

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Návrh modelu konkurenční strategie podniku

Model Proposal of Competitive Company Strategy

Ondřej Moša

Cheb 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej MOŠA**

Osobní číslo: **K15B0505P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Návrh modelu konkurenční strategie podniku**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Vysvětlete význam tvorby konkurenční strategie podniku pro jeho udržitelnost v tržním prostředí.
3. Analyzujte současný stav strategického řízení vybraného podniku (vize, strategické cíle).
4. Navrhněte opatření pro překonání slabých stránek zjištěných v praktické části bakalářské práce.
5. Posudte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BUŠINA, Filip.** *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví.* Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2.
- **JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- **KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane.** *Marketing management. 14. vyd.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- **MORO, Jose Luis.** *Flooring.* Munich: Edition Detail. 2016. Detail practice. ISBN 978-3-95553-301-4.
- **SAMUELSON, Paul Anthony, NORDHAUS, William D.** *Ekonomie. 19. vydání.* Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- **SPITHOVEN, André, TEIRLINCK, Peter, FRANTZEN D. J.** *Managing Open Innovation: Connecting the Firm to External Knowledge.* Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2012. ISBN 978-1-78100-020-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**

Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



L.S.

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Návrh modelu konkurenční strategie podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne 20.4.2019



.....
podpis autora

Poděkování

Děkuji panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za odbornou konzultaci a vedení mé bakalářské práce, též za znalosti získané při jeho přednáškách v předmětech Podnikové ekonomiky a Managementu.

Dále bych chtěl poděkovat vedení podniku, pro který jsem tuto práci zpracovával, za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

Obsah

Úvod	9
1 Definice základních pojmů	12
1.1. Tržní prostředí	12
1.2. Vize	14
1.3. Poslání	15
1.4. Strategie	15
1.5. Konkurenční strategie	18
2 Marketingová situační analýza	22
2.1. Analýza vnějšího prostředí firmy	24
2.1.1 Analýza PESTLE	24
2.1.2 Analýza odvětví	27
2.1.3 Analýza konkurence	28
2.1.4 Porterův model pěti sil	30
2.1.5 Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách	33
2.2. Analýza vnějšího prostředí firmy	36
2.2.1 Fyzické zdroje	37
2.2.2. Nehmotné zdroje	38
2.2.3. Lidské zdroje	38
2.2.4. Finanční zdroje	40
2.3. SWOT analýza	45
3 Představení podniku XY	48
3.1. Základní informace o podniku XY	48
3.2. Portfolio výrobků	50
3.3. Zákaznické portfolio	50
3.4. Poslání, vize a strategické cíle podniku	51
4 Situační analýza podniku	53
4.1. PESTLE analýza	53

4.1.1. Politické faktory	53
4.1.2. Legislativní faktory	54
4.1.3. Ekonomické faktory	55
4.1.4. Sociální a demografické faktory	58
4.1.5. Ekologické faktory	60
4.1.6. Technologické faktory	61
4.1.7. Shrnutí PESTLE analýzy k identifikaci příležitostí a hrozeb	62
4.2. Analýza odvětví	64
4.3. Analýza konkurence	68
4.3.1. BCC s r.o.	69
4.3.2. Flimex s r.o.	69
4.3.3. JK Disbet s r.o.	70
4.3.4. ATEMIT s r.o.	71
4.3.5. TECHFLOOR s r.o.	72
4.3.6. Shrnutí analýzy konkurence	72
4.4. Porterův model pěti sil	73
4.4.1. Intenzita současné konkurence	74
4.4.2. Hrozba potenciální konkurence	76
4.4.3. Smluvní síla dodavatelů	78
4.4.4. Smluvní síla odběratelů	80
4.4.5. Hrozba substitučních výrobků	82
4.4.6. Shrnutí Porterova modelu pěti sil	83
4.5. Analýza vnitřních zdrojů podniku	84
4.5.1. Fyzické zdroje	85
4.5.2. Zdroje nehmotné	86
4.5.3. Lidské zdroje	88
4.5.4. Finanční zdroje	92
4.6. SWOT analýza	100

5 Navržení opatření a zhodnocení jejich ekonomické efektivity	105
5.1. První opatření – přestavba a aktualizace webových stránek	105
5.2. Druhé opatření – Zlepšení vybavení firemních počítačů	106
5.3. Třetí opatření – Nákupnového srovnání vybavení	106
5.4. Čtvrté opatření – posílení personální stránky společnosti	107
Závěr	109
Seznam použité literatury	112
Seznam obrázků	121
Seznam tabulek	122
Seznam grafů	123
Seznam zkratk	124
Seznam příloh	125

Úvod

V dnešní době na trhu sílí konkurenční prostředí natolik, že se současnost často nazývá obdobím hyperkonkurence. Konkurence dokáže stále rychleji ničit konkurenční výhody firem z jejich odvětví a nahrazuje je novými konkurenčními výhodami. K tomu jí dopomáhá stále zrychlující vývoj nových technologií a rychlejší změny ve společnosti. Přitom nabídka na trhu již ve většině odvětví převyšuje poptávku. Důležitost umět správně využít svůj čas roste, z důvodu nárůstu produktivity práce. Jednotlivé podniky jsou tedy donuceny neustále inovovat svoje strategie v čím dál kratším období, aby byly schopny obstát v tržním prostředí, kde působí.

Firmy musí být konkurenceschopné, aby byly schopné odolat tlaku, který na ně konkurence a veřejná správa vyvíjí. Samotná konkurenceschopnost vyjadřuje nutnost být na tom lépe než průměrná konkurence v určeném odvětví, a přitom dokázat dosahovat zisku. K udržení, navrácení nebo získání konkurenceschopnosti pomáhají společně jejich jednotlivé strategie. Strategie je pouze zkrácený název pro dobrou konkurenční strategii. Strategie má charakter dokumentu, který obsahuje dlouhodobé cíle podniku. Jedná se o problém přiřazení nejvhodnější strategie předloženému cíli.

Předmětem této bakalářské práce je právě návrh modelu konkurenční strategie podniku. Pro tento účel je nezbytné zvolit podnik, pro který se určená práce bude vytvářet. Jedná se o stavební firmu, která se zabývá montáží podlah a většinu prací provádí z pozice subdodavatele.

Téma bylo zvoleno autorem z důvodu jeho aktuálnosti a očekávaného jeho budoucího uplatnění v pozicích managementu firem nebo případně založení vlastní živnosti. Mnoho firem uvedenou oblast řeší až, když se dostanou do potíží a neřeší jí s patřičným předstihem.

Cílem této práce bude upravit prozatímní konkurenční strategii zvoleného podniku tak, aby zohledňovala současný vývoj v odvětví a změny ve společnosti. K tomu bude potřeba provést několik dílčích strategických analýz, aby se zjistilo nynější postavení firmy na trhu. Jednotlivé dílčí analýzy budou spadat pod situační analýzu, která řeší problematiku stanovení cílů firmy a vhodného výběru strategie vedoucích k naplnění cílů, poslání a vizí. Na základě jejich výsledků navrhneme opatření na změny a po vyčíslení ekonomické

efektivnosti a zjištění, že se jedná o efektivní opatření, je zahrneme do upravené konkurenční strategie podniku.

V rámci práce bude vyřešena následující výzkumná otázka: „*Je analyzovaný podnik XY konkurenceschopný?*“ K vyřešení této výzkumné otázky nám budou sloužit následující tvrzení ve formě hypotéz, které budeme ověřovat.

H1: „*Konkurenční výhoda podniku XY spočívá v tradici, která vytvořila známou značku.*“

H2: „*Podnik XY vykazuje větší finanční stabilitu než konkurenti v odvětví.*“

H3: „*Podnik XY dokáže inovovat své produkty.*“

H4: „*Podnik XY využívá vhodné a zároveň efektivně marketingové kanály.*“

H5: „*Zaměstnanci firmy XY mají hlubší vztah se zaměstnavatelem, než je průměr ve stavebnictví v České republice.*“

Metodologický přístup bude pro teoretickou a praktickou část rozdílný. V teoretické části práce bude metodologický přístup reflexí o vhodnosti či použitelnosti jednotlivých nástrojů, které by se měly použít v praktické části práce. Budou zde tyto metody také vysvětleny. V praktické části práce budou tyto nástroje prakticky aplikovány na zvolený podnik, díky načerpání nezbytných znalostí nutných k jejich vytvoření z teoretické části práce. Stejný metodologický postup se bude aplikovat i pro stanovené hypotézy, kde v teoretické části práce zjistíme, které metody se hodí k jejich zkoumání a v praktické části práce tyto nástroje prakticky použijeme ke zhodnocení stanovených hypotéz.

Teoretická část

Teoretická část práce uceleně shromažďuje reálie a nové poznatky z jednotlivých oblastí ekonomie. Informace jsou čerpány z odborné literatury převážně tištěného formátu. V závislosti na cíli práce je v rámci teoretické části potřeba získat podklady k upravení současné konkurenční strategie podniku. Teoretická východiska jsou zcela podřízena určitému cíli práce a mohou sloužit k argumentačnímu východisku v praktické části práce. V teoretické části práce se tedy objeví základní pojmy, které mají koherenci s předmětem této práce. Dále se zde ozřejmí analytické metody, které budou později aplikovány do praxe na zvolený podnik.

1. Definice základních pojmů

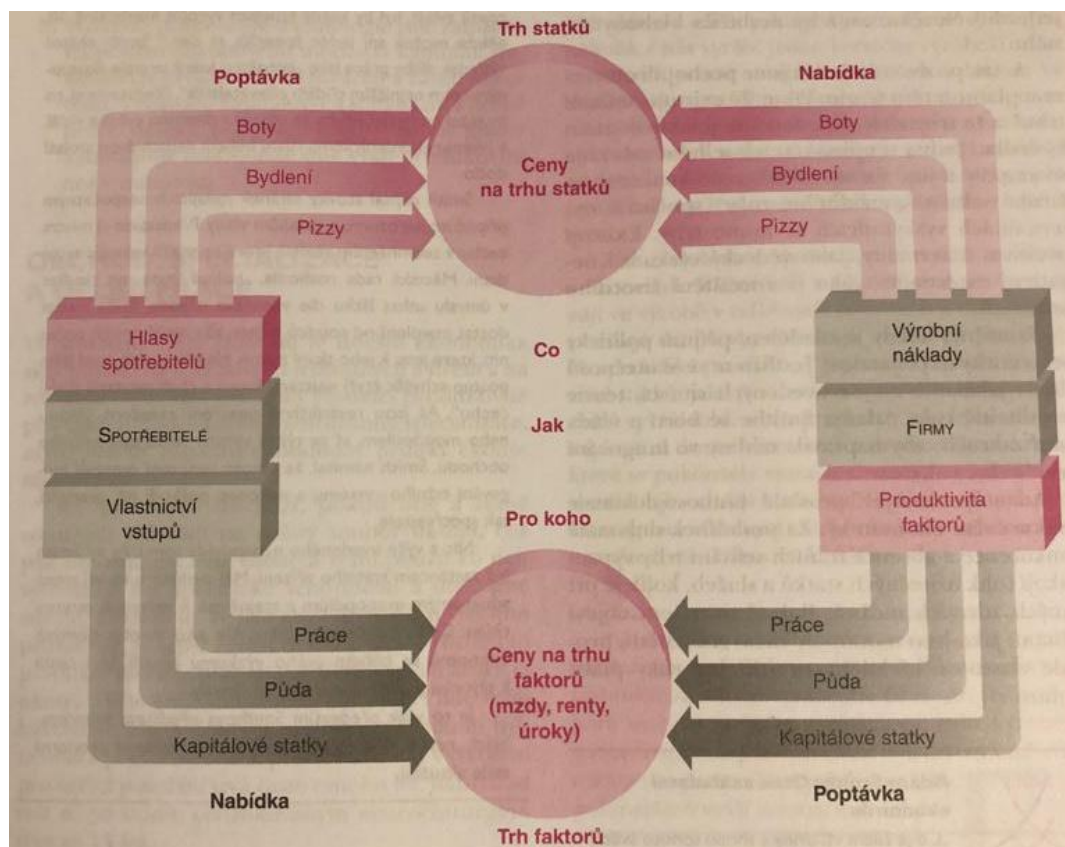
1.1. Tržní prostředí

Trh funguje jako mechanismus, jehož prostřednictvím se prodávající s kupujícími střetávají. Toto střetnutí probíhá za účelem určení ceny a množství zboží, které se následně nakoupí a prodá (Samuelson a Nordhaus, 2007). Tržní prostředí je místo, na jehož základě je potřeba vytvořit návrh modelu konkurenční strategie. Než začneme vyrábět, je mnoho ekonomických otázek, které je potřeba si zodpovědět. Mezi základní otázky patří: co budeme vyrábět, jak to budeme vyrábět a na jaký okruh zákazníků se zaměříme. Na uvedené otázky přímo i nepřímo odpovídají jednotlivé podniky a spotřebitelé. Tržní systém všechno ohodnotí svou cenou, která získává hodnotu tak vysokou, jaká je jeho vzácnost a poptávka po něm. Cena dává odpověď výrobcům, čemu by měli věnovat svůj čas, aby ho správně využili a získali co největší zisky. Pokud ovšem spotřebitelé žádají menší množství statků, tak cena poklesne. To dá výrobcům podnět, aby snížili jeho výrobu nebo se přesunuli k jinému výrobku. Neustále dochází k pohybu zboží na trhu, kde lidé nakupují a prodávají. Firmy investují do vývoje nových produktů, přičemž vláda pomocí zákonů se snaží regulovat ty staré. Výrobci z rozvinutých zemí se snaží expandovat na nové trhy, aby zvýšili svůj odbyt, tím i zisky, a staví továrny na rozvíjejících se trzích, aby byli blíže určité skupině zákazníků. Zde v mnoha případech znají místní podnikatelé lépe mentalitu místních lidí a daří se jim udržovat svůj odbyt a myslí na to, jak budou expandovat na zahraniční trh. Ovšem často k tomu nemají dostatečný kapitál. Všechno míří ke stavu, kdy se nabídka rovná poptávce. Tento bod je nazýván jako ekonomická rovnováha nabídky a poptávky. Funguje zde rovnováha mezi prodávajícími a kupujícími (Samuelson a Nordhaus, 2013).

Jak uvádí Samuelson a Nordhaus (2007), lidé, kteří se nezabývají ekonomickou problematikou, si mohou myslet, že trh ovládají velké firmy a instituce. Pokud se však do problematiky ponoříme hlouběji, zjistíme, že ho ovládají preference a technologie. Což v dnešní době začíná bohužel postupně splývat, protože společnosti jsou schopné díky reklamě ovlivňovat volbu spotřebitelů a dávají neuvěřitelné množství peněz do nových technologií, kde tím získávají náskok oproti menší konkurenci. Spotřebitelé však i přesto svými preferencemi určují konečné využití společenských zdrojů.

Tento systém, který má své zákonitosti, se dá pro lepší přehlednost vyjádřit i za pomoci obrázku. Obrázek č. 1 znázorňuje, jak se výrobci a spotřebitelé navzájem ovlivňují. Díky působení obou faktorů tak určují cenu na trhu.

Obrázek č. 1: Tržní systém závislý na nabídce a poptávce



Převzato: Samuelson a Nordhaus (2013, s. 29)

Na vrcholu uvedeného obrázku, přicházejí zákazníci s touhou, kterou podniky chtějí vyslyšet, za určitý obnos peněz, aby se jim to vyplatilo (vyrábět podlahy). Pokud firmy předpokládají, že se jim to vyplatí, tak začnou sami poptávat na trhu faktorů (dole) jednotlivé složky, které jsou nutné k výrobě daných produktů (podlah). Po získání potřebných faktorů, které jsou potřeba k výrobě, začnou s jejich výrobou (podlah). Výrobek následně nabízejí zákazníkům na trhu statků (nahore), kde jejich konečnou cenu určuje velikost konkurence na trhu.

1.2. Vize

Vize je první velmi žádoucí aktivitou, na kterou firma musí zaměřit své síly. Vize znamená, dle Kotlera (2007), slogan, který vyjadřuje nutnosti dané doby. V ekonomickém zaměření je však vize budoucí, velmi vzdálený stav, kterého se firma snaží dosáhnout a kolem kterého orientuje své činnosti (de Wit a Meyer, 1994). Vize definuje velice konkrétní cíle, kterých když se dosáhne, nahradí se novými. Vize spojuje kombinaci zásad, postupů a strategií, jež se často přizpůsobují měnícímu se světu .

Stanovení vize je pro firmu důležitou záležitostí. Její další rozpracování pomáhá stanovit hranice marketingové strategie, určit firemní kulturu, image, identitu a další aspekty firmy (Hanzelková, 2009).

Obrázek č. 2: Funkce vize a poslání ve firmě



Převzato: Blažková (2007, s. 28)

Jednotlivé výše uvedené bílé obdélníky nám znázorňují, proč je dobré firemní vizi nebo poslání vytvořit. Slouží pro zaměstnance podniku a veřejnosti dávají na vědomí, čeho firma chce dosáhnout.

Hlavním cílem vize je vyjasnění obecného záměru podnikání, motivace lidí k akci a rychlá a účinná koordinace lidského úsilí. Vize musí být stanovena tak, aby byla jasně formulovaná, komunikovatelná a realistická. Je společná pro všechny členy organizace, a tak by všichni jednotlivci ve firmě měli jasně pochopit její obsah a přijmout role a hodnoty k její realizaci. Zda je vize opravdu realistická zjistíme porovnáním firemní vize s výsledkem situační analýzy a predikce vývoje prostředí. Pokud je identifikována příliš velká vzniklá mezera, musí se vize kompletně nově formulovat, u menší mezery je dostatečné jen její doladění. Vedení firmy by mělo stanovovat vize perspektivní a následně

hledat vhodné strategie pro jejich realizaci. Manažeři formulované a přijaté vizi musí také věřit (Kotler a Armstrong, 2001, s. 19).

Jak uvádí Blažková (2007), vize slouží jako podklad pro následné určení poslání, jenž samotnou vizi podrobněji rozpracovává a vede akce k jejímu dokončení.

1.3. Poslání

Pokud chce firma úspěšně fungovat, potřebuje mít stanovenou a společně sladěnou vizi i poslání, neboť „vize bez akce je pouze sen, který nikam nevede“ (Blažková, 2007, s. 26). Avšak při akci bez vize není jasné, kam všechny firemní aktivity směřují.

Poslání neboli mise firmy je podrobnější vysvětlení smyslu daného podnikání a prohlášení o tom, čeho chce firma dosáhnout (Kotler a Armstrong, 2004, s. 82). Poslání stanovuje normy chování organizace a vztah firmy k ostatním subjektům trhu. Určuje smysl existence firmy a vysvětluje hodnoty, jež jsou firmou dlouhodobě uznávány. Dle Vlčka (2002) se posláním firmy rozumí uspokojení potřeb zákazníků prostřednictvím výrobků nebo služeb. Následně by se z firemních výnosů měly uspokojovat potřeby všech, kteří jsou součástí firmy.

Poslání musí být stanoveno tak, aby bylo všemi ve firmě přijato, a aby vytvořilo dobrou image firmy. Při sestavování poslání musíme brát v úvahu historii firmy, vnější faktory firmy, současné preference vrcholového managementu a vlastníků firmy, již vymezený účel existence firmy a zdroje, jež má firma k dispozici. Jak uvádí Jakubíková, pro vymezení poslání si firma nejdříve musí zodpovědět základní otázky: kdo je jejími zákazníky, jaké zákaznické potřeby chce firma uspokojit, jakými produkty je chce uspokojit, jaká je filozofie firmy, na jakém trhu firma působí, jakou má firma konkurenční výhodu. Po zodpovězení uvedených otázek si tak firma definuje čtyři dimenze. Jsou jimi trhy, zákaznické skupiny, zákaznické potřeby a produkty (Jakubíková, 2008, s. 21).

1.4. Strategie

Na základě stanoveného poslání firmy je potřeba vytvořit strategické cíle, tedy kroky, vedoucí k jeho dosažení. Strategické cíle se, dle Duchona (2008), týkají spíše organizace jako celku než jednotlivých částí a jsou určeny především pro management firmy. Jedná se o cíle, které zaručí další rozvoj a prosperitu firmy.

Moderní pojetí strategie je vymezeno jako připravenost podniku na budoucnost. K předešlému přidává přihlížení ke změnám jeho zdrojů, schopností a dokázat reagovat na změny v okolí podniku. Vztah mezi těmito pojmy je znázorněn na obr. č. 3.

Obrázek č. 3: Vztah mezi posláním, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku



Převzato: Dedouchová (2001, s. 2)

Strategické cíle by měly být vytvořeny tak, aby splňovaly podmínku SMART. Podle této metody musí být cíle specifické, měřitelné, dosažitelné neboli akceptovatelné, realistické a časově ohraničené. Vytyčené cíle mají být navrženy tak, aby pokrývaly celý časový horizont strategie. V návrhu strategie by se mělo rozlišovat, zda se opravdu jedná o strategické cíle či implementační úkoly. Strategické cíle ukazují budoucí stavy firmy, nadefinované podle potřebných strategických analýz. Implementační úkoly se z nich odvozují. Jsou to nástroje, pomocí nichž jsou strategické cíle realizovány. Příkladem správného stanovení strategického cíle by mohlo být: „*Fluktuace projektantů bude řešena formou Programu stabilizace pracovníků v profesi projektantů a musí do konce roku 2013 klesnout ze stávajících 10 % na 8 %, do konce roku 2014 na 6 % a do konce roku 2015 na 5 %*“ (Hanzelková, 2013, s. 135). Pokud bychom uvedli jen: „*Fluktuace projektantů musí být co nejrychleji snížena*“, nejednalo by se o dostatečně definovaný strategický cíl. Chyběla by tam specifičnost, měřitelnost a časové ohraničení, jež jsou dle metody SMART nezbytné.

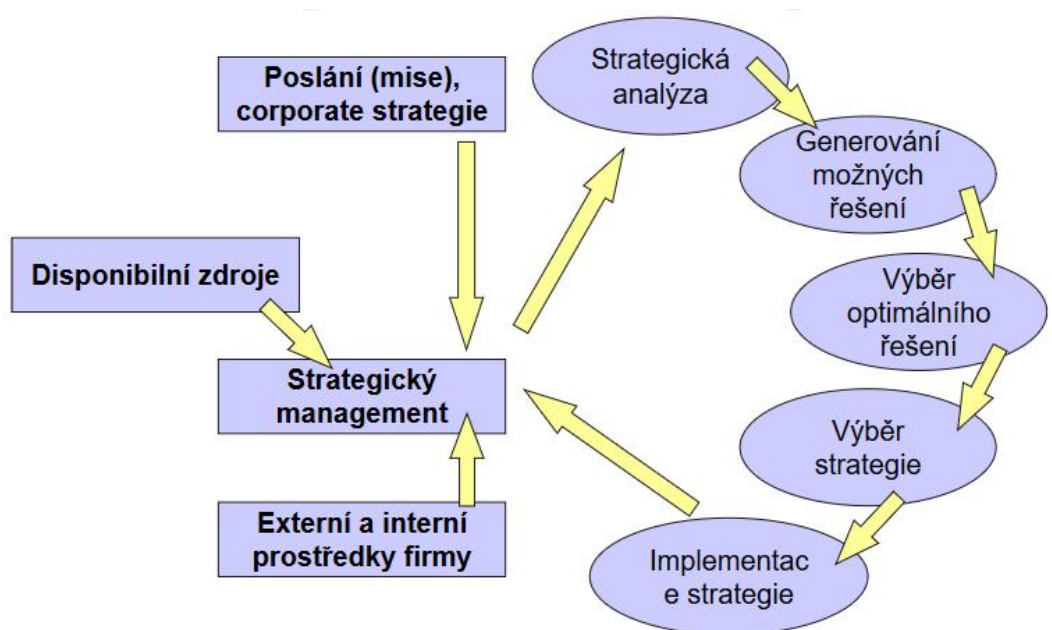
Soubor **strategických cílů** a cest vedoucích k jejich realizaci, je **strategií** firmy. Za strategii většina lidí považuje jakýkoli plán či program. Jde však o určení hodnoty, jakou

bude naše firma vytvářet. Dle Portera je strategie zkrácený název pro dobrou konkurenční strategii (Magretta, 2012 s. 95). Právě na tu se chceme v této bakalářské práci zaměřit. Důležité je cílit na trvalé zvýšení výkonnosti firmy, díky které bude dosahováno lepších výsledků, než kterých dosahují naši konkurenti na trhu. Dobrá strategie, jak uvádí Porter (Magretta, 2012 s. 25, 98), by měla mít jedinečnou hodnotovou nabídku, konkrétně přizpůsobený hodnotový řetězec, strategický soulad hodnotového řetězce, rozhodnutí odlišná od soupeřů, kontinuitu v čase. Každý z uvedených prvků napomáhá k udržitelnosti strategie. Právě strategie napomáhá k úspěšnému rozvoji podniku. Tím se podle zkušeností z rozvinutých zemí liší úspěšné podniky od těch méně úspěšných. Samotná strategie spadá do strategického řízení. Toto pravidlo se neliší podle velikosti nebo zaměření podniku, ovlivňuje všechny stejně od živnostníků až po nadnárodní korporace. Obdobně nezáleží na zaměření, jestli se jedná o výrobní podnik, podnik služeb nebo neziskovou organizaci.

Vytváření strategie a její následné využívání patří k nejsložitějším činnostem firemního vedení. Pouze vedení vytváří strategii a má za ni zodpovědnost. Strategie má charakter dokumentu, který obsahuje dlouhodobé cíle podniku, tedy strategické cíle, stanovuje průběh jednotlivých aktivit a rozmísťuje zdroje nezbytné pro dosažení stanovených cílů.

Koncept působnosti **strategického řízení** představuje obr.č. 4.

Obrázek č. 4: Strategické řízení



1.5. Konkurenční strategie

V potaz při vytváření návrhu modelu strategie musíme brát **konkurenci**. Když vytváříme značku, musíme chápat naši konkurenci na trhu, jejíž intenzita každým rokem stoupá. Trhy jsou nyní tak konkurenční, že není již možné sledovat pouze stranu poptávky (Kotler, Keller, 2007, s. 379-380). Výběr odlišné cesty, než jí zvolili druzí, je základním prvkem strategického soupeření. Úspěch nad konkurencí spočívá ve vytváření jedinečné hodnoty, nejde jen o to být nejlepší. Poněvadž napodobování konkurence k trvalému úspěchu nevede. Příklady různě zvolené konkurenční strategie jsou na obr. č. 5.

Obrázek č. 5: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci

BÝT NEJLEPŠÍ	BÝT JEDINEČNÝ
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti investice
Soustředit se na podíl na trhu	Soustředit se na vlastní zisky firmy
Konkurovat prostřednictvím napodobování	Konkurovat prostřednictvím inovací
„Nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt	Uspokojovat rozmanité potřeby svých zákazníků

Převzato: MAGRETTA, 2012, s. 39

Když se konkurenti v odvětví zaměří na to být takzvaně nejlepší, ocitnou se na bojišti. Všechny firmy budou usilovat o stejného zákazníka a budou bojovat o každý jeho nákup. Navzájem se budou napodobovat, a tak jejich nabídka výrobků se bude čím dál více shodovat. Postupně zmizí jejich odlišnosti natolik, až je zákazník přestane vnímat. Nakonec zákazníkovi nezbyde jiné kritérium než cena a firmy budou muset zlevňovat (Margretta, 2012, s. 32). Ovšem každý konkurent může mít tendenci se chovat rozdílně, vzhledem k jeho velikosti, podílu na trhu nebo použité strategii. U každého z nich se hodí provést nezávislá analýza. Pokud se rozhodnou někteří změnit ceny, lze předpokládat, že se ostatní zachovají stejně. (Kotler, 2007, s. 792)

Mezi podstatnou formu odlišení patří analýzy. V současnosti trh nabízí mnoho systémů a dat k jejich zpracování. Analýzy se dají využít na celé spektrum věcí, které mají hodnotu.

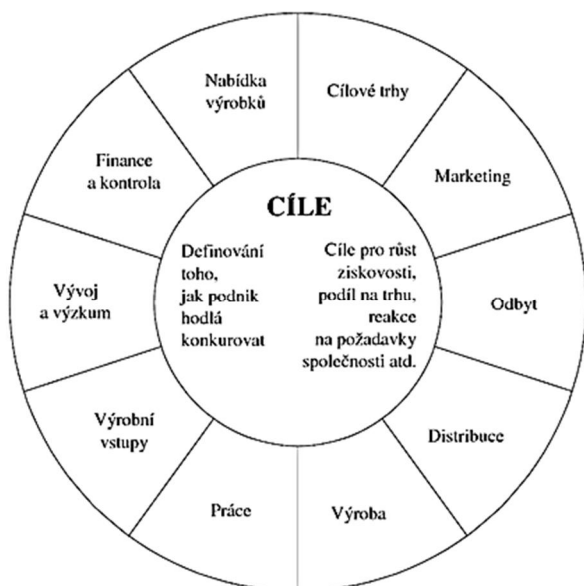
Děje se tak, díky koordinovaným způsobům v jednotné strategii pod vedením špičkového leadershipu (Piños, 2016, str. 34).

Při tvorbě konkurenční strategie musíme brát ohled na faktor úplnosti splnění požadavků cíle, také na vynaložené náklady, až po faktor času. Vybraná strategie musí být splnitelná v časovém horizontu.

Při výběru samotného systému však působí konkurence různých modelů, takže každá firma se musí zamyslet, který je pro podnik vhodný. Měla by vytvořit kritéria odrážející podmínky a požadavky, které jsou na systém kladeny. Mezi požadavky by se dle Keřkovského (2006) mělo objevovat:

- Logická struktura modelu. Model by měl být slučitelný s organizační strukturou a procesy strategického řízení.
- Hierarchické uspořádání modelu strategického řízení, jenž je vhodným řešením pro větší firmy.
- Zachování průběhu strategického řízení, především zásady „shora-dolů“, přičemž zohledňovat názory z nižší úrovně.
- Požadavky na potřebné analytické informace.
- Systém by měl být otevřený, aby bylo možné reagovat na vývoj firmy bez nutnosti metodologického zásahu.
- Možnost zapojení všech článků strategického řízení do formulace strategií.
- Možnost následné snadné realizace strategie.
- Lze ho dodatečně přizpůsobovat měnícím se podmínkám.

Obrázek č. 6: Model strategického řízení – Porterovo „kolo konkurenční strategie“



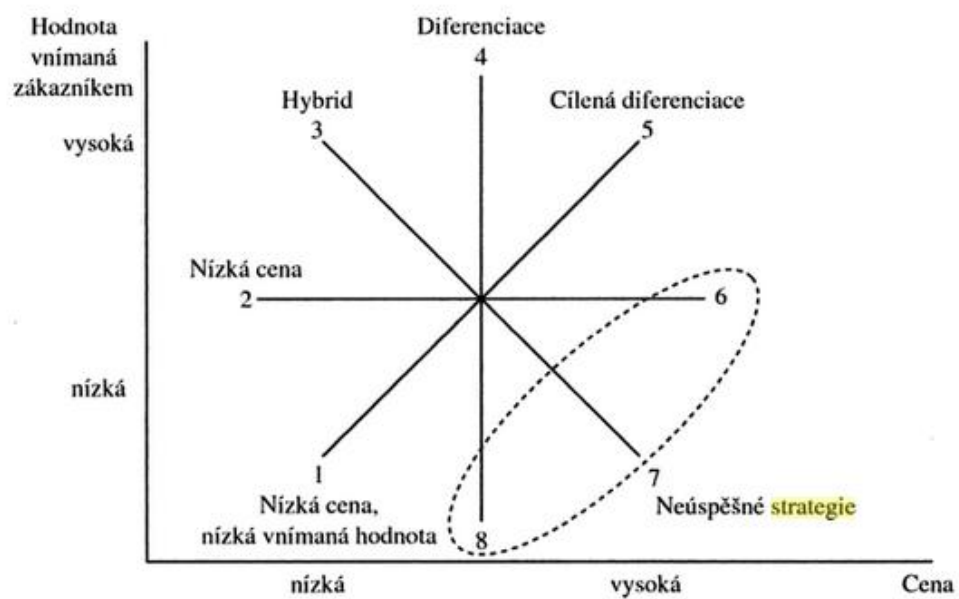
Převzato: Keřkovský, 2006, s. 20

Dnešní extrémní konkurenční doba staví manažery firem vůči vlastníkům a zájmovým skupinám do rozdílné role než tomu bylo dříve. Z důvodu nastalé globalizace se zvyšuje komplexnost, která se projevuje v propojování systémů a jevů. Urychlující změny se projevují v rychlejší vývoji nových technologií, znalostí, množství informací a změny postojů zákazníků. To vytváří tlak na předvídání změn a reagování na ně.

Náklady jsou měřítkem vstupů, nikoliv výstupů. Lepší konstrukce výrobku nebo složitější služba nejsou hodnotou k dosažení konkurenční výhody, pokud se tak nestane hodnotou pro uživatele. Konkurenční strategie s tím musí počítat. Samotného zákazníka nezajímá postup, ale konečná cena výrobku a protiváhou je jeho hodnota.

Uvedený vztah vyjadřují strategické hodiny viz obr. č. 7. Autory této teorie jsou Johnson a Scholes. (Dedouchová, 2001, s. 60).

Obrázek č. 7: Strategické hodiny

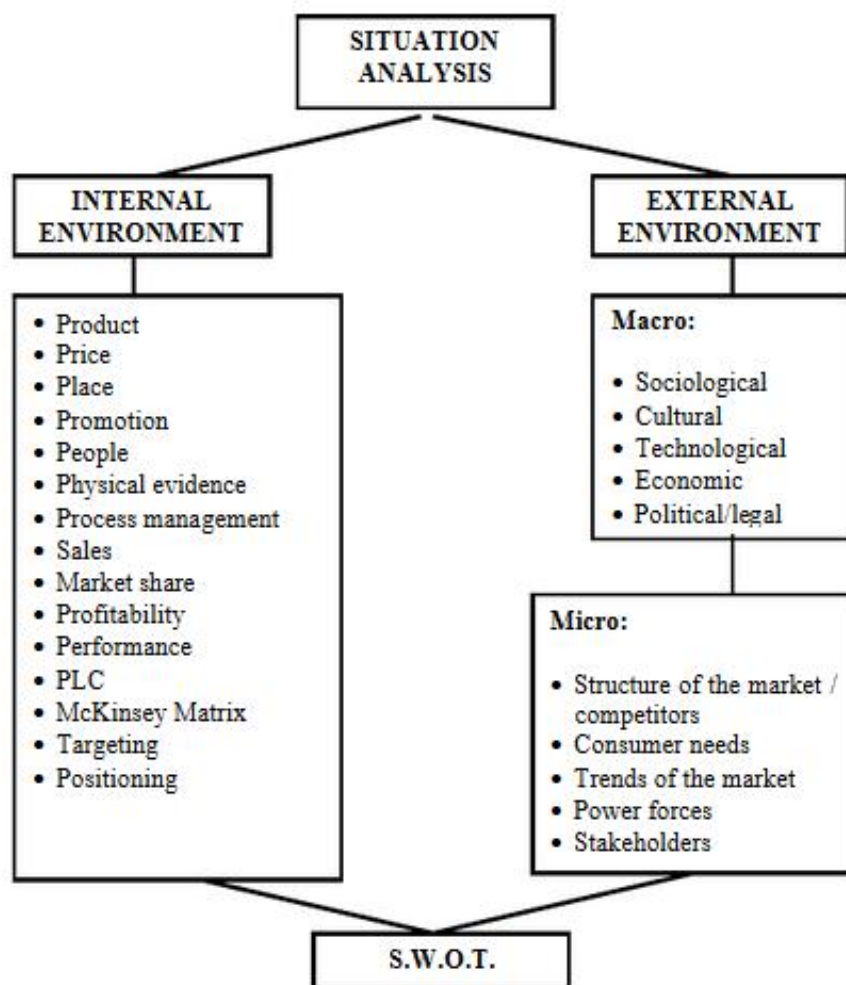


Zdroj: Dedouchová (2001, s. 60)

2. Marketingová situační analýza

Situační analýza je první složkou marketingového strategického řízení. Právě tato analýza nám slouží jako podklad k vhodnému rozhodnutí při stanovení cílů firmy a výběru strategie pro jednotlivé trhy k naplnění těchto cílů, vizí a poslání. Analýza pomáhá určit, analyzovat a ohodnotit všechny relativní faktory, u nichž se očekává, že budou mít význam pro konečnou volbu cílů a strategii firmy. Jak uvádí Zelenka (2015), součástí marketingové situační analýzy je také identifikace cílových segmentů, analýza makroprostředí a mikroprostředí, analýza konkurence, SWOT analýza a analýza prodejů. Na základě reálných a aktuálních podkladů předkládá managementu firmy, v jaké situaci se právě firma nachází. Graficky jsou jejich vztahy vyznačeny na obr.č. 8.

Obrázek č. 8: Situační analýza



Převzato: Vrontis (2003)

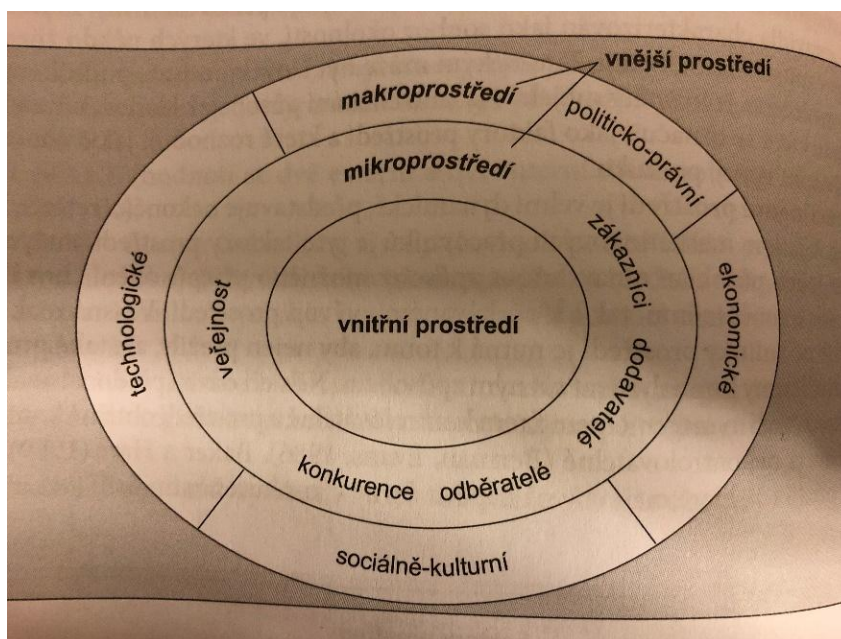
Obsah situační analýzy se skrývá pod označením „5C“. Toto označení vzniklo z počátečních písmen pěti anglických slov: Company (podnik), Collaborators (spolupracující firmy a jednotlivci), Customers (zákazníci), Competitors (konkurenti), Climate (makroekonomické faktory – PEST analýza).

Strategická situační analýza vyjadřuje komplexní přístup k zaznamenání důležitých faktorů, které mají vliv na činnost podniku ve vzájemných souvislostech. Výsledky analýzy jsou následně podkladem pro tvorbu návrhů strategií budoucího chování firmy (Jakubíková, 2008, s. 82).

Podle Pleskače (2001) se pozice firmy na trhu neustále mění. Management podniku odpovídá na nastalé tržní situace pod tlakem rodících se příznivých i negativních jevů a sleduje, jak se splňují cílů a musí na ně reagovat.

Kotler a Armstrong (2004) rozdělují prostředí firmy na vnější a vnitřní.

Obrázek č. 9: Vnější a vnitřní prostředí firmy



Převzato: Jakubíková, 2008, s. 82

Jak je zřejmé z obr. č. 9, jednotlivé složky marketingového prostředí jsou vzájemně propojeny – jejich roviny, vrstvy i faktory. Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Vnitřní prostředí je samostatnou jednotkou.

Analýza prostředí je prováděna především proto, aby firmy věděly, jaké je jejich postavení na trhu, v němž působí, aby byly připraveny reagovat na změny okolí, aby fungovaly

jako jeden ucelený celek, aby uměly předvídat chování konkurence a v neposlední řadě, aby vytvářely pevné základy své strategické aktivity (Mallya, 2007, s. 40).

2.1. Analýza vnějšího prostředí firmy

Podle výše uvedeného obrázku se dělí vnější prostředí na makro a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje šest základních faktorů, které působí na mikroprostředí. Rozborem těchto šesti faktorů se věnuje analýza PESTLE. Jak uvádí Thomas (2007) lépe analyzovat a porozumět trhu je jedním z klíčových faktorů úspěchu každé firmy. Lepší porozumění trhu umožní zavedení dalších relevantních produktů pro potřeby zákazníků a požadavků zákazníků a dopřeje inovace a reengineering produktů. Pochopení vnějšího prostředí a jeho důsledků je možné minimalizovat rizika selhání a zpoždění v operacích, jež šetří náklady firmy.

Dle Kotlera a Kellera existuje celkem dvanáct hlavních faktorů, které způsobují vznik stále nového marketingového chování, což přináší nové příležitosti pro celý trh. Jsou jimi technologie informačních sítí, deregulace, privatizace, nadměrná konkurence, globalizace, různorodost odvětví, přeměna maloobchodu, eliminace prostředníků, kupní síla a informovanost spotřebitelů, účast a vzdor spotřebitelů (Kotler a Keller, 2013, s. 44).

2.1.1 Analýza PESTLE

Analýza PESTLE je jedním z nástrojů situační analýzy. Používá se pro účely hodnocení podnikání a je jedním z nejpoužívanějších modelů při hodnocení vysoce dynamického vnějšího podnikatelského prostředí (Gupta, 2013). Model oceňuje všechny klíčové faktory, které přímo či nepřímo ovlivňují výkon podnikání, aby bylo možné vyvinout strategie, které by překonaly problémy pro lepší postavení na trhu (Johnson, 2014). Analýza PESTLE pomáhá porozumět politickým, ekonomickým, sociologickým, technologickým, právním a enviromentálním faktorům. Jedná se o techniku, která kontroluje skutečné nebo potenciální faktory, které by mohly ovlivnit cíle, pokud jsou neřízené (Murray, 2010, s. 88).

Politické faktory

Politickým faktorem je jakákoli změna ve vládě s odpovídajícími změnami priorit nebo zavedením nové vládní iniciativy. Může se jednat jak o omezení v domovské zemi, v které firma působí, tak i přesah přes hranice daného státu. Rozvoj globalizace a s ní i růst

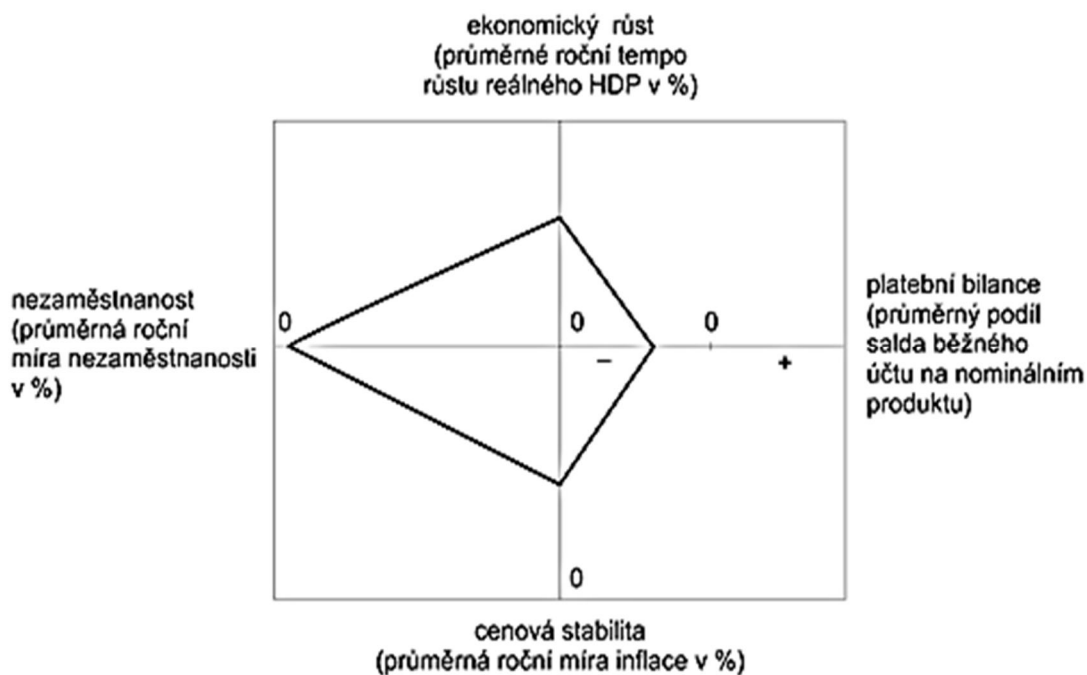
celosvětového obchodu a mezinárodních organizací mění rozsah politické činnosti. To má za důsledek čím dál více politických otázek, jež mohou mít dopad na firmu a její fungování (Cadle, Paul, Turner, 2010, s. 3).

Ekonomické faktory

Jak uvádí Fotr (2012), ekonomické údaje převzaté z makroprostředí vyhodnocují stav ekonomiky, které mají dopad na hospodářský výsledek podniku. Mezi základní indikátory, jejichž změny je nutné sledovat, patří: vývoj HDP, stav platební bilance státu, míra nezaměstnanosti, úrokové sazby, měnové kurzy, průměrná výše důchodu obyvatelstva, dávky státní sociální podpory, kupní síla, životní minimum (Jakubíkové (2013, s. 100). Musí se také sledovat vývoj hospodářského cyklu ekonomiky, protože ten nám značí, jak by se mohla vyvíjet poptávka po námi nabízených výrobcích.

Ekonomickými faktory, jejichž vzájemné umístění při ideálním stavu nám ukazuje Magický čtyřúhelník, jsou produkt, cenová hladina, zaměstnanost a platební bilance. Z modelu Magického čtyřúhelníku (viz obr. č. 10) můžeme vyčíst tempo dlouhodobě udržitelného ekonomického růstu, přebytek obchodní bilance, nízkou nezaměstnanost nebo i nízkou míru inflace.

Obrázek č. 10: Magický čtyřúhelník



Zdroj: Jurečka (2010, s. 321)

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory zdůrazňují dopad složení obyvatelstva na růst firem a jejich aktivitu na trhu. Studuje se národnostní složení obyvatel, vzdělanost struktury populace a migrace obyvatel v dané oblasti. Tyto faktory mají na firmu významný vliv především pokud zákazníkem a spotřebitelem jsou obyvatelé dané země (Fotr, 2012, s. 305).

Pokud se rozhodneme své podnikání rozšířit na mezinárodní úroveň, při rozhodování o zahraničních investicích je nutné znát, jaké jsou aktuální podmínky v dané zemi. Podmínkami se zde myslí zaměstnanost obyvatel, transparentnost, míra korupce a respektování norem a náboženství. Není doporučováno vyrábět v zemích s nestabilní ekonomikou důležité součástky výrobků nebo celé výrobky, u kterých je potřeba využít vlastní know-how, o které se dá lehce přijít.

Odhadování demografické charakteristiky je dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 18), důležité pro zjištění velikosti cílového trhu a efektivního oslovení. Stárnutí obyvatelstva a zvyšování životního standartu přináší firmám nové příležitosti.

Technologické faktory

Zde mají hranice státu nejmenší význam. Nové technologie napomáhají růstu globalizace. Toto prostředí je pro firmy často zdrojem inovací, jež napomáhají firmě zvyšovat konkurenceschopnost a dosahovat lepších hospodářských výsledků. Výzkum a vývoj usiluje o rychlé technologické změny ve výrobní, skladovací, dopravní, informační a komunikační oblasti (Synek a kol., 2002).

Legislativní faktory

U analýzy legislativních faktorů hraje významnou roli stát. Státem vytvořené právní normy, zákony a vyhlášky určují prostor pro podnikání, ale také objasňují samotné podnikání. Legislativními faktory, jež nás jako firmu mohou ovlivňovat, jsou jmenovitě: *„Daňové zákony, státní regulace hospodářství, antimonopolní zákony, regulace exportu a importu, tarify a obchodní bariéry platné v zahraničí, zákony o ochraně životního prostředí, zákon o vládních investičních pobídkách, Občanský zákoník, ochrana osobního vlastnictví, zdravotní a bezpečnostní zákon“* (Mallya, 2007, s. 43). Rozsah a hloubka právních předpisů upravující podnikání se neustále rozšiřuje. Kvůli tomuto faktu se řada podnikových analýz, jak uvádějí Cadle, Paul, Turner (2010, s. 4), věnuje pouze souladu

se zvláštními zákony a předpisy. Některé právní vyhlášky mohou vycházet z vnitrostátních vlád, jiné například ze zákonů EU a mohou mít širší spektrum působení. Při analýze PESTLE se musí rozpoznat, které ze zákonů mají dopad na firmu, přestože pocházejí z odlišné země, než je země založení firmy.

Ekologické faktory

Poslední z faktorů makroprostředí, působící na trh stavebnictví, jsou ekologické faktory. Jednotlivá odvětví mají v oblasti životního prostředí své vlastní priority a různá ekologická omezení, které musí každá firma analyzovat již před vstupem na daný trh. Aby firma nepřišla do konfliktu s nařízeními, je potřeba, aby dbala dle Mallya (2007, s. 48) o ochranu životního prostředí, udržitelný rozvoj, recyklaci odpadu, obnovitelné zdroje energie, dostupnost vodních zdrojů a jejich další využití.

Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se často provádí v rámci konkrétního odvětví. Analýza se soustředí na konkurenční prostředí, sleduje strukturu odvětví, současné trendy v daném odvětví a míru zadluženosti v odvětví (Dedouchová, 2001, s. 17). Existují však i konkurenční síly, které mají svůj původ v jiném odvětví. Jedná se o substituční výrobky firem z odlišných odvětví. Jak uvádí Srpová (2011, s. 165), mezi klíčové faktory, jež způsobují změny v odvětví, patří sezónnost, platná legislativa, závislost na informacích, citlivost na změnu kupního chování, dodavatelsko-odběratelské vazby, surovinová závislost, technologická náročnost, vysoký podíl fixních nákladů, kapitálová náročnost. V rámci mikroprostředí vytváříme analýzu odvětví, analýzu konkurence a analýzu konkurenčních sil (Kislingerová, 2005, s. 95).

2.1.2 Analýza odvětví

Odvětvím rozumíme skupinu subjektů, které provozují stejnou či podobnou činnost. Analýzou odvětví analyzujeme mikrookolí vybraného subjektu.

Prvním krokem analýzy je vymezení hranic odvětví. Jak však uvádí Sedláčková, Buchta (2006) vymezit ho, bývá někdy velmi obtížné. Odvětví se dnes s rozvojem nových technologií slévají a prolínají. Můžeme to vidět u telefonů, které svojí kvalitou už u uživatelé nahrazují standartní fotoaparáty. Struktura odvětví je proměnná nikoliv konstantní veličina. Hranice odvětví se určují podle úsudku, který zvažuje účel a souvislost analýzy.

Nahraditelnost se s delším časovým horizontem zvyšuje. Přesné vymezení hranic odvětví není u výstupu odvětvové analýzy rozhodující.

Dále je třeba definovat jeho základních charakteristiky, mezi které patří odbytové možnosti, importní náročnost, citlivost na technologickou změnu, výrobní inovace, též investiční náročnost, koncentrace kapitálu uvnitř odvětví a citlivost na vnější vlivy. Co se týče odbytových možností je třeba upřesnit velikost a nasycenost trhů, počet konkurentů a jejich relativní velikost, počet a velikost zákazníků, geografický rozsah. Při provádění analýzy je třeba vzít v úvahu fázi životního cyklu odvětví. Rozlišujeme fázi vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku. Jak uvádí Růčková (2011), každé odvětví má rozdílnou citlivost na konjunkturální vývoj. Mohou být odvětví nebo pouze jejich části cyklická, které při ekonomickém růstu dosahují vyššího zisku, kam patří např. stavební průmysl, odvětví neutrální a odvětví anticyklická, kde je nejvyšší růst za dob krize.

Dle našich potřeb je důležitost kladena na současný stav a očekávaný vývoj odvětví.

Při analýze odvětví je cílem zjistit atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a možné klíčové faktory úspěchu. Analýza odvětví slouží i k porovnání firem v dané oblasti.

Informace o hlavních ukazatelích (rentabilita, likvidita, zadluženost) jsou k dispozici v agregovaných analýzách ministerstva průmyslu a obchodu (www.mpo.cz). Malé podniky mohou využít webové stránky Českého statistického úřadu (www.czso.cz), který základní údaje oborových analýz uvádí v sekci průmyslu.

2.1.3 Analýza konkurence

Podnikající subjekt by měl mít vždy dobře zmapovanou svou konkurenci. Ne proto, aby ji kopíroval, ale aby na základě přehledu mohl být lepší. Kvalitní analýzou konkurence je možné identifikovat případné díry na trhu, vyvinout nový produkt či lepší služby, zjistit nové marketingové trendy, provádět marketing a prodávat efektivněji.

K efektivní naplánování konkurenční strategie je třeba zjistit všechny informace o své konkurenci, co lze získat. Dle Kotlera (2007) porovnávat své produkty je potřeba stále. Stejně tak je třeba s výrobky konkurenta porovnávat i jejich ceny a distribuční kanály. Tak se dají nalézt oblasti konkurenčních výhod i nevýhod. Ty pomohou k vzniku účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připraví silnější obranu proti krokům konkurence.

Většina organizací není dnes řádně strukturovaná nebo organizovaná, aby mohla přijímat správná rozhodnutí, která jí pomohou překonat konkurenci na trhu. Existuje dostatek příkladů, kdy špatné rozhodnutí negativně ovlivnilo mnoho zúčastněných stran. Stačí si přečíst sekci místních novin a uslyšíme o bankrotu, restrukturalizaci, kvůli nadměrně optimistickým prognózám nových příjmů. Zbytečně se tak zhatí úsilí oblasti výzkumu a vývoje a dalších lidí (Craig S. Fleisher, 2015). Analýzu konkurence je tedy třeba provést zodpovědně.

Příklady vhodných informací o konkurenci, které pomohou firmě při plánování, můžete vidět v následující tabulce na obr.11, zdroje k získání informací o konkurenci na obr.12. Údaje z tabulky na obr.č. 18 je třeba doplnit o možnost získávání informací o konkurenci aktuálně přímo ze sociálních sítí či více pomocí počítačových programů.

Obrázek č. 11: Žádoucí informace o konkurenci

Co podniky zřejmě vědí o svých konkurentech	Co by podniky rády věděly o svých konkurentech
Celkové prodeje a zisky	Prodeje a zisky podle výrobků, hlavních značek
Prodeje a zisky podle trhů	Relativní náklady
Tržní podíly	Spokojenost zákazníků a úroveň služeb
Organizační uspořádání	Míra návratnosti zákazníků
Systém distribuce	Náklady na distribuci
Vedení firmy a jejich profily	Strategie nových výrobků
Profil zákazníků/spotřebitelů a jejich postoje	Velikost a kvalita databáze zákazníků
	Efektivita reklamy
	Strategie budoucích investic
	Smluvní podmínky s hlavními dodavateli
	Podmínky strategických partnerství

Převzato: Blažková, 2007, s.63

Obrázek č. 12: Zdroje informací o konkurenci

Lehce dostupné zdroje	Další zdroje informací	Příležitosti pro získání dalších informací
Výroční zprávy a finanční výkazy	Cenový list	Setkání s dodavateli
Články v novinách, časopisech, na internetu	Reklamní kampaně	Veletřhy, výstavy
Analytické zprávy	Propagační akce	Semináře, konference
Vládní zprávy	Výběrová řízení	Zaměstnání bývalých pracovníků konkurentů
Prezentace, propagační materiály o firmě a výrobcích	Přihlášky na patent	Diskuse se společnými distributory
Databáze informací shromažďované nezávislými subjekty		Sociální kontakty s konkurenty
Obchodní komory, různé asociace, sdružení, ministerstva		

Převzato: Blažková, 2007, s.65

Pokud se analýza konkurence podaří, tak dojde k stanovení správného positioningu. Dále Machková (2010) upozorňuje, že při samotné analýze je nutné brát do úvahy počet konkurenčních firem a jejich podílu na trhu, realizovaný obrat, výrobní kapacity, image a marketingovou strategii.

Jak uvádí Hanzelková (2013) analýza konkurence není duplicitou pro sektor konkurentů Porterovy analýzy, diskutované v následující kapitole.

2.1.4 Porterův model pěti sil

Model pěti sil je nezbytný nástrojem identifikace konkurentů firmy. Model umožňuje porozumět odvětví a povaze vztahů mezi různými účastníky trhu, na které firma působí a pomáhá určit pozici firmy na trhu, jak uvádí Dedouchová (2001, s. 17). Tento model je znázorněn na obr. č. 13.

Kompletní analýza zkoumá pět sil. Je jimi vyjednávací síla zákazníků, dodavatelská vyjednávací síla, hrozba náhradních produktů, hrozba nových účastníků a konkurenceschopnost v rámci odvětví. První čtyři síly zvyšují rivalitu v odvětví a pracují nezávisle na sobě. Ze strategického hlediska je tato analytická technika rozhodující pro určení pozice společnosti na trhu, ale také pro boj proti konkurenci. Je nutné také jasně identifikovat vztahy společnosti s ostatními průmyslovými hráči.

- Konkurenty v odvětví
- Zákazníky
- Dodavatelé
- Substitučními výrobky
- Potenciální novou konkurencí

(50MINUTES.COM, 2015)

Nyní si popíšeme vliv jednotlivých sil na trhu.

Stávající konkurence

V reálném ekonomickém prostředí mezi sebou firmy zápasí o konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob. M. Porter mluví o dvou základních typech konkurenční výhody, a to nákladové a diferenciační. (Margretta, 2012)

Podnik má tedy konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat relativně stejně kvalitní výrobek či službu jako konkurence s nižšími náklady nebo kvalita jeho výrobků (resp. služeb) přesahuje kvalitu produktů konkurence (Kotler, 2007).

Odběratelé

Vliv odběratelů neboli zákazníků v konkurenčním prostředí závisí na jejich vyjednávacích schopnostech. To přiměje firmy, aby snížily své ceny, při udržení kvality či zvýšení kvality výrobků a služeb. Tímto způsobem zákazníci působí na náklady na výrobek (50MINUTES.COM, 2015).

Dodavatelé

Dodavatelé způsobují hrozbu na trhu, pokud jsou v silné vyjednávací pozici. V této pozici dokáží výrazně zvyšovat cenu či zachovat cenu při snížení kvality výroby. Dodavatelé mají silnou pozici, pokud výrobky dodavatelů mají jen málo substitutů nebo jestliže existuje velká diference dodavatelů. Když jsou dodavatelé v horší vyjednávací pozici, firmy mohou požadovat slevu nebo zvýšení kvality (Dedouchová, 2001, str. 22).

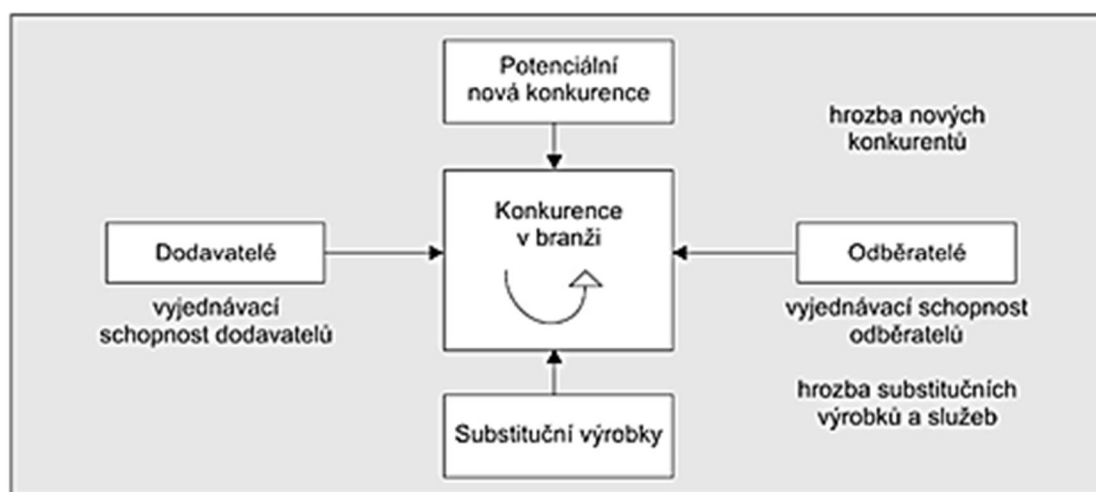
Substituční výrobky

Substituční výrobky jsou alternativní výrobky či služby nabízené k existující nabídce v sektoru. Firmy odpovídají na podobné potřeby jiným nebo inovativním způsobem a vyvíjejí silný tlak na kvalitu a ceny výrobků (50MINUTES.COM, 2015).

Potenciální nová konkurence

Potenciální konkurenti ohrožují firmu tím, že mohou dosáhnout dosavadních neobsazených pozic na trhu způsobem, že přinesou větší hodnotu novým spotřebitelům. Jejich touha získat nový tržní podíl často působí na ceny a politiky firem. Hrozba nových účastníků je silnější, když existují jen malé, či žádné bariéry vstupu na trh a kapitálové požadavky jsou velmi nízké. Nízkými bariéry vstupu jsou slabé úspory z rozsahu nebo nízké náklady na výměnu zákazníka. Naopak vysoké bariéry vstupu zaručují původním účastníkům trhu určitou ochranu proti novým účastníkům (50MINUTES.COM, 2015).

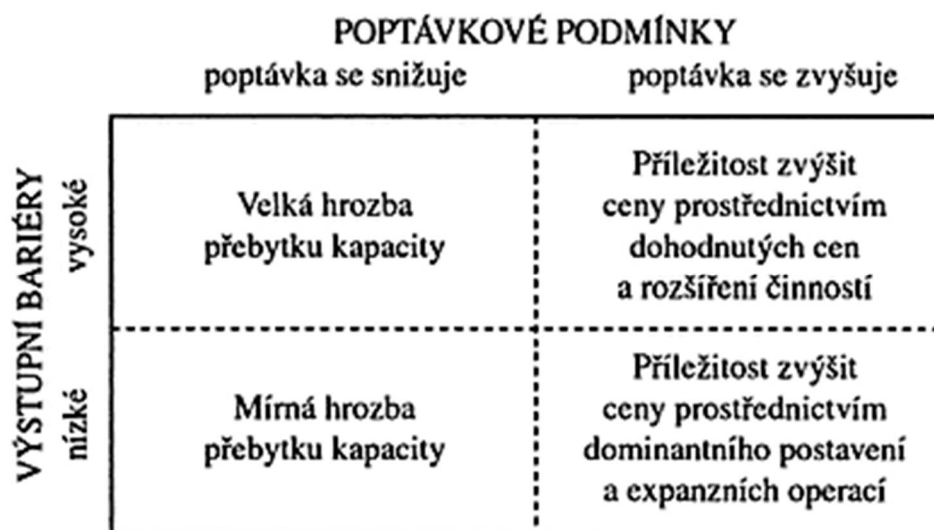
Obrázek č. 13: Porterův model pěti sil



Převzato: Meffert, 1996, s. 148

V uvedeném modelu se silná konkurence jeví jako nebezpečí. Naopak slabá konkurence se jeví jako příležitost, protože firmě vzniká prostor pro dosažení větších zisků.

Obrázek č. 14: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry v konsolidovaném mikroprostředí



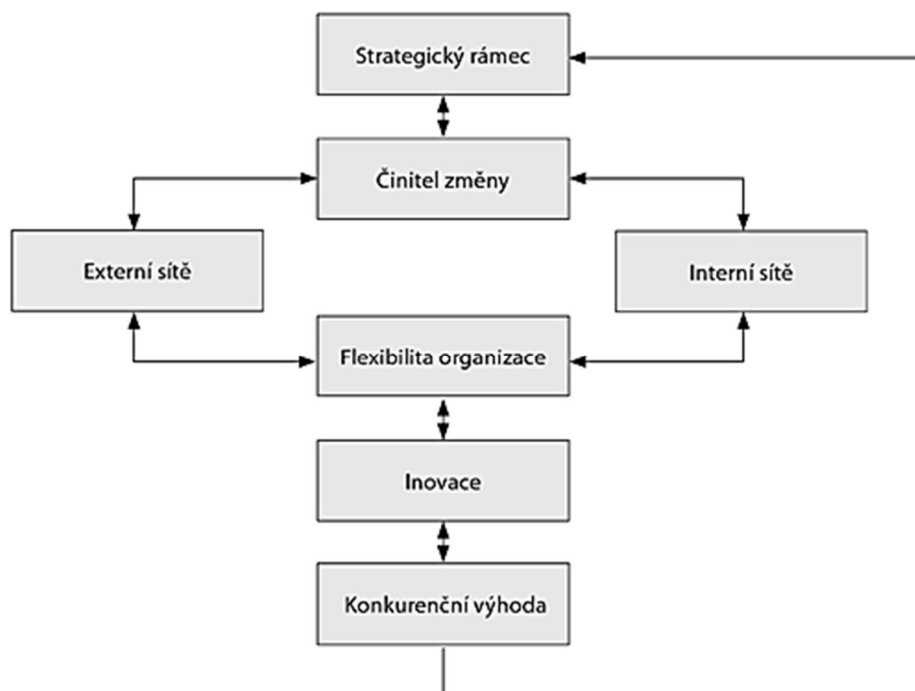
Zdroj: Dedouchová (2001, s. 21)

2.1.5 Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách

Mnoho autorů se shoduje, že Porterův přístup se hodí spíše pro velké firmy. Pro analýzu firem menšího a středního rozsahu není vhodný. V malých firmách se velmi těžko sestavuje hodnotový řetězec, protože aktivity nemají přesnou strukturu a vždy stejné pořadí. Velké firmy se těší stabilizovaným procesům, samostatným oddělením, což zlehčuje analýzu. V malých a středních firmách se také obtížněji sestavují plány konkurenčních výhod. V prostředí menších podniků se ke konkurenční výhodě má přistupovat odlišně. Jak uvádí Srpová (2011), model by měl být v malých firmách obecnější. Při rozhodovacích procesech drží rozhodující vliv majitel. Menší podniky vykazují větší citlivost na okolí. Velké firmy okolí mohou ovlivňovat, ale malé firmy na ně mohou pouze následně reagovat. Menší podniky jsou donuceny být více flexibilní. Flexibilita samotná může být konkurenční výhodou.

Autor Jones (2003) představil svůj model, který vysvětluje tvorbu konkurenční výhody v malých a středních podnicích. Tento model vnímá charakteristiky menších firem a vyjasňuje, kde vzniká prostor pro inovace. Model má celkem sedm bloků, které jsou vzájemně propojené vazbami viz obr. č. 15.

Obrázek č. 15: Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách



Převzato: Jones (2003)

V Jonesově modelu, jež je zde graficky znázorněn, se začíná tím, že se pro vytvoření konkurenční výhody určí hranice strategického rámce, ve kterém se firma pohybuje a chce pohybovat. Strategický rámec vychází z aktuálního dění na zvažovaných trzích a z analýzy konkurence. Určuje zdroje uvnitř firmy, které mají největší potenciál. Využití se uplatní v aktivitách, jež se jeví pro firmu jako nejperspektivnější. Firma objasní svoji pozici na trhu. Jak Jones (2003) uvádí, na tvorbu strategického rámce má často značný vliv sám majitel, protože v malých a středních firmách bývá majitelem firmy právě její zakladatel.

Činitel změny

U změn, které směřují k vytvoření nové konkurenční výhody ve vymezeném strategickém rámci, již nemusí být přítomen majitel, jako tomu bylo v předchozím kroku. Vyvolavatelem změny bývá vrcholový management, mohou to být však i zaměstnanci či obě skupiny společně. V malých a středních podnicích vedení firmy provádí kontroly změn častěji, protože zde bývá značná omezenost ze strany majitele v delegování rozhodovací pravomoci a v nakládání s finančními prostředky. To se projevuje především u firem začínajících, kde jsou finanční zdroje malé. Oproti malým společnostem většinou u větších

podniků mívá střední a nižší management pravomoci v řízení projektů vyšší (Srpková, 2011, s. 173).

Externí síť

Externí sítě zprostředkovávají vazby na vnější okolí. Ty jsou, dle Bessanta (2007), potřeba hlavně u středních a malých firem, aby jim umožňovaly přístup k informacím, novinkám z odvětví a legislativě. Malé a střední firmy více trpí nedostatkem zdrojů, a proto jsou tyto firmy často donuceni spolupracovat s dalšími firmami, například ad hoc ve formě konsorcií spolupracujících v rámci větších zakázek či v rámci různých formálnějších vztahů.

Interní síť

Pro chod ve firmě jsou samozřejmě důležité též vnitřní sítě, které, jak uvádí Tidd (2007), umožňují zaměstnancům lépe spolupracovat napříč firmou a řešit tak zastupitelnost zaměstnanců i jiné aktuální problémy. Interní sítě jsou klíčové i pro sdílení informací a jejich adaptaci uvnitř firmy. Vedení firem tak umožňují flexibilitu různých činností v organizaci.

Flexibilita

Velkou výhodou malých a středních firem před velkými firmami je flexibilita. Srpková (2011) uvádí, že právě flexibilita těmto firmám umožňuje působit i na trzích, kde jsou hlavními hráči velké firmy. Flexibilita je velkým bonusem každé firmy a měla by být snaha ji zachovat i při rozvoji a zvětšení podniku. Kladně se flexibilita v malých firmách projevuje jak ve vnitřním prostředí firmy, tak v její vztahu k okolí. Často bývá jedinou možností, jak v delším horizontu přežít, tedy přizpůsobit se novým podmínkám.

Inovace

Inovace jsou stěžejním faktorem pro vývoj všech firem a důležitým prvkem pro růst podniku. Bývá to zrealizovaný výsledek vyvolaný činitelem změny určeným ve strategickém rámci, který je ovlivněn externími a interními sítěmi. Inovace zahrnují zavádění nových produktů či služeb, dále nových procesů, jejich zdokonalování a vývoj a zefektivnění organizačního a marketingového řízení. Pro vznik radikální inovace musí být splněna celá řada podmínek. Inovace však může být pouze částečná nebo postupná přírůstková, která podle Jonese (2003) probíhá v malých firmách nejčastěji.

Konkurenční výhoda

Především výsledkem zavádění inovací vzniká konkurenční výhoda. Konkurenční výhoda je vše, co umožňuje organizaci předejít její konkurenci. Ta však postupně zaniká a proces vedoucí k jejímu dalšímu vzniku se musí stále opakovat. Jak dále Procházka (2011) rozebírá, výchozí podmínky však již budou odlišné, a proto bude třeba zvolit i nový strategický rámec, který je již ovlivněn původní konkurenční výhodou. Další konkurenční výhoda, pak bude opět základem pro další konkurenční výhodu. Takto se proces stále opakuje.

2.2. Analýza vnitřního prostředí firmy

Jak uvádí Vochozka (2012), analýzu vnitřního prostředí firmy by měl provádět v ideálním případě člověk, který je součástí firmy. V opačném případě je to jen velmi obtížné. Prvním úkolem hodnotitele je využít všech dostupných informací k tomu, aby o vnitřním prostředí podniku získal alespoň základní představu. Cílem šetření je vyjádřit konkurenceschopnost podniku, vyhledat a popsat jeho silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci a z toho plynoucí ekonomický potenciál.

Výroba má výrazný význam, protože se jedná o hlavní podnikovou funkci, která se dá zkoumat analýzou výrobních faktorů. Tento nástroj má svoji důležitost při SWOT analýze. Protože tuto analýzu budeme používat v praktické části, je její princip rozepsán v samostatné podkapitole. Analýza zpracovává informace o produktech společnosti, o jejich vlastnostech, vývoji a sortimentu, dále o výrobním programu a procesu a k tomu potřebného technického zařízení a vybavenosti podniku, řízení kvality, řízení zásob, výrobní kapacity, dostupnosti vstupních surovin apod..

Dle Sváčkové (2017) mohou zdroje nabývat dvojího charakteru. První se vztahují k organizační a řídicí struktuře a nazývají se organizační zdroje. Druhou skupinou jsou fyzické zdroje, které je snazší si představit.

Jakubíková (2013) uvádí, že vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje firmy a schopnost je optimálně aplikovat. Tyto zdroje si podnik přímo řídí a také je manažeři mohou ovlivňovat. Analýza vnitřního prostředí vede k identifikaci zdrojů a jejich možné strategické způsobilosti, jako reakci na kroky a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Rozeznáváme čtyři základní okruhy firemních zdrojů. Jsou jimi **fyzické zdroje, lidské zdroje, finanční a zdroje nehmotné povahy** (Jakubíková, 2012, s. 133). Cílem této analýzy je

nalezení klíčových těžko napodobitelných oblastí, aby byla zajištěna dlouhodobost jejich existence.

Při hodnocení vnitřních zdrojů bychom měli dodržet postup dle Váchala (2013, s. 419). Začít identifikací kompetencí a zdrojů podniku, dále ohodnotit kompetence a zdroje na základě jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody. Na závěr je potřeba porovnat strategicky významné kompetence a zdroje s kompetencemi a zdroji našich konkurentů. Tímto postupem docílíme nalezení konkurenční výhody podniku.

K zhodnocení interního prostředí lze využít i metodu VRIO. Ta zdroje podniku rozděluje do výše uvedených kategorií a posuzuje je podle čtyř hledisek, které též uvádí Jakubíková (2008).

- Hodnotnost (value)
- Vzácnost (rareness)
- Napodobitelnost (imitability)
- Schopnost organizační struktury firmy využít těchto zdrojů (organization)

Sellani (2007) ve své práci zmiňuje vyučujícího státní univerzity v Ohio Dr. Jay Barney a autora knihy Získávání a udržování konkurenční výhody, který vytvořil model strategického plánování, zaměřený ve všech směrech na branding. Ten zdůrazňuje, že značka se nedá oddělit od strategie a značka je strategie, která je předávána cílové skupině. Dle něho se dá situace společnosti zhodnotit tak, zda se všechny položky drží modelu – značky. Pokud ano, tak splňují všechna kritéria VRIO.

2.2.1 Fyzické zdroje

Materiální zdroje zahrnují jednak materiál (movité zdroje) a infrastrukturu (nemovité zdroje). Z našeho úhlu pohledu sem spadají výrobní plochy, technologická vybavení, materiál ap. Jsou obvykle nejsnadněji identifikovatelné a také ohodnotitelné. Hodnota aktiv je však z pohledu konkurenční výhody téměř nic neříkající. Záleží totiž na jejich konkrétním složení a jejich vlastnostech, stáří, výrobní efektivitě a dalších charakteristikách (Grant, 2010).

Technologie a jí odpovídající technologické vybavení může způsobit velký rozdíl mezi podniky a zapřičiňuje vznik konkurenční výhody. Důraz na ní a její rozvoj se dá dosáhnout snížením nákladu rozpočteného v delším časovém horizontu a okamžitého zlepšení

výrobku. Technický rozvoj má tedy za cíl vyrábět výrobky, u nichž může být co nejdéle zachován jejich výrobní postup a také se snažit vyrábět nenapodobitelné výrobky.

Mallya (2007, s. 54-55) dělí firmy dle jejich vztahu k vědecko-technickému rozvoji do tří skupin:

- Ofenzivní inovátoři – Firmy, které uvádějí na trh mnoho technologických inovací.
- Defenzivní následovníci – Firmy, jež jsou seznámeni s chybami inovátorů a snaží se takovým chybám již vyhnout.
- Defenzivní imitátoři – Do této skupiny patří méně náročné obory na technologie.

2.2.2. Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje jsou takovými zdroji, které se rozvíjejí v průběhu celé existence podniku, do této chvíle a po tu dobu byly akumulovány. Mohou to být myšlenky, nápady, vědecká kapacita, inovační schopnosti, které rozvíjejí inovační potenciál (Váchal, 2013, s. 419). Dle Granta (2010) se dále jedná například o know-how, ochranné známky, licence nebo obchodní tajemství. Přestože to na první pohled není zřejmé, jsou pro mnoho firem nehmotné zdroje hodnotnější než hmotné. Proto se u některých firem značně liší data finanční rozvahy s hodnotou firem na akciovém trhu.

Rozvoj nehmotných aktiv má na svědomí globalizace a informační technologie. Právě technologie uvádí Vallejo a kol. (2011, s. 66) jako klíčovou hnací sílu, která vyvolává dramatické změny ve struktuře podniků. Aby tyto změny zůstaly konkurenceschopné, společnosti všech velikostí se rozhodly, že přesunou svůj pohled z hmatatelných zdrojů na nehmotné. V současné době jsou nehmotná aktiva považována za důležitější než tomu bylo v historii, ačkoli jejich význam není nový. V dnešní době je systematická manipulace s těmito zdroji považována za rozhodující pro zachování konkurenceschopnosti. Spojují se nehmotné statky s novým manažerským přístupem, který je zaměřen na dlouhodobé zvyšování zisku, protože klíčová je udržitelnost.

2.2.3. Lidské zdroje

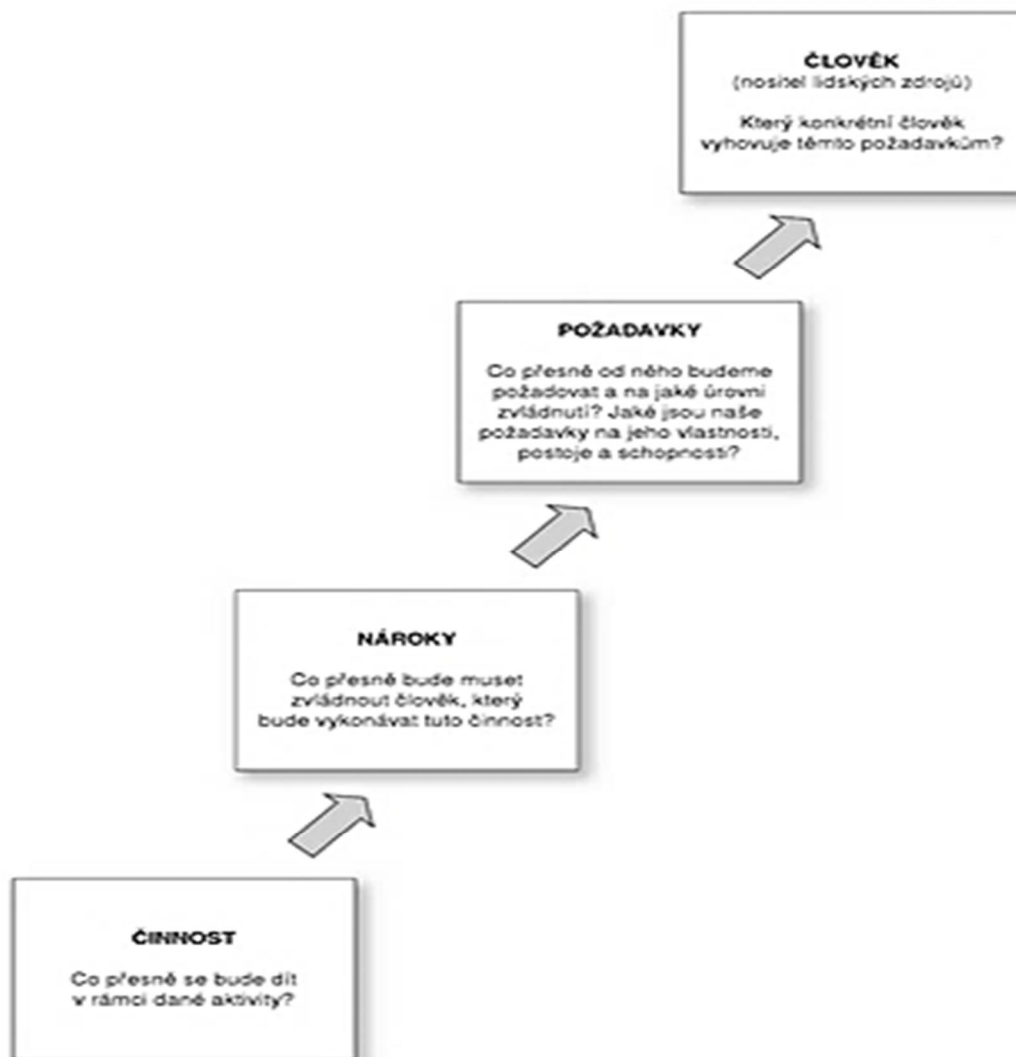
„Lidskými zdroji nejsou pouze lidé sami o sobě, jsou to především jejich vlastnosti, schopnosti a postoje. Lidé spolu s jejich výkonem tvoří podstatu kompetence člověka vykonávat svěřené úkoly“ (Plamínek, 2008, s. 30). Tuto definici vyjadřuje též schéma na

obr. č. 16. Lidé mají tendenci se chovat určitým způsobem. Každého jedince může hnát jiná motivace, aby dosáhl svého vlastního cíle. Ty mohou a nemusí mít souvislost s tím, pro jakou firmu pracují a jaká je její firemní kultura. Tyto atributy se považují za základní odlišnost od ostatních zdrojů firmy. S lidmi je potřeba o strategiích komunikovat. Protože právě lidé jsou tvůrci strategií a zároveň jejich nositeli. Pro firmu je důležité vědět, jaký druh pracovníků bude potřebovat, znát jejich počet a situaci, kdy a v jakém sledu je nabírat. Pak musí zvolit nástroje, přes které je bude efektivně získávat, což se v závislosti na ekonomickém cyklu může měnit. To má na starost ve větších firmách manažer lidských zdrojů a v menších firmách vedoucí jednotlivých oddělení, kde je nedostatek lidské síly. Zákonem nařízenou agendu, která je s tím spojená vede účetní oddělení. Je potřeba mít předem připravenou strategii pro řízení lidských zdrojů. Aby bylo dosahováno stanovených cílů, celková strategie lidských zdrojů by měla plánovat lidské zdroje, definovat postupy pro získávání a výběr nových zaměstnanců a řídit odměňování a rozvoj těch stávajících. Promyšlená strategie lidských zdrojů je základem kultury organizace. Lidské zdroje jsou zdrojem konkurenční výhody tím větší, čím je nižší nezaměstnanost.

Brewster (1993) vymezil evropský model řízení lidských zdrojů. Tento model zahrnuje: zavedené právní prostředí, cíle organizace, analýzu nákladů a výnosů, role personalistů, vztahy s liniovými manažery a v neposlední řadě firemně organizované i neorganizované vztahy se zaměstnanci.

„Je poměrně iracionální zpochybňovat nutnost účelného a účinného řízení lidských zdrojů, když žádná organizace nemůže přežít a růst bez rozumného systému organizace práce a řízení lidí“ (Boxall a kol., 2007, s. 1).

Obrázek č. 16: Definice lidských zdrojů



Převzato: Plamínek, 2008, s. 31

Dle Bušiny (2014, s. 182) časté a významné změny povahy, podmínek a požadavků vykonávané práce způsobují jak potřebu neustálého prohlubování a rozšiřování pracovních schopností jednotlivých zaměstnanců, tak i potřebu promyšleného zhodnocování investic do perspektivních zaměstnanců zajištěním jejich dalšího rozvoje a funkčního postupu v podniku.

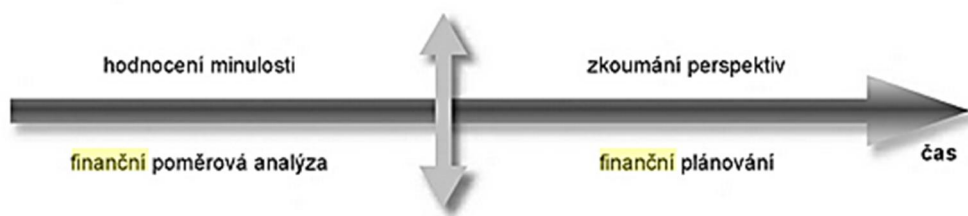
2.2.4. Finanční zdroje

Finanční zdroje je výraz, kterým se komplexně označují všechny finanční prostředky celé organizace. Finance jsou jedním ze zdrojů, pomocí nichž se vstupuje do produkčního

procesu. Každá organizace musí průběžně v časových intervalech kontrolovat svou finanční situaci pro ověření, jestli s financemi, jež má k dispozici, zachází hospodárně. Finanční zdroje, které mají vliv na finanční uspořádání a stabilitu podniku se člení, dle Sedáčkové (2006, s. 77), na zdroje vlastní a zdroje cizí. Analýza finančních zdrojů vychází z mnoha hledisek, a to dle způsobu získávání kapitálu, přístupu k cizímu kapitálu, přes velikost vlastního kapitálu. Ekonomické poučky doporučují, že hlavním prostředkem financování by měly být především zdroje vlastní, a to zejména u dlouhodobých investic. Pokud vlastní zdroje nestačí, je třeba získat zdroje cizí. Cizí zdroje je možné získat od soukromých investorů nebo jako bankovní úvěry, termínované půjčky, vydat vlastní dluhopisy či využít jiné netradiční nástroje. Cizí kapitál však představuje závazky organizace vůči jiným subjektům. Ty je potom třeba do finanční analýzy zahrnout. Nicméně využití cizího zdroje ve správnou chvíli může při správném řízení podniku náklady na investici naopak efektivně snížit.

Pro rozbor údajů, která jsou převzata z účetních a jiných dokumentů využíváme finanční analýzu. **Finanční analýza** je nezbytným nástrojem finančního řízení firem v tržních ekonomikách. Jejím hlavním úkolem je zhodnotit finanční situaci firmy, vyhledat a využít silné stránky podniku a zároveň odhalit slabiny firmy. V tomto směru se využívají statistická data z minulých období a současnosti, jejich vzájemné srovnání, srovnání s výsledky celého oboru a zároveň předpovídá hospodaření do budoucnosti (Růčková, 2011). Časové hledisko hodnocení informací stručně vystihuje obr. č. 17.

Obrázek č. 17: Časové hledisko hodnocení informací



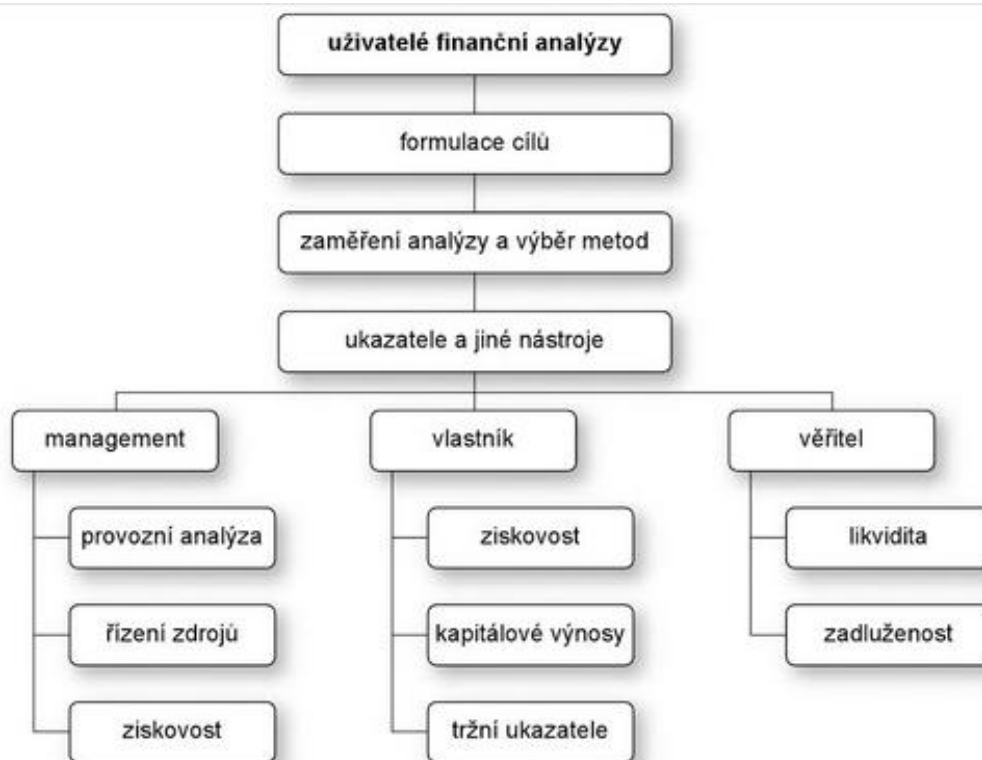
Převzato: Růčková, 2011, s. 9

Podle toho, kdo je zadavatelem analýzy a pro koho je určená, souvisí vytipování a využití odlišných finančních ukazatelů.

Finanční analýzu je nutno rozeznávat interní a externí. Interní je určena především pro vedení firmy a je neodmyslitelnou součástí krátkodobého i dlouhodobého systematického finančního řízení podniku. Firemním analytikům jsou k dispozici veškeré účetní i jiné dokumenty, zejména pak finanční plán a veškeré statistické údaje. Externí analýza jako zdroj pro další rozhodování je dělána pro potřeby bank, investorů, strategických partnerů či významných obchodních partnerů. Může být prováděna i na žádost samotné firmy, aby získala představu, jakým způsobem působí na své partnery. Tento typ analýzy je ale zajímavý i pro makléře či konkurenci a odbornou veřejnost. Při externí finanční analýze je velmi důležité zvážit, pro koho je finanční analýza zpracovávána. Vlastníky podniku zajímá především návratnost jejich prostředků, tedy hodnocení rentability vloženého kapitálu. Věřitelé se budou zajímat hlavně o likviditu svých obchodních partnerů a jejich schopnost splácet závazky (Knápková, 2010).

Na obrázku č. 18 je uveden plán provedení analýzy a očekávané vyhodnocené ukazatele jednotlivými ekonomickými subjekty.

Obr. č. 18: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Převzato: Růčková (2011, s. 11)

Základním prvkem finanční analýzy jsou **finanční ukazatele**, neboť právě ty prokazují výkonnost firmy. Při sestavování finanční analýzy se používají dva typy ukazatelů, a to ukazatele absolutní a poměrové. Jelikož v praktické části budeme provádět různé typy analýz, rozebereme si, s jakými daty a jak budeme pracovat.

Když z účetních výkazů přebíráme konkrétní data, které lze použít přímo, jedná se o **absolutní ukazatele**. Jsou vyjádřením objemu položek účetních výkazů, tzn. přinášejí informaci o rozsahu podnikových aktiv a pasiv, nákladů a výnosů, přičemž měrnou jednotkou jsou peníze. Údaje o stavu ke konkrétnímu datu jsou stavové ukazatele, údaje za daný časový interval jsou tokové ukazatele. S absolutními ukazateli se pracuje především v analýze vývojových trendů. Jde o srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza. Pro vyhodnocení meziročních změn se nabízí několik způsobů řešení. Výpočtem se zjišťuje, o kolik procent se jednotlivé položky bilance oproti předešlému roku změnily, či o kolik se jednotlivé údaje změnily v absolutních číslech.

Pro kvalifikaci části jedné složky k celku v jediném období pak slouží vertikální analýza. Jde o porovnání např. jedné položky aktiv na celkovém množství aktiv, jedné položky nákladů na celkovém množství nákladů, popř. výnosů atd. (Knápková, 2010, s. 87). Určování velikosti podílu jedné položky na celku ve dvou po sobě jdoucích obdobích vypovídá zprostředkovaně také o vývoji této položky. (Otrusinová, 2011, s. 93).

Když se vykázaný údaj poměrujeme s jiným údajem, pracujeme s **poměrovými ukazateli**. Ty vyjadřují poměr dvou ukazatelů absolutních. Umožňují získat rychlý obraz o základních charakteristikách podniku, provádět časová srovnání, srovnávací analýzy apod., proto jsou ukazateli nejpoužívanějšími.

Samou podstatou podniku je zajišťovat jeho majiteli užitek, tj. musí být rentabilní, ale jak uvádí Kislingerová měl by být též likvidní a přiměřeně zadlužený. Pak bude splněn předpoklad trvalého provozu (tzv. going concern princip), protože za podnikání se nepovažují jednorázové projekty. Do skupiny ukazatelů poměřujících zisk se zdroji řadíme právě ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a ukazatele výkonnosti (Kislingerová, 2008, s. 29).

Poměrových ukazatelů existuje celá řada. Já zde dále uvedu jen některé z nich, s kterými bude v praktické části práce následně pracováno.

Ukazatele rentability neboli výnosnosti slouží k vyhodnocení celkové efektivnosti dané organizace. Jedná se o získávání nových zdrojů a zajišťování výnosnosti z investovaného kapitálu. Tyto ukazatele často vyhledávají akcionáři, potenciální investoři i jiné skupiny, pro které mají tyto data základní význam. U těchto poměrových ukazatelů se většinou vychází ze základních účetních výkazů, a to z výkazu zisku a ztráty a rozvahy (Růčková, 2012, s. 120).

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) = zisk po zdanění/celková aktiva

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) = zisk po zdanění/vlastní kapitál

Ukazatel rentability tržeb (ROS) = zisk po zdanění/tržby

Ukazatele aktivity ukazují, jak se aktiva nebo části aktiv podílí na realizaci tržeb podniku. Sledují, jak často se aktiva vyskytují, případně jejich části během určitého časového úseku, zpravidla jednoho roku, v tržbách podniku nebo sledují dobu, za jakou se aktiva převádí do podoby tržeb. Podíl tržeb a aktiv podniku počítá ukazatel obrat aktiv (Váchal, 2013, s. 223).

Obrat aktiv = tržby/aktiva

Doba obratu aktiv = aktiva/(tržby/365)

Obrat zásob = tržby/zásoby

Doba obratu zásob = zásoby/(tržby/365)

Doba inkasa pohledávek = pohledávky/(tržby/365)

Doba splatnosti krátkodobých závazků = krátkodobé závazky/(tržby/365)

Ukazatele likvidity stanovují likviditu podniku. Likvidita stanovuje míru schopnosti podniku uhradit své závazky, přeměnit aktiva na hotovost nebo jiný druh majetku jako její náhradu. K určení likvidity podniku se používají poměrové ukazatele (Čížinská, 2010, s.168).

Celková (běžná) likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Pohotová likvidita = (oběžná aktiva - zásoby)/krátkodobé závazky

Okamžitá likvidita = finanční majetek/krátkodobé závazky

Ukazatele zadluženosti je vyjádřením dlouhodobé finanční stability společnosti. Zadluženost měří, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a jak je schopný hradit své závazky. U velkých společností je běžné a žádoucí, že k financování svých aktiv používá kromě vlastního kapitálu též kapitál cizí. Nesmí to však firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Vyšší zadluženost je proto možná, ale jen v případě vyšších hodnot firemní rentability. Vysoké hodnoty zadluženosti jsou rizikem pro věřitele, především pro banku, kde jsou ukazatelem z hlediska poskytnutí úvěru. Cílem analýzy zadluženosti je tedy pro řízení podniku hledání optimálního vztahu mezi vlastním a cizím kapitálem. Za optimální stav se považuje nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění. Ukazatelem celkové zadluženosti, je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, který se nazývá také ukazatel věřitelského rizika (Růčková, 2008, s. 57).

Ukazatel věřitelského rizika = cizí kapitál/celková aktiva

Koeficient samofinancování = vlastní kapitál/celková aktiva

Ukazatel úrokového krytí = EBIT/nákladové úroky

2.3. SWOT analýza

SWOT analýza je strategickým nástrojem používaný pro průmysl, obchod a charitativní a dobrovolnické organizace. Jak uvádí Sarsby (2016), zkratka SWOT je odvozena z počátečních písmen čtyř anglických slov – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Obr. č. 19: SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Převzato: Jakubíková (2008, s. 103)

Jak uvádí Jakubíková (2018), silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy. Jsou jimi například firemní zdroje, kultura, materiální prostředí, mezilidské vztahy, firemní cíle, systémy, procedury. Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické, mikroprostředím jsou zákazníci, dodavatelé, konkurence, odběratelé, veřejnost.

Silné stránky (Strengths) jsou schopnosti, které umožňují firmě působit kvalitně na trhu a je třeba je využít.

Slabé stránky (Weaknesses) jsou vlastnosti, které zakazují společnosti nebo jednotce, aby fungovaly dobře a musí se řešit.

Příležitosti (Opportunities) jsou trendy, síly, události a nápady, které může společnost nebo jednotka využít.

Hrozby (Threats) jsou možné události nebo síly mimo kontrolu firmy, které společnost nebo jednotka musí naplánovat nebo rozhodnout, jak zmírnit (Pahl, 2009, s. 4).

Analýza SWOT je jednou z nejčastěji používaných analýz svého druhu. Výhodou této analýzy je, že je snadno srozumitelná. Je tvořena jednoduchým diagramem. Další výhodou je, že ji můžeme použít na mnoha úrovních organizace, a to od jednotlivce, týmu, obchodní jednotky až po divize a firemní strategie. SWOT analýza lze aplikovat v různých hloubkách - pro jednodušší okolnosti můžeme zvolit odlehčené zacházení, až po vysoce detailní zpracování rozsáhlejších nebo složitějších problémů. Analýza je vysoce vizuální, a proto snadno komunikovatelná s ostatními zainteresovanými stranami.

I přes svou popularitu a výše uvedené výhody má SWOT analýza při špatném zacházení i několik nevýhod. Špatným zacházením může být používání nekvalitních dat a zobecnovaných údajů, použití dat, která jsou ovlivněna naším přesvědčením a preferencemi, neoddělení analytických prvků sběru dat, jeho hodnocení a následné rozhodování.

Také je otázka dle Granta (2005, s. 13), co je lepší, obousměrný rozdíl mezi vnitřními a vnějšími vlivy nebo čtyřcestnou SWOT taxonomií? Klíčovou otázkou je, zda je rozumné a hodnotné zařadit interní faktory do silných a slabých stránek a vnějších faktorů do příležitostí a hrozeb. V praxi jsou takové distinkce obtížné.

Praktická část

V rámci praktické části využijeme nabyté teoretické znalosti, které jsme získali z literárního přehledu v teoretické části práce. Použijeme je na konkrétní podnik, který Vám bude vzápětí představen. Protože není vhodné poskytovat dobrovolně informace konkurenci, jak jste se mohli již přesvědčit v první části práce, proto bude podnik v této práci nazýván XY, i přesto každý čtenář pozná o jaký podnik se jedná, pokud později koukne na internet. Informace mimo veřejně přístupné zdroje o podniku byly získány z rozhovoru s jednatelem a zároveň společníkem společnosti XY, dále z návštěvy stavby a areálu společnosti. Budou Vám představeny základní informace o analyzovaném podniku a jeho současná vize a cíle. Poté bude provedena situační analýza. V jejím rámci provedeme analýzu prostředí za pomoci analýzy PESTLE, analýza odvětví, analýza konkurence, Porterova modelu pěti sil a analýzu vnitřního zdrojů podniku. Výsledky analýzy prostředí budou sloužit jako podklad pro vytvoření SWOT analýzy. Ta nám poskytne cenné informace pro navržení opatření, které můžou upravit a vylepšit současnou konkurenční strategii podniku. Před jejím konečným vylepšením bude ještě posouzena ekonomická efektivnost navržených opatření. Na konci práce bude posouzen cíl práce, výzkumná otázka a hypotézy z úvodu, jestli došlo k jejich naplnění.

3. Představení podniku XY

3.1. Základní informace o podniku XY

Společnost XY je českou společností, která působí na trhu již přes 25 let. Sídlo má na Praze 4 již od svého založení v roce 1992. Ve svém oboru má již dlouhou tradici a patří k nejdéle působícím společnostem na českém trhu. V roce 1996 se přeměnila na společnost s ručením omezeným. Její statutární orgán tvoří tři jednatele a základní kapitál činí 1 milion Kč.

Jedná se o malý podnik, který působí trvale na českém trhu a nárazově také na evropském trhu. Zaměstnává 30 až 60 lidí v závislosti na ročním období. Proto se liší výše pracovního úvazku. Někteří pracují v pracovním poměru, další zaměstnanci pracují v rámci právních vztahů založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Také nárazově spolupracuje s některými osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ), které mají živnostenské oprávnění.

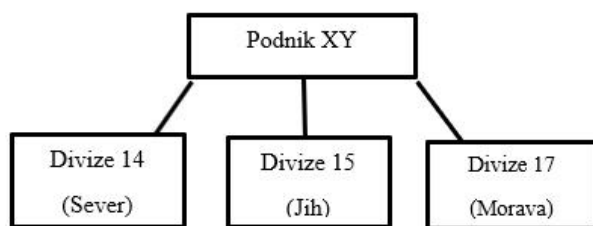
Předmět podnikání se v průběhu let měnil, a to jak z důvodu legislativních změn, tak i z důvodu provádění různých činností, které měly na činnost podniku zanedbatelný význam. K hlavním předmětům podnikání vždy patřilo izolatérství, podlahářství a výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické. Předmětem podnikání v současné době je:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Projektová činnost ve výstavbě
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- Izolatérství
- Truhlářství, podlahářství
- Výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí a prodej chemických látek a chemických směsí klasifikovaných jako vysoce toxické a toxické

Sama společnost XY se na svých webových stránkách charakterizuje jako: „*Specializovaná společnost zabývající se již celou řadu let prováděním vysoce kvalitních, chemicky a mechanicky odolných podlah z mnoha typů tuzemských i zahraničních materiálů.*” Můžeme tedy tvrdit, že se jedná o stavební společnost, která z důvodu její velikosti často funguje pouze jako subdodavatel pro větší stavební společnosti u velkých stavebních zakázek. U středních stavebních zakázek jí již náleží pozice hlavního dodavatele. Dále pro potřeby výroby a skladování materiálu vlastní skladové a výrobní hospodářství ve Slaném o velikosti 5000 m². Zde funguje i velkoobchod vícesložkových speciálních materiálů, které se v maloobchodu neprodávají.

Podnik XY se dělí na tři montážní divize, které mají vlastní vedení. Vedoucí divizí jsou zároveň jednatelem společnosti. Každá divize má svůj bankovní účet a nastavený roční plán, který musí splnit. Divize se dělí podle geografického rozmístění po České republice.

Obrázek č. 20: Rozdělení podniku XY na montážní divize



Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Díky pochopení rozdělení společnosti na montážní divize bude možnost přehledněji zpracovat její organizační strukturu.

Obrázek č. 21: Organizační struktura společnosti XY



Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

3.2. Portfolio výrobků

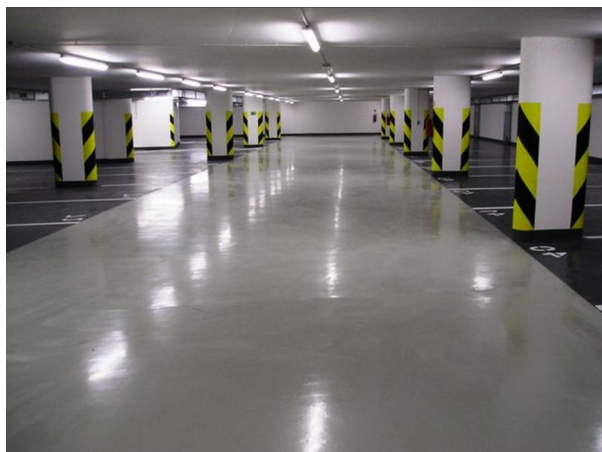
Společnost provádí montážní práce, které mají na starost montážní divize 14, 15, 17. Jedná se o montáž syntetických stěrek, které tvoří 60 % obrátu firmy. Dále firma a její montážní divize provádí ochranu stavebních konstrukcí proti chemickým vlivům, to má společnost XY zahrnuto i ve svém názvu. Tato oblast tvoří 30 % obrátu firmy.

V jednom areálu ve Slaném působí výrobní divize, která vyrábí 70 až 90 procent pro vlastní spotřebu a zbytek pro prodej. Jedná se například o výrobu epoxidových tmelů a vinylesterových tmelů. Funguje zde i velkoobchod vícesložkových speciálních materiálů, které se v maloobchodu neprodávají a též se zde prodávají i výrobky, které výrobní divize vyrobí.

Mezi drobné pracovní aktivity patří poradenská činnost, technické konzultace, posudky a návrhy technologického postupu.

Při práci se používají vícesložkové speciální materiály, které se z velké části získávají externě od velkých dodavatelů. Jak vypadá výsledek montáže průmyslového podlahového systému od společnosti XY, můžete vidět na následujícím obrázku.

Obrázek č. 22: Podlahoviny do garáží



Převzato: Interní zdroje podniku XY, 2015

3.3. Zákaznické portfolio

Firma XY působí v České republice a nárazově u větších celků, které představují více jak 5000 m² podlahové plochy v zahraničí. Nechce po zkušenosti z minulosti moc často opouštět domácí trh, aby její místo na trhu nezabrala jiná společnost.

Mezi zákazníky patří hlavní dodavatelé, kteří dělají velké stavební zakázky. Můžeme zmínit stavební firmy Metrostav a.s., GEMO Olomouc, spol. s.r.o., pro které dělá firma subdodávky představující 68 % firemního obrátu. Velikost těchto subdodávek je mezi 2 až 30 tisíci m². Tyto zakázky jsou například garáže v nákupních centrech, Národní muzeum.

U menších celků společnost XY funguje jako hlavní dodavatel například pro Procter & Gamble Czech Republic s.r.o. a LATECOERE Czech Republic s.r.o., dále se jedná o výrobní firmy převážně z automobilového průmyslu, chemických a dalších obdobných odvětví průmyslů. Tato část tvoří 25 % obrátu.

Malé zakázky tvoří pouze 7 % obrátu. Jedná se o autoservisy, garáže, truhlářství a další živnostníky.

3.4. Poslání, vize a strategické cíle podniku

V teoretické části práce jsme si přesně stanovili jednotlivé pojmy. Vedení společnosti nezná přesné definice těchto slov a jejich hranic, i přesto má jasnou představu o jednotlivých záležitostech po vysvětlení významu jednotlivých slov

Poslání společnost má stanovené jako: *„Inovativně školit lidi k technické disciplíně.“* Mělo by se toho docílit díky vedení lidí k disciplíně. Za pomoci velmi profesionálního přístupu. Příkladem pro firmu jsou německé firmy a celkové nastavení tamější společnosti. Důležitá je technická zdatnost obyvatel a firem, která má stále důležité postavení na trhu, protože jak jsme si určili v praktické části práce, trh ovládá preference a technologie. Je to záruka toho, že nebudou neustále růst ceny rukodělné práce a tím přispějí společnosti. Poslání si vykládají, jak částečně mohou přispět k rozvoji společnosti. V průmyslu 4.0 se předpokládá určitá technická zdatnost u většiny obyvatelstva, pokud chtějí uspět na trhu práce. Pořádají pro veřejnost vzdělávací akce a poradenství, aby zlepšili své znalosti a tím se dosáhlo přiblížení životní úrovně Západu, díky většímu lidskému potenciálu v naší společnosti oproti státům jako Španělsko. Jakákoliv činnost lidského myšlení, aby získala vysokou přidanou hodnotu. Největší zhodnocení lidské práce je v technických disciplínách.

Podle nich musí vize navazovat na poslání. Poslání rozpracovávají do vizí. Neustálým školením se zvýší technická zdatnost lidí. Vizi společnost chápe následujícím způsobem: *„Vyšší kvalita, než je průměr, je jediná záruka dlouhodobosti, perspektivy a existence.“*

Zde bych rád uvedl, tak jak jsme zjistili v teoretické části práce, mělo by se sice jednat o dlouhodobé cíle, ale přesto velice konkrétní. Proto lze doporučit doplnit citovanou vizi o tyto slova: „*Proto pracujeme na snížení poruchovosti v záruční době pod 1 %.*“ Skoro každá společnost v oboru, má prohlášení o tom, jak je jejich práce kvalitní, a přesto se na veřejnosti relativně právem rozšiřují informace ze stavebnictví, jak jsou některé práce ošizené. Příkladem může být stav našich silnic a dálnic. Firma XY samozřejmě má správně zaměřenou vizi na kvalitu, protože v konečném důsledku nás zajímá, že se nám v budovách nic nestane a produkt bude kvalitní. Druhou vizi společnosti představuje: „*Udržet se na trhu za každou cenu minimálně 50 let.*“ Tato vize má již přesně stanovené parametry, ale nezní pro lidi mimo firmu zrovna lákavě.

Kvůli vyššímu zisku, který se dosahuje, když je společnost hlavním dodavatelem, se zvýší ziskovost oproti práci subdodavatele pro velké stavební společnosti o 100 %. Je zde ovšem větší konkurence, protože tuhle práci chtějí dělat všechny společnosti. Strategický cíl společnosti XY tedy zní: „*Zvýšit procento prací o 30 % pro přímé zákazníky ze současného stavu za 3 roky.*“ Tím by se zvýšila razantně ziskovost společnosti. Pro přímé zákazníky se přesto pracuje za doporučené ceny, avšak pro hlavní dodavatele jako subdodavatel se pracuje za velkoobchodní ceny, kde ziskovost těchto prací je o polovinu nižší. Přitom dokázat udržet ostatní položky na stávající úrovni bez propadu představuje výzvu. Další strategický cíl je: „*Být neustále inovativní*“, aby se 60 až 70 procent zákazníků vrátilo a fungoval tak princip trafiky. Proto jsou důležité inovativní procesy pro společnost XY. Kdyby se tyto zákazníci nevraceli, tak by firma mohla mít problém v horizontu 3 až 6 let s obratem.

Tabulka č. 1: Silné a slabé stránky vyjasňující základní charakteristiky

Silné stránky	Slabé stránky
Tradice, známá značka	Obava ze vstupu do zahraničí
Právní forma	Přesnější určení vizí
Stanovené cíle	Úzká specializace
Organizační struktura	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4. Situační analýza podniku

Nyní na podnik bude uplatněno v rámci situační analýzy, několik dílčích analýz, které nám blíže specifikují okolí podniku XY a samotný podnik v reálnějších konturách. Dozvíme se, jakým výzvám tento podnik čelí a pomůžou nám odhalit jeho silné a slabé stránky. V rámci makroprostředí bude provedena PESTLE analýza, poté bude následovat zaměření na mikroprostředí, kde bude provedena analýza odvětví, analýza konkurence a Porterův model pěti sil. Následně se plynule dostaneme k analýze vnitřních zdrojů podniku, kde budeme analyzovat fyzické zdroje, zdroje nehmotné, lidské zdroje a finanční zdroje. Tyto části nám budou sloužit jako podklad pro SWOT analýzu, která nám bude sumarizovat zjištěné informace z analýz a modelu. Podle ní navrhneme opatření pro překonání slabých stránek podniku. Pokud tyto opatření budou ekonomicky efektivní, tak jimi upravíme současnou konkurenční strategii podniku XY.

4.1. PESTLE analýza

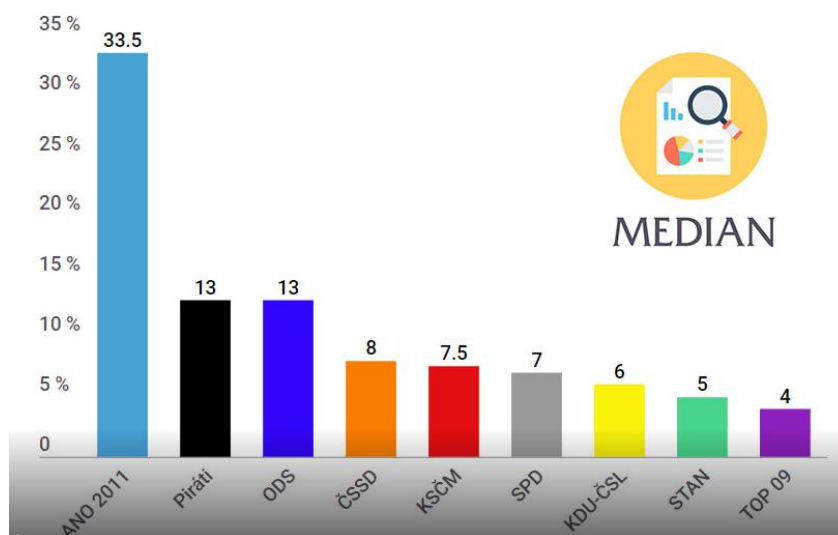
Z důvodu, že se chystáme použít na podnik XY analýzu PESTLE, tak analýza bude zahrnovat 6 faktorů. Budou to faktory politické, legislativní, ekonomické, sociální a demografické, ekologické a technologické. Tyto faktory mohou ovlivňovat podnik, ale malý podnik typu podniku XY nemá možnost nijak ovlivnit tyto faktory, nezbývá mu nic jiného než se jim přizpůsobit. V analýze se především zaměřím na stav v České republice, kde firma převážně působí. Z důvodu určitého zapojení na zahraniční trhy v rámci Evropské unie a působení EU na Českou republiku, tak bude zmíněno toto geografické území.

4.1.1 Politické faktory

Politická situace v tuzemsku je stabilní a nemá tedy na podnik XY význam. Politická garnitura ví o mnoha problémech, které odvětví stavebnictví trápí. Především se jedná o legislativní faktory, na které mohou mít političtí reprezentanti vliv. Ovšem zhoršení politické situace se už nedá předpokládat, protože již nyní je na tristní úrovni. Současné volební průzkumy nahrávají tomu, že vývoj politického složení bude i do budoucna beze změn (viz Graf č. 1). Snad se však pomalinku může blýskat na lepší časy, když se ve vládní iniciativě usiluje o zkrácení doby stavebního řízení, ale nedá se na to v žádném případě spoléhat, protože v praxi to žádný efekt zatím nemá. Podle žebříčků světové

banky trvá stavební povolení 246 dní a patříme mezi nejbyrokratičtější země na světě v tomto ohledu (The World Bank, 2019).

Graf č. 1: Průzkum volební preference – březen 2019



Převzato: MEDIAN, 2019

V Evropské unii dochází k politické krizi ve Velké Británii, ale na malý stavební podnik v tuzemsku by to žádný vliv mít nemělo.

4.1.2 Legislativní faktory

Tato oblast extrémně ovlivňuje činnost podniku XY. Jediný zákon ba dokonce jediná vyhláška dokáže změnit výrazně prostředí podnikání stavební společnosti. Obecně se jedná o zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích a zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, které upravují a ovlivňují působení firem v ČR. Ovšem tyto zákony jsou již staršího data a nezpůsobují rozdíly mezi firmami.

Podle studie veřejné správy 2018 zpracované analytickou společností CEEC Research ve spolupráci se společností Elanor, vyplývá, že: „Při zadávání veřejných zakázek aktuálně rozhoduje stále v největší míře (45 procent) pouze cena, 42 procent zástupců veřejné správy pak uvedlo, že i kvalita provedení je při výběru dodavatele důležitá, avšak nesmí přitom dojít k navýšení ceny zakázky. Pouze 13 procent úředníků upřednostňuje kvalitu provedení zakázky nad její cenou“ (CEEC Research, 2018). Samotný zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, změnil postup, kdy je rozhodujícím kritériem pouze

cena, ale pouze nepatrně. Jednotlivé změny tohoto zákona se činností stavební společnosti XY velmi dotýkají.

Méně závažné pro firmu tohoto typu jsou současné změny zákoníku práce, který nabyde platnost po účinnosti novely č. 32/2019 Sb., zákoníku práce, tj. od 1. července 2019, o změně vyplácení pracovní neschopnosti, což způsobí, že se bude vyplácet od první zameškané směny. Jedná se o pouze drobný výdaj pro společnost oproti tomu, jaké výdaje společnosti způsobuje problematika veřejných zakázek.

Firma musí být připravena na další politiku EU v oblasti životního prostředí, protože výrazně ovlivňuje ČR, prostřednictvím legislativy (především nařízení a implementovaných směrnic). Klíčovou úmluvou na mezinárodním poli je Agenda 2030, schválená na půdě OSN v září 2015, která má nové Cíle udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals, SDGs). Tyto cíle mají přispět k vymýcení chudoby a udržitelnosti rozvoje na globální úrovni. EU tuto agendu zohledňuje i v zahraniční a obchodní politice, kromě agendy životního prostředí, kterou to ovlivňuje nejvíce.

Pro firmu je také důležitá směrnice EU o vysílání pracovníků, která hovoří, jak firmy mají postupovat při dané délce práce na území Evropské unie, pokud se jedná o hostitelskou zemi. Což je důležité při jednotlivých zakázkách, které podnik v zahraničí vykonává.

V Německu vstoupí brzo v platnost zjednodušení procesu získávání víza pro cizince, kteří přijíždí z nečlenských států Evropské unie. Což je výrazná hrozba pro zaměstnavatele ve stavebnictví, a i pro firmu XY.

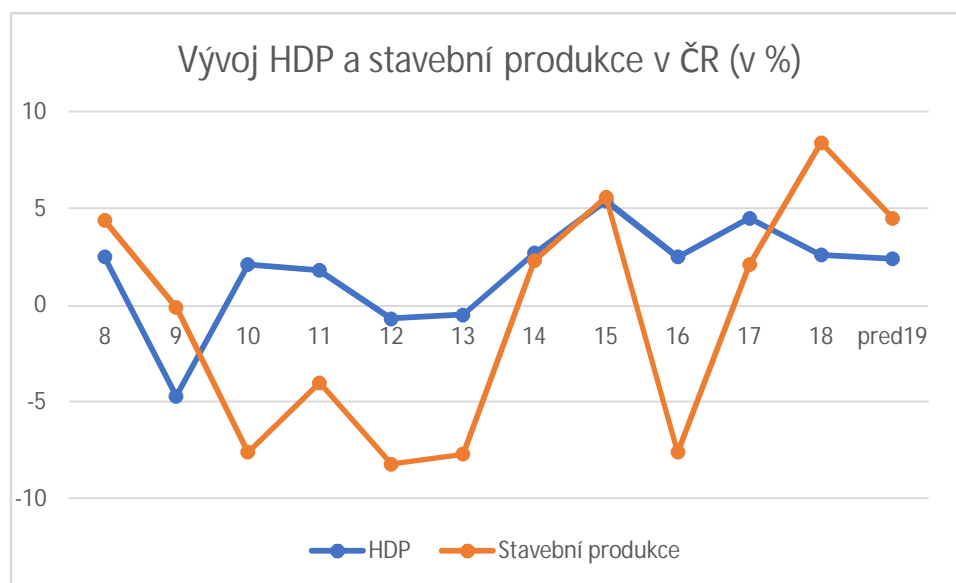
4.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory monitorují ekonomiku jako celek. K tomu nám slouží makroekonomické ukazatele, které obsahuje Magický čtyřúhelník (viz Obr. č. 16). Protože se jedná o faktory, které mají význam na podnik, tak se budeme bavit pouze o třech ukazatelích, a to ekonomickým růstem, který se měří pomocí HDP. Dále to bude stabilitou cenové hladiny měřenou pomocí inflace a plnou zaměstnaností vyjádřenou mírou nezaměstnanosti.

První oblast, na kterou se zaměříme, je hrubý domácí produkt. Tento makroekonomický ukazatel vyjadřuje finální celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořené za určité časové období na určitém území. Můžeme s ním měřit výkonnost ekonomiky v České republice a má důležitý význam při predikci dalšího vývoje. Společnost působí v odvětví, kde působí hospodářský cyklus a má na něj zásadní vliv. Ovšem tento vývoj se do jisté

míry liší v oboru stavebnictví, kde firma XY působí, takže jsem připravil srovnání celkového vývoje v tuzemsku a vývoje v odvětví stavebnictví. Pro predikci vývoje na tento rok jsem vycházel, z odhadů ekonomů a stavebních firem, protože ty mohou nejlépe posoudit, jak se budou dané ukazatele vyvíjet, jelikož se pohybují v praxi (viz Graf č. 2).

Graf č. 2: Vývoj HDP a stavební produkce v ČR od roku 2008 (v %)



Zdroj: Data Český statistický úřad, 2019

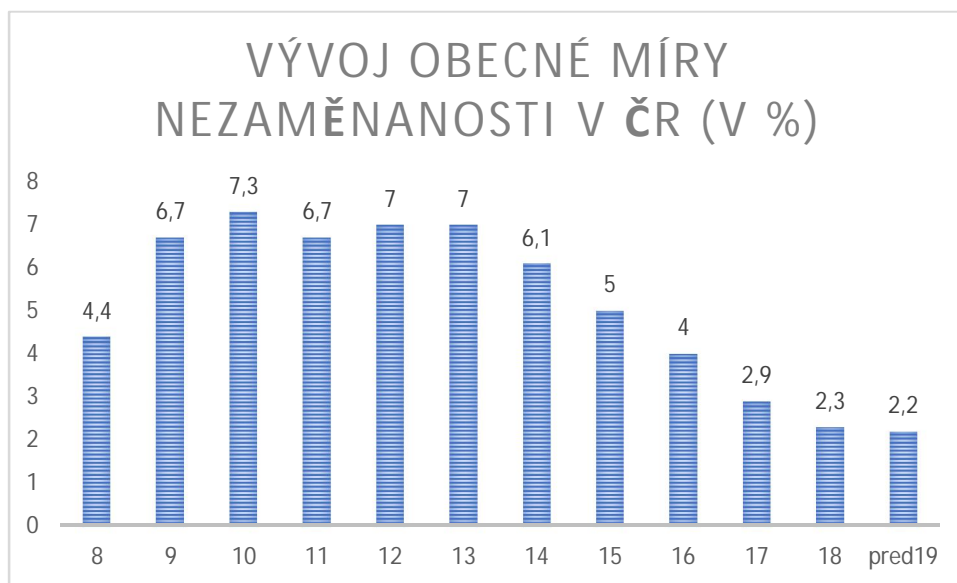
Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Podle uvedených dat je zřejmé, že v období krize s ročním odstupem dochází ve stavebnictví k razantnějšímu poklesu stavební produkce a ta se to snaží dohnat v období ekonomického růstu, ovšem zde naráží na další limity, které rychlejšímu růstu brání. V současné chvíli se jedná hlavně o nedostatek práceschopných lidí, který způsobuje tento vývoj. K tomuto tématu se dále podrobněji vyjádřím. Tento skokový vývoj, ale České republiky neprospívá, protože důležitým předpokladem dosáhnoutí, co největšího růstu je stabilita. Dá se přepokládat, že se lidé v tuzemsku poučí z nastalého vývoje, protože se jednalo o první krizi v tržním hospodářství, které země zažila za dlouhý čas od krize v 30. letech 20. století což dnes žijící lidé většinou už nezažili. Tento vývoj podporuje hlavně vývoj v cenách pozemků, bytů a domů, kde dochází k raketovému růstu a lidé budou mít na paměti v budoucnu, že vlastní bydlení již představuje vzácný statek a pokud budou mít tu možnost, tak ho rádi pořídí. Musíme mít také na zřeteli, že v nedávné době ČNB omezila možnost úvěrů pro řadu lidí ze střední třídy. Zde se dá předpokládat, že nastalý

vývoj vykompenzují bohatí spoluobčané, kteří stále více bohatnou a nůžky mezi chudými a bohatými se čím dál více rozevírají.

Výše jsem uvedl, že stavebnictví naráží na limity trhu práce. Na trhu dochází k nedostatku základního faktoru a to práce. Pro ukázkou je přiložen graf vývoje nezaměstnanosti na našem území (viz Graf č. 3). Údaje o predikci míry nezaměstnanosti jsou čerpány od vlády ČR, protože úřad práce ČR je veřejná instituce.

Graf č. 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR od roku 2008 (v %)



Zdroj: Data Český statistický úřad, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

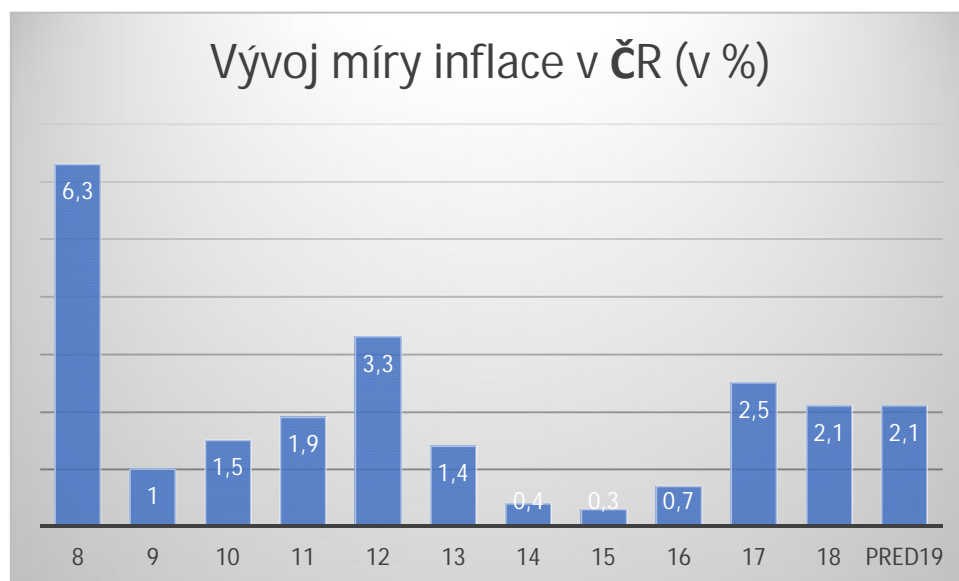
V dnešní době na úřad práce chodí pouze lidé, kteří nejsou příliš kvalifikováni pro obory, které společnosti v současné době vyžadují. Dá se říci, že lidé kvalifikováni pro obory, o které není zájem se dokáží rekvalifikovat na obory, po kterých existuje poptávka. V současné chvíli je míra nezaměstnanosti dokonce pod přirozenou mírou nezaměstnanosti, a to značí pro ekonomiku, ale i společnost velký problém. Firmy musí využít možnosti, která jim jediná zbývá, a to zvýšit mzdy, aby udržely stávající zaměstnance a dokázaly získat zaměstnance nové. V současné době se tak děje spíše přetažením zaměstnancům od konkurence než z trhu práce.

Snižuje se i míra nezaměstnanosti v okolních zemích i v rámci celé EU, takže nedostatek pracovníků začíná pociťovat i zahraniční konkurence, které podnik čelí, když chce získávat zakázky v zahraničí a ta musí také zvyšovat mzdy, a tak často nestíhá uspokojovat

poptávku na daných trzích. Tento stav způsobuje zvyšování míry inflace, protože když roste cena práce, tak se to zákonitě musí projevit ve všech oblastech ekonomiky.

Míra inflace vyjadřuje meziroční změnu indexu spotřebitelských cen. Na míru inflace má velký vliv ČNB, prostřednictvím zvyšování základních úrokových sazeb, které provádí v rámci monetární politiky, kterou má na starost.

Graf č. 4: Vývoj míry inflace v ČR od roku 2008 (v %)



Zdroj: Data Český statistický úřad a České národní banky, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

V současné době se pohybuje míra inflace blízko 2 %, jak můžete vidět z grafu. Do jisté míry to je ovlivněno cílem ČNB, který si stanovila v nedávné minulosti, který zní: „*Inflaci mít na úrovni právě 2 % s pásmem nejistoty 1 % na obě strany.*“ Když zohledníme, jak v současné době funguje trh práce, tak se v nejbližší budoucnosti dá předpokládat stabilní vývoj s tím, že bude docházet k postupnému poklesu inflace.

4.1.4 Sociální a demografické faktory

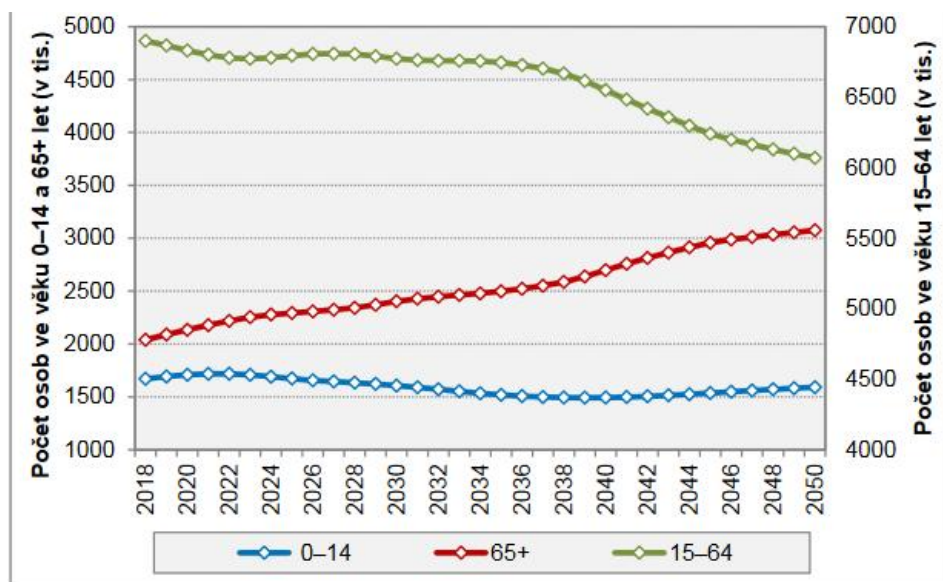
Do této kategorie spadají postoje obyvatelstva, které je ovlivněno životním stylem a poté zde máme demografické faktory. Ty se nejvíce využívají pro segmentaci zákaznických skupin, ty ovšem stavební společnost XY zaměřená na úzkou část stavebnictví nemusí řešit, protože cílí na podniky, živnostníky a veřejnou správu, kteří to řešit musejí. Tato společnost se nemusí zajímat o to, jaké budou převažovat krátkodobé trendy, v oblasti

působnosti firmy nedochází k rychlým změnám názorů. Dochází zde k dlouhému vývoji názorů, které má své opodstatnění v cenové (ne)náročnosti a také k údržbě.

Postupem času dochází ve větších městech k čím dál větším problémům s parkováním. Hustota zástavby se zvyšuje, to klade důraz na co nejefektivnější využití území. Současné kapacity parkovacích míst již nestačí. Územní plány počítají s plochami pro výstavbu parkovacích domů na okrajích velkých měst. Městské úřady prostřednictvím urbanistických studií prosazují výstavbu podzemních krytých parkovacích stání v centrech měst, kvůli návštěvníkům a místním obyvatelům, což přispěje ke zvýšení životní úrovně v daných lokalitách.

Nyní se zaměříme na postupný trend, který vede k nižší porodnosti a k postupnému zvyšování průměrného věku obyvatel, který je také dán prodlužováním lidského života. A aby to veřejný sektor ustál, tak musí docházet k zvyšování věku odchodu do důchodu. Zde můžeme vyvozovat predikce na další časový horizont, protože v této oblasti nedochází k příliš velkým změnám v krátkém časovém období. Věkový vývoj obyvatelstva na našem území až do roku 2050 ukazuje obrázek Českého statistického úřadu (2018) viz obr. č. 23.

Obrázek č. 23: Počet osob podle věkových skupin, 2018-2050 v ČR



Převzato: Český statistický úřad, 2018

Z obrázku lze vyčíst, že dojde k dalšímu prohloubení vzácnosti faktoru práce, protože bude méně obyvatel v produktivním věku. Ovšem k tak razantnímu nárůstu ceny práce,

jak daný obrázek může vypovídat nedojde, protože v některých odvětvích v tomhle období razantně ubude nutnost lidské práce z důvodu, že je nahradí stroje a lidé pak budou muset hledat živobytí v jiných oblastech. Vzniknou sice nové odvětví, ale nedá se již předpokládat, že nahradí počet míst, který z důvodu nich zanikne. Proto se také postupně zkouší zavádět zaručený příjem o určité hodnotě pro všechny v určitých částech světa a začíná se o něm postupně diskutovat i v ČR, ale to se bavíme o hodně vzdálené budoucnosti, kterou podnik XY nyní nemusí řešit.

Dále můžeme zmínit, že se vzdělanost obyvatel podle dat zvyšuje. Ovšem zde je nutné uvést, že podnik XY a i mnoho dalších lidí polemizuje o tom, zda se kvalita uchazečů o práci a celková kvalita lidí zvyšuje. Máme zde mnoho soukromých vzdělávacích institucí a počet státních škol také narostl a oproti tomu se snížil počet narozených dětí, to podle mnoha hlasů vede k snížení vzdělanosti obyvatelstva ČR, i když je velmi těžké, dá se říci nemožné to graficky i jinak dokázat. Podnik XY se pohybuje v praxi a nepotřebuje mít tuto oblast nijak dokázanou, stačí mu vycházet z vlastní zkušenosti a ze zkušenosti konkurence v odvětví stavebnictví. Dále se musí firma vyrovnat s tím, že se málo lidí věnuje ve škole technickým profesím. Zároveň se v této době řeší akutní nedostatek učňů a uchazečů o studium v oboru stavební dělník a příbuzných oborech, kde tato oblast dosáhla již svého dna, kdy v podstatě firmy musí počítat s tím, že mladé pracovníky budou firmy sami zaučovat a dovzdělávat až potom, co je zaměstnají.

4.1.5 Ekologické faktory

Ve stále větší míře se dbá na ekologii. Postupně se stává i u nás, že na určitých místech a čase dochází úřady k regulaci odběru vody. Tento bod pro podnik nepředstavuje v současné chvíli velkou hrozbu, protože podnik XY nevyužívá při výrobě a práci tolik vody, jak je tomu ve stavebnictví běžné.

Ovšem vzhledem k tomu, že pracuje s chemickými látkami, které jsou v čím dál větší míře omezované vlivem ekologického trendu, aby nebylo ubližováno přírodě, tak podnik musí přijímat určité technologická opatření a snažit se inovovat své výrobky. Toto téma si rozebereme v následující oblasti technologických faktorů. Na EU tlačí ekologické organizace a ta, jak bylo již zmíněno vytváří nové zákony a směrnice zakazující různé látky. To dále zapříčiňuje nutnost změnit receptury u některých kvalitních produktů, které pod-

nik používá. Bohužel dojde u produktů ke snížení kvality. Můžeme tedy hovořit o ekologii za cenu nižší kvality. K dokázání tohoto tvrzení může posloužit porovnání technických listů skupiny produktů Sikafloor, které jsou vyráběny společností Sika CZ s.r.o. pod značkou Sika. Odkaz na tyto technické listy můžete nalézt ve zdrojích této bakalářské práce. U těchto produktů kvůli této změně došlo k snížení mechanické odolnosti, a to vedlo i k snížení jejich životnosti. Společnost XY ovšem nemůže snížit dobu záruky či kvalitu svých produktů.

Těchto výrobků je celá řada a nejedná se pouze o výše uvedené výrobce a jednu oblast výrobků. Proto musí přijít na řadu inovace, které dokáží tento stav zvrátit, ale v některých parametrech toho současná lidská technologie není schopna, pokud budeme mluvit při udržení výrobků v rozumné cenové hladině. Takže musí přijít na řadu nové inovativní postupy využívající jiné suroviny než dosud.

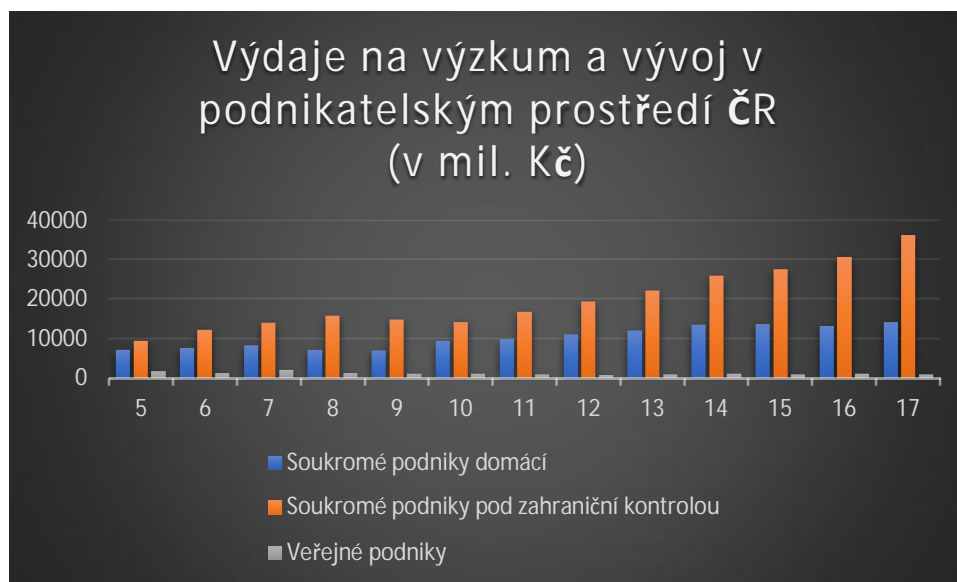
4.1.6 Technologické faktory

Společnost provádí svoji práci i v chemických provozech, kde na jejich výrobky působí například kyselina sírová a musí proto pracovat i s takovými látkami, které dokáží této kyselině odolat. Takže je nutně vedena kvůli omezování používání určitých látek z důvodu ekologie k inovacím svých vlastních výrobků nebo k používání stále nových výrobků od dodavatelů. Dodavatelé pořádají různé ukázkové setkání, kde předvádí, jak správně používat tyto produkty, aby bylo dosaženo požadovaných vlastností, již změna 2 gramů jedné látky na litr může znehodnotit při práci tento materiál, takže proto firma používá speciální váhy, které vedou k zamezení této skutečnosti.

Aby se neporušilo dobré jméno společnosti XY, které si za dobu své existence vybudovala, musí sledovat vývoj technologií. Není snadné vybrat si ty nejlepší materiály a výrobky za vhodnou cenu. Je velice důležité investovat do této oblasti, protože zde vzniká rozdíl mezi firmami a nové technologie způsobují vstup do modrého oceánu, kde není žádná konkurence a teprve časem zde postupně vzniká konkurenční prostředí. V modrém oceánu se dosahují nejvyšších zisků z důvodu jedinečnosti. V ČR oproti zemím západní Evropy bývá do vývoje technologií investováno méně peněz, a to má v konečném důsledku vliv na to, že zde vzniká méně nových výrobků, což zapříčiňuje nižší prosperitu v budoucnosti. Pokud by došlo k navýšení této částky, tak se zvýší potenciál naší země.

Toto tvrzení dokládají data z následujícího grafu, který porovnává výdaje na výzkum a vývoj u českých a zahraničních firem v České republice.

Graf č. 5: Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském prostředí ČR v letech 2005 až 2017



Zdroj: Český statistický úřad, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Z grafu se dá jednoznačně vyčíst, že zahraniční společnosti působící v tuzemsku se v čím dál větší míře soustředí na inovace a tím se vzdalují od české konkurence. Ta není schopna zahraniční konkurenci konkurovat, protože často nedisponuje takovým kapitálem, který mají zahraniční konkurenti k dispozici.

4.1.7 Shrnutí PESTLE analýzy k identifikaci příležitostí a hrozeb

Z provedené PESTLE analýzy vyplývá několik příležitostí. Zásadní příležitost se jeví tlak obyvatelstva po krytých parkovacích stáních, který je způsoben nedostatkem parkovacích míst ve velkých městech v určitých lokalitách. Firma XY se na podlahy v těchto objektech zaměřuje. Dále se u veřejných zakázek může postupně projevit snížení kritéria ceny jako jediného hodnotícího ukazatele. U menších staveb se dá počítat se snížením doby na vyřízení stavebního povolení a u větších staveb, na které se podnik XY více zaměřuje, se o tom jedná a debatuje na politické úrovni, ale je otázkou, jaká tato iniciativa bude mít konečné výsledky. Jako drobné příležitosti můžeme uvést snížení nezaměstnanosti v okolních zemích, jenž donutí tamní společnosti zvýšit mzdy a tím i cenu svých prací a

výrobních. Poslední příležitostí se jeví šance získat pracovníky z oborů, kde dochází k nahrazování lidí stroji.

Hrozeb, jak tomu často bývá, je větší množství než příležitostí. Nejvýraznější hrozbou, kterou v současnosti stavební společnosti pociťují, je nedostatek uchazečů o zaměstnání, který se v současné době pohybuje na nejnižší úrovni od roku 1997 a má dále klesající trend. Z důvodu demografického a sociálního vývoje tuto hrozbu dále prohlubuje snižování počtu lidí v produktivním věku a nechuť lidí studovat učňovské a technické obory a též úprava legislativy v udělování víza v Německu pro cizince z nečlenských států EU. Dále ekologické organizace tlačí jednotlivé státy i mezinárodní organizace a společenství k tomu, aby se dbalo na ochranu životního prostředí, což vede k zákazu některých látek, které společnost XY používá. Proplácení prvních tří dnů dočasné pracovní neschopnosti pracovníků nepředstavuje výraznou hrozbu, ale určitě to na podnik vliv mít bude. Poslední hrozbu představuje razantní zvyšování nákladů na výzkum a vývoj u zahraniční konkurence, což se projeví s časovým odstupem. Pro větší přehlednost výše uvedené skutečnosti zachycuje následující tabulka.

Tabulka č. 2: Příležitosti a hrozby vyplývající z PESTLE analýzy

	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
Politické faktory	Snížení délky vyřízení stavebního povolení	
Legislativní faktory	Postupné lehké snižování kritéria ceny u veřejných zakázek	Zjednodušení získávání víza pro cizince, kteří přijíždějí za prací do Německa z nečlenských států EU
		Proplácení prvních tří dnů dočasné pracovní neschopnosti zaměstnavatelem
		Zpřísnění zákonů v oblasti ochrany životního prostředí
Ekonomické faktory	Získávání lidí z oborů, kde zastanou lidskou práci stroje	Nedostatek lidí na trhu práce
	Snížování míry nezaměstnanosti v okolních zemích	Působení hospodářského cyklu (pokles % nárůstu)
Sociální a demografické faktory	Potřeba obyvatel po krytých parkovacích stáních	Snížování počtu lidí v produktivním věku Akutní nedostatek učňů v oboru stavební dělník a mírnější u dalších technických oborů
Ekologické faktory		Vliv ekologických organizací
Technologické faktory		Razantní zvyšování nákladů na výzkum u zahraniční konkurence

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.2. Analýza odvětví

Kvůli rozmanitosti výrobního portfolia, kterého můžeme být v současném oboru podlahářství svědkem, tak se tento obor dále dělí na různá odvětví. Společnost působí v odvětví průmyslových litých podlahových systémů. Tomuto odvětví nejvíce konkurují podlahy s PVC povrchem, které bude podrobněji definovat v této práci.

Dle Mora (2016, s. 8) podlahy jsou tvořeny vrstvami nebo řadami vrstev na nosných podlahových nebo stropních konstrukcích. Mělo by vždy dojít ke konstruktivnímu spojení s celou budovou. Podlaha a nosná konstrukce musí splňovat základní faktory, které definují jejich konstrukční uspořádání.

Průmyslové lité podlahové systémy, jsou podlahy, kam patří anhydrit nebo stěrkové materiály na bázi syntetických pryskyřic atd.. Tyto podlahy mají hladký povrch bez dilatačních spár, jsou chemicky i mechanicky vysoce odolné a mohou se navrhovat v celé škále barevných kombinací. Mají i další ještě nezmíněné přednosti, které spousta lidí vítá i v objektech určených pro bydlení.

V minulosti se lité podlahy využívali v průmyslových provozech, obchodech či kancelářích. Ovšem minimalistický a strohý trend a také změna v designu bydlení v nedávné minulosti způsobil jejich využití i v této oblasti. Lité průmyslové podlahy nacházejí využití u novostaveb, rekonstrukcí nebo při sanacích porušených nebo nevyhovujících podlah. Jejich předností je dokonale rovný povrch, obvykle není třeba dělat dilatační spáry. Tyto podlahy se dále dělí na několik skupin.

Anhydritové potěry jsou lité podlahové směsi na bázi bezvodého síranu vápenatého. Dokáží nahradit klasické cementové směsi. Mletý anhydrit se mísí s vodou, pískem a přísadami, až vznikne tekutá hmota, která po vylití velmi rychle tvrdne a je na ní možné chodit již po 24 až 48 hodinách. Podlaha dosáhne ideálních vlastností již po pěti dnech. Jsou vhodné pro objekty s podlahovým vytápěním a lepší tepelnou vodivostí.

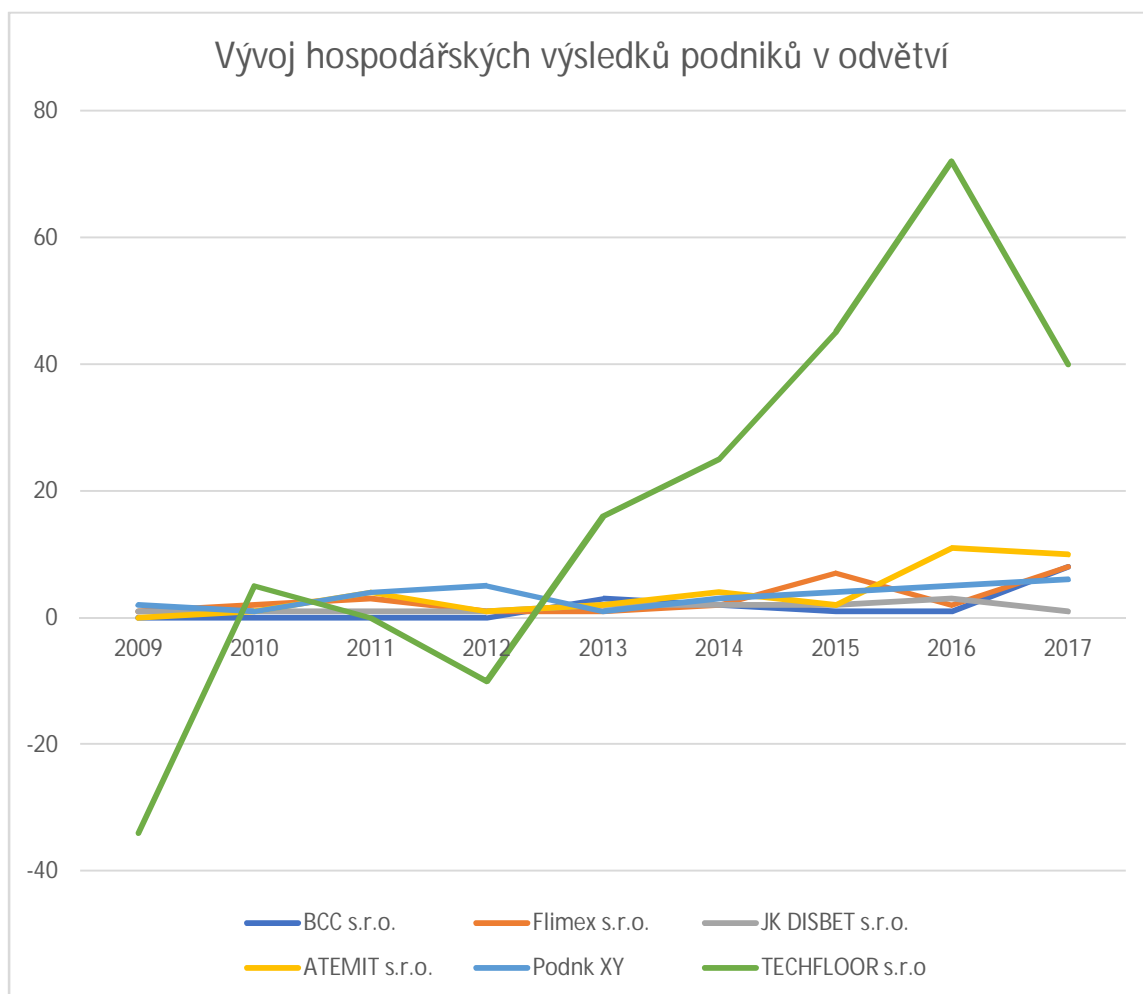
Do odvětví litých průmyslových podlahovin spadají i podlahové směsi, jejichž základ tvoří nízkomolekulární epoxidové pryskyřice, které se v předepsaném poměru smíchají s tvrdidlem, a polyadiční reakcí poté vytvrzují. Vzniklý povrch vyniká velmi vysokou mechanickou a chemickou odolností a je absolutně nenasákavý. Lité podlahy na bázi polyuretanových pryskyřic jsou dvouložkové materiály tvořené polyetherovou nebo polyesterovou pryskyřicí s tvrdidly, jejichž základem jsou izokyanáty.

U všech typů těchto podlah podklad musí splňovat parametry, které udává norma ČSN 74 45 05. K dosažení kvalitního výsledku je nutné postupovat podle pokynů uvedených v technických listech. Technické listy a dosahování správného postupu nabývá na významu z důvodu snižování kvality některých použitých surovin i odborné práce se dají snadněji pokazit než v nedávné minulosti (Hejhálek, 2009).

Vstup na trh je možný při investicích v řádů milionů korun, takže se jedná o odvětví, kam je možnost vstupu rozhodně možná, ale panuje zde velice konkurenční prostředí, jak se budeme moci následně přesvědčit. Firmy nedosahují takového zisku, aby se to velkým firmám nebo bohatým lidem vyplatilo do této oblasti investovat svůj kapitál.

Stejně tak jak bylo uvedeno výše u stavební produkce, který můžete vidět na grafu č. 2, jedná se o cyklické odvětví. Význam poklesů nebo růstu HDP, je zde vyšší než, jak hospodářský cyklus ovlivňuje celkový vývoj HDP v ČR. Pro ukázkou pro Vás byl připraven vývoj hospodářských výsledků společnosti XY a pár konkurentů v odvětví, kterým se firma zaobírá.

Graf č. 6: Vývoj hospodářských výsledků společností v odvětví litých podlah



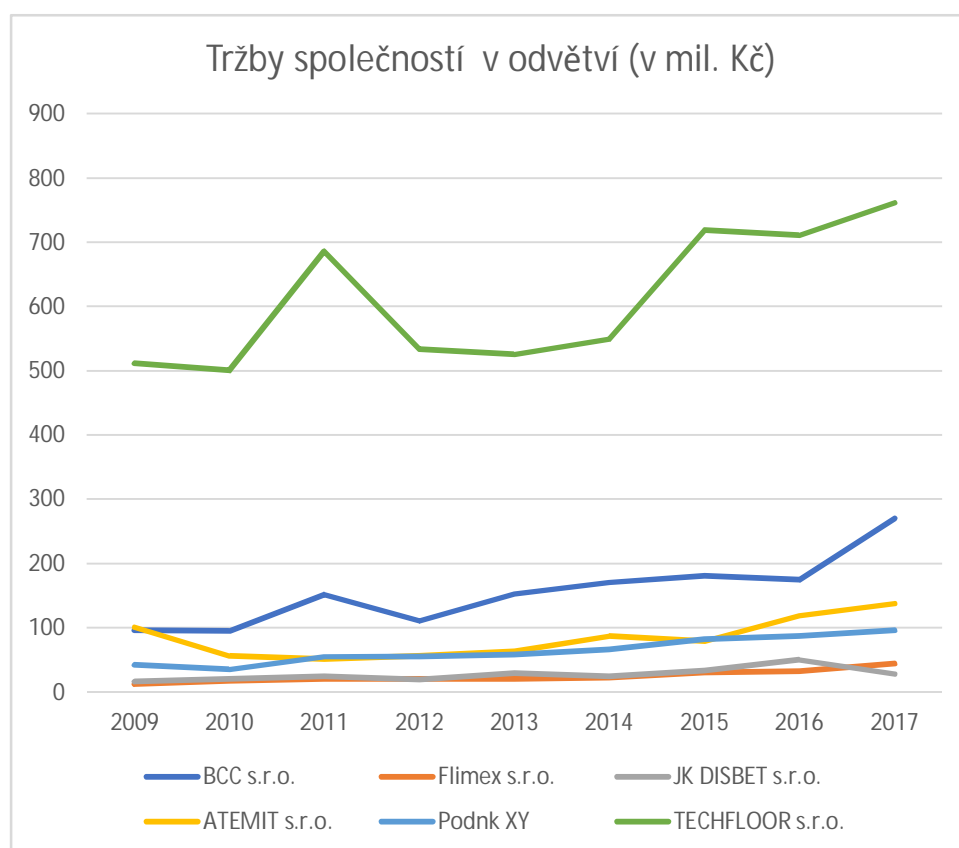
Zdroj: Účetní uzávěrky uvedených společností, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Z grafu vyplývá zajímavá věc, že ač všech pět menších podniků v určitém časovém období mezi lety 2009 až 2012 nedosahovaly výrazného zisku, tak žádný z nich nedosahoval ani jednou ztráty za dané období. Podniky v následném období dokázaly výrazně zvýšit svůj zisk. Ani jedna menší společnost v období 2009 až 2017 nedosahovala ztráty ani jedné koruny, takže na nulu byly zaokrouhlovány pouze částky, které se pohybovaly v pásmu zisku. Podnik XY se v první polovině uvedeného grafu ziskovosti držel v čele, ale v druhé polovině grafu spadnul do průměru v odvětví průmyslových litých podlahových systémů. Samostatnou kapitolou je největší podnik v grafu, a tou je firma TECHFLOOR. Ta kopírovala do značné míry průměr vývoje stavební produkce v ČR a dokázala nám, že toto odvětví patří k cyklickým.

Abychom zjistili, jak velké množství zakázek musely jednotlivé firmy vyřídit, aby bylo dosaženo zisků uvedených výše v grafu č. 6, tak byl zhotoven graf o velikosti tržeb jednotlivých firem viz graf č. 7. Křivka jednotlivých firem se téměř shoduje s výše uvedeným grafem.

Graf č. 7: Tržby společností v odvětví průmyslových litých podlahových systémů



Zdroj: Účetní uzávěrky uvedených společností, 2018

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Na grafu můžeme vidět, že vzhledem k ziskovosti, musely firmy vynaložit značné úsilí, aby bylo dosaženo i tak nízkého zisku u většiny společností v odvětví litých podlah. Od roku 2015 můžeme sledovat postupný nárůst, který má zrychlující tendenci v celkovém kontextu zde uvedených firem v daném odvětví. Tento nárůst je dán zvýšením množství zakázek, které způsobuje stabilní růst HDP. Ovšem v daném období se veřejné zakázky ve valné většině případů soutěžily za nejnižší možnou cenu, protože hlavním a často i jediným kritériem výběru hrál právě cenový faktor. Můžeme také hovořit o flexibilitě těchto stavebních společností, protože dokáží rychle zvyšovat tržby, když je k tomu prostor a většina z nich nedosahuje ztrát v období stagnace trhu. Podnik XY po celou dobu

vykazoval průměrné výsledky v tržbách vzhledem k danému odvětví a k tomu, jaké hodnoty firma XY vykazovala v roce 2009 tedy na začátku uvedeného grafu.

Shrnutí analýzy odvětví

Mezi zásadní příležitost patří růst trhu od roku 2015 na našem území, který má výrazný význam na zvyšování zisků, které podnik XY v odvětví průmyslových litých podlah dosahuje. Druhou příležitostí je zvyšování náročnosti práce, kde se čím dál více projevují odborné znalosti pracovníků. Na druhou stranu v tomto odvětví panuje konkurenční prostředí z důvodu působení mnoha firem na trhu. Dále v celém odvětví platí menší investiční náročnost pro to, aby se firmy staly lepšími, než jsou v současné době. Je zde konkurence pro odvětví v podobě podlahovin s PVC povrchem, které mohou v mnoha objektech nahrazovat lité podlahy, protože mají určité lepší vlastnosti, ale na druhou stranu některé postrádají. Přehledně jsou tyto příležitosti a hrozby shrnuty v následující tabulce.

Tabulka č. 3: Příležitosti a hrozby zjištěné v analýze prostředí

Příležitosti	Hrozby
Růst trhu	Konkurenční prostředí
Zvyšování náročnosti práce	Menší investiční náročnost
	Podlahoviny s PVC povrchem

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.3. Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurence vám bude představeno blíže pět podniků, které jste mohli zahlédnout v grafech výše a jsou přímými konkurenty firmy XY. Součástí analýzy je získání, co nejvíce informací o konkurenci. V praxi by to mělo chodit tak, že získané informace o konkurenci by měly být zapsány do interních dokumentů, které by měly být přístupný pouze vedení společnosti a každý konkurent by měl mít svůj vlastní dokument, který by se měl neustále aktualizovat. K tomu v této práci není prostor a tato práce je do jisté míry určena i širší veřejnosti, která není seznámena se základními informacemi o konkurenci.

4.3.1 BCC, s.r.o.

První zkoumanou firmou bude BCC, s.r.o., která z uvedených firem dosahuje druhého největšího obrátu. Je také druhým největším podnikem a zastupuje lehce větší společnost, než je podnik XY, který mu musí v tomto regionu konkurovat. Podnik BBC sídlí v Opavě a vznikl zhruba ve stejné době jako podnik XY, který je o trochu starší. Základní kapitál činí pouhých 140 tisíc Kč. Jak je možné vyčíst z webu společnosti, po prozkoumání většiny jejich zakázek, které má ve svých referencích zveřejněné, se nejvíce zaměřuje na oblast Moravy a Slezska a působí také v Čechách. Pár zakázek dokončila ještě na Slovensku, kam to má z Opavy geograficky velmi blízko. Je to jeden z hlavních důvodů, proč se tolik nedaří výše uvedené Divizi 15 (Morava) společnosti XY.

Předmětem činnosti BCC jsou průmyslové podlahoviny. Jak společnost uvádí na svém webu, tak za dobu své existence získala mnoho stálých zákazníků. Díky tomu, že účetní závěrku firmě potvrzuje auditor, tak zde je k nalezení mnohem více informací, než je tomu u většiny dalších zmíněných konkurentů. Důležitou věc představuje fakt, že společnost získala strategické partnerství s některými generálními dodavateli staveb, což je pro společnost XY problém, protože na ně převážně v současné době cílí. Mezi odběratele společnosti se řadí Bak – stavební spol., a.s., Metrostav a.s., Building HSV s.r.o. a POHL CZ a.s., které dohromady představují odbyt přes 66 miliónů Kč. Firma má 44 kmenových zaměstnanců a tímto pojmem je určeno, že využívá i další pracovní sílu v sezóně, ale v realitě jí využívá po většinu roku. Provádí jak podlahy do novostaveb, tak sanaci starých podlah. Mezi používané podlahy nejvíce využívá tyto typy podlah betonové, epoxidové, DORSIDUR, UCRETE, s tím, že nejvíce instalují první dvě zmíněné. Dále se v účetní závěrce můžete dočíst, že nejvýznamnějšími dodavateli jsou ZAPA beton,a.s., CEMEX Czech Republic, s.r.o. a BEKAERT Petrovice.

4.3.2 Flimex s.r.o.

Společnost Flimex se řadí k menším společnostem oproti společnosti XY, která je podle tržeb, jak je vidět z uvedeného grafu dvakrát větší v poměru se společností Flimex. Flimex byla založena v roce 2005 v Turnově. A ani neuvádí na svých stránkách dobu svého založení, protože se jedná o relativně mladší společnost. Základní kapitál činí 200 tisíc Kč a firma zaměstnává 13 zaměstnanců.

Z uvedených referencí na svých webových stránkách je zřejmá skutečnost, že jejich typickými zákazníky do nedávné doby byli pouze přímí zákazníci a s rozvojem, kterým tato firma prošla, se může nyní zaměřit i na práci pro hlavní dodavatele, což pro společnost představuje výzvu a pro společnost XY představuje možné zvýšení konkurence na hlavním trhu, kam společnost XY míří svou aktivitu a nebudu tak s firmou Flimex již pouze soupeřit o přímé zákazníky. Společnost se zabývá také více druhy litých podlahovin, vytváří podlahy pro průmyslové haly a dílny, potravinový a chemický průmysl, dekorativní povrchové úpravy podlah interiérů a anhydritové podlahové potěry. Jako velkou výhodou této firmy můžeme považovat vytvoření přehledných a graficky poutavých webových stránek, které mají taky dobře nastavené parametry, aby k nim vedlo hodně odkazů z internetu. Tím by se firma XY mohla inspirovat, protože, ta má webové stránky již zastaralé a některé údaje zde uvedené již neplatné. Jedná se hlavně o uvedení jmen některých bývalých pracovníků, kteří ve firmě již nepůsobí, a především nezveřejňuje informace na svůj web ve vhodném rozsahu.

4.3.3 JK DISBET s.r.o.

Jedná se také o společnost menší, než je firma XY. Tato společnost byla založena až v roce 2007, což je těžké vyčíst z webu firmy, protože to zde neuvádí a její obrat se pohybuje okolo 50 miliónů. Základní kapitál společnosti činí 200 tisíc Kč. Firma prezentuje svůj cíl na webu u profilu firmy. Ovšem nejedná se o cíl, ale posláním případně by se dala vzít do úvahy i vize, ovšem podnik má i další chyby na webu třeba gramatického rázu. Je vidět, že tento web vytvářel zřejmě vedoucí pracovník firmy, který ale nedisponuje potřebným vzděláním v ekonomické oblasti a na tuto činnost nikoho nedelegoval.

Firma se člení na tři divize podle toho, jakou oblastí litých podlah se zabývá. Divize Epoxy se zabývá epoxidovými podlahami. Divize Beton a potěry realizují betonové podlahy, které jsou v této oblasti nejpoužívanější. Poslední Divize Polyuretanbeton se zabývá podlahovými systémy Remmers Crete. Firma, která vyrábí tyto systémy je také nejvýznamnější partner společnosti JK DISBET, jde o společnost Remmers Baustofftechnik. Tato společnost působí na trhu více než 60 let a disponuje tisíci zaměstnanci, takže taková podpora v zádech musí být znát a dá se říci, že se jedná o konkurenční výhodu oproti konkurenci, která vyvažuje některé další věci, které firma JK DISBET nemá ideálně nastavené.

4.3.4 ATEMIT, s.r.o.

Firma ATEMIT je lehce větší, než je tomu u podniku XY, ale nejvíce se blíží z uvedených konkurentů jeho velikosti. Její základní kapitál činí 200 tisíc Kč a můžeme prohlásit, že firma XY má největší základní kapitál ze zkoumaných společností, pokud pomineme toho největšího v odvětví firmu TECHFLOOR. Firma vznikla v roce 2003 a přesto se jí podařilo předstihnout firmu XY v tržbách. To vede k nutnému zamyšlení nad otázkou, co dělala firma ATEMIT dobře, aby tohoto stavu na trhu dosáhla nebo případně, co dělala firma XY špatně, že to dopustila. V roce 2017 vznikla nová firma RECETEX s.r.o., která vznikla jako nová firma stejných majitelů, kteří vlastní firmu ATEMIT a z těchto dvou firem vzniknul holding. Firma RECETEX po necelých dvou letech na trhu již dosáhla obrátu 15 miliónů Kč. RECETEX se zaměřuje úžeji pouze na výrobu epoxidových pryskyřic na míru. Je zajímavé, že je to jediná firma, která má své webové stránky také celé v angličtině.

Dále o firmě ATEMIT je zajímavé zmínit, že lidé mají možnost stahovat zdarma Rádce k opravám podlah, což může být skvělý marketingový tah a konkurenční výhoda. Dále tato společnost výhradně zastupuje značku STONHARD. O společnosti ředitel přiznává takové skutečnosti jako: *"Objížďel jsem areály kolem Brna a komunikoval s lidmi, jestli nebudou investovat do podlah. Jednou jsem hovořil s podnikatelem, který vyráběl trička s potiskem. Akorát dělal výběrové řízení na novou podlahu. Výběrové řízení jsme vyhráli a podlahu jsme s manželkou a pár pomocníky položili vlastníma rukama. Skončili jsme po půlnoci a do rána podlahu poskákaly žáby. Investor byl přírodně smýšlející, tak jsme podlahu natřeli a ta podlaha je tam se stopami žabiček dodnes a slouží dobře"* (Tesařík, 2005). Je to velice zajímavá historka z historie firmy. Tento netradiční a nápaditý marketing přináší do tohoto odvětví litých průmyslových podlah něco svěžího a neokoukaného. Ovšem neposiluje to pohled na firmu z hlediska její profesionality

Firma jinak bojuje na trhu o stejné zakázky jako subdodavatel pro větší stavební společnosti, na které se ve velké míře zaměřuje firma XY a potkávají se při výběrových řízeních od přímých zákazníků, kde panuje ještě větší konkurence, ale je zde dosahováno aspoň dvojnásobného zisku na m² oproti subdodávkám, kde zisk ukrajuje řetězec dalších firem.

4.3.5 TECHFLOOR s.r.o.

Poslední zmíněným konkurentem firmy XY bude podnik TECHFLOOR s.r.o.. Jedná se o největší podnik ze zde uvedených a taky dosahuje na celém trhu litých průmyslových podlahových systémů největší tržeb. Tato společnost byla založena v roce 1996 a sídlí v Roztokách. Díky své velikosti působí i na zahraničních trzích, protože český trh jí už byl malý a přerostla ho. Do jejich portfolia patří beton, akrylátové systémy, polyuretanové systémy a epoxidové systémy. V roce 2017 realizovali například u Miele technika v Uničově 17 500 m² montáž Epotecu AST. Firma zaměstnává stálých 130 zaměstnanců a realizuje přes 1 milion m² podlah ročně.

Za základní filozofii firma považuje: „Poskytovat zákazníkům nejvyšší kvalitu dodávky, která vždy akceptuje jejich požadavky a plní jejich očekávání“. Dá se říci, že tato filozofie nemá možnost reálného vyčíslení, protože není zcela konkrétní a je převážně nehmataelná.

Hlavní cíl společnost definuje následujícím způsobem: „Orientace na zákazníka a splnění jeho potřeb v oblasti návrhu, použití, výroby a vlastní pokládky podlahového systému, který bude plně odpovídat jeho potřebám po stránce technické, estetické a v neposlední řadě finanční.“ Zde již dochází k možnosti tento hlavní cíl nějakým způsobem reálněji vyčíslit na rozdíl od firemní filozofie.

Zajímavostí u této společnosti je fakt, že za poslední 3 roky nepodávala účetní závěrku pod svým jménem. Firma, která vznikla pod jménem Nullo modo a.s. v roce 2007, časem získala základní kapitál 2 miliony korun v rámci vložení podílu společnosti TECHFLOOR a od té doby platí tyto skutečnosti. Minulý rok soudní znalec oceňoval firmu TECHFLOOR, aby mohlo dojít k možnosti navýšení kapitálu u společnosti Nullo modo a.s. o 115 miliónů Kč. Z tohoto dokumentu jsem získal také data o společnosti TECHFLOOR za poslední 3 účetní období.

4.3.6 Shrnutí analýzy konkurence

Mezi hlavní příležitosti můžeme zařadit relativně levnou činnost, a to je vytvoření přepracování webových stránek pro společnost, protože pokud tomu nedojde, tak bude pokračovat hrozba, že firemní stránky budou špatně vnímána potenciálními zákazníky. Dále to může být domluva strategického partnerství s určitými významnějšími zákazníky,

kteře mohou představovat aspoň 3 % obratu firmy za rok. Nalezení dodavatelské společnosti v zahraničí, kterou by v ČR firma XY výhradně zastupovala. Mezi další hrozby patří domluvení dalších strategických partnerství konkurentů se zákazníky a také zvyšování počtu firem v odvětví, protože nové firmy, které vedou pracovníci, kteří dříve pracovali pro větší společnosti na trhu. Ti představují hrozbu, protože znají postupy velkých společností, mají své kontakty se zákazníky a pokud budou chytří, tak je dokáží sami také rozvinout. Také proto dochází k rychlému rozvoji některých menších firem, které dokáží časem, čím dál více konkurovat firmě XY.

Tabulka č. 4: Příležitosti a hrozby identifikované v analýze konkurence

Příležitosti	Hrozby
Přepřeracování webových stránek	Špatné vnímání firemních stránek potenciálními zákazníky
Domluvení firmy XY na strategických partnerství se zákazníky s mírouvlivem na obrat aspoň 3%	Zvýšení počtu firem v odvětví
Dohodnutí výhradního zastoupení dodavatele ze zahraničí v ČR firmou XY	Růst menší konkurence
	Nová strategická partnerství konkurentů se zákazníky

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.4. Porterův model pěti sil

Díky Porterovu modelu pěti konkurenčních sil provedeme analýzu pěti konkurenčních sil působících v odvětví. Tento model byl upřednostněn z důvodu, že tato práce bude sloužit vedení podniku, které druhý zmiňovaný model v této práci (Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách) nezná. Méně známý model od pana Jonese by byl však vhodný pro firmu velikosti podniku XY více. Mezi konkurenční síly z modelu od Portera řadíme intenzitu současné konkurence, hrozbu potenciální konkurence, smluvní sílu dodavatelů, smluvní sílu odběratelů a hrozbu substitučních výrobků. Tyto síly musí mít, nějaké číselné vyjádření, aby bylo možno tyto veličiny změřit, k tomu nám poslouží škály. Ty budeme mít ve velikosti od 1 do 5, protože u škál je nejvhodnější mít právě pěti

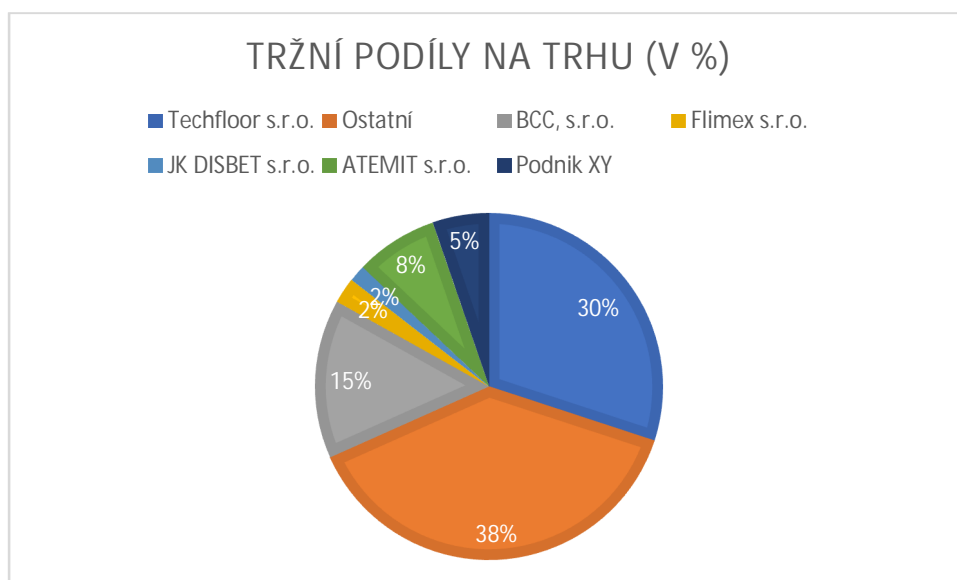
stupňovou stupnici. 1 nám bude vyjadřovat nejslabší sílu a oproti tomu 5 nejsilněji působení síly.

4.4.1 Intenzita současné konkurence

Počet konkurentů a intenzita konkurence na trhu

Počet podniků, které jsou relativně podobně velké a v největší míře se zaměřují na subdodávky pro velké stavební společnosti ČR a pro ně realizují instalaci litých průmyslovým podlahových systémů o velikosti 2000 m² až 30000 m² v celé škále průmyslových odvětví, můžeme přesněji určit. Tuto činnost vykonává 7 firem na trhu. V této práci k nim patří ATEMIT, BCC a TECHFLOOR společně s firmou XY a 3 dalšími. Tyto společnosti se, ale zároveň snaží získat přímé zákazníky, kde je zaručena dvakrát vyšší ziskovost oproti subdodávce hlavnímu dodavateli nebo ještě mezistupni, který představuje vyšší finální dodavatel stavby (VFDS). Ovšem na přímé zákazníky se soustředí i menší firmy, protože se většinou jedná o firmy střední velikosti a míří sem všichni z odvětví, což představuje třeba i 25 firem. Na grafu č. 8 jsou znázorněny jednotlivé tržní podíly zde uvedených společností na trhu.

Graf č. 8: Tržní podíly společností na trhu



Zdroj: Výroční zprávy konkurenčních podniků a interní data podniku, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Význam na intenzitu konkurence: 5

Míra růstu trhu

V současné době probíhá růst na tomto trhu, jak je možno vyčíst ze dvou grafů 6 vývoje tržeb a 7 vývoje ziskovosti. Tento trh je z velké míry ovlivněn hospodářským cyklem, jak už bylo několikrát zmíněno. Tento cyklus je v tomto odvětví významnější, než je průměrný dopad hospodářského cyklu na odvětví v ČR.

Význam na intenzitu konkurence: 2

Fixní náklady a výstupní bariéry z odvětví

Toto odvětví není nikterak razantně ekonomicky náročné z hlediska kapitálu. Počáteční investice zapojení na trh představují částku v milionech Kč. Jsou zde výdaje na některá specifická zařízení (např. speciální váhy, aplikovací a brusné stroje apod.), logistickou náročnost a pár dalších speciálních pomůcek, ale hlavně se zde jedná o kvalifikovanou a zodpovědně prováděnou práci. Výstup z odvětví nepředstavuje velké bariéry, protože náklady v porovnání s ostatními odvětvími jsou relativně nízké.

Význam na intenzitu konkurence: 2

Diferenciace produktů

Firmy v odvětví si nemohou dovolit šdit na materiálech, protože by se to velmi rychle projevilo na jejich postavení v budoucnu na trhu a také by nedokázaly splnit záruční lhůtu. Rozdíl v kvalitě představuje kvalita smíchání jednotlivých surovin, což i pro odborné společnosti představuje docela složitou záležitost. Produkty se diferencují na několik oblastí betonové, epoxidové, UCRETE a anhydridové a k tomu ještě další jednotlivé firmy se snaží vyvíjet svoje vlastní podlahy. Každá skupina podlah se hodí více do různým odvětví nebo ještě dále na různé objekty v daných odvětvích.

Význam na intenzitu konkurence: 4

Přechodové náklady

Náklady na přechod k jiné firmě má zákazník v podstatě nulové. Jednotliví zákazníci často vypisují výběrová řízení na jednotlivé zakázky, a tak se může stát a velmi často se tak děje, že více firem dělá ve stejný čas pro stejného hlavního dodavatele. Zákazníci tj. i hlavní dodavatelé volí velmi často podle aktuální cenové nabídky na zakázku a vyberou pro sebe tu nejvhodnější.

Význam na intenzitu konkurence: 5

Tabulka č. 5: Shrnutí intenzity konkurenční síly

Faktor/ vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Počet a velikost konkurentů v odvětví					x
Míra růstu trhu		x			
Výstupní bariéry z odvětví		x			
Diferenciace produktů				x	
Přechodové náklady					x
Intenzita konkurenční síly				x	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.4.2 Hrozba potenciální konkurence

Jak bylo výše již zmíněno, je těžké vypočítat přesně obtížnost vstupu nové konkurence na trh, protože to se dále liší podle toho, k jaké skupině zákazníků nová konkurence chce proniknout. Pro firmu XY představuje 60 % odbytu zakázky pro velké stavební společnosti, kde funguje jako subdodavatel na stavbě, 30 % odbytu představují zakázky pro přímé středním a větší zákazníky (průmyslové závody, sklady atd.) a 10 % představují drobní zákazníci (OSVČ, občané). Tyto procenta se každým rokem mění a nejsou tedy zcela zavazující, ale v poslední době oscilují kolem těchto hodnot. Obtížněji se stane nová konkurence konkurencí pro společnost XY u zakázek pro velké stavební společnosti a proti tomu je pro potenciální konkurenci snadnější se stát konkurentem v oblasti zakázek pro OSVČ. V prvním případě to je velmi obtížné a nové konkurenci může trvat řadu let a miliónové náklady, než se tomu tak stane. V druhém případě, pokud odejde například stávající zaměstnanec od některé velké společnosti v oboru a založí živnost, tak to pro něj nebude zcela složité se stát konkurencí u zakázek pro OSVČ.

Kapitálová náročnost

Jak již bylo popsáno výše, tak je velmi těžké určit kapitálovou náročnost, protože ta se liší pro jednotlivé oblasti působnosti firmy. Pokud vezmeme hlavní oblast, kde firma působí, tak se zde pohybuje kapitálová náročnost v řádech miliónů až 25 miliónů Kč. Protože firma musí kromě strojního vybavení platit také sít' interních a externích obchodníků, kteří jí budou shánět a vytipovávat zakázky.

Význam na intenzitu konkurence: 4

Úspory z rozsahu

Firma XY má výhodu oproti menší konkurenci v tom, že dosahuje úspory v rozsahu. Hlavně jí dosahuje hromadnými nákupy od dodavatelů, kteří jí poté poskytnou na materiál slevu. Z důvodu, že 50 až 70 procent konečné ceny zakázky tvoří náklady za materiál, tak menší konkurence nedokáže cenově konkurovat větším výrobcům, kteří dosahují této konkurenční výhody.

Význam na intenzitu konkurence: 2

Přístup k distribučním kanálům

Firmy na trhu mají na tomto úzce specializovaném trhu u potenciálních zákazníků už vybudované jméno. Toto jméno budovali už řadu let a zákazníci s nimi již mají často vlastní zkušenost. Tyto firmy také disponují vlastním know-how v postupu, jak se jednotlivé látky míchají a často rozvíjí speciální řady svých vlastních podlah. Společnost XY vlastní patent od bývalého vedoucího katedry na ČVUT na určitý typ podlah. Jsou to vinylesterové a epoxidové tmele, které vyrábí ve své výrobě. Disponuje taky řadou obchodních zástupců, kteří vyhledávají vhodné zakázky.

Význam na intenzitu konkurence: 2

Diferenciace produktů

Dosáhnout základní diferenciace produktů pro nastupující konkurenci není zcela obtížné. K základní čtyřem oblastem je lehké se dostat. Druhou věcí už je fakt, umět všechny druhy správně zpracovávat, což už je velmi složité.

Význam na intenzitu konkurence: 3

Přechodové náklady

Přechodové náklady zde v podstatě neexistují. Jednotliví zákazníci často můžou přecházet, jak se jim zlíbí. U větší konkurence to tak již zcela platit nemusí, když mají určitá strategická partnerství se zákazníky, kde mohou být zanesené pokuty. Této situace je ale pro začínající konkurenci v podstatě nemožné dosáhnout.

Význam na intenzitu konkurence: 4

Tabulka č. 6: Shrnutí intenzity konkurenční síly příchozí konkurence

Faktor/ vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Kapitálová náročnost				x	
Úspory z rozsahu		x			
Přístup k distribučním kanálům		x			
Diferenciace produktů			x		
Přechodové náklady				x	
Intenzita konkurenční síly			x		

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.4.3 Smluvní síla dodavatelů

Na trhu působí celá řada dodavatelů. Firmy pečlivě na této oblasti pracují, protože je to jedna ze strategických věcí, kterou firma musí řešit. Dodavatelé materiálů certifikují (autorizují) společnosti v tomto oboru, aby mohli dělat montážní práce s jejich materiály a byli schopné je správně zpracovat. Z důvodu, že zpracovávané materiály v odvětví litých průmyslových podlahových systémů se v podstatě neprodávají v maloobchodě, protože jsou prakticky nezpracovatelné pro běžné obyvatele a živnostníky. Vztahy se budují na základě odbornosti, způsobilosti a platební morálky.

Konkurence na trhu dodavatelů

Firma XY má silné postavení na trhu a má dobrou platební morálku, takže získala dobré postavení v žebříčku u dodavatelů, kteří si vytvářejí žebříček, skládající se z ratingu od A po E. Firmy s ratingem A mají přednost před ostatními, když je nedostatek materiálů na trhu. Důležitost firmy dodavatelé vnímají, pokud dokáží firmy v odvětví odebírat aspoň 3 % jejich produkce. Mezi dodavatele společnosti XY patří ROKOSPOL a.s., SIKA CZ, s.r.o., Sto s.r.o. a BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o.. Celkem má podnik XY 4 strategická partnerství v této oblasti a má záběr až 10 firem, od kterých odebírá materiál. Důležitost zvyšuje fakt, že ceny montážních prací firmy XY z 50 až 70 % tvoří ceny materiálu. Díky strategickým partnerství u dodavatelů dokáží získat slevu u výrobku a tím získat strategickou výhodu oproti menší konkurenci. Firem na trhu působí větší množství, takže se jejich síla zvyšuje v období hospodářského růstu, který probíhá v současné době, kdy došlo v nedávné době k nedostatku materiálu na trhu. To ale ovlivnilo pouze menší konkurenci. Důvod představují právě žebříčky ratingu, který dodavatelé surovin pro sebe vytvářejí.

Význam na konkurenční sílu dodavatelů: 2

Diferenciace vstupu

Dodavatele se liší svojí šíří sortimentu, ovšem i kvalitou, proto se také vyprofilovala společnost BASF Stavební hmoty Česká republika s.r.o., která dodává výrobky UCRETE mateřské společnosti z Francie. UCRETE představuje nejodolnější podlahy. Avšak potřeba podlah UCRETE není tak vysoká, oproti dalším typům, protože také stojí více peněz, a když je dostačující levnější typ podlahy, tak se instaluje právě ten i u zákazníků firmy XY.

Význam na konkurenční sílu dodavatelů: 2

Důležitost vstupu pro odběratele

Materiál, jak bylo výše řečeno představuje 50 až 70 % ceny účtované za montáž podlah firmou XY, takže představuje zásadní položku v rozpočtu společnosti XY. Část materiálů dokáže firma vyrobit sama ve výrobě ve Slaném, ale na tuto výrobu potřebuje zase mít dodavatele surovin.

Význam na konkurenční sílu dodavatelů: 4

Důležitost zákazníka pro dodavatele

Většina dodavatelů se zaměřuje i na jiné oblasti než pouze na oblast litých průmyslových podlah, takže firma XY se snaží být pro dodavatele důležitou firmou, ale samozřejmě ví, že pro většinu dodavatelů nemůže být klíčovou firmou.

Význam na konkurenční sílu dodavatelů: 3

Přechodové náklady

Přechodové náklady jsou pro firmu velmi nízké. Sice má uzavřené partnerství a uzavírá kontrakty předem, ale tato doba velmi rychle uplyne.

Význam na konkurenční sílu dodavatelů: 1

Tabulka č. 7: Shrnutí intenzity konkurenční síly dodavatelů

Faktor/ vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Konkurence na trhu dodavatelů		x			
Diferenciace vstupu		x			
Důležitost vstupu pro odběratele				x	
Důležitost zákazníka pro dodavatele			x		
Přechodové náklady	x				
Intenzita konkurenční síly		x			

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.4.4 Smluvní síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů má také dopad na konkurenční sílu. Její velikost závisí na tom, jak silnou mají zákazníci vyjednávací sílu na trhu. Podle toho můžou stanovovat svoje podmínky a nároky. Postavení na trhu určuje jeho velikost. Pokud firma působí na trhu jako hlavní dodavatel, tak se jedná vždy o velkou firmu, která dokáže diktovat podmínky firmě XY. Mezi tenhle typ zákazníků firmy XY patří Metrostav, a.s., GEMO a.s. a STRABAG, a.s.. Poté zde máme přímé zákazníky, kde záleží na tom, jak velká je to společnost a jak velké množství m² podlah chce vytvořit. Pokud se jedná o větší a střední společnosti, tak firmy mají stále silnou vyjednávací pozici, protože na ně cílí všechny společnosti z odvětví litých podlah. Firma XY v této oblasti pracuje například pro SPOL-CHEMIE, a.s., Procter & Gamble Czech Republic s.r.o. a LATECOERE Czech Republic s.r.o.. Poté zbývají malé firmy a živnostníci, kteří mají svou vyjednávací pozici velmi slabou.

Konkurence na trhu odběratelů

Počet zákazníků za rok má společnost sice významné množství, ale zásadních a významných je pouze několik z nich. Přijít o každého významného zákazníka představuje pro podnik velký problém. V případě nezájmu malého zákazníka to nepředstavuje pro podnik XY problém najít nového. Více malých firem nedokáže nahradit poptávku jedné velké stavební firmy, protože u ní je zaručen stabilní odbyt.

Význam na konkurenční sílu odběratelů: 5

Diferenciace vstupu

Diferenciace výrobků pro zákazníky je pro podnik XY, čím dál větší problém, protože na trhu došlo k tomu, že firmy v tomto odvětví dělají většinou již všechny produkty, které v této oblasti zaručují přes 90 % tržeb. Pro podnik nemá moc velký význam vyvíjet a dále diferenciovat své produkty, když o ně na trhu nebude zájem nebo by byl jejich odběr malý.

Význam na konkurenční sílu odběratelů: 4

Důležitost vstupu pro odběratele

Existují odvětví, pro které jsou tyto typy podlah nezbytné. Můžeme jmenovat chemický a potravinářský průmysl. Dále jde o kryté garáže. V administrativních budovách nebo nemocnicích už existuje substitut, který lité podlahy může nahradit. Povlakové krytiny z PVC představují tento substitut.

Význam na konkurenční sílu odběratelů: 2

Důležitost zákazníka pro dodavatele

Jak již bylo řečeno, jde o jeho velikost odbytu a její stabilitu. Čím je tato skutečnost větší, tím se zvyšuje důležitost zákazníka.

Význam na konkurenční sílu odběratelů: 5

Přechodové náklady

Přechodové náklady jsou pro jednotlivé zákazníky v podstatě nulové. Nemá je cenu ani zmiňovat.

Význam na konkurenční sílu odběratelů: 5

Tabulka č. 8: Shrnutí intenzity konkurenční síly odběratelů

Faktor/ vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Konkurence na trhu odběratelů					x
Diferenciace vstupu				x	
Důležitost vstupu pro odběratele		x			
Důležitost zákazníka pro dodavatele					x
Přechodové náklady					x
Intenzita konkurenční síly				x	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.4.5 Hrozba substitučních výrobků

Za substitut se dá považovat pro odvětví litých průmyslových podlah, kde společnost působí povlakové krytiny z PVC, které mají některé vlastnosti horší a některé lepší, každý se hodí více na různé prostory, ale u určitých prostor dochází ke střetu těchto dvou odvětví.

Atraktivita substitutu

Povlakové krytiny z PVC jsou konkurenční alternativní podlahoviny do veřejných budov, především obchodních budov, zdravotnických zařízeních, administrativních budov a obchodních center, školních zařízeních. Nekonkurují litým podlahám v krytých parkovacích stáních, výrobních halách, prostorech pro potravinářský a chemický průmysl, pro tyto prostory nejsou vhodné.

Význam konkurenční síly: 3

Cena substitutu

Cena povlakových krytin z PVC je obdobná jako u našeho zkoumaného odvětví. Také záleží na kvalitě a požadovaných vlastnostech. Standartní cena do veřejných staveb se u povlakových krytin z PVC pohybuje od 380 do 580 Kč. Je však pod tyto krytiny nutné připravit stavbou kvalitní podkladovou vrstvu, která je v případě použití litého podlahového systému již součástí montážních prací.

Význam konkurenční síly: 3

Konkurence na trhu

Konkurence na trhu substitutu je obdobně stejně velká jako u litých podlahových systémů. Na trhu působí několik velkých hráčů v odvětví a také velká řada těch menších.

Význam konkurenční síly: 4

Přechodové náklady

Nejsou zde prakticky žádné, stejně jako u našeho zkoumaného odvětví.

Význam konkurenční síly:

Tabulka č. 9: Shrnutí intenzity konkurenční síly substitutů

Faktor/ vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Atraktivita substitutu			x		
Cena substitutu			x		
Konkurence na trhu				x	
Přechodové náklady					x
Intenzita konkurenční síly				x	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.4.6 Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Z vykonaného Porterova modelu pěti hybných sil, který analyzuje mikroprostředí podniku vyplývá několik příležitostí a hrozeb pro podnik a také identifikuje, které konkurenční síly podnik XY nejvíce ovlivňují. Na přehled intenzity jednotlivých konkurenčních sil se můžete podívat do následující tabulky.

Tabulka č. 10: Shrnutí celkové intenzity Porterova modelu pěti sil

Faktor/ vliv na intenzitu konkurence	1	2	3	4	5
Současní konkurence v odvětví				x	
Nově vstupující firmy			x		
Dodavatelé		x			
Odběratelé				x	
Substituty				x	
Celková intenzita konkurenční síly				x	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Můžeme tedy konstatovat, že podnik XY se vyskytuje ve velmi konkurenčním prostředí z důvodů vysoké celkové intenzity konkurenční síly. Vysoká intenzita konkurenční síly je ovlivněna vlivem současné konkurence v odvětví, odběrateli a substituty. Tabulka nám jasně demonstrovala, že se v odvětví litých podlahových systémů vyskytuje více hrozeb než příležitostí.

U příležitostí musíme rozhodně zmínit fakt, že tento trh se vyskytuje ve fázi nezanedbatelného růstu. Také se na určeném trhu vyskytují další příležitosti. Jedná se o důležitý a v některých odvětví průmyslu nenahraditelný výrobek na trhu. Přístup k distribučním kanálům se s jejich významem razantně snižuje. V tomto odvětví je možné využít úspory

z rozsahu. Menší význam pro úspěšný podnik má fakt, že je možné využít nízké výstupní bariéry z odvětví.

Hrozeb můžeme nalézt větší množství než příležitostí, a hlavně mají větší váhu. Můžeme identifikovat mizivé přechodové náklady, což podnik defacto nemá možnost ovlivnit. Také můžeme zmínit postupně další hrozby. Velké množství konkurentů působících v odvětví. Velký vliv dosahuje úzké spektrum zákazníků. Stírání možnosti odlišení od konkurence z důvodu, že většina konkurentů postupně zaplňuje všechny druhy litých podlahových systémů do svého portfolia. Nová konkurence může využít plynulého rozjezdu, které odvětví nabízí, z důvodu nízkých vstupních výdajů nebo vysoká míra konkurence u substitučního výrobku. Mohl bych zde pokračovat dále, ale věřím, že se mi podařilo zachytit ty nejvýznamnější hrozby.

Tabulka č. 11: Příležitosti a hrozby plynoucí z Porterova modelu pěti hybných sil

Příležitosti	Hrozby
Fáze intenzivního růstu trhu	Mizivé přechodové náklady
Nenahraditelný výrobek pro určitá odvětví průmyslu	Velký vliv úzkého spektra zákazníků
S významem distribučních kanálů se snižuje razantně jejich dostupnost	Stírání možnosti odlišení od konkurence
Úspora z rozsahu	Množství konkurentů v odvětví
Nízké výstupní bariéry z odvětví	Plynulý rozjezd nové konkurence
	Vysoká míra konkurence u substitučního výrobku

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.5. Analýza vnitřních zdrojů podniku

V rámci vnitřního prostředí podniku bude využita analýza vnitřních zdrojů podniku. Analýza vnitřních zdrojů podniku rozebírá důkladně fyzické zdroje, zdroje nehmotné, lidské zdroje a zdroje finanční. Kvůli větší přehlednosti finančních zdrojů podniku, bude v jejich rámci využita zkrácená finanční analýza podniku. Po analýze jednotlivých oblastí, které mají úzkou souvislost se stanovenými hypotézami v úvodu, tak provedeme jejich zhodnocení.

4.5.1 Fyzické zdroje

Firma XY velice brzy po svém vzniku získala patent na vlastní epoxidové a vinylesterové tmely, což byl důležitý předpoklad k rozjezdu výroby do větších měřítek. Tento patent získala díky svému bývalému zaměstnanci, který jednu dobu dokonce působil ve funkci vedoucího katedry na ČVUT v Praze. Touto částí se zabývá výrobní divize společnosti ve Slaném, kde se nachází areál společnosti XY na 5000 m². Tyto zdroje jsou důležitým předpokladem k naplnění první vize společnosti, která je zmíněna v kapitole poslání, vize a strategické cíle podniku. Dále nutně ke své činnosti potřebuje certifikáty od celého spektra dodavatelů, aby mohla provádět autorizované montážní práce u jednotlivých zákazníků. Bez těchto certifikací by bylo takřka nemožné získat většinu zakázek. Mezi certifikáty společnost XY mohu uvést certifikáty Sika, Ucrete, STO, Spolchemie, Mastertop, Conideck, sanace a osvědčení Lena.

Výrobky společnosti tvoří hlavně výrobková řada Fugacid. Tato řada obsahuje 4 epoxidové tmely a k tomu jeden na bázi vinylesterových pryskyřic. Všechny uvedené tmely jsou dvou nebo vícesložkové. Jednotlivé výrobky mají různé složení a používají se k jiným činnostem. Dá se říci, že tato řada výrobků je navržena tak, aby obsáhla celou montáž podlahy u zákazníka. První se nanese kotvící nátěr, který je pro všechny typy řady Fugacidů stejný. Následně přijde na řadu výrobek, sloužící k podkládání a spárování, dále se na něj nanese základní vrstva (třetí výrobek), a nakonec následuje krycí vrstva. Suroviny k výrobě se získávají od velkých dodavatelů, se kterými společnost má sjednané strategické partnerství.

Obrázek č. 24: Technické údaje řady patentovaných výrobků společnosti XY

		Fugacid® 15	Fugacid® 25	Fugacid® 30	Fugacid® 100
Objemová hmotnost	kg/m ³	1600	1600	1800	1000
Obsah netěkavých složek	%	99	99	99	25
Obsah popele max.	%	45	45	75	2
Mez pevnosti v tlaku min.	MPa	50	50	60	-
Přidrženost - k betonu min.	MPa	1,5	1,5	1,5	-
Přidrženost - k oceli min.	MPa	2,5	2,5	2,0	-
Tepelná odolnost: - trvalá	°C	50	50	60	-
Tepelná odolnost: - nárazová	°C	60	60	80	-
Nasákavost za normální teploty	%	0,5	0,5	0,6	-
Doba zpracovatelnosti při 20°C	min	30	30	30	60
Poměr mísení s tvrdidlem - hm.d. tvrdidla na 100 hm.d. Fugacidu	hm. d.	6.2	6.2	3.0	2.0
Balení	kg	10	10	13	5,10, 20, 200

Převzato: Interní zdroje společnosti XY, 2019

Tyto výrobky vyrábí výrobní divize společnosti XY ve výše uvedených prostorách areálů. Výrobky se poté dále skladují, než dojde buď k vlastní spotřebě při montážích společnosti XY nebo k prodeji ve velkoskladu společnosti, který je součástí stejného areálu ve Slaném. Vlastní spotřeba zaručí 70 až 90 % odbytu výrobku. Velkosklad slouží i k prodeji materiálu, který společnost nevyrábí. Velkoobchod nabízí také možnost následného dodání na požadovanou adresu.

Výrobou se zabývá výrobní divize, která nám na obrázku č. 21 v kapitole spadá pod skladový úsek. Jednotlivé montážní divize vytvářejí poptávku po vlastních výrobcích a výrobní divize je plní. Na samotnou výrobu dále dohlíží vedoucí výroby a skladu.

Firma disponuje více jak dvaceti členným vozovým parkem. U samotné montáže se první povrch přebrousí brousícím zařízením, následně se využijí speciální váhy a míchadla na smíchání správného poměru vstupních surovin. Míchadlo musí obsluhovat zkušený pracovník. Dále se tekutý materiál při montáži rozetře dlouhými hrably.

Tabulka č. 12: Shrnutí silných a slabých stránek u fyzických zdrojů společnosti XY

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastní patenty	Patenty se týkají pouze úzké oblasti litých podlah
Vlastní velkoobchod	Špatné geografická rozmístění firemních prostor
Řada certifikátů pro zpracování materiálů	Nedostatečné strojní vybavení a mechanizace na montáž litých podlah na bázi betonu
Vlastní výrobní řada	Stížený přístup k dotacím z EU
Vozový park	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.5.2 Zdroje nehmotné

Jeden ze dvou strategických cílů firmy říká: „*Být neustále inovativní*“. Jak už jinak toho dosáhnout než správně pěstovat firemní nehmotné zdroje. Firma oproti konkurentům za poslední dobu neprovedla moc zásadních inovací v této oblasti. Většinou se jednalo pouze o drobné záležitosti, které nepředstavovaly výraznější posun kupředu. Můžeme

jmenovat rozvíjení vědecké kapacity a myšlení u zaměstnanců díky jejich účasti na školeních, které pořádají výrobci materiálů, aby byly jejich materiály dobře používány při montážních činnostech. Také každý rok s dodavateli řeší jejich materiály, co se týká kvality a inovací. Především se jedná o nezávadnost produktů. Technici absolvují tyto školení a předváděčky. Tyto školení a nabrané znalosti z nich jsou nezbytné pro následné získání certifikací daných výrobců. Výrobci jednotlivé materiály stále inovují a firma XY musí absolvovat další a další praktické ukázky, aby získala nové certifikáty a nepřišla o ty staré. Tato činnost se podniku XY daří dosahovat na velmi dobré úrovni.

Jak už bylo řečeno s novými vlastními inovacemi výrobního portfolia už to je složitější záležitost. Z důvodu sílící konkurence na trhu, zákonitě vzniká menší prostor pro vytvoření unikátních výrobků, které by získaly patentovou ochranu. Náklady na vývoj takových výrobků se zvyšují a není v možnostech menší firmy XY disponovat tak velkým množstvím peněz, které by mohla alokovat do této oblasti vědy a výzkumu.

Nemusí se, ale jednat u zdrojů nehmotných pouze o získávání znalostí přesně k oblasti litých podlahových průmyslových systémů, které podnik XY při podnikání může zhodnotit. Do této kategorie patří i informační technologie, které s jejich rychlým rozvojem získávají na významu. Informační technologie nepředstavují pro firmu z odvětví litých podlah primární oblast působnosti, ale představují vhodný doplňkový marketingový kanál, jak získat potenciálního zákazníka. Pro firmy z oboru představují nejdůležitější součástí této kategorie webové stránky, které nabírají stále na významu. Mohou zde být k dostání další marketingové kanály, které firma využívá. V tomto ohledu firma velice pokulhává za většinou firem z odvětví, protože její firemní stránky nebyli řadu let přestavěny a jejich vizuální stránka odpovídá období mezi lety 2006 až 2008. U marketingu firma preferuje interní a externí obchodní zástupce, kteří vyhledávají potenciální zakázky. U výběrových řízení na střední a větší zakázky firmu zastupuje buď technická podpora nebo přímo vedení společnosti. Firma XY praktikuje strategii, že v terénu mají být ti nejlepší.

Dále se firmě nabízí více využívat informační a analytické systémy, aby zjistila více informací o potenciální konkurenci a získala přehledná data o svých zákaznících. Díky těmto nástrojům by poté mohla přetvořit současnou marketingovou strategii podniku, která v nynější podobě působí již velmi zastarale, i když ve stavebnictví se tyto skutečnosti projeví až opožděně oproti jiným trhům v ekonomice. Ovšem v současné době se to již u firmy XY projevuje a zaspala tuto mezeru, které jí daný trh litých podlah nabízel.

Tabulka č. 13: Shrnutí silných a slabých stránek u nehmotných zdrojů společnosti XY

Silné stránky	Slabé stránky
Získávání know-how od dodavatelů	Firemní webové stránky
Síť obchodních zástupců	Vedení databáze o zákaznících
	Slabá vědecká činnost, která by vedla k novým patentům

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Po provedení analýzy vnitřních zdrojů podniku u fyzických a nehmotných zdrojů jsme již kompetentní hodnotit, zda platí následující hypotéza H3 stanovená v úvodu práce: „Podnik XY dokáže inovovat své produkty.“ Podnik dokáže inovovat některé své produkty za pomoci svých dodavatelů. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, že v porovnání s průměrem v odvětví podnik XY nedokáže již řadu let inovovat své vlastní výrobky, což je důležitá součást úspěšného působení na trhu, tak musíme konstatovat, že se nám nepodařilo prokázat hypotézu H3 vytvořenou v úvodu této práce.

Po dokončení analýzy vnitřních zdrojů podniku u nehmotných zdrojů nám přísluší zhodnotit též, jestli platí hypotéza H4 z úvodu: „Podnik XY využívá vhodné a zároveň efektivně marketingové kanály.“ Zde výsledek je už daleko jednoznačnější než v předchozím případě. Tuto hypotézu jsme neprokázali a můžeme jí i zamítnout, protože firma XY nereaguje na rozvoj marketingových kanálů, které se rozvinuly nebo vznikly v poslední desetiletí a zastupují v dnešním světě důležitou roli.

4.5.3 Lidské zdroje

Jak jsme mohli zjistit v teoretické části práce, lidé jsou pouhým nositelem lidských zdrojů a aby bylo využito potenciálu těchto zdrojů, tak se s nimi musí umět správně pracovat. Z důvodu současného nedostatku zaměstnanců ve stavebnictví nabývá tato oblast na síle. Firma XY v této oblasti vyniká, protože jí za posledních pět let neopustil žádný stálý zaměstnanec. Podle jednatele společnosti XY má také společnost mnoho zájemců o práci z oboru. Zároveň ovšem dodává, že má obavu z práce na západních trzích, protože zaměstnance nemůže mít pod kontrolou. Každému v hlavě šrotují rozdílné myšlenky nebo

ke změnám postoje může být rychle od někoho naveden. Často se jedná o lidi, kteří shánějí zaměstnance na své stavby a slíbí jim velký výdělek, ale nakonec nedostanou od nich zapláceno. Ovšem z důvodu lidské naivity a poměrům ve stavebnictví, se kterými si neví rady ani legislativa, zůstává tento stav stále běžný. Před pěti lety odešla skupina zaměstnanců firmy XY do USA, ovšem po pár měsících se raději vrátili zpátky a byl jim nakonec umožněn návrat do společnosti. To dokazuje obavu vedení společnosti, která byla výše uvedena. Z důvodů této skutečnosti se rozhodl autor této práce sestavit výzkumné šetření pro zaměstnance společnosti XY, kteří představovali první výběrový soubor. Tento soubor byl porovnáván s druhým výběrovým souborem, který představoval zaměstnance u jiných stavebních firem v ČR. Toto výzkumné šetření proběhlo v období od února do dubna 2019. K metodě sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo anonymní. V něm byla využita Likertova stupnice ke škálování odpovědí. Na její přesné znění se můžete podívat do přílohy č. 1. Otázky číslo 2, 15, 17, 19 sloužili pouze jako doplňkové odpovědi a nebyli zahrnuti do konečného hodnocení. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit hloubku vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ve stavebnictví. Hypotéza se shodovala s hypotézou H5 uvedeno v úvodu této práce, jestli: „*Zaměstnanci firmy XY mají hlubší vztah se zaměstnavatelem, než je průměr ve stavebnictví v České republice.*“ K získání dat u prvního výběru autor této práce použil setkání se zaměstnanci společnosti, které mu vedení společnosti umožnilo. U druhého výběru k získání 21 dat použil odkazy na internetových stránkách zaměřených na stavebnictví na samotný dotazník, který byl zveřejněn na stránkách www.surveio.cz. U odkazu na dotazník bylo napsáno, že se jedná o dotazník určený pro zaměstnance ve stavebnictví. Po získání 21 dat z tohoto zdroje byl tento zdroj ukončen. K získání druhé půlky dat ve druhém výběrovém souboru provedl autor ve stejném čase náhodná dotazníkové šetření v 7 krajích ČR po třech získaných datech. Mezi dotčenými kraji se vyskytuje Karlovarský, Liberecký, Jihočeský, Vysočina, Olomoucký, Jihomoravský a Praha. Dotazníkové šetření bylo vyplněno lidmi, kteří mu ústně potvrdili, že pracují ve stavebnictví. U prvního výběrového souboru se mu nakonec podařilo shromáždit 20 vzorků a u druhého výběrového souboru se mu podařilo shromáždit 42 vzorků. Každou otázku ohodnotil autor 1 až 5 body, protože se jedná o ordinální proměnné, až na odpovědi 2, 15, 17, 19, které měli pouze doplňující charakter, aby měl možnost zjistit, jestli se jedná o relevantní data. Získal tedy stupnici, která se pohybovala od 15 do 75 bodů u jednotlivých dotazníků. Byl

vytvořen krabicový graf v programu SW STATISTICA zvlášť pro každý výběrový soubor. U prvního výběru nebyly zjištěné žádné odlehle hodnoty. U druhého výběru byly nalezeny 2 odlehle hodnoty a následně byl tento výběr o tyto odlehle hodnoty očištěn. Dále byl zjišťován průměrný počet bodů u prvního a druhého výběru. Vzhledem k tomu, že první výběrový soubor získal více bodů než druhý sledovaný výběr, tak se následně zjišťovalo, jestli platí alternativní hypotéza u prvního výběrového souboru: „*Zaměstnanci firmy XY mají hlubší vztah se zaměstnavatelem, než je průměr ve stavebnictví v České republice.*“ Průměr v ČR nám představuje hodnotu zjištěnou u druhého výběrového souboru, který nám zastupuje průměr v České republice. Nulová hypotéza tedy zní: „*Zaměstnanci firmy XY mají stejný vztah se zaměstnavatelem, jako je průměr ve stavebnictví v České republice.*“ Stanovíme obvyklou hladinu významnosti, která ve statistice představuje 5 %. První určíme prostřednictvím Shapiro-Wilkova testu, který je vhodný pro naše dva výběry o velikosti 20 a 40 zkoumaných vzorcích, jestli oba vzorky mají normální rozdělení. Podařilo se nám zjistit, že oba vzorky mají normální rozdělení. Ovšem z důvodu použití Likertovy škály budeme přesto používat neparametrický test. Bude se také jednat o dvouvýběrový test, protože máme dva výběry. Poté zvolíme Dvouvýběrový Wilcoxonův test z výše uvedených důvodů. Protože výsledek vypočtený prostřednictvím Dvouvýběrového Wilcoxonova testu za použití SW STATISTIKA spadá do kritického oboru, tak zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, že: „*Zaměstnanci firmy XY mají hlubší vztah se zaměstnavatelem, než je průměr ve stavebnictví v České republice.*“ Výsledek výzkumného šetření tedy zní „*Zaměstnanci firmy XY mají hlubší vztah se zaměstnavatelem, než je průměr ve stavebnictví v České republice.*“ Prokázali jsme tedy hypotézu H5 stanovenou v úvodu této práce. Z toho následně můžeme vyvodit některé závěry a interpretovat to tak, že tato oblast spadá do silných stránek společnosti XY.

Mezi jeden z důvodů patří výše mzdy u firmy XY, která se pohybuje nad průměrnou mzdou v ČR. Čistá mzda pracovníků na nejnižších pozicích začíná na 25 tisících Kč měsíčně. Panuje zde patrně velká spokojenost se mzdovou politikou společnosti, kterou dokazuje minimální fluktuací pracovníků. Mzdy jim chodí každý měsíc ve stanoveném termínu na bankovní účet. Když vezmeme v potaz, že ve stavebnictví se pohybují některé firmy, které nezaplátí lidem za vykonanou práci, potom co jí dokončí, tak zaměstnanci firmy XY si váží daného ohodnocení za práci.

Firma se řídí principem Fair trade. Společnost XY vznikla jako zaměstnanecká firma. Firma vznikla z bývalých zaměstnanců a ty společně založili firmu. Mnoho z těchto původních zaměstnanců již odešlo do důchodu. Díky dobře nastavené mzdové politice se společnosti podařilo projít přestavbou, která představovala omlazení zaměstnanecké struktury.

Jak již bylo napsáno u představení společnosti, firma zaměstnává 30 až 60 lidí v závislosti na ročním období. Proto se liší výše pracovního úvazku. Někteří pracují v pracovním poměru, další zaměstnanci pracují v rámci právních vztahů založených dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr. Také nárazově spolupracuje s některými osobami samostatně výdělečně činnými (OSVČ), které mají živnostenské oprávnění. Přepočtená výše zaměstnanců pracujících na hlavní pracovní poměr činila v letech 2016 a 2015 22 zaměstnanců.

Výše mzdy se u většiny pracovníků odvíjí podle jejich odvedeného výkonu. Někdy pohyblivá část mzdy představuje opravdu stěžejní část. Nejvýrazněji se to projevuje u obchodních zástupců. Tyto pracovníci jsou ohodnoceni podle toho, kolik dokáží získat zakázek pro společnost a v jaké výši. Při této práci musí být vysoká motivovanost pracovníků, protože o jednotlivé zakázky se tvrdě válčí mezi konkurenty na trhu.

Pracovníci při montážích také mají vysokou variabilní složku mzdy podle jejich výkonu. To zaručí, že pracovníci opravdu budou pilně pracovat a kvalitní zaměstnanci si mohou přijít na kvalitní peníze. Oproti státnímu sektoru, kde je často možné vidět pracovníky v této oblasti více odpočívat než pracovat.

Podnik má také propracovaný systém zaškolení jednotlivých nových pracovníků, protože chápe, že potřebné znalosti potřebují jednotliví pracovníci postupně načerpat, aby bylo efektivně využito jejich lidských zdrojů. Od pracovníků v prvním roce ve firmě proto nejsou očekávány takové výkony jako od ostatních, kteří zde pracují po většinu jejich prozatímního profesního života. Počet pracovníků roste opravdu velmi pomalu. Současné kapacity jsou pro společnost nyní dostačující.

Pro utvrzení kolektivu v rámci výročí firmy a jednou za rok firma pořádá firemní akce. Často mají podobu firemního turnaje v bowlingu, který je doplněný rautem.

Celkové rozvíjení pracovníků, kteří jsou nositeli lidských zdrojů představuje pro podnik důležitou součástí firemní strategie.

Tabulka č. 14: Shrnutí silných a slabých stránek u lidských zdrojů společnosti XY

Silné stránky	Slabé stránky
Nízká fluktuace zaměstnanců	Pozvolnější kariérní posun
Zaučení nových pracovníků	Rozvoj nových pracovních pozic
Plná obsazenost pracovních míst	
Vysoká výkonnost	
Adekvátní finanční ohodnocení	

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

4.5.4 Finanční zdroje

K finančním prostředkům je nutné přistupovat obezřetně, protože v dnešní době každá firma na trhu včetně firmy XY se může dostat velice rychle do potíží. K zjištění současné finanční situace a jejímu průběžnému vývoji, který k této pozici na trhu vedl, nám poslouží finanční analýza. Provedením této analýzy o společnosti XY můžeme zjistit mnoho informací, nejen o tom, jak nakládá se svými financemi, ale také o tom, jak se mu daří na trhu prodávat své výrobky a jaké strategie využívá, aby dosáhl většího zhodnocení vložených peněz do firmy. K získání potřebných dat nám poslouží účetní závěrky firmy XY v období od roku 2011 do roku 2016.

Finanční analýza

V této práci se budeme podrobněji věnovat dvěma finančním výkazům, které obsahuje účetní závěrka, abychom zjistily podrobnější představu o stavu firmy. Jedná se o rozvahu a výkaz zisku a ztráty společnosti XY. Z důvodu kapacitního omezení množství stránek této práce nebude bohužel možné provést srovnání s konkurencí z odvětví. K rozboru zvolíme vhodné analytické nástroje, které byly představeny v teoretické části práce. Bude se jednat o absolutní ukazatele, které nám poslouží k určení vývoje společnosti. Dosáhneme toho díky srovnáním vývoje v časových řadách, což představuje využití horizontální analýzy. Dále využijeme jednotlivé poměrové ukazatele, které jsme si taktéž představili v teoretické části práce.

Horizontální analýza

Za pomoci horizontální analýzy budeme schopni vyjádřit meziroční změny ve vývoji společnosti XY. Dosáhneme toho díky diferencii jednotlivých položek v čase. Vyjádříme si také jakou procentuální změnu to pro jednotlivé položky v čase představovalo. Nyní je

třeba uvést, že zjednodušené verze rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsou k dispozici v přílohách této práce, abychom získali reálnější představu o jednotlivých složkách účetních výkazů. Dále tedy můžeme přistoupit k rozboru rozvahy společnosti XY za pomoci absolutní a relativní změny horizontální analýzy aktiv a pasiv, které můžete vidět v následujících tabulkách č. 15 a č. 16.

Tabulka č. 15: Horizontální analýza rozvahy - absolutní změny (podnik XY)

	ROZVAHA k 31.12. (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	-8330	9978	-610	-1138	5759
B.	Dlouhodobý majetek	495	95	-1023	-1308	1396
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	495	95	-1023	-1308	1396
C.	Oběžná aktiva	-8807	9884	431	18	4329
C.I.	Zásoby	-642	4921	-3816	-915	-2248
C.II.	Pohledávky	-5040	4794	4359	2321	3214
C.IV.	Peněžní prostředky	-3125	169	-112	-1388	3363
D.	Časové rozlišení aktiv	-18	-1	-18	152	34
	Pasiva k 31.12. (tis.Kč)					
	PASIVA CELKEM	-8330	9978	-610	-1138	5759
A.	Vlastní kapitál	4942	815	1232	-500	4438
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0	1	0
A.IV.	VH minulých let (+/-)	4408	4941	-1184	-828	3461
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	534	-4126	2416	327	977
B. + C.	Cizí zdroje	-13272	9163	-1842	-638	1311
B.	Rezervy	700	3750	0	-1400	0
C.	Závazky	-13972	5413	-1842	762	1311
C.I.	Dlouhodobé závazky	-21	-300	0	0	186
C.II.	Krátkodobé závazky	-13951	5713	-1842	762	1125
D.	Časové rozlišení	0	0	0	0	10

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Tabulka č. 16: Horizontální analýza rozvahy - relativní změny (podnik XY)

	ROZVAHA k 31.12. (v %)	2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	-22.05	33.89	-1.55	-2.93	15.29
B.	Dlouhodobý majetek	15.63	2.59	-27.22	-47.82	97.83
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	15.63	2.59	-27.22	-47.82	97.83
C.	Oběžná aktiva	-25.57	38.56	1.21	0.05	12.04
C.I.	Zásoby	-16.93	156.22	-47.28	-21.50	-67.31
C.II.	Pohledávky	-21.89	26.65	19.14	8.55	10.91
C.IV.	Peněžní prostředky	-41.01	3.76	-2.40	-30.49	106.26
D.	Časové rozlišení aktiv	-10.84	-0.68	-12.24	117.83	12.10
	Pasiva k 31.12. (tis.Kč)					
	PASIVA CELKEM	-22.05	33.89	-1.55	-2.93	15.29
A.	Vlastní kapitál	44.55	5.08	7.31	-2.77	25.24
A.I.	Základní kapitál	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
A.III.	Fondy ze zisku	0.00	0.00	0.00	0.74	0.00
A.IV.	VH minulých let (+/-)	79.44	49.62	-7.95	-6.04	26.86
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	12.11	-83.49	296.08	10.12	27.45
B. + C.	Cizí zdroje	-49.75	68.34	-8.16	-3.08	6.53
B.	Rezervy	-	535.71	0.00	-31.46	0.00
C.	Závazky	-52.37	42.60	-10.17	4.68	7.69
C.I.	Dlouhodobé závazky	-6.54	-100.00			-
C.II.	Krátkodobé závazky	-52.93	46.04	-10.17	4.68	6.60
D.	Časové rozlišení					-

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Provedená analýza vypovídá o tom, že v roce 2012 došlo k razantnímu snížení aktiv a pasiv společnosti XY, ale jednalo se pouze o výjimku ve vývoji společnosti. Jinak byl patrný ustálený trend, kde postupně docházelo k růstu pohledávek, to bylo způsobeno zvýšeným objemem prací z pozice subdodavatele. Subdodavatel patří v řetězci od přímého zákazníka až na 3 nebo 4 místo a díky tomu často dochází k větší prodlevě, než zakázky společnosti XY dostane proplacené. To způsobuje potřebu disponovat většími finančními prostředky než v minulosti, kdy představovalo větší procento zakázek práce pro přímého zákazníka.

K ukojení této potřeby bylo využito zisků z minulých let, díky dobrým finančním výsledkům společnosti, které dokládá navyšující se částka u VH minulých let. Postupně také došlo k razantnímu snížení výše závazků společnosti k ostatním firmám působících na trhu. Tato skutečnost může vypovídat o tom, že firma postupně lehce ztrácí schopnost zhodnotit vložené peníze a začíná mít až nadbytek peněz na účtu, které nedokáže patřičně

využít. Neinvestuje se patřičně do rozvoje společnosti, protože firma v současné době nedokáže najít vhodné příležitosti na trhu.

Po prozkoumání rozvahy společnosti XY se zaměříme na druhý účetní výkaz, kterým se zde budeme zabývat, ten představuje výkaz zisku a ztráty, u kterého bude použito stejného postupu, jaký jsme použili u prvního výkazu. Provedené horizontální analýzy jsou k vidění v tabulce č. 17 a č. 18.

Tabulka č. 17: Horizontální analýza výkaz zisku a ztráty - absolutní změny (podnik XY)

	Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12. (tis. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	166	877	11910	15594	4711
A.	Výkonová spotřeba	-1353	2423	10413	16089	8177
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	762	151	5075	2624	10919
A.3.	Služby	-2115	2272	5338	13465	-2742
D.	Osobní náklady	573	270	963	387	319
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	721	-4519	2399	539	1164
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	-1	12	3	-15
J.	Nákladové úroky a podobné úroky	-17	-15	26	5	28
VII.	Ostatní finanční výnosy	-59	120	-91	-29	7
K.	Ostatní finanční náklady	41	-35	13	21	-13
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-83	169	-118	-52	-23
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	638	-4350	2281	487	1141
L.	Daň z příjmu	104	-224	-135	160	164
**	Výsledek hospodaření po zdanění	534	-4126	2416	327	977
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	534	-4126	2416	327	977
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. +VI. + VII.	1526	2396	9292	15568	10842

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Tabulka č. 18: Horizontální analýza výkaz zisku a ztráty - relativní změny (podnik XY)

	Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12. (v %)	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	0.31	1.64	21.89	23.51	5.75
A.	Výkonová spotřeba	-3.21	5.95	24.13	30.03	11.74
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	3.04	0.58	19.50	8.44	32.38
A.3.	Služby	-12.45	15.28	31.14	59.90	-7.63
D.	Osobní náklady	9.39	4.04	13.86	4.89	3.84
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	12.99	-72.05	136.85	12.98	24.81
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0.00	-100.00	-	25.00	-100.00
J.	Nákladové úroky a podobné úroky	-19.32	-21.13	46.43	6.10	32.18
VII.	Ostatní finanční výnosy	-100.00	-	-75.83	-100.00	-
K.	Ostatní finanční náklady	46.07	-26.92	13.68	19.44	-10.08
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	70.94	-84.50	380.65	34.90	11.44
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	11.74	-71.64	132.46	12.17	25.41
L.	Daň z příjmu	10.14	-19.82	-14.90	20.75	17.62
**	Výsledek hospodaření po zdanění	12.11	-83.49	296.08	10.12	27.45
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	12.11	-83.49	296.08	10.12	27.45
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	2.70	4.12	15.35	22.30	12.70

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Z výše uvedeného je zřejmé, že postupně dochází k zvyšování tržby společnosti za jednotlivé časové období. S tím v ruku v ruce jde zvyšování spotřeby materiálu a energií. Dále s tím souvisí nutnost zvyšovat náklady na služby, kde vysokou položku představují náklady na cestování a ubytování v místě zakázek, jelikož firma působí po celé České republice a větší zakázky provádí i v zahraničí. Kvůli snižování nezaměstnanosti v České republice na mizivou úroveň, je firma donucena neustále navyšovat mzdy, protože pracovníci pocítují zvýšený zájem o jejich práci na trhu, a přitom i znehodnocováním peněz, které způsobuje inflace. Společně se zvyšováním tržeb společnosti dochází k růstu obratu, který má úzkou souvislost s tržbami, protože je z většiny z nich právě tvořen.

Společnost se drží na stabilní úrovni nízké ziskovosti, která nemá velké výkyvy. Patří v tomhle ohledu k premiantům v odvětví, protože většině firem mnohem více kolísá ziskovost podle momentální situace na trhu.

Analýza poměrových ukazatelů

V následující části využijeme jednotlivé poměrové ukazatele, které porovnávají určité položky z výkazů mezi sebou. Celkově se tato část finanční analýzy nazývá poměrová

analýza, protože dochází k poměrování různých položek z výkazů. Tuto analýzu rozčleníme na jednotlivé skupiny ukazatelů, které se zabývají každý určitou částí problematiky. Ze skupiny ukazatelů využijeme ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

Ukazatele rentability

První skupinu ukazatelů pro nás budou představovat ukazatele rentability. Nyní zjistíme výnosnost investovaného kapitálu za období 2011 až 2016 prostřednictvím rentability celkových aktiv (ROA), rentability tržeb (ROS) a rentability vlastního kapitálu (ROE).

Tabulka č. 19: Ukazatele rentability podniku XY (výnosnost v %)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	11.67	16.78	2.07	8.33	9.45	10.44
ROE	39.74	30.82	4.84	17.87	20.24	20.60
ROS	8.26	9.23	1.50	4.87	4.34	5.24

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

V tab. č. 19 můžeme vidět, že po celou dobu dochází k zhodnocování vloženého kapitálu. Není možné určit doporučené hodnoty, kam by tyto hodnoty ukazatelů měly spadat, aby se dalo mluvit o vhodném zhodnocení kapitálu, protože tyto hodnoty se pohybují u každého odvětví jinak. Dá se říci, že se dají najít rozhodně lepší příležitosti, jak zhodnotit svůj investovaný kapitál než využít této možnosti u podniku XY. Pokud vezmeme ohled na inflaci, s kterou musíme v reálném světě počítat, tak reálné zhodnocení je na mizivé úrovni. V poslední době se ovšem celé stavebnictví potýká s nižší ziskovostí, než tomu bylo v minulé dekádě.

Ukazatele aktivity

Vyjadřují, jak efektivně firma nakládá se svými financemi. Zde budeme o firmě XY počítat obrát aktiv, dobu obrátu aktiv, obrát zásob, dobu obrátu zásob a dobu inkasa pohledávek. Vypočtené hodnoty těchto ukazatelů jsou zanesené do tab. č. 20.

Tabulka č. 20: Ukazatele aktivity podniku XY

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1.41	1.82	1.38	1.71	2.17	1.99
Doba obratu aktiv	254.81	198.00	260.83	210.68	165.57	180.50
Obrat zásob	14.07	16.99	6.74	15.59	24.52	79.33
Doba obratu zásob	25.58	21.18	53.40	23.10	14.68	4.54
Doba inkasa pohledávek	155.33	120.95	150.73	147.32	129.47	135.79

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej, 2019

Začneme rozborem obratu aktiv, podle kterého se tato skupina ukazatelů nazývá. Můžeme sledovat zvyšující obrat aktiv za určené období. Stále ovšem můžeme hovořit o velké vázanosti zdrojů, kterými firma disponuje, a to není rozhodně dobře. Dále zde máme jeho denní vyjádření o tom, jak dlouho trvá, než dojde k jednomu jejich obratu, což vyjadřuje stejnou věc akorát v jiném vyčíslení.

Obrat zásob má také zvyšující tendenci. V poslední době tato hodnota vzrostla neuvěřitelným způsobem. Dá se předpokládat, že se na těchto hodnotách dlouho neohřeje, protože v odvětví litých průmyslových podlahových systémů přece jen je nutné mít určité zásoby, takže pro podnik by bylo vhodné zase mírně zvýšit zásoby, aby číslo dosahovalo těsně jednociferné hodnoty. Doba obratu zásob má opět denní vyjádření stejné problematiky.

Doba inkasa pohledávek se pohybuje po celou dobu na podobných hodnotách kolem 5 měsíců, což je pro podnik neuspokojivé, ovšem v segmentu působnosti podniku, se s tím dá dělat pouze málo, protože je často součástí dlouhého řetězce, než na něj jako subdávatele dojde čas.

Ukazatele likvidity

Tato skupina ukazatelů pro společnost XY značí, jak jsou na tom ohledně dostání svých závazků k dalším subjektům působících na trhu. My se zaměříme na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů pro společnost XY jsou zahrnuty do následující tab. č. 21.

Tabulka č. 21: Ukazatele likvidity podniku XY

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	1.31	2.07	1.96	2.21	2.11	2.22
Pohotová likvidita	1.16	1.81	1.51	1.95	1.91	2.16
Okamžitá likvidita	0.29	0.36	0.26	0.28	0.19	0.36

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

U společnosti XY jsme svědky zvyšujících hodnot u prvních dvou ukazatelů, kde běžná likvidita se dostala z nižších než doporučených hodnot postupně do správného rozmezí a nyní již nabývá vyšších hodnot v doporučené oblasti 1,8 – 2,5 pro běžnou likviditu. U pohotovostní likvidity se dá vyčíst, že postupně vystoupila z vhodné zóny a je již nepotřebně vysoká a tyto prostředky se nedokáží už správně využít. Okamžitá likvidita se pohybuje stále na požadované úrovni a není třeba jakýchkoliv zásahů.

Můžeme tedy vyjádřit, že kapitál je až příliš vázán v pohotovostní likviditě, než by bylo potřebné a tento kapitál by se dal využít do investic podniku XY do oblastí, které ho trápí, aby došlo k celkovému rychlejšímu rozvoji.

Ukazatele zadluženosti

Poslední skupinu ukazatelů, které budou sloužit k hodnocení podniku XY v této práci, budou ukazatele zadluženosti. Tyto ukazatele vyjadřují, do jaké míry se používají vlastní a cizí zdroje k chodu podniku. Zaměříme se na ukazatel věřitelského rizika, koeficient samofinancování a ukazatel úvěrového krytí.

Tabulka č. 22: Ukazatele zadluženosti podniku XY

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ukazatel věřitelského rizika	0.71	0.46	0.57	0.53	0.53	0.49
Koeficient samofinancování	0.29	0.54	0.43	0.47	0.47	0.51
Ukazatel úvěrového krytí	61.75	85.52	30.75	48.82	51.61	48.97

Zdroj: Účetní závěrka podniku XY, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

V tab. č. 22 vidíme snižující hodnotu věřitelského rizika, což je do značné míry způsobeno tím, že podnik nedokáže již dostatečně zhodnotit cizí kapitál, a přitom disponuje dostatkem vlastního kapitálu, takže ho k chodu nepotřebuje. Ovšem čím více by dokázal podnik správně alokovat cizí kapitál, tím by se zvýšila rentabilita vlastního kapitálu, což by pro vlastníky podniku XY mělo být klíčové. Hodnota úvěrového krytí postupně klesala, ale stále představuje obrovskou jistotu, že podnik na trhu přežije v následujících letech, čímž se přiblíží ke stanovenému cíli společnosti: „*Udržet se na trhu za každou cenu minimálně 50 let*“.

Tabulka č. 23: Shrnutí silných a slabých stránek u finančních zdrojů společnosti XY

Silné stránky	Slabé stránky
Dostatek finančních prostředků	Přílišná výška pohotové likvidity
Finanční stabilita	Zvyšování provozních nákladů
Zvyšování tržby	Nízká míra ziskovosti
Dosahování každoročního zisku	Nedostatečná schopnost vhodně využít cizí kapitál

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

S dokončením finančních zdrojů analýzy vnitřních zdrojů podniku můžeme konečně ověřit platnost hypotézy H2: „*Podnik XY vykazuje větší finanční stabilitu než konkurenti v odvětví.*“ Po provedení horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty, můžeme konstatovat, že společnost se drží na stabilní úrovni nízké ziskovosti, která nemá velké výkyvy. Patří v tomhle ohledu k premiantům v odvětví, když se podíváme zpátky do analýzy odvětví, protože většině firem mnohem více kolísá ziskovost podle momentální situace na trhu. Potvrzujeme tedy hypotézu H2 vytvořenou v úvodu práce.

4.6. SWOT analýza

Za pomoci SWOT analýzy nyní uspořádáme jednotlivé příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky z dosud provedených analýz do přehledné tabulky. Celkem jsme zjistili 15 příležitostí, 22 hrozeb, 20 silných stránek a 16 slabých stránek společnosti XY. Do této tabulky bude zvoleno pouze 6 nejdůležitějších položek z každé výše uvedené kategorie. Každé položce v jednotlivých skupinách bude přiřazena patřičná váha, aby celková výše v každé kategorii dala dohromady 1. Dále se určí důležitost pro podnik jednotlivých složek

SWOT analýzy (1 – nejslabší, 5 – nejsilnější). Nakonec nám vyjde celková hodnota jednotlivých položek viz tab. č. 24 níže.

Tabulka č. 24: SWOT matice pro podnik XY

Silné stránky (Strengths)				Slabé stránky (Weaknesses)					
Silné stránky	Váha	Hodnocení	Celkem	Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Celkem		
S1	Finanční stabilita	0,1	3	0,3	W1	Úzká specializace	0,25	4	1
S2	Vlastní patenty	0,15	3	0,45	W2	Firemní webové stránky	0,2	5	1
S3	Síť obchodních zástupců	0,15	5	0,75	W3	Stížený přístup k dotačním z EU	0,1	2	0,2
S4	Tradice, známá značka	0,25	5	1,25	W4	Nedostatečná schopnost vhodně využít cizí kapitál	0,1	3	0,3
S5	Nizká fluktuace zaměstnanců	0,1	3	0,3	W5	Slabá vědecká činnost, která by vedla k novým patentům	0,15	3	0,45
S6	Řada certifikátů pro zpracování materiálů	0,25	5	1,25	W6	Nedostatečné strojní vybavení a mechanizace na montáž litých podlah na bázi betonu	0,2	4	0,8
Příležitosti (Opportunities)				Hrozby (Threats)					
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Celkem	Hrozby	Váha	Hodnocení	Celkem		
O1	Nenahraditelný výrobek pro určitá odvětví průmyslu	0,2	5	1	T1	Zpříšňování zákonů v oblasti ochrany životního prostředí	0,1	3	0,3
O2	Fáze intenzivního růstu trhu	0,2	4	0,8	T2	Mizivé přechodové náklady	0,15	5	0,75
O3	Potřeba lidí po krytých parkovacích stáních	0,15	5	0,75	T3	Množství konkurentů v odvětví	0,2	5	1
O4	Postupně lehké snižování kritéria ceny u veřejných zakázek	0,2	5	1	T4	Stírání možnosti odlišení od konkurence	0,2	4	0,8
O5	Dohodnutí výhradního zastoupení dodavatele ze zahraničí v ČR firmou XY	0,1	3	0,3	T5	Velký vliv úzkého spektra zákazníků	0,3	5	1,5
O6	Domluvení firmy XY na strategických partnerství se zákazníky s mírou vlivu na obrát aspoň 3%	0,15	5	0,75	T6	Zjednodušení získávání víza pro cizince, kteří přijíždějí za prací do Německa z nečlenkých států EU	0,05	3	0,15

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Z uvedené SWOT analýzy vyplývají dvě nejvýznamnější silné stránky společnosti XY. Jedná se v první řadě o dlouholetost tradice této společnosti na trhu, která pomohla zvýšit za dobu své existence povědomí o značce. Tato silná stránka je ovšem ohrožována silicí konkurencí na trhu, kde se postupně stírají rozdíly v kvalitě jednotlivých montážních firem v odvětví a také se snižují rozdíly ve výrobovém portfoliu, které jednotlivé firmy

nabízí. Druhou identifikovanou silnou stránkou bylo množství certifikátů od velkých výrobců materiálů, které firmu XY opravňují provádět kvalifikovanou montáž u zákazníků. Jejich každoroční obnova a vzájemná kooperace na vylepšování jednotlivých výrobků vede k vylepšování jednotlivých materiálů, ale hlavně řeší nastalé problémy se zpřísňováním norem pro jednotlivé výrobky v této oblasti průmyslových litých podlahových systémů.

Dále musíme zmínit, že firma disponuje kvalitní sítí obchodních zástupců, kteří firmě hledají vhodné zakázky na trhu. Marketingové strategie nabývají v posledním období, čím dál většího významu, protože v současné době není problém něco vyrobit nebo vytvořit, ale najít na trhu zákazníka, který by o to měl zájem, jelikož trh je již přesycen. Vhodné doplnění marketingové strategie je jeden z nejpálčivějších problémů společnosti XY, protože marketingová strategie se zadržela v podobě, která se pohybuje před jedním desetiletím zpět. Proto do výrazných slabých stránek společnosti patří firemní webové stránky, které svojí vizuální podobou, ale i svým nastavením připomínají toto období. Nejsou zde zveřejněné žádné aktuální informace o společnosti a pár informací je již neplatných. Společně s tím je vhodné doplnit některé další oblasti, které mají na úspěch marketingové strategie vliv.

Další ještě nezmíněné silné stránky, které mají nižší význam je finanční stabilita a stabilita podniku XY po personální stránce. Společnost dokáže nabídnout lidem zajímavé mzdové ohodnocení, ovšem nedokáže již využít investovaného kapitálu v plné míře, takže můžeme hovořit o tom, že podnik XY je finančně stabilní, ale nedokáže momentálně využít potenciál investovaného kapitálu v plné výši.

Poslední silnou stránku společnosti představuje, že disponuje vlastními patentovanými výrobky, které se ovšem mohou využít pouze v úzké oblasti činností, které společnost XY provádí. To má souvislost se slabou stránkou nedostatečné vědecké a výzkumné činnosti společnosti XY, ovšem tato oblast se u malé firmy těžko zlepšuje z důvodu, že by se nedosáhlo efektivního navrácení vložených financí, jelikož mezera pro inovace se stále více zmenšuje.

K výrazným slabým stránkám patří výše zmíněné webové stránky. Dále můžeme hovořit o úzké specializaci firmy XY vzhledem ke konkurenci v odvětví, která se již ve většině plně vrhla na všechny oblasti tohoto odvětví. Společnosti XY chybí výraznější zapojení

do oblasti litých podlah na bázi cementu. K tomu, aby firma docílila výraznějšího prosazení se v této oblasti potřebuje získat lepší materiální vybavení pro tuto oblast. Se současným materiálním vybavením by větším společnost nemohla dostatečně konkurovat a mohla by také ztratit dobré jméno, které si roky složitě budovala. K získání tohoto materiálního vybavení by mohly sloužit nedostatečně využití firemní prostředky, které ovšem nejsou v takové výši, aby si to firma mohla v plné formě dovolit. V této situaci by bylo vhodné využít dotací pro malé podniky, které nabízí Evropská unie pro technologické a strojní vybavení. V České republice tento program je určen pro jednotlivé regiony a místa, která na tom nejsou tak dobře jako ostatní. Zde se nabízí přesunutí sídla společnosti do Přerova, kde dlouhodobě působí Divize 15 (Morava) společnosti XY. Umožnil by se tak společnosti přístup k dotacím, které využívá konkurence na trhu, která působí v blízkých oblastech. Divize 15 by se více přeorientovala na tuto oblast působnosti, kdyby dokázala získat tuto dotaci. I kdyby tato žádost nevyšla, zpřístupnila by se možnost získat dotace v menším objemu třeba na marketing společnosti XY nebo na výzkumnou činnost v budoucnosti.

Mezi příležitosti patří růst trhu průmyslových litých podlahových systémů v současné době, které se projevuje u většiny podniků v odvětví zvyšováním tržeb i zisku. Do budoucna se dá počítat se zvýšeným zájmem po krytých parkovacích stáních buď ve formě parkovacích domů nebo garáží. Tyto objekty bude ve velkém poptávat veřejný sektor, takže je důležité pro firmu XY, za jakých podmínek se budou vypisovat veřejné zakázky na tyto stavby. Pracovníci ve veřejném sektoru si postupně pomalu uvědomují, že by se do jisté míry mělo dbát i na kvalitu a neměla by být jediným kritériem volby stanovená cena. Pro určité odvětví jsou tyto podlahy nezbytné a nejbližší substitut povlakové krytiny z PVC nedokáže konkurovat v chemickém, potravinářském nebo automobilovém průmyslu tomuto odvětví průmyslových litých podlahových systémů. Pro firmu by bylo vhodné získat strategické partnerství buď s určitou velkou stavební firmou, pro kterou dělá subdodávky nebo větší firmou, pro kterou představuje hlavního dodavatele, ovšem to je složitou záležitostí, protože by se to muselo vyplatit i té druhé firmě, která dokáže díky výběrovým řízením na tyto práce ušetřit.

Nejvýraznější hrozbu právě představuje úzké spektrum vlivných zákazníků, které jediné dokáží zaručit vysoké tržby pro společnost XY a je nutné se jim v mnohém bohužel pod-

řizovat, aby firmu XY nevyšachovali a nenahradila je konkurence na trhu, protože přechodové náklady pro jednotlivé zákazníky v podstatě neexistují. Rozvíjející se trh v tomto odvětví se v relativně krátkém době zaplnil velkou řadou menších i větších konkurentů, které konkurují firmě XY podle jednotlivých typů zakázek. Vlivem sílicí konkurence jsou firmy donucené zahrnout do svého výrobního portfolia postupně všechny důležité typy průmyslových litých podlahových systémů, takže velké firmy z oblasti litých podlah na bázi cementu přecházejí i k epoxidovým podlahám, u kterých firma XY začínala. Ta musí stále více čelit sílicí konkurenci od velkých hráčů na trhu.

Jak již bylo v hodnocení SWOT analýzy řečeno, jedna ze dvou nejsilnějších stránek společnosti je dlouholetost tradice této společnosti na trhu, která pomohla zvýšit za dobu své existence povědomí o značce. Společnost XY je nejdéle působící firmou v odvětví průmyslových litých podlahových systémů na trhu v ČR. Tím se nám povedlo prokázat hypotézu H1 stanovenou v úvodu práce. Hypotéza H1 zní: *„Konkurenční výhoda podniku XY spočívá v tradici, která vytvořila známou značku.“*

5. NAVRŽENÍ OPATŘENÍ A ZHODNOCENÍ JEJICH EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI

Vzhledem k výše zjištěným a okomentovaným skutečnostem nyní navrhneme pro firmu XY opatření pro překonání jejich slabých stránek. Budou navržena čtyři opatření, a to v oblasti marketingové, rozšíření výrobního portfolia a v personální oblasti společnosti XY, aby bylo možné dosáhnout strategického cíle společnosti XY: „Zvýšit procento prací o 30 % pro přímé zákazníky ze současného stavu za 3 roky.“ Také zhodnotíme ekonomickou efektivnost těchto opatření, abychom zjistili jejich kvalitu a ta následně mohla být použita k úpravě současné konkurenční strategie podniku.

5.1. První opatření – přestavba a aktualizace webových stránek

Současné webové stránky jsou již nedostatečné a je nezbytné provést jejich celkovou přestavbu. Firma musí při přestavbě stránky komunikovat s tvůrcem nových webových stránek a poskytnout mu aktuální data o společnosti, které je vhodné zveřejnit. Blíže specifikovat sortiment velkoobchodu ve Slaném by nebylo také od věci. Aktualizovat reference společnosti s pár vyjádřeními vedení firem, u kterých se provedla montáž průmyslových litých podlahových systémů. Představit 3 pracovníky firmy, který by zastupovali jednotlivé složky společnosti napříč její organizační strukturou. K této činnosti se nabízí celá řada firem. Pro návrh byla vybrána opravdu kvalitní a prověřený tvůrce firemních stránek s mnoha referencemi. Jedná se o Studio dkLab.

Tabulka č. 25: Cenová kalkulace návrhu nových webových stránek

Náklady na tvorbu firemních stránek od Studia dkLAB	
Cena realizace	45 000 Kč
První rok provozu	5000 Kč
Další roky provozu	15 000 Kč
Návratnost prvotní investice	1 rok
Nutnost spolupráce s tvůrcem stránek !	

Zdroj: Podklady Studio dkLab, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Tato návratnost představuje střízlivou variantu, která počítá se ziskem pár zakázek menšího rozsahu navíc nebo se ziskem jedné střední nebo případně velké zakázky oproti současnému stavu.

5.2. Druhé opatření – zlepšení vybavení firemních počítačů

S neustálým rozvojem technologií, dochází také k nutnosti dokázat správně zpracovat spoustu informací, které se v okolí firmy XY vyskytují. Aby toho firma dosáhla, tak potřebuje vlastnit celou řadu kvalitních programů. Tohoto docílit pomáhá Microsoft, který nabízí celou řadu programů v jednom balíčku Office.

Tabulka č. 26: Cenová kalkulace nákupu balíčku programů Office

Náklady na nákup balíčku programů Office na rok	
9 x Office 365 Business Premium	28 641 Kč
Návratnost	0,5 roku

Zdroj: Podklady Microsoft, 2019

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Byl zvolen balíček Office 365 z důvodu, že standartní verze Office, které se vydávají jednou za několik let jsou sice levnější na pořízení, ale neobsahují řadu důležitých funkcí, které firma XY potřebuje ke své činnosti, aby se stala ještě úspěšnější firmou na trhu.

5.3. Třetí opatření - nákup nového strojního vybavení k pokládce litých podlah na bázi cementu

Protože firma XY se primárně zabývá montáží epoxidových podlah a konkurence v odvětví přešla v mnoha případech z litých podlah na bázi cementu i k epoxidovým podlahám, tak je nutné získat určitou část trhu litých podlah na bázi cementu pro sebe jako protiváhu k nastalému útoku konkurence. Firma XY je schopna provádět montáž litých podlah na bázi cementu již nyní, ale větší přístroje si musí zapůjčovat. Proto je nutné při větším zapojení firmy do této oblasti tyto stroje pořídit natrvalo.

Tabulka č. 27: Cenová kalkulace nákupu nových strojů na pokládku litých podlah na bázi cementu

Náklady na nákup nových strojů na pokládku litých podlah na bázi cementu	
Somero S-940 Laser Screed®	2 700 000 Kč
2x HLADIČKA WHITEMAN HHNG5, 26 kW	1 073 476 Kč
BLASTRAC BMG-435 W/D - Bruska planetová	133 631 Kč
Celková cena strojů	3 907 103 Kč
Roční návratnost investice	1 000 000 Kč
Celková návratnost investice	3,907 roku

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Díky těmto strojům by firma XY mohla získat nové zakázky v řádu desítek miliónů Kč ročně. Je samozřejmé, že celková výše zakázek z této oblasti by se lišila první rok od těch následujících. Jedná se o finančně náročnější opatření, ale podnik XY potřebuje najít rozumné využití pro investovaný kapitál, a proto se nabízí tato možnost, aby se firma definitivně plnohodnotně usadila na celém trhu průmyslových litých podlahových systémů. K budoucímu získávání dotací by pomohlo přesunout sídlo firmy do prostor Divize 15 (Morava) v Přerově. Zvýšila by se tím šance na získání dotace. Například nyní probíhají dotační program Technologie na podporu rozvoje malých firem a jejich strojního vybavení a je v něm zahrnut i Přerov. Více informací je možné nalézt na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

5.4. Čtvrté opatření - Posílení personální stránky společnosti expertem na slovenský a maďarský trh

Protože firma XY působí i na zahraničních trzích u velkých zakázek, kde se hlavně jedná o slovenský a maďarský trh, bylo by vhodnou volbou najmout takového pracovníka, který žije v České republice a jeho mateřskými jazyky jsou slovenština a maďarština. Tyto kritéria i s potřebným vzděláním splňují nejlépe Slováci, kteří dokončují pražskou VŠ a pochází z maďarského pohraničí na Slovensku.

Tabulka č. 28: Cenová kalkulace na nově zřízené pracovní místo

Náklady na nově zřízené pracovní místo na rok	
Nástupní plat	420 000 Kč
Odvody zaměstnavatele	142 800 Kč
Cestovní náklady	100 000 Kč
Roční režijní náklady	13 000 Kč
Náklady na pořízení (PC, telefon, atd.)	60 000 Kč
Jednorázové náklady	60 000 Kč
Celkové roční provozní náklady	675 800 Kč
Návratnost první rok	1,2 roku
Návratnost další roky	0,6 roku

Zpracoval: Ondřej Moša, 2019

Náklady na nové pracovní místo nejsou zrovna malé, ale náplní této pozice nebudou jen získávání zakázek na Slovensku a Maďarsku. Bude také pomáhat při získávání zakázek v tuzemsku na pokládku litých podlah na bázi cementu, kde by se měla rozšířit působnost firmy. Z tohoto důvodu by bylo stejně třeba najmout nového pracovníka na tuto oblast. To by umožňovalo využít tohoto pracovníka a doplnit to z vlastních 100 % nevyužitých lidských zdrojů společnosti XY. Na začátku stejně musí prvotně dojít k zaučení nového pracovníka, aby získal potřebné znalosti, takže se o danou oblast ještě čas musí starat také někdo jiný.

Závěr

Cílem bakalářské práce „Návrh modelu konkurenční strategie podniku“ bylo upravit prozatímní konkurenční strategii podniku XY, tak aby zohledňovala současný vývoj v odvětví a změny ve společnosti. K dosažení stanoveného cíle bylo nutné identifikovat silné a slabé stránky podniku a taktéž příležitosti a hrozby, kterým podnik čelí v tržním prostředí. K prognózování dalšího vývoje firmy na trhu bylo nezbytné provést situační analýzu, která plní roli podkladu pro navrhovaná opatření, které by se měla implementovat do současné konkurenční strategie zvoleného podniku. Zjišťovanou současnou pozici na trhu pomohly objasnit i hypotézy stanovené v úvodu práce po ověření jejich platnosti. Vytvořené hypotézy měly následující znění:

H1: „*Konkurenční výhoda podniku XY spočívá v tradici, která vytvořila známou značku.*“

H2: „*Podnik XY vykazuje větší finanční stabilitu než konkurenti v odvětví.*“

H3: „*Podnik XY dokáže inovovat své produkty.*“

H4: „*Podnik XY využívá vhodné a zároveň efektivně marketingové kanály.*“

H5: „*Zaměstnanci firmy XY mají hlubší vztah se zaměstnavatelem, než je průměr ve stavebnictví v České republice.*“

První hypotézu se nám podařilo prokázat, protože společnost XY je nejdéle působící firmou v odvětví průmyslových litých podlahových systémů na trhu v ČR. V hodnocení SWOT analýzy patří k jedné ze dvou nejsilnějších stránek společnosti dlouholetost tradice této společnosti na trhu, která pomohla zvýšit za dobu své existence povědomí o značce.

Druhá hypotéza se povedla dokázat, poněvadž po provedení horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty, můžeme konstatovat, že společnost se drží na stabilní úrovni nízké ziskovosti, která nemá velké výkyvy. Patří v tomhle ohledu k premiantům v odvětví, když se podíváme zpátky do analýzy odvětví, protože většině firem mnohem více kolísá ziskovost podle momentální situace na trhu.

Třetí hypotéza již nebyla prokázána. Po provedení analýzy vnitřních zdrojů podniku u fyzických a nehmotných zdrojů bylo zjištěno, že podnik dokáže inovovat některé své produkty za pomoci svých dodavatelů. Avšak vzhledem ke skutečnosti, že podnik XY

nedokáže již řadu let inovovat své vlastní výrobky, což je důležitá část úspěšného působení na trhu a metodologicky tato hypotéza je myšlena, vzhledem k průměru v odvětví, tak musíme konstatovat, že se nám nepodařilo prokázat hypotézu H3.

Čtvrtá stanovená hypotéza v úvodu práce byla zamítnuta z důvodu, že firma XY nereaguje na rozvoj marketingových kanálů, které se rozvinuli nebo vznikli v poslední deseti-letí a zastupují v dnešním světě důležitou roli.

Poslední pátá hypotéza byla po provedeném výzkumném šetření metodou anonymního dotazníkového šetření dvou výběrů, kde byla použita Likertova škála, potvrzena za pomoci Dvouvýběrového Wilcoxonova testu v SW STATISTICE na hladině významnosti 5 %.

V rámci práce byly vyřešeny výše zmíněné hypotézy, které měly formu pod bodů k hlavní výzkumné otázce, která měla znění „*Je analyzovaný podnik XY konkurenceschopný*“? Po analýze jednotlivých výsledků tvrzení, můžeme dojít k závěru, že stanovený podnik XY je konkurenceschopný, ovšem jeho konkurenceschopnost má klesající tendenci.

Po zjištění mnoha skutečností se podařilo navrhnout 4 významná opatření, která byla shledána za ekonomicky efektivní. Měla by být implementována do současné konkurenční strategie podniku a tím by došlo k upravení prozatímní konkurenční strategie podniku. Výsledný model konkurenční strategie podniku by měl být životaschopný až po podání 10 dalších opatření vedení podniku, které byla vytvořena, ale z důvodu omezené délky práce zde již nemohla být zahrnuta.

Mezi 4 významná opatření zahrnutá v této práci patří přestavba a aktualizace webových stránek, zlepšení vybavení firemních počítačů, nákup nového strojního vybavení k pokládce litých podlah na bázi betonu a posílení personální stránky společnosti expertem na slovenský a maďarský trh.

Stanovený cíl považuje autor této bakalářské práce za splněný v rámci možností, které mu bakalářská práce nabízela. Téma „Návrh modelu konkurenční strategie podniku“ je vhodnější minimálně pro rozsah diplomové práce. Práce byla velmi časově náročnou záležitostí. Autor této práce musel získat detailní přehled specifického odvětví litých průmyslových podlahových systémů. Dále musel zpracovat výzkum, pro který bylo velice časově náročné získat potřebný počet dat, aby se výzkum stal relevantní. Ovšem tyto

skutečnosti byly očekávatelné a autor práce je bral jako velkou výzvu je splnit. Ke kvalitnějšímu zpracování této problematiky, by bylo potřeba mít možnost využít neomezené délky práce a nutnost nezamlčení určitých informací o firmě XY z důvodu povinnosti, ze zákona vyplývající zveřejňovat kvalifikační práce veřejnosti. Jak jsme se měli možnost dozvědět z teoretické části práce, tak by firma neměla zveřejňovat nikdy interní data, pokud k tomu není sama donucena. Proto autor musí ještě jednou velice poděkovat za zveřejnění jejich části. Proto tato verze představuje pouze částečnou verzi, která byla předkládaná vedení společnosti v plném znění. Pokud se zaměříme na samotnou bakalářskou práci tak, autor musí konstatovat, že byly předloženy důležité návrhy, které také ale ostatní konkurence v odvětví mohla předpokládat, že se tak u této společnosti XY stane.

Seznam použité literatury

Tištěné publikace

50MINUTES.COM. *Porter's Five Forces: Stay ahead of the competition*. 50Minutes.com, 2015. ISBN 2806270626.

BESSANT, J. R. a Joseph TIDD. *Innovation and entrepreneurship*. Hoboken, NJ: John Wiley, c2007. ISBN 978-0-470-03269-5.

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

BOXALL, Peter F., John PURCELL a Patrick M. WRIGHT. *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, 2007. ISBN 9780199282517.

BUŠINA, Filip. *Personální management ve stavebnictví: problém člověka ve stavebnictví*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-455-2.

CADLE, James, Debra PAUL a Paul TURNER. *Business analysis techniques: 72 essential tools for success*. London: British Computer Society, 2010. ISBN 978-1-906124-23-6.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. *Business and competitive analysis*. Second Edition. New Jersey: Pearson Education, 2015. ISBN 978-0-13-308640-9.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis*. 5th ed. Malden, MA: Blackwell Pub., 2005. ISBN 1-4051-1999-3.
- GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 7th ed. Hoboken, N.J.: Wiley, c2010. ISBN 9780470747094.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JONES, Oswald a Fiona TILLEY. *Competitive advantage in SMEs: organising for innovation and change*. Hoboken, NJ: J. Wiley, c2003. ISBN 9780470843345.
- JOHNSON, Gerry. *Exploring strategy*. Tenth edition. Harlow, England: Pearson, [2014]. ISBN 9781292002552.
- JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3258-9.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 80-7179-847-9.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 8024705133.

- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Principles of Marketing*. ninth ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2001. 785 s. ISBN 0-13-029368-7.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3237-4.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MEFFERT, Heribert. *Marketing & management. Přeložili: Gustav Tomek a Věra Vávrová*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 9788071693291.
- MORO, José Luis. *Flooring*. Munich: Edition Detail, [2016]. Detail practice. ISBN 978-3-95553-301-4.
- MURRAY-WEBSTER, Ruth. *Management Of Risk: Guidance For Practitioners*. 2nd Edition. Norwich: TSO, 2010. ISBN 978-0113312740.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PAHL, Nadine a Anne RICHTER. *SWOT Analysis*. Norderstend: GRIN Publishing, 2009. ISBN 978-3-640-30303-8.

- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2448-5.
- PLESKAČ, Jiří a Leoš SOUKUP. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0052-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: 18. vydání*. Přeložil Martin GREGOR. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 978-80-205-0590-3.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. Spectaris, 2016. ISBN 978-0-9932504-2-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SELLANI, Sandra. *What's your BQ?: learn how 35 companies add customers, subtract competitors, and multiply profits with Brand Quotient*. El Monte, CA: W Business, c2007. ISBN 0-8329-5002-5.
- SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071797367.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VALLEJO ALONSO, Belén, Arturo RODRÍGUEZ CASTELLANOS a Gerardo ARREGUI-AYASTUY. *Identifying, measuring, and valuing knowledge-based intangible assets: new perspectives*. Hershey, PA: Information Science Reference, c2011. ISBN 978-1-60960-054-9.

VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WIT, Bob de a Ron MEYER. *Strategy--process, content, context: an international perspective*. Minneapolis/St. Paul: West Pub. Co., c1994. ISBN 0314032134.

Základy moderního managementu: 10 nejlepších příspěvků z Harvard Business Review. Přeložil Tomáš PIŇOS. Praha: Management Press, 2016. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-449-3.

ZELENKA, Josef. *Cestovní ruch - marketing*. Vyd. 3., přeprac. Hradec Králové: Gaudamus, 2015. ISBN 978-80-7435-543-1.

Internetové a další zdroje

AEMIT, S.R.O. AEMIT průmyslové podlahy. In: *AEMIT průmyslové podlahy* [online]. Brno, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.atemit.cz/>

AEMIT, S.R.O. Účetní závěrka. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=609853>

BCC, S.R.O. BCC průmyslové podlahy. In: *BCC průmyslové podlahy* [online]. Opava, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.bcc.cz/prumyslove-podlahy/>

BCC, S.R.O. Účetní závěrka. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=221986>

BERKA, Vilém. Strategické řízení. In: *Slide Player* [online]. ČVUT v Praze, 2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/2413702/>

BREWSTER, Chris. Developing a 'European' model of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 1993, 4(4), 765-784 [cit. 2019-04-10]. DOI: 10.1080/09585199300000057. ISSN 0958-5192. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585199300000057>

CEEC RESEARCH. Veřejné zakázky 2018. In: *CEEC Research* [online]. 2018 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <http://www.ceec.eu/media/verejne>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Index spotřebitelských cen v ČR. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=0&filtr=G~F M~F Z~F R~T P~ S~ null null#katalog=31779>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Index stavební produkce v ČR. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=0&filtr=G~F M~F Z~F R~T P~ S~ null null#katalog=30836>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. HDP na jednoho obyvatele v ČR (V Kč). In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2019, 1.1.2018 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=G&f=GRAFICKY OBJEKT&pvo=NUC05-S1az4&skupId=706&katalog=30832&str=v116&dr=ds125_dsv289N

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obecná míra nezaměstnanosti v ČR. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Věková struktura ČR s výhledem do roku 2050. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2018, 1.1.2018 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92011146/13015819a4.pdf/11e3bc8b-69b5-4ee6-8f41-db854825b055?version=1.2>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Výzkum a vývoj v ČR v podnikatelském prostředí. In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z:

<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TA-BULKA&ds=ds176&pvo=VAV01&filtr=G%7EF M%7EF Z%7EF R%7ET P%7E S%7E null null &katalog=30851&str=v173>

ČNB. Predikce inflace. In: *ČESKÁ ČNB NÁRODNÍ BANKA* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html

FLIMEX S.R.O. FLIMEX. In: *FLIMEX* [online]. Turnov, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.flimex.cz/>

FLIMEX S.R.O. Účetní závěrka. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=133288>

GUPTA, A., 2013. Environmental and pest analysis: An approach to external business environment. *Merit Research Journal of Art, Social Science and Humanities*, 1(2), pp. 13-17.

HEJHÁLEK, Jiří. Lité podlahy. In: *STAVEBNICTVÍ3000.CZ* [online]. Hradec Králové, 2009 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.stavebnictvi3000.cz/clanky/lite-podlahy-moderni-a-prakticke>

JK DISBET S.R.O. JK DISBET průmyslové podlahy. In: *JK DISBET průmyslové podlahy* [online]. Svitavy, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://jkdisbet.cz/>

JK DISBET S.R.O. Účetní závěrka. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=130809>

MEDIAN. Průzkum volební preference MEDIAN I březen 2013. In: *České volby* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://www.ceske-volby.cz/2019/03/01/pruzkum-median-brezen-2019/>

MICROSOFT. Office 365 Vám umožní využívat Office na maximum. In: *Microsoft* [online]. Redmond, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://products.office.com/cs-CZ/compare-all-microsoft-office-products?tab=2>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. DOTACE A PODPORA PODNIKÁNÍ. In: *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/>

NULLO MODO A.S. Účetní závěrka. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=267305>

PRACOS. BLASTRAC BMG-435 W/D - Bruska planetová. In: *PRACOS* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.pracos.cz/brusky-na-beton/trikotou-cove-brusky/blastrac-bmg-435-w-d-bruska-planetova-232.htm>

PROCHÁZKA, Lukáš. Raising competitiveness of czech SMES – analysis of R&D support programmes. *International Journal of Business and Management Studies* [online]. 2011, 3(2) [cit. 2019-04-21]. ISSN 1309-8047. Dostupné z: http://www.sobiad.org/eJOURNALS/journal_IJBM/archives/2011_Vol_3_n_2/15lukas_prochazka.pdf.

SIKA CZ, S.R.O. Technické listy skupiny produktů Sikafloor. In: *Sika* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://cze.sika.com/content/czech_republic/main/cs/solutions_products/document_download/PDS/PDS_G_Sikafloor.html

SURVIO. Survio. In: *Survio* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/>

STUDIO DKLAB, Miroslav. Webové stránky. In: *DkLAB* [online]. Praha, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.dklab.cz/cs/co-delame/webove-stranky>

SVÁČKOVÁ, Klára. *Analýza konkurenceschopnosti podniku*. Brno, 2017. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Viliam Záthurecký.

TECHFLOOR S.R.O. O nás. In: *Techfloor* [online]. Rožtoky, 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.techfloor.cz/o-nas>

TECHFLOOR S.R.O. Účetní závěrka. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=267305>

TESAŘÍK, Miroslav. Historie. In: *ATEMIT průmyslové podlahy* [online]. Brno, 2019, 2019 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <http://www.atemit.cz/website/mainmenu/o-nas/historie-atemit/>

THE WORLD BANK. Doing Business. In: *THE WORLD BANK* [online]. Washington, 2019, 2019 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

THOMAS, Howard. An Analysis of the Environment and Competitive Dynamics of Management Education. (2007). *Journal of Management Development*. 26, (1), 9-21

TONSTAV-SERVICE. HLADIČKY BETONU WHITEMAN. In: *TONSTAV SERVICE* [online]. České Budějovice, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.tonstav-service.cz/hladicky-betonu-whiteman-502>

TONSTAV-SERVICE. SOMERO Laser Screed, stroje pro pokládku průmyslových podlah. In: *TONSTAV SERVICE* [online]. České Budějovice, 2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.tonstav-service.cz/somero-laser-screed-stroje-pro-pokladku-prumyslovych-podlah>

VRONTIS, DEMETRIS. INTEGRATING ADAPTATION AND STANDARDIZATION IN INTERNATIONAL MARKETING: THE ADAPTSTAND MODELLING PROCESS. *JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT* [ONLINE]. 2003, 19(3-4), 283-305 [CIT. 2019-04-09]. DOI: 10.1080/0267257X.2003.9728212. ISSN 0267-257X. DOSTUPNÉ Z: [HTTP://WWW.TANDFONLINE.COM/DOI/ABS/10.1080/0267257X.2003.9728212](http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2003.9728212)

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tržní systém závislý na nabídce a poptávce

Obrázek 2: Funkce vize a poslání ve firmě

Obrázek 3: Vztah mezi posláním, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Obrázek 4: Strategické řízení

Obrázek 5: Dva zásadně odlišné přístupy ke konkurenci

Obrázek 6: Model strategického řízení – Porterovo „kolo konkurenční strategie“

Obrázek 7: Strategické hodiny

Obrázek 8: Situační analýza

Obrázek 9: Vnější a vnitřní prostředí firmy

Obrázek 10: Magický čtyřúhelník

Obrázek 11: Žádoucí informace o konkurenci

Obrázek 12: Zdroje informací o konkurenci

Obrázek 13: Porterův model pěti sil

Obrázek 14: Poptávkové podmínky a výstupní bariéry v konsolidovaném mikroprostředí

Obrázek 15: Model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách

Obrázek 16: Definice lidských zdrojů

Obrázek 17: Časové hledisko hodnocení informací

Obrázek 18: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření

Obrázek 19: SWOT analýza

Obrázek 20: Rozdělení podniku XY na montážní divize

Obrázek 21: Organizační struktura společnosti XY

Obrázek 22: Podlahoviny do garáží

Obrázek 23: Počet osob podle věkových skupin, 2018-2050 v ČR

Obrázek 24: Technické údaje řady patentovaných výrobků spol.XY

Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky vyjasňující základní charakteristiky

Tabulka 2: Příležitosti a hrozby vyplývající z PESTLE analýzy

Tabulka 3: Příležitosti a hrozby zjištěné v analýze prostředí

Tabulka 4: Příležitosti a hrozby identifikované v analýzy konkurence

Tabulka 5: Shrnutí intenzity konkurenční síly

Tabulka 6: Shrnutí intenzity konkurenční síly příchozí konkurence

Tabulka 7: Shrnutí intenzity konkurenční síly dodavatelů

Tabulka 8: Shrnutí intenzity konkurenční síly odběratelů

Tabulka 9: Shrnutí intenzity konkurenční síly substitutů

Tabulka 10: Shrnutí celkové intenzity Porterova modelu pěti hybných sil

Tabulka 11: Příležitosti a hrozby plynoucí z Porterova modelu pěti hybných sil

Tabulka 12: Shrnutí silných a slabých stránek u fyzických zdrojů společnosti XY

Tabulka 13: Shrnutí silných a slabých stránek u nehmotných zdrojů společnosti XY

Tabulka 14: Shrnutí silných a slabých stránek u lidských zdrojů společnosti XY

Tabulka 15: Horizontální analýza rozvahy - absolutní změny (podnik XY)

Tabulka 16: Horizontální analýza rozvahy - relativní změny (podnik XY)

Tabulka 17: Horizontální analýza výkaz zisku a ztráty - absolutní změny (podnik XY)

Tabulka 18: Horizontální analýza výkaz zisku a ztráty - relativní změny (podnik XY)

Tabulka 19: Ukazatele rentability podniku XY (výnosnost v %)

Tabulka 20: Ukazatele aktivity podniku XY

Tabulka 21: Ukazatele likvidity podniku XY

Tabulka 22: Ukazatele zadluženosti podniku XY

Tabulka 23: Shrnutí silných a slabých stránek u finančních zdrojů společnosti XY

Tabulka 24: SWOT matice pro podnik XY

Tabulka 25: Cenová kalkulace návrhu nových webových stránek

Tabulka 26: Cenová kalkulace nákupu balíčku programů Office

Tabulka 27: Cenová kalkulace nákupu nových strojů na pokládku litých podlah na bázi cementu

Tabulka 28: Cenová kalkulace na nově zřízené pracovní místo

Seznam grafů

Graf 1: Průzkum volební preference – březen 2019

Graf 2: Vývoj HDP a stavební produkce v ČR od roku 2008 (v %)

Graf 3: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v ČR od roku 2008 (v %)

Graf 4: Vývoj Míry inflace v ČR od roku 2008 (v %)

Graf 5: Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském prostředí ČR v letech 2005 až 2017

Graf 6: Vývoj hospodářských výsledků společností v odvětví litých podlah

Graf 7: Tržby společností v odvětví průmyslových litých podlahových systémů

Seznam zkratek

ČNB: Česká národní banka

ČVUT: České vysoké učení technické

CZSO: Czech Statistical Office (Český statistický úřad)

EBIT: earnings before interest and taxes (zisk před odečtením úroků a daní)

EU: Evropská unie

HDP: hrubý domácí produkt

M_O_R: Management of Risk (řízení rizik); Je metodika pro strategické a projektové řízení rizik.

MP3: Motion Picture experts group - layer 3 (MPeg layer 3) (Komprimovaný zvukový soubor s průměrnou velikostí 1MB na 1 minutu záznamu, založený na principu ořezávání frekvenčních složek v neslyšitelném pásmu, a časovým maskováním.)

OSN: Organizace spojených národů

OSVČ: osoba samostatně výdělečně činná

PESTLE: P - politické, E - ekonomické, S - sociální, T - technologické, L - legislativní, E - ekologické; Jedná se o oblasti příležitostí a hrozeb působících v organizaci.

PVC: PolyVinylChlorid

ROA: Return on Assets (návrátnost aktiv)

ROE: Return on Equity (kapitálová návratnost)

ROS: Return on Sales (rentabilita tržeb)

SMART: S - Specific (specifické/konkrétní), M - Measurable (měřitelné), A - Attainable (dosažitelné/přijatelné), R - Relevant (realistické/relevantní vzhledem ke zdrojům), T - Time-bound (ohraničené v čase) Jedná se o analytickou techniku pro navrhování cílů v řízení a plánování.

SWOT: S - Strengths (silné stránky), W - Weaknesses (slabé stránky), O - Opportunities (příležitosti), T - Threats (hrozby); SWOT je tedy zkratkou pro silné a slabé stránky organizace z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

VRIO: V - Value (hodnota), R - Rareness (vzácnost), I - Imitability (napodobitelnost), O - Organization (Organizace); Je analytická technika pro hodnocení zdrojů firmy i jejích konkurentů.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Personální situace ve stavební společnosti

Příloha č. 2: Zjednodušená ROZVAHA k 31.12. (tis. Kč) podniku XY

Příloha č. 3: Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12. (tis. Kč) podniku XY

Příloha č. 1:

Personální situace ve stavební společnosti

Dobrý den,

Vážená paní, Vážený pane,

jsem studentem Západočeské univerzity v Plzni a chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Dotazník má pomoci zjistit, jaká je personální situace v oboru stavebnictví v České republice. Dotazník je naprosto anonymní a získané údaje budou použity výhradně pro účely bakalářské práce. Výsledky z dotazníku budou zpracovány v souladu s nařízením GDPR.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku

Ondřej Moša e-mail: ondram88@seznam.cz

Vyberte a zakroužkujte, prosím, právě tu odpověď, která odpovídá nejbližší Vašemu názoru.

1. Vystudoval jste obor zaměřený na stavebnictví?

- a) Rozhodně ano (studijní obor se shoduje)
- b) Spíše ano (studijní obor obsahoval z části stavebnictví)
- c) Částečně (studijní program zahrnoval pár předmětů z technických věd)
- d) Spíše ne (dozvěděl/a jsem se základní poznatky o stavebnictví)
- e) Rozhodně ne (studoval/a jsem obor jiného zaměření)

2. Máte předchozí praxi v oboru?

- a) Rozhodně ano (už mnoho let pracuji v oboru)
- b) Spíše ano (po pár měsících v oboru jsem přešel/a do současné firmy)
- c) Částečně (absolvoval/a jsem jednu letní brigádu v oboru)
- d) Spíše ne (rekonstruoval jsem svůj dům)
- e) Rozhodně ne (vyměnil jsem maximálně žárovku)

3. Jaká je Vaše státní příslušnost?

- a) Česká
- b) Jiná

4. Sledujete zahraniční vývoj ve stavebnictví?

- a) Rozhodně ano (každý měsíc aktivně vyhledávám informace tohoto zaměření)
- b) Spíše ano (když se dozvím aktualitu zabývající touto problematikou, vyhledávám doplňující informace)
- c) Částečně (sleduji masmédia)
- d) Spíše ne (informace se dozvím maximálně od přátel v hospodě)
- e) Rozhodně ne (nezajímám se o tuto problematiku mimo své zaměstnání)

5. Dostáváte pracovní nabídky od konkurence

- a) Rozhodně ano (každý měsíc jsem osloven/a)
- b) Spíše ano (jednou za rok mě kontaktují)
- c) Částečně (přátelé mi poskytují nabídky práce)
- d) Spíše ne (přátelé o tom občas vtipkují)
- e) Rozhodně ne (žádná pracovní nabídky nedostávám)

6. Máte vyšší cíle jako je například vlastní podnikání?

- a) Rozhodně ano (mám již připravený podnikatelský plán)
- b) Spíše ano (v budoucnu bych se vlastnímu podnikání rád/a věnoval/a)
- c) Částečně (uvidím, jakou budu mít v životě příležitost)
- d) Spíše ne (když mám možnost, preferuji odpracovat pár hodin a dále relaxovat)
- e) Rozhodně ne (zaměstnanecký poměr je jistota)

7. Jste spokojený se svou současnou mzdou?

- a) Rozhodně ano (vydělávám více, než jsem si, kdy myslel/a, že je možné)
- b) Spíše ano (mám mzdu, s níž jsem spokojený/á)
- c) Částečně (dostávám vysokou mzdu, ale velmi se na to nadřu)
- d) Spíše ne (má mzda je dostatečná, nyní více nepotřebuji)
- e) Rozhodně ne (za tu dobře odvedenou práci, bych si zasloužil mnohem vyšší mzdu)

8. Jste spokojen se sezónním rozložením prací?

- a) Rozhodně ano (mám rád/a dlouhý odpočinek během zimy)
- b) Spíše ano (nemám rád/a práci v zimním období, léto se dá přežít)
- c) Částečně (dovolenou bych chtěl/a mít neustále, takže nezáleží na tom, kdy jí mám)
- d) Spíše ne (nějaký ten týden v létě bych u bazénu přece jen rád/a strávil/a)
- e) Rozhodně ne (na dovolenou se jezdí v létě, ale já musím být v práci)

9. Nevadí Vám služební cesty, dojíždění za prací po ČR a do zahraničí?

- a) Rozhodně nevadí (rád/a poznávám krásy naší planety)
- b) Spíše nevadí (připravím se alespoň cestou psychicky do práce)
- c) Částečně (někdy jsem raději na cestách, jindy bych byl/a naopak raději doma)
- d) Spíše vadí (rád/a bych odvedl svojí práci a pak šel/a v klidu domů)
- e) Rozhodně vadí (nechce se mi opouštět mou rodinu)

10. Zohledňuje management Vaše návrhy a připomínky?

- a) Rozhodně ano (všechny návrhy management probral)
- b) Spíše ano (jedna moje připomínka byla zapracovaná do firemních procesů)
- c) Částečně (management mé připomínky vzal na vědomí)
- d) Spíše ne (nejsem si jist, zda se nad nimi vůbec zamyslí)
- e) Rozhodně ne (mám se prý starat o to, co se mi řekne)

11. Považujete svou práci za zajímavou náplň život

- a) Rozhodně ano (je to smysluplná aktivita a zároveň zábava)
- b) Spíše ano (tato práce je velmi užitečná)
- c) Částečně (jde to)
- d) Spíše ne (příště bych volil jinak)
- e) Rozhodně ne (je to jako ze zlého snu)

12. Považujete své působení ve firmě za střednědobě perspektivní? (3 roky)

- a) Rozhodně ano (budu její součástí)
- b) Spíše ano (pravděpodobně zde zůstanu)
- c) Částečně (budu o tom ještě přemýšlet)
- d) Spíše ne (když najdu lepší práci, odejdu)
- e) Rozhodně ne (nebudu v ní nadále působit)

13. Považujete své působení ve firmě za dlouhodobě perspektivní? (10 let)

- a) Rozhodně ano (budu její součástí)
- b) Spíše ano (pravděpodobně zde zůstanu)
- c) Částečně (budu o tom přemýšlet)
- d) Spíše ne (když najdu lepší zaměstnání, odejdu)
- e) Rozhodně ne (nebudu v ní nadále působit)

14. Máte návrh na zlepšení podmínek na pracovišti?

- a) Ne, rozhodně nemám (už té byrokracie je stejně dost)
- b) Spíše nemám (něco bych měl, ale přineslo by to asi více problémů než užítku)
- c) Částečně (není to natolik převratné, aby to bylo nutné)
- d) Spíše mám (napadá mě jeden návrh, ale je složité ho vysvětlit)
- e) Ano, mám (návrh mám připraven) *

15. * Pokud jste odpověděl/a "Ano, mám", uveďte prosím Vaše návrhy níže

.....

16. Chtěl/a byste pracovat v jiném oboru, než je stavebnictví?

- a) Rozhodně ne (obor mi vyhovuje)
- b) Spíše ne (obor je obstojný a neznám pro sebe lepší alternativu)
- c) Částečně (obor mi moc nevyhovuje, ale nemám za něj zatím náhradu)
- d) Spíše ano (chtěl bych, ale nemám v něm zatím dostatečné znalosti a zkušenosti)
- e) Ano, mám (mám již vybraný jiný obor) *

17. * Pokud jste odpověděl/a "Ano, mám ", jaký obor to byl?

.....

18. Uvítal/a byste nové benefity od zaměstnavatele?

- a) Rozhodně ne (mám jich až příliš mnoho)
- b) Spíše ne (benefity, které mám, jsou dostatečné)
- c) Částečně (nevím, jaké další bych mohl/a mít)
- d) Spíše ano (ty, které mám, mi nevyhovují, preferuji jiné)
- e) Ano (byl/a bych rád/a, kdybych také už nějaké měl/a) *

19. * Pokud jste odpověděl/a "Ano", které benefity byste preferoval?

Příloha č. 2:

Zjednodušená ROZVAHA k 31.12. (tis. Kč) podniku XY

	ROZVAHA k 31.12. (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	37 773	29 443	39 421	38 811	37 673	43 432
B.	Dlouhodobý majetek	3 168	3 663	3 758	2 735	1 427	2 823
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 168	3 663	3 758	2 735	1 427	2 823
C.	Oběžná aktiva	34 439	25 632	35 516	35 947	35 965	40 294
C.I.	Zásoby	3 792	3 150	8 071	4 255	3 340	1 092
C.II.	Pohledávky	23 026	17 986	22 780	27 139	29 460	32 674
C.IV.	Peněžní prostředky	7 621	4 496	4 665	4 553	3 165	6 528
D.	Časové rozlišení aktiv	166	148	147	129	281	315
	Pasiva k 31.12. (tis.Kč)						
	PASIVA CELKEM	37 773	29 443	39 421	38 811	37 673	43 432
A.	Vlastní kapitál	11 093	16 035	16 850	18 082	17 582	22 020
A.I.	Základní kapitál	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
A.III.	Fondy ze zisku	136	136	136	136	137	137
A.IV.	VH minulých let (+/-)	5 549	9 957	14 898	13 714	12 886	16 347
A.V.	VH běžného účetního období (+/-)	4 408	4 942	816	3 232	3 559	4 536
B. + C.	Cizí zdroje	26 680	13 408	22 571	20 729	20 091	21 402
B.	Rezervy		700	4 450	4 450	3 050	3 050
C.	Závazky	26 680	12 708	18 121	16 279	17 041	18 352
C.I.	Dlouhodobé závazky	321	300				186
C.II.	Krátkodobé závazky	26 359	12 408	18 121	16 279	17 041	18 166
D.	Časové rozlišení						10

Příloha č. 3:

Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12. (tis. Kč) podniku XY

	Zjednodušený VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31.12. (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	53 366	53 532	54 409	66 319	81 913	86 624
A.	Výkonová spotřeba	42 091	40 738	43 161	53 574	69 663	77 840
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	25 107	25 869	26 020	31 095	33 719	44 638
A.3.	Služby	16 984	14 869	17 141	22 479	35 944	33 202
D.	Osobní náklady	6 105	6 678	6 948	7 911	8 298	8 617
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	5 551	6 272	1 753	4 152	4 691	5 855
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1		12	15	
J.	Nákladové úroky a podobné úroky	88	71	56	82	87	115
VII.	Ostatní finanční výnosy	59		120	29		7
K.	Ostatní finanční náklady	89	130	95	108	129	116
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-117	-200	-31	-149	-201	-224
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	5 434	6 072	1 722	4 003	4 490	5 631
L.	Daň z příjmu	1 026	1 130	906	771	931	1 095
**	Výsledek hospodaření po zdanění	4 408	4 942	816	3 232	3 559	4 536
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 408	4 942	816	3 232	3 559	4 536
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56 594	58 120	60 516	69 808	85 376	96 218

Abstrakt

MOŠA, O. *Návrh modelu konkurenční strategie podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, 2019. 125 s. Vedoucí práce Ing. Miroslav Pavlák, PhD.

Klíčová slova: Tržní prostředí, konkurence, vize, konkurenční strategie, situační analýza, analýza prostředí, PESTLE analýza, analýza odvětví, analýza konkurence, Porterův model pěti sil, model tvorby konkurenční výhody v malých a středních firmách, analýza vnitřních zdrojů podniku, finanční analýza, SWOT analýza

Bakalářská práce se věnuje problematice vytváření modelu konkurenční strategie podniku. Cílem práce je upravit prozatímní konkurenční strategii zvoleného podniku tak, aby zohledňovala současný vývoj v odvětví a změny ve společnosti. V dnešní době na trhu sílí konkurenční prostředí natolik, že se současnost často nazývá obdobím hyperkonkurence. Nabídka již ve většině odvětví převyšuje poptávku na trhu. Jednotlivé podniky jsou donuceny neustále inovovat svoje strategie v čím dál kratším období, aby byly schopny obstát v tržním prostředí, kde působí. Metodologický přístup bude pro teoretickou a praktickou část rozdílný. V teoretické části práce bude metodologický přístup reflexí o vhodnosti či použitelnosti jednotlivých nástrojů, které by se měly použít v praktické části práce. Budou zde tyto metody také vysvětleny. V praktické části práce budou tyto nástroje prakticky aplikovány na zvolený podnik. Odpověď na stanovenou výzkumnou otázku v úvodu: „*Je analyzovaný podnik XY konkurenceschopný?*“, zní, analyzovaný podnik je konkurenceschopný, ovšem jeho konkurenceschopnost má klesající tendenci. Hlavním výstupem práce jsou 4 významná opatření, které byly shledány za ekonomicky efektivní a měly by být implementovány do současné konkurenční strategie podniku. Tím by došlo k upravení prozatímní konkurenční strategie podniku. Výsledný model konkurenční strategie podniku by měl být životaschopný až po podání 10 dalších opatření vedení podniku, které byly vytvořeny, ale z důvodu délky práce zde již nemohly být zahrnuty.

Abstract

MOŠA, O. *Model Proposal of Competitive Company Strategy*. Bachelor thesis. Cheb: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics, 2019. 125 s. Supervisor Ing. Miroslav Pavlák, PhD.

Key words: Market environment, competition, vision, competitive strategy, situational analysis, environment analysis, PESTLE analysis, industry analysis, competition analysis, Porter's five forces model, competitive advantage creation model in small and medium size companies, internal company resources analysis, financial analysis, SWOT analysis

This bachelor thesis is devoted to create competitive company strategy model. The aim of the thesis is to adjust the provisional competitive strategy of the chosen company to reflect the current development in the sector and changes in the company. Nowadays, the competitive environment is rapidly growing in the market that current period is often called as a hyper-competition period. In most of sectors the supply exceeds market demand. Individual companies have to constantly innovate their strategies in a short period to be able to compete in the market environment where they operate. Methodological approach will be different for the theoretical and practical part. In the theoretical part of the thesis the methodological approach will be reflecting the suitability or usability of the individual tools which should be used in the practical part of the thesis. These methods will be explained here. In the practical part of the thesis these tools will be practically applied to the chosen company. The answer to the research question created in the introduction: "Is the analyzed company XY competitive?" is that the analysed company is competitive but its competitiveness is declining. Main output of the thesis are four important measures that have been found as an economically efficient and they should be implemented to the current competitive company strategy. It would edit the provisional competitive company strategy. The final competitive company strategy model should be viable after ten more additional management measures that were created but because of the length of the thesis couldn't be included.