hospodářského výsledku – zisku 12 222 tis. Kč. V letech 2011-2012 však dosahovala pouze druhého nejvyššího výsledku, za což byla ohodnocena třemi body.

Na druhém místě v celkovém hodnocení vybraných společností, dle výše dosahovaného výsledku hospodaření, se umístila firma SENCO Příbram spol. s r.o. Ta naopak v letech 2011-2012 dosahovala nejvyšších hodnot, avšak rok 2010 připravil firmu o celkové prvenství. Společnost SENCO Příbram spol. s r.o. v roce 2010 dosahovala záporného výsledku hospodaření, čili ztrátu 1 869 tis. Kč.

Velmi potěšujícím zjištěním, které z tohoto srovnání vyplynulo, je umístění společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. S celkovým počtem 7 bodů se v celkovém hodnocení konkurentů dle výše hospodářského výsledku umístila na třetím místě. Firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. také v průběhu zkoumaného období vždy dosahovala kladného výsledku hospodaření, což je také velmi pozitivní zjištění.

Firma	VH 2010 (v tis. Kč)	Body	VH 2011 (v tis. Kč)	Body	VH 2012 (v tis. Kč)	Body	Σ
Elektro Kroměříž, s.r.o.	63	2	714	1	1 426	1	4
Global Business s.r.o.	12 222	4	8 333	3	14 621	3	10
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	158	3	2 074	2	1 732	2	7
SENCO Příbram spol. s r.o.	-1 869	1	23 066	4	17 586	4	9

Zdroj: vlastní zpracování (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 10. Výsledky hospodaření výrobců el. rozvaděčů v letech 2010-2012

Nejhůře si ve srovnání dle výše hospodářského výsledku, vedla společnost Elektro Kroměříž, s.r.o. Ta sice v žádném ze sledovaných období nevykazovala ztrátu, avšak vykazovala nejnižší zisky v porovnání z ostatními zvolenými konkurenčními subjekty.

Výrobci kabelových svazků

Jednotlivé výše hospodářských výsledků společností zabývajících se výrobou kabelových svazků obsahuje tab. 11. Všechny zvolené společnosti v letech 2010-2012 dosahovaly kladných výsledků hospodaření. Nejvyšších zisků dosahovala společnost ABB s.r.o. a to ve všech sledovaných letech. V letech 2010 a 2011 se zisky společnosti postupně zvyšovaly a v roce 2012 dosahovala zisku již ve výši 1 185 882 tis. Kč, což byl také zisk nejvyšší.

Druhé místo obsadila společnost LAPP KABEL s.r.o., která ve všech třech sledovaných letech dosahovala druhého nejvyššího výsledku hospodaření. V porovnání s rokem 2010 se výsledek hospodaření firmy LAPP KABEL s.r.o. téměř zdvojnásobil, avšak v roce 2011 byl hospodářský výsledek firmy nejvyšší. Společnost dosahovala zisku ve výši 78 186 tis. Kč.

Třetích nejvyšších tržeb v letech 2010-2012 dosahovala firma ELBAS, s.r.o. V roce 2012 dosahovala zisku ve výši 14 136 tis. Kč, což však nebyl nejvyšší výsledek ve sledovaném období. Tím byl rok 2011, kdy společnost ELBAS, s.r.o. dosahovala zisku ve výši 25 050 tis. Kč.

Poslední příčku v žebříčku výrobců kabelových svazků, obsadila společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Vysvětlením by však mohlo být to, že firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je v porovnání s ostatními zvolenými společnostmi organizačně menší společností.

Firma	VH 2010 (v tis. Kč)	Body	VH 2011 (v tis. Kč)	Body	VH 2012 (v tis. Kč)	Body	Σ
ABB s.r.o.,	851 632	4	705 381	4	1 185 882	4	12
ELBAS, s.r.o.	12 240	2	25 050	2	14 136	2	6
LAPP KABEL s.r.o.,	27 819	3	78 186	3	59 100	3	9
RITTER Elektro CZ, spol. s r.	158	1	2 074	1	1 732	1	3

Zdroj: vlastní zpracování (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 11. Výsledky hospodaření výrobců kabelových svazků v letech 2010-2012

8.3 Porovnání konkurence dle doby reakce na dotaz

Dalším srovnávacím kritériem je doba reakce na dotaz. Identifikovaným firmám byl zaslán e-mail s žádostí o radu. Subjekty, které na podnět odpověděli nejrychleji, získaly 4 body. Naopak ti, kterým odpověď trvala nejdéle, nebo neodpověděli vůbec, získaly 1 bod.

Výrobci elektrických rozvaděčů

E-mail jednotlivým firmám zabývajících se výrobou elektrických rozvaděčů byl psán z pohledu a situace naprostého laika, který dané firmy žádá o radu při výběru elektrického rozvaděče pro zástavbu řadových domů. Kromě doby odpovědi na tento dotaz nebyly zkoumány žádné další okolnosti (jako např. předmět odpovědi na samotný dotaz apod.). Jak je patrné z tab. 12, nejrychleji na dotaz reagovala firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Společně s firmou SENCO Příbram spol. s r.o. odpověděli na dotaz do jedné hodiny od odeslání e-mailu. Třetí v pořadí reagovala na dotaz společnost Elektro Kroměříž, s.r.o., které odpověď trvala přibližně 17 hodin. Vůbec však na dotaz neodpověděla společnost Global Business s.r.o., která tak v tomto hodnocení získala pouze jeden bod.

Firma	Doba odpovědi (v hod.)	Body
Elektro Kroměříž, s.r.o.	17,85	2
Global Business s.r.o.	neodpověděli	1
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	0,78	4
SENCO Příbram spol. s r.o.	0,88	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12. Doba reakce na e-mail výrobců el. rozvaděčů

Výrobci kabelových svazků

Podobně jako výrobcům elektrických rozvaděčů byl i firmám, zabývajících se výrobou kabelových svazků, zaslán e-mail. Tentokrát se však nejednalo o prosbu o radu, ale o dotaz směřující na záruční dobu, která se na jimi vyráběné kabelové svazky stahuje. Opět nebyly brány v potaz žádné jiné okolnosti včetně obsahu odpovědi jednotlivých firem.

Firma	Doba odpovědi (v hod.)	Body
ABB s.r.o.,	1,78	2
ELBAS, s.r.o.	1,89	1
LAPP KABEL s.r.o.,	0,60	4
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	1,33	3

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 13. Doba reakce na e-mail výrobců kab. svazků

Nejrychleji na dotaz reagovala společnost LAPP KABEL s.r.o. Ta jako jediná ze sledovaných subjektů odpověděla na e-mail do jedné hodiny. Zbylé společnosti včetně firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. reagovaly na e-mail do dvou hodin od jeho odeslání. O konečném pořadí a bodovém ohodnocení pak rozhodovaly minuty, viz tab. 13.

8.4 Srovnání konkurentů na základě počtu zaměstnanců

Posledním zvoleným kritériem určeným ke srovnávání identifikovaných konkurenčních subjektů je srovnání dle počtu pracovníků, které společnosti zaměstnávají. Údaje o počtech zaměstnanců jsou převzaty z výročních zpráv jednotlivých společností, které jsou zveřejněny prostřednictvím portálu Justice.cz (VRaSL, © 2012-2014).

Výrobci elektrických rozvaděčů

Firma	2010	Body	2011	Body	2012	Body	Body celkem
Elektro Kroměříž, s.r.o.	61	3	62	3	63	2	8
Global Business s.r.o.	37	1	43	1	40	1	3
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	56	2	61	2	77	3	7
SENCO Příbram spol. s r.o.	101	4	114	4	112	4	12

Zdroj: vlastní zpracování (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 14. Počty zaměstnanců výrobců el. rozvaděčů v letech 2010-2012

Firma s nejvyšším počtem zaměstnanců je společnost SENCO Příbram spol. s r.o., která jako jediná ze zvolených společností, zaměstnává víc než 100 zaměstnanců. Druhé místo obsadila společnost Elektro Kroměříž, s.r.o., která v roce 2012 zaměstnávala 63 zaměstnanců. Třetí společností je společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., která v roce 2012 zaměstnávala 77 zaměstnanců, což je druhý nejvyšší počet z vybraných společností roku 2012. Firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. navíc vyniká nejvyšším průměrným počtem nových zaměstnanců, což značí rychlý růst a rozvoj společnosti.

Poslední příčka patří společnosti Global Business s.r.o., která v roce 2012 zaměstnávala pouze 40 zaměstnanců. Údaje o počtech zaměstnanců jednotlivých společností vyrábějících kabelové svazky zobrazuje tab. 14.

Výrobci kabelových svazků

Jak je patrné z tab. 15. firmou s nejvyšším počtem zaměstnanců je společnost ABB s.r.o. Zde se počty zaměstnanců na rozdíl od zbylých společností pohybují v řádech tisíců. V roce 2010 zaměstnávala společnost 2800 zaměstnanců. V roce 2011 jich bylo již 3060 a v roce 2012 se počet zaměstnanců zastavil na čísle 3200. Na druhé pozici se nachází společnost LAPP KABEL s.r.o., která v roce 2012 zaměstnávala 173 zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců vlastní firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Ta v roce 2010 zaměstnávala například proti společnosti ABB s.r.o. pouhých 56 zaměstnanců. V roce 2011 zaměstnávala 61 pracovníků a v roce 2012 se počet zaměstnaných firmou RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. zvýšil až na hodnotu 77.

Firma	2010	Body	2011	Body	2012	Body	Body celkem
ABB s.r.o.,	2800	4	3060	4	3200	4	12
ELBAS, s.r.o.	82	2	100	2	100	2	6
LAPP KABEL s.r.o.,	135	3	178	3	173	3	9
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	56	1	61	1	77	1	3

Zdroj: vlastní zpracování (VRaSL, © 2012-2014)

Tab. 15. Počty zaměstnanců výrobců kab. svazků v letech 2010-2012

8.5 Zhodnocení konkurentů dle vybraných kritérií

Výrobci elektrických rozvaděčů

Celkové zhodnocení je provedeno na základě sumarizace bodového ohodnocení všech zvolených kritérií. Nejlépe si mezi výrobci elektrických rozvaděčů vedla společnost SENCO Příbram spol. s r.o., která získala 36 bodů z celkového počtu 40 bodů. Nutno poznamenat, že tato společnost dosáhla dvojího maxima dosažených bodů a to při porovnávání subjektů dle tržeb a dle počtu zaměstnanců v letech 2010-2012. Ze všech identifikovaných subjektů představuje pro společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., firma SENCO Příbram spol. s r.o.

Na druhém místě s větším bodovým rozstupem od místa prvního skončila společnost Global Business s.r.o. O pouhé dva body méně pak celkově z výše zvolených hodnotících

kritérií získala společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. a poslední příčku obsadila společnost Elektro Kroměříž, s.r.o. Celkové umístění zvolených společností včetně jejich průběžného bodového ohodnocení zobrazuje tab. 16.

Firma	Tržby	HV	Reakce	Zaměstnanci	Body celkem
Elektro Kroměříž, s.r.o.	6	4	2	8	20
Global Business s.r.o.	9	10	1	3	23
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	3	7	4	7	21
SESCO Příbram spol. s r.o.	12	9	3	12	36

Zdroj: vlastní zpracování dle předešlých srovnání

Tab. 16. Zhodnocení výsledků srovnávání výrobců el. rozvaděčů

Výrobci kabelových svazků

Mezi výrobci kabelových svazků dosáhla nejvyššího celkového ohodnocení firma ABB s.r.o., která z celkového počtu 40 bodů získala bodů 38. Ve třech ze čtyř zkoumaných kritérií získala plný počet bodů, což úspěšnost firmy ABB s.r.o. jen potvrzuje. Jedinou ztrátu bodů utrpěla v porovnávání doby reakce na e-mail s dotazem na záruční dobu kabelových svazků. Prodlevu v odpovědi na e-mail lze však vysvětlit možným zaneprázdněním, což je u tak velké společnosti pochopitelné.

Na celkem jednoznačné druhé příčce se umístila firma LAPP KABEL s.r.o. Ve třech kritériích srovnávání obsadila 2. místo, pouze v reakci na e-mail byla rychlejší než vítězná firma ABB s.r.o. Třetí příčku obsadila společnost ELBAS, s.r.o., která ve sledovaných letech 2010-2012 vykazovala třetí nejvyšší tržby, hospodářský výsledek i počty zaměstnanců. Na poslední příčce z identifikovaných subjektů skončila firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Toto umístění se dalo však předpokládat, jelikož společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. byla od prvopočátku porovnávána s o dost většími a silnějšími firmami s dlouholetou tradicí a zkušenostmi. Celkové ohodnocení vybraných společností zobrazuje tab. 17.

Firma	Tržby	HV	Reakce	Zaměstnanci	Body celkem
ABB s.r.o.,	12	12	2	12	38
ELBAS, s.r.o.	6	6	1	6	19
LAPP KABEL s.r.o.,	9	9	4	9	31
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	3	3	3	3	12

Zdroj: vlastní zpracování dle předešlých srovnání

Tab. 17. Zhodnocení výsledků srovnávání výrobců kab. svazků

9 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

Na základě všech provedených analýz byly identifikovány silné a slabé stránky a také příležitosti a hrozby společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Stejně důležité jako rozpoznání těchto vlivů, je také důležité vynaložit snahu se těch negativních zbavit a naopak ty dobré maximálně využít. Firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. by měla neustále vynakládat prostředky a úsilí na nalezení nových konkurenčních výhod a na zvyšování své konkurenceschopnosti. Při srovnávání a sledování své konkurence by se však neměla zaměřovat pouze na ty nejsilnější subjekty, ale také na hrozbu, kterou mohou představovat menší podniky či někteří živnostníci v oboru a blízkém i vzdáleném okolí.

Jedním z největších nedostatků společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je velká závislost na dodávkách, které pro ni zprostředkovala mateřská organizace. Tyto zakázky tvoří téměř 70 % obrátu firmy, což by v případě jejich ztráty mělo pro firmu nedozírné následky. Proto je nutné, aby si společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. snažila vybudovat svou vlastní skupinu zákazníků. Může tak učinit například využitím příležitosti v podobě investice do nákupu nového strojního zařízení a technologie Molex, která firmě umožní zabývat se projekty bílé techniky nebo automobilového průmyslu. Tím, že by se společnost mohla začít orientovat i na další trhy by mohla přispět k získání nových zákazníků. Rovněž by mohla využít příležitosti k získání zákazníků společností, které v oboru zanikly. Jelikož se počty podniků v odvětví výroby elektrických rozvaděčů snižují, mohla by společnost, například lákavými cenovými nabídkami, tyto zákazníky získat pro sebe.

Dále by se společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. měla pokusit zbavit své velké závislosti na dodavatelích skladových prostor. Jelikož v blízkém okolí firmy je těchto objektů takových rozměrů nedostatek, může společnost o ně jednoduchým gestem přijít. Bylo by tedy výhodnější, kdyby firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. vlastnila vlastní skladové prostory, čímž by eliminovala případnou ztrátu dodavatele skladových prostor, kterému se naskytl výhodnější nabídka od jiného zájemce.

S problematikou skladování souvisí také špatná organizace skladového systému. Zde by se společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. měla zamyslet nad investicí na vylepšení stávající situace. Pomoci by mohl jak výkonnější software sledující pohyb materiálu a zásob ve skladu, tak vyškolení pracovníků. Rovněž by bylo vhodné zvážit plně

automatizovaný systém naskladňování, který by nejen vyřešil problém s nesrovnalostmi ve skladových prostorách, ale také by celý proces naskladňování pracovníkům ulehčil.

Firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. je rovněž velmi závislá na dodavatelích výrobních zařízení a rozvaděčových skříní. Měla by proto z důvodu možného vypovězení, některého z nich, zvážit dodavatele jiné. Mohla by se zaměřit také například na zahraniční trhy, kde by mohla nalézt výhodné dodavatele tohoto sortimentu.

Kromě snahy eliminovat negativní situace a ohrožení, by společnost RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. měla věnovat pozornost i svým silným stránkám. Měla by se například zaměřit na další vzdělávání svých vysoce kvalifikovaných zaměstnanců v podobě různých školení či seminářů. Rovněž by se měla snažit udržovat vysokou kvalitu všech výrobků a také služeb, které poskytuje.

Firma RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. sice vyniká také svou flexibilitou, kterou prokazuje při plnění nadstandardních či objemných objednávek. Avšak ne všichni zaměstnanci mohou s pracemi přesčas souhlasit. Pomohlo by zajisté lepší organizování a plánování výroby, čímž by firma předešla nucenému volnu pro své zaměstnance či finančním náhradám, které jim ze zákona musí poskytnout.

ZÁVĚR

Předním cílem bakalářské práce bylo identifikovat konkurenční subjekty firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. v oblasti výroby elektrických rozvaděčů a kabelových svazků, čemuž musela předcházet analýza okolí podniku. Dalším cílem bylo pak na základě analýzy konkurenčního prostředí firmy navrhnout možná doporučení a postupy jak konkurenceschopnost firmy zvýšit.

Teoretická část, se na základě prostudování odborné literatury, zabývala definováním okolí podniku a pojmů jako konkurence, konkurenční prostředí, konkurenční síla a konkurenceschopnost. Pro pochopení problematiky konkurence bylo nezbytné definovat také členění konkurence z různých hledisek. Následně byly popsány metody, které se k analýze konkurenčního prostředí využívají. Tyto metody měly představovat teoretický základ pro jejich následné sestavení na okolí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. Pro analýzu makroprostředí byla vybrána PEST analýza, mezoprostředí firmy bylo analyzováno pomocí Porterova pětifaktorového modelu a mikroprostředí pomocí analýzy OT (příležitostí a hrozeb). Výsledky jednotlivých analýz pak byly shrnuty pomocí SWOT tabulky, která identifikovala silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

Úvod praktické části byl věnován popisu společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o., její historii, předmětu podnikání, strategickým cílům a organizační struktuře. Byla provedena analýza makroprostředí, mezoprostředí i mikroprostředí firmy. Poté se na základě identifikace konkurenčních subjektů v odvětví výroby elektrických rozvaděčů nízkého napětí a výroby kabelových svazků podařilo nalézt ty nejsilnější podniky, které byly srovnávány dle stanovených kritérií. Dle možností byla zvolena výše tržeb, výše hospodářského výsledku, doby subjektů potřebná na odpověď na dotaz a počty zaměstnanců jednotlivých společností. Na základě těchto kritérií bylo možno určit ty nejsilnější firmy v daných odvětví a porovnat jejich výsledky se společností RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.

Díky srovnávání a analýze okolí firmy RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. bylo možné navrhnout postupy, které by v budoucnu mohly zvýšit konkurenceschopnost podniku. Kromě toho bylo navrženo odstranění některých nedostatků, které firmu zatěžovaly, nebo by v budoucnu mohly způsobit nepříjemné situace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ABB: Technologie pro energetiku a automatizaci, 2012a. *Certifikáty* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www117.abb.com/index.asp?thema=2716>.
2. ABB: Technologie pro energetiku a automatizaci, 2012b. *Poslání a vize ABB* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.abb.cz/cawp/czabb014/39bb7378d9cf1382c12573de00446235.aspx>.
3. Aktuálně.cz, 2013. *Zvýšení DPH pro rok 2014, sazby daně z přidané hodnoty* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/zvyseni-dph-sazba-dan-z-pridane-hodnoty/r~i:wiki:1199/>.
4. ČERNÁ, Jana, 2013. *Kvalita života v Česku: Češi nemají peníze a nepomáhají.* *Aktuálně.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/zahranici/kvalita-zivota-v-cesku-cesi-nemaji-penize-a-nepomahaji/r~i:article:781023/>.
5. Česká národní banka (ČNB), 2014. *Aktuální prognóza ČNB* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP.
6. ČESKO. Zákon č. 65 ze dne 16. června 1965 Sb. o práci přesčas a noční práce (zákoník práce). Dostupný také z: <http://zakonik-prace.cz/5zakonik-prace.html>.
7. Český statistický úřad (ČSÚ), [2013]. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
8. ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1.vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
9. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
10. ELBAS, s.r.o., © 2014a. *Certifikáty* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.elbas.cz/certifikaty>.
11. ELBAS, s.r.o., © 2014b. *Historie ELBAS, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.elbas.cz/o-firme>.
12. ELBAS, s.r.o., © 2014c. *Kabelové svazky* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.elbas.cz/kabelove-svazky>.

13. Elektro Kroměříž a.s., © 2013a. *ROZVÁDĚČE S ŘÍDÍCÍMI SYSTÉMY A OVLÁDACÍ PULTY* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z:
<http://www.ekm.cz/index.php?url=cs/rozvadece-s-ridicimi-systemy-a-ovladaci-pulty>.
14. Elektro Kroměříž a.s., © 2013b. *SPOLEČNOST* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.ekm.cz/index.php?url=cs/spolecnost>.
15. Evropská databanka [online databáze]. © Evropská databanka a.s., [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/>.
16. FERRELL, O.C. and Michael HARTLINE, 2012. *Marketing Strategy*. 6th ed. [Mason]: Cengage Learning, 432 p. ISBN 1285657446.
17. Finance.cz, [2014]. *Nezaměstnanost* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>.
18. Firmy.cz [online databáze]. © Seznam.cz, a. s., © 1996 – 2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/>.
19. FOTR, Jiří et al., 2012, *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
20. Global Business, s.r.o., © 2009a. *CERTIFIKACE* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.globalb.cz/index.php?url=cs/certifikace>.
21. Global Business, s.r.o., © 2009b. *EXPORT* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.globalb.cz/index.php?url=cs/export>.
22. Global Business, s.r.o., © 2009c. *O FIRMĚ* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.globalb.cz/index.php?url=cs/o-firme>.
23. HANZELKOVÁ, Alena et al., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
24. HENRY, Anthony, 2011. *Understanding strategic management*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 442 p. ISBN 01-995-8161-4.
25. HERBIG, Milan, 2011. Krimpování konektorů? To je hračka!. *MHBlog.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://mhblog.cz/internet/85-krimpovani-konektoru-to-je-hracka>.
26. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
27. HOSENSEIDLOVÁ, Petra a Martin Hromádka, 2014. ČNB nechala bez změny úrokové sazby i intervenční režim. *Český rozhlas - Zprávy* [online]. [cit. 2014-04-13].

- Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/domaciekonomika/_zprava/cnb-nechala-bez-zmeny-urokove-sazby-i-intervencni-rezim--1332077.
28. Inform.cz [online databáze]. © Inform Data, a.s., [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.inform.cz>.
 29. Interní materiály společnosti. [2013]. Zábřeh: RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. [cit. 2014-3-22]. Dostupné z: <http://www.ritter-elektro.cz/wp-content/uploads/2013/10/Charakteristika-firem-BARMAG-a-RITTER.pdf>.
 30. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
 31. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 8024781468.
 32. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
 33. JUREČKA, Václav et al., 2010. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 359 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3259-6.
 34. KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha: Grada, 169 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
 35. KERMALLY, Sultan, 2006. *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 104 s. ISBN 80-251-1013-3.
 36. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
 37. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Maria REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
 38. KOTLER, Philip, 2003. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 203 s. ISBN 80-726-1082-1.
 39. KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
 40. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
 41. Kurzy.cz, 2014a. *Graf EUR / Kč od 27.3.2009 do 11.4.2014, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-27.3.2009/>.

42. Kurzy.cz, 2014b. *Inflace - 2014, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
43. Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014a. Katalog [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/produkty/katalog.html>.
44. Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014b. *Kvalita* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/kvalita.html>.
45. Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014c. *Lapp Group* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/o-nas/lapp-group.html>.
46. Lapp Kabel, Lapp Group: Lapp Czech, © 2014d. *Rodina Lapp* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/spolecnost/o-nas/rodina-lapp.html>.
47. Lidovky.cz, 2013. *Česko za sto let: 7,5 milionu obyvatel, průměrný věk 50 let* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.lidovky.cz/csu-cesko-do-roku-2101-zestarne-a-ubude-mu-obyvatel-ful-/zpravy-domov.aspx?c=A130723_112924_In_domov_mct.
48. Logo ABB s.r.o. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.abb.cz/>.
49. Logo ELBAS, s.r.o. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.elbas.cz/>.
50. Logo Elektro Kroměříž, a. s. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.ekm.cz/>.
51. Logo Global Business s.r.o. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.logobox.cz/detail.aspx?id=c49561b7-f6b1-4bad-8a4b-5c03e65196f6>.
52. Logo LAPP KABEL s.r.o. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://lappczech.lappgroup.com/>.
53. Logo RITTER Elektro CZ, spol. s r.o. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.ritter-elektro.cz/>.
54. Logo SENCO Příbram spol. s r.o. [online] [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.sencopb.cz/cs>.
55. MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
56. MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

57. MATOUŠEK, Ondřej, 2013. Politická stabilita je v Česku nejhorší z celé EU. *PohledZvenku.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://pohledzvenku.cz/politika/182-politicka-stabilita-v-cesku-je-nejhors-i-z-cele-eu>.
58. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (MPOČR), 2013. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/zpravodajstvi-pro-export/Panorama2012.pdf>.
59. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky (MPOČR), 2014. *Analýza vývoje ekonomiky ČR za 3. čtvrtletí 2013* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/app/content/files/zpravodajstvi-pro-export/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr-3q-2013.pdf>.
60. Official Electronic, © 2011. *Molex - konektory* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://shop.official.cz/brand/27/molex/>.
61. PERNICA, Josef, 2007. *Strategická analýzy Ritter Elektro CZ spol. s r.o.* Zábřeh. Písemná práce k modulu "Business Environment". Brno International Business School.
62. PERNICA, Josef, 2008. *Vymezení personální strategie firmy Ritter Elektro CZ spol. s r.o.* Zábřeh. Písemná práce k modulu "Managing People". Brno International Business School.
63. PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
64. RITTER Elektro CZ, © 2013a. *Montáže strojů* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.ritter-elektro.cz/montaze-stroju/>.
65. RITTER Elektro CZ, © 2013b. *O nás* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.ritter-elektro.cz/o-nas/>.
66. RITTER Elektro CZ, © 2013c. *Výroba rozvaděčů nízkého napětí* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.ritter-elektro.cz/vyroba-rozvadecu-nizkeho-napeti/>.
67. RITTER Elektro CZ, © 2013d. *Výroba vodičů a kabelů* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.ritter-elektro.cz/vyroba-vodicu-a-kabelu/>.
68. SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2000. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 101 s. ISBN 80-717-9422-8.
69. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

70. SEKYRA, Tomáš, 2006a. Komax ALPHA 233. *Kabelové svazky - FLEXCON, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.flexcon.cz/detail-clanku/komax-alpha-233>.
71. SEKYRA, Tomáš, 2006b. Schleuniger PS9550. *Kabelové svazky - FLEXCON, s.r.o.* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.flexcon.cz/detail-clanku/schleuniger-ps9550>.
72. Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. *Certifikace* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.sencopb.cz/cs/certifikace>.
73. Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. *Politika QMS a EMS* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.sencopb.cz/cs/spolecnost/politika-ems-a-qms>.
74. Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. *Poslání a vize Senco* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.sencopb.cz/cs/spolecnost/poslani-vize>.
75. Senco Příbram: Výroba elektrických rozvaděčů. *Profil společnosti* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://www.sencopb.cz/cs/spolecnost/profil-spolecnosti>.
76. SRB, Luděk, 2012. WiTricity – bezdrátové nabíjení elektromobilů. *ElektrickéVozy.cz* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://elektrickevozy.cz/clanky/witricity-bezdratove-nabijeni-elektromobilu/>.
77. SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
78. SVĚTLÍK, Jaroslav, 1994. *Marketing - Cesta k trhu*. Zlín: EKKA, 256 s.
79. ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 192 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.
80. Tcox.cz. *ISO 9001 Certifikace* [online]. [cit. 2011-04-26]. Dostupné z: <http://www.tcox.cz/iso-9001-certifikace.html>.
81. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin (VRaSL)* [online databáze]. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012-2014 [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
82. *Výroční zpráva společnosti ABB*, 2012. Praha: ABB s.r.o.
83. *Výroční zpráva společnosti RITTER*, 2011. Zábřeh: RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.
84. *Výroční zpráva společnosti Senco*, 2012. Příbram: SENCO Příbram spol. s r.o.

-
85. WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
86. ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AG	Aktiengesellschaft (Akciová společnost)
Co.	Company (Společnost)
CZ_NACE	Klasifikace ekonomických činností
CZK	Česká koruna
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
EUR	Euro (měna)
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Společnost s ručením omezeným)
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
KG	Kommanditgesellschaft (Komanditní společnost)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Obecné okolí podniku.....	12
Obr. 2. Porterův model pěti sil.....	24
Obr. 3. Logo společnosti RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	32
Obr. 4. Organizační struktura RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.....	36
Obr. 5. Podíl nezaměstnanosti Olomouckého kraje a ČR.....	40
Obr. 6. Logo společnosti SENCO Příbram spol. s r.o.	57
Obr. 7. Logo Global Business s.r.o.....	58
Obr. 8. Logo Elektro Kroměříž a. s.	59
Obr. 9. Logo ABB s.r.o.....	62
Obr. 10. Logo LAPP KABEL s.r.o.....	63
Obr. 11. Logo ELBAS, s.r.o.	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Shrnutí PEST analýzy.....	43
Tab. 2. Počet podniků v rámci CZ_NACE 27	45
Tab. 3. Podniky v rámci Olomouckého kraje	48
Tab. 4. Shrnutí Porterova modelu pěti sil	50
Tab. 5. SWOT tabulka	54
Tab. 6. Top 10 výrobců el. rozvaděčů v ČR.....	56
Tab. 7. Top 10 výrobců kabelových svazků v ČR.....	61
Tab. 8. Tržby výrobců el. rozvaděčů v letech 2010-2012	67
Tab. 9. Tržby výrobců kabelových svazků v letech 2010-2012	67
Tab. 10. Výsledky hospodaření výrobců el. rozvaděčů v letech 2010-2012	68
Tab. 11. Výsledky hospodaření výrobců kabelových svazků v letech 2010-2012.....	69
Tab. 12. Doba reakce na e-mail výrobců el. rozvaděčů.....	70
Tab. 13. Doba reakce na e-mail výrobců kab. svazků	71
Tab. 14. Počty zaměstnanců výrobců el. rozvaděčů v letech 2010-2012	71
Tab. 15. Počty zaměstnanců výrobců kab. svazků v letech 2010-2012.....	72
Tab. 16. Zhodnocení výsledků srovnávání výrobců el. rozvaděčů.....	73
Tab. 17. Zhodnocení výsledků srovnávání výrobců kab. svazků	73

SEZNAM PŘÍLOH

P I Výrobci elektrických rozvaděčů

P II Výrobci kabelových svazků

PŘÍLOHA P I: VÝROBCI ELEKTRICKÝCH ROZVADĚČŮ

Název společnosti	Tržby za rok 2012 (v tis. Kč)
ABB s.r.o.	12 302 339
KES - kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o.	1 014 945
SPEL, a.s.	594 024
OTAVA, výrobní družstvo	295 407
KOSYKA, s.r.o.	218 548
ELBAS, s.r.o.	131 680
Schneider & Gemsa CZ s.r.o.	128 036
KAMPOS, s.r.o.	99 590
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	85 365
Gmont cable, s.r.o.	66 902
WÖLFLE, s.r.o.	58 101
TESLA KARLÍN, a.s.	55 210
FLEXCON, s.r.o.	38 562
H.L.F. spol. s r.o.	29 555
DIPRA, výrobní družstvo	23 717
PEWTRONIC s.r.o.	19 006
Auspi Europe, s.r.o.	10 578
KrimpSystems, s.r.o.	7 240
LAMBERT ELECTRONIC, s.r.o.	6 633
Contex, s.r.o.	5 503
Draka Kabely, s.r.o.	3 722
Durango - Zdravotnická elektronika, s.r.o.	692
Emtron, s.r.o.	0
LUKRA - Holding, s.r.o.	0
EMKO - elektromontáže s.r.o.	0
CABITAL s.r.o.	v konkurzu
EUROTREND, spol. s r.o.	v konkurzu
ELPLAST Hradec Králové a.s.	nezveřejněno
KAB-TECH s.r.o.	nezveřejněno
Karel KUNZMANN, s.r.o.	nezveřejněno
MITO 2001, s.r.o.	nezveřejněno
MS - KABEL, s.r.o.	nezveřejněno
PMP CABLE, s.r.o.	nezveřejněno
Quittner & Schimek s.r.o.	nezveřejněno
TEICON s.r.o.	nezveřejněno
WEPOL, spol. s r.o.	nezveřejněno
<i>Zdroj: (Firmy.cz © 1996 – 2014; Evropská databanka; Inform.cz)</i>	

PŘÍLOHA P II: VÝROBCI KABELOVÝCH SVAZKŮ

Název společnosti	Tržby za rok 2012 (v tis. Kč)
ELPREMO, spol. s r.o.	331 516
SESCO Příbram spol. s r.o.	294 530
Bircher Process Control BBC s.r.o.	271 100
Global Business s.r.o.	184 228
Elektro Kroměříž, s.r.o.	126 759
Elektro Sochor spol. s r.o. - ŠMERAL Group	89 187
RITTER Elektro CZ, spol. s r.o.	85 365
MaRfinal s.r.o.	64 709
MERCON, spol. s r.o.	61 893
ELLO, spol. s r.o.	54 281
ELTRANS ELEKTROMONTÁŽE, s.r.o.	23 364
ŠINFELT s.r.o.	22 499
AZ SERVIS Nové Veselí, spol. s r.o.	21 053
Elektric-Hranice, s.r.o.	15 103
Lachnit - LERZ, s.r.o.	14 777
ELEKTROKVAL - T, s.r.o.	10 919
Elin servis, s.r.o.	9 477
ELEKTRO V.M. CZ, a.s.	5 344
ELKOMP, spol. s r.o.	2 374
COMLUX, spol. s r.o.	399
BBR - výroba rozvaděčů, s.r.o.	333
3MAR SYSTEMS a.s.	314
SATREL, spol. s r.o.	136
REMAKO, s.r.o.	22
ELINS PLUS s.r.o.	21
ELFRA Plus, s.r.o.	0
EMKO - elektromontáže s.r.o.	0
ELEKTRO - SYCHRA, spol. s r.o.	nezveřejněno
ELEKTRO Brůna spol. s r.o.	nezveřejněno
Elektro výrobní družstvo Pacov	nezveřejněno
ELMONTIS s.r.o.	nezveřejněno
KME, spol. s r.o.	nezveřejněno
Orbit - Elektro s.r.o.	nezveřejněno
PROSOTON, s.r.o.	nezveřejněno
UNIREG spol. s r.o.	nezveřejněno
ADIKO, s.r.o.	nezveřejněno
ELEKTROMONT RAPOTÍN s.r.o.	nezveřejněno

Zdroj: (Firmy.cz © 1996 – 2014; Evropská databanka; Inform.cz)