

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Analysis of Competitiveness of the Selected Company**

Jan Rozum

Plzeň 2020



**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan ROZUM**  
Osobní číslo: **K17B0121P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Zásady pro vypracování**

1. Zpracujte teoretickou část týkající se konkurenceschopnosti podniku.
2. Charakterizujte zvolený podnik.
3. Analyzujte vnitřní a vnější prostředí daného podniku.
4. Zpracujte SWOT analýzu podniku.
5. Na základě zpracovaných analýz zhodnoťte pozici společnosti a navrhněte opatření pro zlepšení její konkurenceschopnosti.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

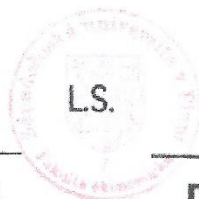
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.
- MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724324.
- SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 9788074005725.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



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



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

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“*

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

V Plzni, dne .....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Mgr. Petře Skálové, Ph.D., za pomoc, konzultace, cenné rady a čas, který mi věnovala při vypracovávání práce.

Dále bych chtěl poděkovat mému otci, jednateři firmy DAK cz s. r. o., panu Ing. Miroslavu Rozumovi, za ochotu, poskytnutí materiálů a, při svém vytížení, značné části svého času, a také paní účetní Janě Kubíčkové za poskytování konkrétních dokumentů firmy.

## Obsah

Úvod .....	9
<b>1 Základní pojmy konkurenceschopnosti .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Konkurence.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Konkurenceschopnost.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 Konkurenční výhoda.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Konkurenční prostředí .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Výběr konkurentů.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6 Modely konkurenčních strategií.....</b>	<b>14</b>
<b>1.6.1 Strategie prvenství v celkových nákladech .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6.2 Strategie diference.....</b>	<b>16</b>
<b>1.6.3 Soustředění pozornosti.....</b>	<b>17</b>
<b>2 Okolí podniku.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Analýza vnějšího okolí.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 Analýza mikrookolí.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil .....</b>	<b>21</b>
Potenciální konkurenti.....	21
Rivalita mezi podniky mikrookolí .....	22
Smluvní síla kupujících.....	23
Smluvní síla dodavatelů.....	23
Síla substitučních výrobků .....	24
<b>2.1.2 Analýza makrookolí.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2.1 PEST analýza.....</b>	<b>24</b>
Politické a legislativní faktory .....	24
Ekonomické faktory.....	25
Sociální a kulturní faktory .....	25
Technologické faktory .....	26
<b>2.1.2.2 SWOT analýza.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Analýza vnitřního prostředí .....</b>	<b>29</b>
<b>3 Charakteristika podniku DAK cz s.r.o.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Historie firmy .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Výrobní procesy .....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.1 Výroba.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2 Montáž.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Situace na trhu a jeho charakteristika, postavení firmy .....</b>	<b>34</b>

<b>3.4</b>	<b>Analýza mikrookolí firmy</b> .....	36
<b>3.4.1</b>	<b>Porterův model pěti sil</b> .....	36
<b>3.5</b>	<b>Analýza makrookolí firmy</b> .....	41
<b>3.5.1</b>	<b>PEST analýza</b> .....	41
<b>3.6</b>	<b>Analýza vnitřního prostředí</b> .....	48
<b>4</b>	<b>SWOT analýza</b> .....	52
<b>4.1</b>	<b>Výběr strategie</b> .....	54
<b>4.2</b>	<b>Návrhy na opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti</b> .....	55
	<b>Závěr</b> .....	58
	<b>Zdroje</b> .....	60
	<b>Seznam tabulek</b> .....	63
	<b>Seznam obrázků</b> .....	64
	<b>Seznam použitých zkratk</b> .....	65
	<b>Seznam příloh</b> .....	66
	<b>Přílohy</b> .....	67
	<b>Abstrakt</b> .....	68
	<b>Abstract</b> .....	69



## Úvod

Jedním z nejpodstatnějších faktorů pro úspěšnost každého podniku na dnešním trhu je jednoznačně jeho konkurenceschopnost. Je to ukazatel, který říká, jak dobře nebo špatně si daný podnik oproti konkurenci vede. Díky této analýze je možné poznat různé konkurenční výhody a z toho odvodit třeba i případné hrozby. Každý podnik se snaží mít těchto výhod co nejvíce pro jeho stálost a úspěšnost na trhu, kde v dnešním, tržním světě, silně převládá objem nabídky nad poptávkou.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti plzeňské firmy DAK cz, s. r. o., dále jen jako DAK. Jedná se o firmu zaměřující se na výrobu plastových oken a dveří a na dodávání doplňků k těmto produktům.

Samotným cílem této práce je pak posouzení konkurenceschopnosti firmy DAK na současném trhu se současnými okolními vlivy a navržení zlepšujících opatření pomocí SWOT analýzy. Autor podrobně analyzuje vnější a vnitřní okolí podniku, od vlivu dodavatelů, substitutů, až po různé makroekonomické vlivy. Současným cílem této práce je také čtenáře podrobněji seznámit s touto tematikou, jeho porozumění dané problematice a seznámení s taktikami, které udržují podniky v předních pozicích trhu. Nedílnou součástí této bakalářské práce je snaha, aby následný rozbor okolí firmy, přesněji řečeno pozdější SWOT analýza, ukázala podniku, jaké jsou jeho hrozby a vhodné příležitosti k inovacím, jelikož takovéto odborné analýzy se v této firmě nikdy nevyužívají.

Práce sestává ze čtyř hlavních kapitol, každá z nich pak obsahuje několik podrobnějších podkapitol. První kapitola pojednává o samotné konkurenceschopnosti a jejích strategiích. Také jsou v ní vysvětlené a objasněné pojmy k této problematice, například co chápat pod pojmy konkurence nebo konkurenční pozice. Zároveň je zde rozebráno vnímání okolí podniku a jakými metodami lze konkurenceschopnost posuzovat. Kapitola těžší pouze z teoretických poznatků odborné literatury několika významných cizích autorů, jako je Michael Porter, nebo těch českých, například Pavla Mariniče.

Po této teoretické části následuje představení a přiblížení zvolené firmy DAK. V něm jsou představeny procesy výroby, popsán tok materiálů a produktů, politika firmy, její komunikační prostředky, interakce s externími subjekty a zásady v různých otázkách kolem fungování.

Třetí kapitola se již věnuje vnitřní a vnější analýze firmy. Podrobně je zde popsáno makroprostředí i mikroprostředí firmy. Zároveň jsou provedeny některé analýzy, jako například Porterův model pěti sil nebo PEST analýza. Kapitola neopomíná pojednat ani o dalších faktorech majících vliv na úspěšnost a prosperitu firmy, například o faktorech řízení výroby, vlivu vědecko-technologického pokroku nebo o financích firmy.

Následující kapitola má za cíl realizovat a prezentovat SWOT analýzu firmy. Z výstupu této analýzy jsou zřejmé veškeré příležitosti, silné a slabé stránky firmy, ale také samotné hrozby pro firmu jako takovou. Zároveň je pak možné určit směr, kterým by se měla společnost orientovat, jaká zlepšení aplikovat a kdy, jaké současné výhody posílit a udržovat, nebo co ve fungování společnosti pozměnit pro lepší schopnost konkurence v tomto segmentu trhu. V závěru této práce je pak vyvozeno, k jakému závěru analýza došla, jak si firma v současnosti stojí, a pokud budou zjištěny vážné nedostatky, autor pojedná o možných scénářích náprav těchto nedostatků.

# 1 Základní pojmy konkurenceschopnosti

Existence konkurence zde byla již od samotného počátku obchodu. Téměř vždy se najdou dva obchodníci, dnes podnikatelé, podniky nebo firmy, kteří nabízejí totožné nebo podobné, nahrazující zboží. Každý z nich přirozeně usiluje o své prvenství mezi těmito účastníky, a tak jsou pro něj ostatní v jeho očích konkurenty. Snaží se je předhánět a mít před nimi jistou výhodu, kterou ostatní nemají. Dvěma obvyklými přístupy, které může čtenář pozorovat v každodenním životě, jak si získat pozornost zákazníka, je prezentování ceny výrobku, nebo naopak přidanou hodnotou k němu, jako může být podpora či servis nebo další výhody.

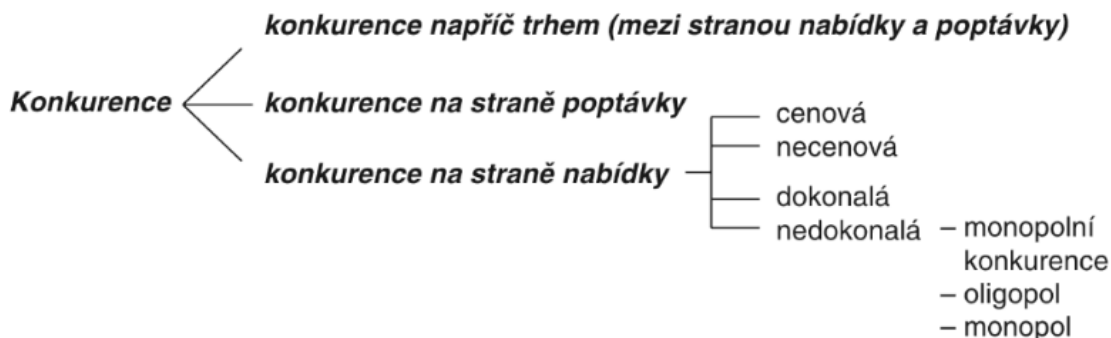
## 1.1 Konkurence

Klimeš (2010) překládá slovo konkurence obecně jako **soutěžení** nebo **soupeření**. V užším smyslu jej charakterizuje jako projev hospodářské soutěže. Z pohledu firmy či podnikatele to znamená, že na daném trhu je více subjektů nabízejících totožný nebo velmi podobný produkt, případně jeho substitut. Mohlo by se zdát, že fakt konkurence na trhu je pro podnik nežádoucí, ovšem toto je mylný úsudek. Je to jedna z hlavních motivací podniku k jeho zlepšování, inovování a udržování bdělosti, neboť každý usiluje o své prvenství a největší podíl na trhu. Zároveň by se při absenci konkurentů v daném segmentu mohlo jednat o monopolistickou organizaci. Tento jev je v tržním hospodářství nežádoucí a docházelo by k jeho nestabilitě.

Pojem konkurence má mnohem širší záběr než pouze ekonomický pohled. V konkurenčním prostředí nesmíme opomíjet také pohledy etické, sociální, politické, kulturní a další, přestože je ekonomický zorný úhel ten stěžejní. Také je třeba si uvědomit, že konkurence je vztah mezi alespoň dvěma subjekty, tedy konkurenty, kdy konkurent musí splňovat minimálně tyto dva základní předpoklady. Musí být především konkurenční, tedy disponovat konkurenčním potenciálem, a musí mít i konkurenční zájem, tedy zájem o konkurenční pozici, tak zvanou podnikavost. Nutno si uvědomit rozdíl mezi samotnou konkurencí jako nějakým produktem aktivity firmy a konkurenceschopností, což jejím potenciálem. (Mikoláš 2005)

Ve schématu 1 (viz níže) Mikoláš (2005) názorně ilustruje, jak lze rozdělit vnímání konkurence z pohledu jejích pozic. Může se jednat o konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, anebo jednotlivě, kdy se nabídková konkurence může ještě blíže specifikovat.

Schéma 1: Mikroekonomická konkurence



Zdroj: Mikoláš (2005)

## 1.2 Konkurenceschopnost

Mnoho autorů a institucí vyjadřují pod termínem konkurenceschopnost ekonomickou převahu národní ekonomiky nebo firmy nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže domácí i mezinárodní, a tak je tedy nutné od sebe rozlišovat konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni a na mikroekonomické, a také odlišit konkurenceschopnost firmy v daném segmentu trhu. Podle mnohých autorů je hlavním předpokladem ekonomického růstu dané ekonomiky stabilní, stálý růst národní produktivity. V takto chápaném kontextu je konkurenceschopnost v makroekonomickém pohledu ekvivalentní výkonnosti dané ekonomiky v porovnání k jiné, kdy k měření výkonnosti slouží indikátory **ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu**. Naopak v mikroekonomickém pohledu se konkurenceschopnost vyjadřuje indikátory typu úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání nakloněná politika. (Marinič 2008)

Makroekonomická politika musí vždy brát zřetel na mikroekonomické souvislosti. Sebelepší politika vlády je sama o sobě neúčinná, pokud není realizovaná v kontextu s podnikovou sférou. (Marinič 2008)

Konkurenceschopnost je tedy schopnost, dovednost podniků a jejich vedení, odolávat konkurenčním vlivům, tedy schopnost reagovat na změny na trhu, nové technologie, způsoby obchodu, sledování nových trendů, přizpůsobování se návykům kupujících, odhadovat jejich preference, a tak si zlepšovat své postavení díky jejich následné náklonnosti k firmě, která jim dokáže poskytnout přesně to, po čem touží. Je to i hlídání svého fungování, jaký má firma přístup ke zdrojům, ať už materiálním, nebo lidským, jak

se jí daří, monitorování všech aspektů, které jí mohou ublížit nebo pomoci, jako například vztahy na pracovištích, kdy při rozepřích nebude firma nikdy tak efektivní, jak by mohla být. Je to i snaha o co nejvýhodnější obstarávání surovin pro svou činnost, výběr dodavatelů a kontrolování závislosti na odběratelích.

Každý z těchto aspektů se může stát pro firmu fatálním, a tak je důležité, aby mělo vedení přehled o všech interakcích firmy ve všech typech okolí. Seběmenší pochybení může vést k úpadku podniku, tedy ztrátě schopnosti dobré konkurence, a to například z důvodů neshod ve vedení, jeho kostnatění, zahleděnosti a tak dále. Konkurenceschopnost by se tedy dala shrnout jako soubor myšlení, vedení a nápadů, jak předčít konkurenci. Jednotlivými strategiemi se autor zabývá v kapitole 2, kde rozebírá tři nejjobecnější modely. Konkrétní metody zkoumání jsou pak obsažené v kapitole Okolí podniku.

Prakticky všichni autoři literatury zabývající se touto problematikou se shodují na názoru, že jediným zaručeně fungujícím způsobem, jak konkurenceschopnost udržovat a především rozvíjet, je zásada dobrého nápadu, kreativity a přidané hodnoty. Například i Souček (2015), který pojednává o světové, globální konkurenceschopnosti, doslovně říká, že nás zachrání nové nápady. „Našimi zbraněmi v boji za světovou konkurenceschopnost podniku jsou kreativita, vzdělání, kvalifikace, bohaté know-how, výkonnostní motivace, týmová práce s osobní spokojeností, neustálé zlepšování, odvaha podstupovat rizika a spolupráce založená na důvěře.“ Všechny tyto aspekty by se daly jednotně nazvat konkurenční výhodou.

### **1.3 Konkurenční výhoda**

Jedním z několika klíčových faktorů výkonnosti firmy a poté tvorby hodnoty je již zmíněná konkurenceschopnost firmy a dále její konkurenční výhoda. Dle Portera firma, která dosahuje v rámci svého odvětví nadprůměrné rentability, disponuje právě zmíněnou konkurenční výhodou. To znamená, že firma disponuje svou konkurenční výhodou tehdy, když jí její převaha nad ostatními konkurencemi zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ji před silou konkurence. Znalostní management vnímá zdroje konkurenčních výhod jako originální dovednosti a kompetence pouze dané firmě vlastní a jako reprodukovatelné dovednosti a kompetence vícero firmám vlastní. Tyto zdroje mohou mít jak hmotný charakter, jako například patentované technologie, unikátní licence a podobně, tak i nehmotný, jako je třeba know-how, procesy, organizační systém nebo strategická partnerství. (Marinič 2008)

## 1.4 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí zahrnuje všechny formy přímé i nepřímé konkurence, která s podnikem soupeří o přízeň či pozornost zákazníka, jeho finance a jeho omezený volný čas. (Johnová 2008)

Potřeba porozumět konkurenci a předpovědět její akce patří k nejdůležitějším schopnostem firem. Je to nejdynamičtější prostředí, v němž firma operuje. Téměř všechny podniky působí na trzích vyznačujících se silnou konkurencí a zákazník má proto vždy volbu, jakým produktem uspokojí své potřeby. Pro firmu je tedy nezbytné odhadnout povahu a chování konkurence na trzích, na kterých podnik působí. Taktéž znát její strategii a důkladně analyzovat její produkty a usilovat o tvorbu konkurenční výhody. (Grosová 2002)

Vysoce konkurenční prostředí umožňuje uspět jen těm subjektům, které disponují určitými **nehmotnými aktivy**, ať technickými řešeními, know-how, ochrannými označeními či goodwillem. Ta poskytují firmám konkurenční výhodu a jsou nezbytným předpokladem k udržení si své pozice na daném segmentu trhu. Podnikatelé jsou často postaveni před úkol tuto část majetku ocenit, a to nejen pro účely prodeje či poskytnutí licence. Mnohdy je užitečné znát jeho hodnotu před důležitým jednáním s obchodními partnery nebo před učiněním konkrétních kroků řízení firmy. (Malý 2007)

## 1.5 Výběr konkurentů

Z charakteristik konkurence, konkurenčních výhod nebo konkurenčního prostředí je zřejmé, že pokud chce podnik provádět analýzu konkurenceschopnosti, která má být pokud možno co nejvíce vypovídající, musí se srovnávat s firmami nabízejícími totožný produkt či velmi blízký substitut.

Nutno také podotknout, že podle Portera (1993) je existence konkurentů ve výsledku pro firmu samotné žádoucí, neboť pouze tak se dokáží přizpůsobovat trhu, zdokonalovat se a rozvíjet. Každý totiž touží po co největším podílu na trhu a toho nelze dosáhnout, když bude konkurence napřed. Dotahováním a předbíháním konkurentů tak firma předchází stagnaci, kostnatění, a nabízí stále lepší služby a produkty.

## 1.6 Modely konkurenčních strategií

Cílů udržení si své pozice v daném odvětví, zabezpečení co největší výkonnosti vloženého kapitálu nebo odolávání tak zvaným **pěti konkurenčním silám** lze dosahovat

mnoha způsoby a přístupy, kdy nejlepší strategií je bezesporu jedinečná konstrukce, která by odrážela všechny zvláštnosti jejího postavení. Všechny tyto způsoby je možné při velmi širokém pohledu zařadit do tří skupin, respektive tří strategií, které mají vždy společnou jednu vlastnost, a to, že vždy cílí na jednu možnost řízení pro dosahování co nejvyššího postavení na trhu. (Porter 1994)

Porter (1994) také zároveň uvádí konkrétní, výše zmíněné strategie ke zdolávání pěti konkurenčních sil k předstížení konkurence a podrobně je popisuje. Všechny poté autor shrnuje do přehledu, kde je zřejmé, kdy a jakou strategii je vhodné použít, viz tabulka 1 níže.

### 1.6.1 Strategie prvenství v celkových nákladech

Tato strategie se stala velice populární, běžnou, v sedmdesátých letech dvacátého století v návaznosti na popularizaci pojmu zkušenostní křivky a spočívá v tezi dosažení prvenství v celkových nákladech v odvětví, pomocí funkčních opatření cílených na dosahování tohoto cíle. Prvenství v nákladech představuje energické zavedení výkonného výrobního zařízení, důsledné sledování možnosti dalšího snižování nákladů díky nabytým zkušenostem, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů, vyhýbání se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizování nákladů v takových oblastech, jako jsou výzkum, vývoj, reklama, tedy marketing, prodej a podobně. (Porter 1994)

Jakmile tedy firma dosáhne kýženého snížení nebo snižování nákladů, přínosem jsou pak pro ni nadprůměrné výnosy ve svém odvětví, bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Dále díky svým nízkým nákladům získává výhodu nad konkurencí, neboť při nižších nákladech generuje oproti konkurenci větší zisk, který právě ostatní konkurenti využili na oné soupeření. Zároveň je firma s takto minimálními náklady chráněna před vlivnými odběrateli, neboť ti mohou snížit ceny pouze na úroveň **nejúspěšnějšího konkurenta**. Obdobně je také chráněna před vlivnou silou dodavatelů, a to tak, že disponuje větší pružností vypořádání se s růstem vstupních nákladů. (Porter 1994)

Ovšem faktory, které vedou k dosažení zmíněné pozice nízkých nákladů, často přinášejí značné překážky vstupu z pohledu **úspor z rozsahu** nebo **výhod nízkých nákladů**. Poslední nezanedbatelnou výhodou strategie nízkých nákladů je fakt, že je tak firma viděna v příznivém světle i co se týče substitutů, v porovnání s konkurencí v jejím odvětví. Tato strategie tedy pokrývá nebezpečí všech pěti faktorů Porterova modelu

konkurenčních sil, neboť veškeré smlouvání může omezit zisk jen do úrovně dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, a zcela pochopitelně slabší, méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčním tlakům zpravidla jako první. (Porter 1994)

Porter (1994) také hovoří o nákladové stránce této strategie. Uvádí, že je mnohdy nutné disponovat vyšším relativním podílem na trhu nebo mít alespoň jinou silnou výhodu, přednost. Jako příklad uvádí výhodný přístup k surovinám. To může zcela dobře vyžadovat i zjednodušení konstrukce produktu pro usnadnění jeho výroby, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozkládání nákladů a obslužení všech stěžejních skupin odběratelů, aby bylo možné dosahovat potřebného objemu.

Na druhé straně sledování strategie nízkých nákladů zpravidla vyžaduje vysoké počáteční náklady, jakožto **kapitálové investice** v podobě technologických zařízení, **agresivní tvorbu cen** a tak zvané **rozběhové ztráty** při získávání podílu na trhu. Ruku v ruce s rostoucím podílem na trhu plynou rostoucí úspory při nákupech, které náklady opět snižují. Tímto velkým ziskovým rozpětím lze takto získané prostředky znovu reinvestovat do nových zařízení pro stálé vylepšování výroby a tím také k udržování vedoucí pozice na trhu. Tyto reinvestice jsou často chápány jako podmínka ke stálému udržování strategie nízkých nákladů. Porter také dodává, že tato strategie, tedy prvenství v nákladech, může dokonce revolucionizovat odvětví, v němž by jinak přežívala historická základna konkurence, a kde jednotliví konkurenti nejsou připraveni, ať už z hlediska vnímání, nebo ekonomicky, přijmout nezbytné kroky právě k minimalizaci nákladů. (Porter 1994)

### 1.6.2 Strategie diferenciac

Další obecnou strategií řízení firmy je strategie spočívající v diferencování produktu či služeb firmou nabízených. Cílem je vytvoření něčeho, co je považováno v celém odvětví za něco **jedinečného**. Samotných pojetí nebo způsobů, jak přistupovat k tomuto řízení, je mnoho. Může se jednat o design nebo image značky, avšak v ideálních případech se firma snaží odlišovat hned několika cestami zároveň. Diferenciac je, pokud se jí podaří dosáhnout, přinejmenším životaschopnou strategií pro získávání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, rozdílně ovšem od způsobů prvenství v nákladech. (Porter 1994)

Ochrana proti konkurenčnímu soupeření je zde obsažena ve **věrnosti zákazníků** jim osvědčené značky, zároveň jsou i méně citliví vůči cenám. Rovněž zvyšuje ziskové



rozpětí, což na druhé straně snižuje potřebu usilovat o postavení nízkých nákladů. Zákazníková věrnost a skutečnost, že případný konkurent musí překonat jedinečnost výrobku, vytvářejí značné vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, které diferenciací přináší, umožňuje oslabit i vliv dodavatelů, zcela jasně pak snižuje také vliv odběratelů, kteří postrádají srovnatelný substitut, a jsou tak méně citliví na ceny. A nakonec firma, která se natolik odlišuje, že získala věrnost svých zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurenti. (Porter 1994)

Porter (1994) také dodává, že dosahování diferenciací produkce může bránit získávání velkého podílu na trhu. Často to právě znamená vytváření dojmu exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu. Častěji ovšem platí, že dosažení diferenciací v sobě zahrnuje jakýsi kompromis nebo substituční vztah s prvenstvím v nákladech, zejména pokud bylo diferenciací dosaženo nevyhnutelně nákladnými činnostmi, jako například širokým výzkumem, detailním designem produktu, vysoce kvalitními materiály či intenzivní podporou z řad zákazníků. Přestože budou zákazníci v konkrétním odvětví uznávat převahu jedné firmy, ne všichni budou ochotni nebo schopni platit požadované vyšší ceny.

### **1.6.3 Soustředění pozornosti**

Poslední obecnou strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Obdobně jako u diferenciací to může mít různé formy. Na rozdíl od prvních dvou strategií, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti postavena na principu vyhovět co nejlépe zvolenému objektu a veškerá přijímaná funkční opatření musí mít toto na zřeteli. Tato strategie vychází z předpokladu, že je firma schopna sloužit svému vybranému strategickému cíli lépe, efektivněji a účinněji než konkurence, která má širší záběr činnosti. Výsledkem může být, že tak může firma dosáhnout diferenciací, jelikož bude sloužit svému vybranému cíli lépe než ostatní, nebo může vykazovat při této činnosti nižší náklady, případně může dosáhnout obojího. (Porter 1994)

Přestože strategie soustředění pozornosti nevede k nízkým nákladům či diferenciací v rámci celého trhu, přesto jich dosahuje, a to jedné nebo i obou současně při konfrontaci se zvolenými cíli. Firma zaměřující se na daný cíl může taktéž potenciálně získat nadprůměrné výnosy pro své odvětví. Její cílená pozornost totiž znamená, že vůči svému

strategickému cíli dosáhla nízkých nákladů, vysoké diferenciaci či klidně obojího. (Porter 1994)

Jak bylo již zmíněno výše, všechny tyto strategie či pozice, kterých se pomocí těchto strategií dosahuje, poskytují podniku obranu vůči všem pěti konkurenčním silám. Strategie soustředění pozornosti může být rovněž užitečná při vytipování cílů, které jsou z hlediska konkurenčních substitutů pro firmu nejméně nebezpečné, jinými slovy těch, kde je konkurence zatím nejslabší.

Strategie soustředění pozornosti s sebou vždy nese určitá omezení, pokud se jedná o dosažení celkového podílu na trhu. Nezbytným důsledkem této cesty je kompromis ziskovosti a objemu prodeje. Podobně jako u strategie produktu může, ale nemusí znamenat také kompromis s postavením daným celkovými náklady. (Porter 1994)

Tabulka 1: Přehled tří obecných strategií

<b>STRATEGICKÝ CÍL</b>	<b>STRATEGICKÁ VÝHODA</b>		
		<b>Jedinečnost chápaná zákazníkem</b>	<b>Postavení plynoucí z nízkých nákladů</b>
	<b>V celém odvětví</b>	Diferenciaci	Prvenství v celkových nákladech
	<b>Jen v určitém segmentu</b>	Soustředění pozornosti	

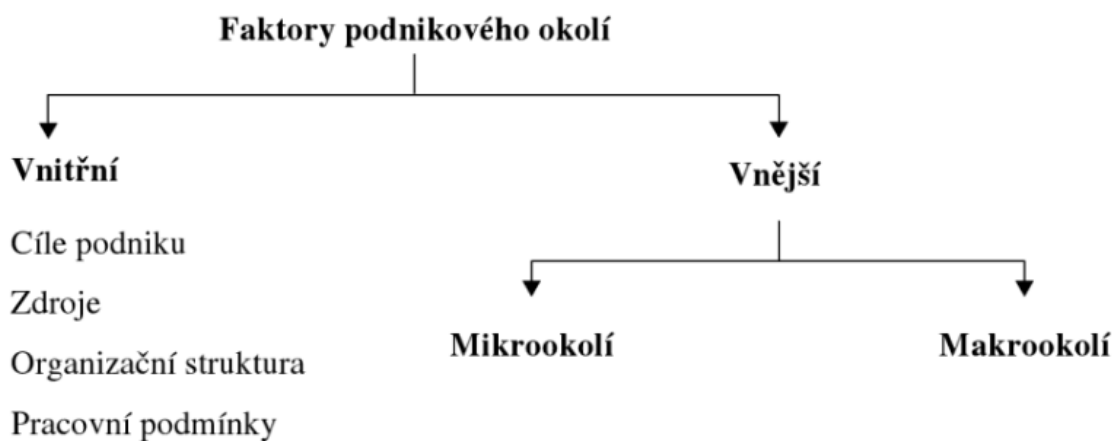
Zdroj: Porter (1994), zpracováno autorem

## 2 Okolí podniku

Každý podnik je otevřený systém, jednotka, která má vztahy k okolí, ve kterém působí. Výsledky podniku ve značné míře závisí na **vnějších faktorech**, jež vystupují jako **příležitosti** nebo **hrozby**. Znalost podnikového okolí je důležitá především pro pochopení vztahů s okolím, schopnost **adaptace na okolí** a pro využití možností pro ovlivňování svého okolí. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Několik autorů věnujících se charakteristikám okolí podniků uvádí jeho členění různě. Nejčastějším z nich je rozdělení, které uvádějí i Dvořáček a Slunčík (2012), kteří jej dělí na **vnější** a **vnitřní**. Vnitřní okolí je souhrn faktorů působících uvnitř podniku a vnější, dále dělené na **mikrookolí** a **makrookolí**, je okolí, ve kterém dochází k interakci a ovlivňování firmy externími faktory. Mikrookolí dle autorů představuje faktory, na které ještě může mít daný podnik určitý vliv. Makrookolí ovšem zahrnuje faktory, které na podnik působí, ale podnik je nemůže nijak ovlivňovat, byť jsou třeba pro podnik zásadní. Jsou to faktory nezávislé a působení podniku na ně nemá vliv. Toto rozdělení je graficky znázorněno ve schématu 2.

Schéma 2: Dělení okolí podniku



Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

### 2.1 Analýza vnějšího okolí

Každý podnik vykonává určitou činnost v rámci konkrétního odvětví, což je souhrn podniků, které dělají totéž. Síly, které působí na chování podniku v odvětví, vymezují podnikové mikrookolí. Podnik je tak schopen tyto síly do určité míry ovlivňovat. Vedle odvětvového zaměření své činnosti musí být podnik umístěn v prostoru. Dalším faktorem

se tedy stává **lokalizační faktor**. Ten se bude odlišovat například u výrobních podniků a u podniků poskytujících služby. Každý podnik je také součástí ekonomického systému země, kde působí. Do národního okolí patří charakter vlády, její stabilita, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace a charakter produktů a používaných technologií. Na všechny země rovněž působí procesy **globalizace světové ekonomiky**. I ty představují faktory vnějšího okolí, ke kterým musí podniky přihlížet. (Dvořáček a Slunčík 2012)

### 2.1.1 Analýza mikrookolí

Mikrookolí je prostředí firmy, které zahrnuje všechny okolnosti, vlivy a situace, které může firma svými činnostmi významně ovlivnit. Nejprve je však nutné dané odvětví řádně analyzovat. Při tom se sledují jeho základní charakteristiky, jako například velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry a podobně. Určuje se také zpravidla struktura odvětví, která může nabývat dvou základních vlastností, a to **atomizované podoby**, která obsahuje velký počet malých podniků, nebo **konsolidované podoby**, kdy je v odvětví jen několik málo silných podniků. (Jakubíková 2013)

V důsledku neustále měnící se situace v odvětvích se faktory, které mívají největší vliv na podnik, nazývají **změnotvorné síly**. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, noví zákazníci, vývoj technologií, rostoucí globalizace a podobně. Při analýze je zapotřebí vytipovat nanejvýš čtyři nejdůležitější faktory, určit tak jejich dopad na podnik a vytvořit odpovídající strategie, které na ně budou reagovat. (Kislingerová a Nový 2005)

Do mikroprostředí lze dle Jakubíkové (2013) zařadit partnery coby dodavatele, odběratele, finanční instituce, dopravce a další, zákazníky, konkurenci nebo veřejnost, tedy ovlivňovatele. Veřejnost se pak člení na finanční, vládní, místní, na občanská sdružení a organizace, na všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost v podobě zaměstnanců.

Koudelka s Vávrou (2007) navíc člení mikrookolí na **vertikální** a **horizontální**, kdy do vertikálního mikrookolí řadí dodavatele, podnik, obchodníky, odběratele a zákazníky, a do horizontálního mikrookolí firmu a veřejnost.

### 2.1.1.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento hojně využívaný a velice užitečný model pro analýzu odvětvového okolí podniku vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, tedy segmentu trhu, je hlavně určována působením pěti základních faktorů na podnik. (Keřkovský a Vykypěl 2006)

Dílčí faktory Porterova modelu pěti konkurenčních sil autor rozebírá v následujícím textu. Konkrétně jsou to potenciální konkurenti, stávající konkurence, síla odběratelů a dodavatelů a hrozba substitutů. Jedná se o faktory, které definoval Porter jako zásadní v překonávání konkurence.

#### **Potenciální konkurenti**

Dedouchová (2001) říká, že možnou novou konkurenci představují podniky, které si v současnosti nekonkurují v daném odvětví, ale mají potenciál se novými konkurenty stát, když uznají za vhodné. Tato hrozba je závislá na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, jež brání podniku se prosadit v daném mikrookolí. Překonání oněch bariér zpravidla razantně zvyšuje náklady.

Ekonom Joe Bain rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu na trh. Řadí se mezi ně **oddanost zákazníků**, kteří dávají přednost stávajícím výrobkům. Síla této loajality vytváří problémy nově příchozím firmám, jelikož k překonání preferencí současných kupujících potřebují vynaložit značné úsilí, a to nejen finanční. (Dedouchová 2001)

Dalším zdrojem bariéry je **absolutní nákladová výhoda**. Ta může spočívat třeba v dokonalejší výrobní technologii, která byla po dlouhou dobu zlepšována a jejímž výsledkem jsou často podstatně nižší náklady na produkci. Zrovna tak může stávající podnik disponovat přístupem k levnějším finančním zdrojům, jelikož u zavedených firem vidí bankovní instituce výrazně nižší rizika. (Dedouchová 2001)

Třetím zdrojem bariéry je míra hospodárnosti. Ta je definována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu firmy na trhu. Výhoda spočívá v možnosti stávajících výrobců **standardizovat výrobu**, tím pádem zvýšit objem produkce, a díky tomu snížit cenu finálních produktů. Může se jednat i o výhodné nákupy polotovarů, materiálu, a tak se díky velké produkci rozpouští fixní náklady a firma tak může více investovat do marketingu, čímž může odrazovat nové příchozí firmy do odvětví.

Empirické průzkumy však také ukázaly, že výška vstupních bariér je nejdůležitějším faktorem výnosnosti v daném mikrookolí. (Dedouchová 2001)

### **Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Druhou silou dle Porterova modelu je míra či rozsah soupeřivosti mezi stávajícími konkurenty. V případě slabé rivality mají podniky příležitost zvýšit ceny a dosáhnout vyššího zisku. Pokud je tato síla velká, dochází k cenové konkurenci, válce. Ta limituje, ba až přináší hrozbu pro ziskovost a snižuje výnos, jakého by bylo možné jinak prodejem dosáhnout. (Dedouchová 2001)

Zde se také všechny aspekty dají zařadit do tří skupin. Tou první je struktura mikrookolí, charakterizována velikostí podílu firem na daném trhu. Dále poptávkové podmínky a výška vstupních bariér.

V případě struktury atomizovaného okolí se dá zpravidla hovořit o malé diferenciaci produktů a nízkých vstupních bariérách. Tato kombinace obojího vyústí v **cyklus konjunktury a úpadku**, jelikož za těchto podmínek bude vždy velké množství nově přichozích za vidinou zisku. Tím se utvoří přebytek kapacity, který stále narůstá, a tak se musí začít snižovat ceny, což vede k cenové válce, kdy se nemohou všichni nadále udržet ve svém odvětví, a tak vyhlásují bankroty nebo odchází, tím i odstrašují nově přichozí. Úpadková část cyklu pokračuje až do vyrovnání kapacit a poptávky. (Dedouchová 2001)

V případě atomizované struktury je velice těžké cokoli předvídat. Dané ovšem je, že takovéto podniky jsou na sobě přímo závislé, neboť konkurenceschopnost přímo ovlivňuje ziskovost ostatních. V této struktuře by vedla cenová válka k fatálním závěrům, a tak si tyto společnosti konkurují často **necenově**, tedy kvalitou, vzhledem, dodatečnými službami a podobně. (Dedouchová 2001)

Druhým aspektem jsou **poptávkové podmínky**. Stoupající poptávka totiž přináší prostor pro expanzi. Podniky tak zvyšují obrát bez zabírání další části trhu ostatním konkurentům. Poptávka roste, zvětšuje-li se trh jako celek buď tím, že přibývají zákazníci, nebo současní zákazníci nakupují více. Klesající poptávka pak způsobuje větší míru konkurence, kdy si podniky chtějí udržet svůj podíl na trhu, a tak mají tendenci ubírat prostor ostatním. (Dedouchová 2001)

Třetím aspektem rivality mezi podniky je **výška výstupních bariér**. Ty jsou důležitou konkurenční hrozbou v případě, že se v daném mikrookolí snižuje poptávka. Jsou-li

bariéry vysoké, podniky se mohou stát závislé na této nepříznivé situaci. Mezi výstupní bariéry patří investice do strojů a zařízení, které jsou jednoúčelové, emocionální aspekt, kdy podnik nevystoupí z daného mikrookolí ze sentimentálních důvodů nebo strategické vztahy mezi podnikatelskými jednotkami v podniku, kdy každá podniká v jiném mikrookolí. Nízký obrat v jedné sekci může znamenat vysoký obrat v jiné, a tak se podnik nechce vzdávat pozice, ve které má nízký obrat. (Dedouchová 2001)

### **Smluvní síla kupujících**

Třetí Porterovou konkurenční silou je síla odběratelů. Kupující představují hrozbu, když tlačí ceny směrem dolů nebo pokud vyžadují vysokou kvalitu či lepší servis, což zvyšuje výrobní náklady. Opačně se dá říci, že slabí kupující tvoří pro podnik příležitost zvedat ceny a získávat tak vyšší zisk. (Dedouchová 2001)

Podle Portera mají kupující větší sílu, když se například mikrookolí nabízející výrobky skládá z řady malých podniků a kupujícími je malé množství velkých, kdy takové podmínky umožňují **dominanci kupujícím**. Dalším příkladem může být, pokud kupující nakupují ve velkém množství, pak mohou využít své kupní síly a působit na snížení cen. Zrovna tak, pokud si odběratelé vybírají ten podnik, kde je nejnižší cena, čímž následně způsobí, že pak prodávající stojí proti sobě a snižují ceny, může pak i nastat **cenová válka**. Dalším případem je, pokud je to ekonomicky proveditelné, že mohou kupující nakupovat od několika firem zároveň. Také, když může klientela pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami, uskuteční tedy vertikální integraci a dosáhnou tak snížení cen. (Dedouchová 2001)

### **Smluvní síla dodavatelů**

Čtvrtým z pěti faktorů konkurenčních sil je vliv dodavatelů. Ti mohou působit jako hrozba, pokud dokáží zvedat ceny a podnik je musí i nadále platit nebo přistoupit na nižší kvalitu, kdy obojí vede k nižšímu zisku. Jinak řečeno, slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů. (Dedouchová 2001)

Dle Portera jsou situace, kdy mají dodavatelé navrch, následující. Pokud výrobky, které dodavatelé prodávají, mají málo substitutů. Také, když mikrookolí, ve kterém podnik působí, není pro dodavatele stěžejní, kdy v takovém případě nemají dodavatelé na podnik žádný vliv, a tak mají malou motivaci snižovat ceny a zlepšovat kvalitu. Pokud jsou však dodavatelé natolik diferencovaní, že je pro podnik mnohdy nemožné přejít od jednoho ke

druhému, je podnik na svém dodavateli absolutně závislý a není pak schopen cokoli dělat. Dodavatelé také mohou pohrozit vertikální integrací směřující do daného mikrookolí, podniku tak přímo konkurovat a zvyšovat tak ceny. Příkladem může být také neschopnost kupujících podniků využít této hrozby vertikální integrace a uspokojit své vlastní potřeby nižšími vstupními cenami. (Dedouchová 2001)

### **Síla substitučních výrobků**

Pátým, posledním aspektem Porterova modelu je konkurenční síla substitučních výrobků. Jejich existence vytváří konkurenční hrozbu **limitující ceny**, za kterou firma prodává, a tak limituje i její ziskovost. Pokud mají ale její výrobky málo takto blízkých substitutů, mají pak podniky možnost zvýšit ceny, a tak ruku v ruce i svůj zisk. Tato jejich strategie by měla spočívat ve využití této faktické výhody. (Dedouchová 2001)

### **2.1.2 Analýza makrookolí**

Pro analýzu makrookolí je vhodné a snadné používat hlavně analýzy PEST a SWOT. Obě metody jsou podobné, jelikož se obě zaměřují na identifikaci faktorů v okolí, jež mohou působit na podnik. Pochopitelně je mezi nimi i několik zásadních rozdílů. Před spuštěním analýz je nutné si tyto rozdíly uvědomit. Obě metody jsou vhodné pro použití se **skupinovým brainstormingem**, který je mnohdy produktivnější než myšlení samotného jedince. (Dvořáček a Slunčík 2012)

#### **2.1.2.1 PEST analýza**

Tato analýza se věnuje klíčovému součástí makrookolí. Tyto faktory jdou pojmenovat jako politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Z počátečních písmen je pak odvozen název analýzy – PEST. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů z makrookolí ovlivňujících podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se liší pro každou firmu, lépe řečeno, pro každé odvětví. (Sedláčková 2006)

#### **Politické a legislativní faktory**

Tyto aspekty, jako **stabilita národní a zahraniční situace, různá členství země, EU a podobně**, představují pro firmy jak důležité příležitosti, tak i ohrožení. Politická omezení se dotýkají podniků skrze daňové zákony, protimonopolní, exportní a importní, cenovou politiku, ochranu životního prostředí, ochranu domácích podniků a tak podobně. Přítomnost řady zákonů, norem a vyhlášek nejenom že vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samotné podnikání a může tak významně pozměnit fungování a budoucnost podniku. (Sedláčková 2006)



### **Ekonomické faktory**

Jsou charakterizovány stavem ekonomiky, její podstatou a základními směry ekonomického rozvoje a trendů, což značně ovlivňuje každý podnik. Indikátory stavu makroekonomického okolí jsou především míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. (Sedláčková 2006)

Sedláčková (2006) poté popisuje jednotlivé indikátory, které autor stručně charakterizuje dále. **Ekonomický růst** vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a naopak. Stejně tak **úroveň úrokové míry** působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu užitých finančních prostředků, a jelikož určuje cenu kapitálu, výrazně také ovlivňuje investiční aktivitu podniků, tedy rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry pak představuje příležitosti pro realizování podniku. Stejný bude i vliv **míry inflace**, která charakterizuje stabilitu ekonomického vývoje. **Devizový kurz** je indikátor, který ovlivňuje hlavně konkurenceschopnost firem za hranicemi.

Sedláčková (2006) také dodává, že výše uvedené indikátory nelze vnímat samostatně, neboť jsou vzájemně úzce provázány. Dopady těchto indikátorů pak zpracovává zpravidla finanční analýza.

### **Sociální a kulturní faktory**

V této skupině faktorů můžeme nalézt mimo jiné historické pozadí, systém hodnot, množství a kvalitu pracovní síly, populační struktury jako věkové, pohlavní nebo náboženské, vzdělávací soustavu, její úroveň nebo rozdělování příjmů ve společnosti. Nachází se zde i statistika obyvatelstva. V té se objevují pojmy jako populace, věk obyvatelstva, modus věku, index stáří, hospodářského zatížení a podobně. (Dvořáček a Slunčík 2012)

„Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.“ (Keřkovský a Vykypěl 2006)

Keřkovský s Vykypělem (2006) dále uvádí různé příklady vlivů některých sociálních faktorů, které shrne autor nyní. Uvádí například, že vyšší vzdělání utváří nové postoje k náplni práce a délce pracovní doby, sebevzdělávání, mění tak mobilitu pracovní síly a může vyvolávat tlak na vyšší mzdy. Dále, že po zavedení nákladových cen v MHD využívá k dopravě do zaměstnání stále více lidí vlastní formu dopravy. Také se čím dál

více diferencuje sortiment zboží pro bohatší oproti nabídce pro ostatní spotřebitele. Zároveň vznikají nová lukrativní odvětví díky vyšší ekonomické úrovni obyvatel a jejím novým zájmům, jako třeba sportovní a luxusní vyžití. Stejně tak s růstem průměrné délky života ve vyspělých zemích se stává jedním z nejperspektivnějších odvětví péče o seniory.

### **Technologické faktory**

Zcela zásadními pro samotnou existenci podniků jsou bezpochyby technické vynálezy a inovace. Investování do tohoto směru je pro podnik stěžejní, nicméně má v sobě mnoho rizik, neboť například vznikají konkurenční technologie a do poslední chvíle není nikdy jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a jejich výstupy budou spotřebiteli vítány, žádány natolik, aby se firmě vrátily vynaložené prostředky. (Keřkovský a Vykypěl 2006)

Strategické zaměření na vývoj technologií v oblasti výrobků je velmi významné zejména pro firmy sledující diferenciativní obchodní strategii. A to proto, že firmy s touto strategií využívají jako hlavní zbraň svoji **jedinečnost**, resp. jedinečnost nabízených výrobků na trhu, díky čemuž je mohou nacenit s výrazně vyšší marží. Právě technický rozvoj je hlavním **přirozeným způsobem**, jak získat takové až bezkonkurenční postavení. V případě firem orientujících se na nízké náklady je záhodno sledovat spíše technický rozvoj v oblasti technologií zvyšujících produktivitu. (Keřkovský a Vykypěl 2006)

#### **2.1.2.2 SWOT analýza**

Je to jednoduchý přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí konkrétní firmy. Název je, jako v případě PEST analýzy, tvořen počátečními písmeny faktorů okolí, a to silné stránky (Strong), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Silné a slabé stránky jsou spojeny s vnitřním okolím, příležitosti a hrozby s tím vnějším. (Dvořáček a Slunčík 2012)

Cílem SWOT analýzy je rozpoznat to, do jaké míry jsou stávající strategie firmy a její specifická slabá a silná místa podstatná a schopná se vypořádat se změnami, které v okolí nastanou. (Jakubíková 2013)

Jakubíková (2013) dále říká, že je vhodné začínat tuto analýzu nejprve částí OT, tedy průzkumem příležitostí a hrozeb, jelikož přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak z makrookolí, tak z mikrookolí. Tedy až po této důkladné OT analýze je na místě provést

SW analýzu, která se týká vnitřního prostředí firmy, jimiž jsou kupříkladu různé cíle, systémy, procedury, firemní zdroje a kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu a další.

Grafické znázornění SWOT analýzy je vyobrazeno v tabulce 2. Jsou zde uvedeny nejen jednotlivé kategorie, ale i jejich charakteristika, jakému poli přísluší, jaký poznatek.

Tabulka 2: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<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><b>Příležitosti</b> (<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><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková (2008)

Silné a slabé stránky podniku se stanovují pomocí interních analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako základna pro vyjádření daného stavu užita klasifikace hodnotících aspektů buď pomocí nástrojů **marketingového mixu 4P**, jimiž jsou produkt, cena, místo prodeje a marketingová komunikace, nebo přímo podle jejich dílčích znaků. Těmto kritériím vybraným podle zvolených výzkumných metod, jako dotazování, diskuze nebo brainstorming, bývá přidělena váha od 1 do 5 a následně jsou tato kritéria vyhodnocována za pomoci **škálování**, kdy je obvyklé rozmezí od -10 do +10. Tímto způsobem firma získává všeobecný přehled o svých slabostech a přednostech, které, doplněné o možnosti vzniku příležitostí, ale i hrozeb, dále využívá, zušlechťuje a poměřuje se svými možnostmi výroby vyvíjet nebo vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se svými schopnostmi vedení podniku. (Jakubíková 2013)

Jakubíková (2013) navíc ještě upřesňuje, že nevýhodou této analýzy je její přílišná statická a subjektivita. Přestože je oblíbená, její přínos pro tvorbu strategických dokumentů není příliš směřovatelný. Čím dál častěji je totiž nahrazována její metodickou

variantou, a to O-T analýzou, tedy zkoumáním **strategických scénářů**. Další příbuznou metodou je metoda matice příležitostí a matice ohrožení.

Jako každá analýza má i SWOT své výstupy, které napomohou k volbě strategie, kterým směrem se bude vedení podniku ubírat. Možnými výstupními strategiemi jsou **strategie ST, SO, WT, WO**. Pro zaručený růst je vždy žádoucí, aby se firma pokoušela uplatňovat strategii silných stránek a příležitostí, aby co možná nejefektivněji získávala vyšší postavení na trhu. Tato strategie, zaměřená na silné stránky a nové příležitosti, je nazvána rozvojovou strategií (SO). Zároveň je také možné zvolit strategii silných stránek ve spojení s eliminací hrozeb (ST). Pokud firmám v případě využívání nových příležitostí přitěžují slabé stránky, je na místě volit strategii slabých stránek a příležitostí (WO). Obsahem této cesty je zaměření se na činnosti, které budou postupně eliminovat jednotlivé nedostatky. Nejzávažnějším případem je, pokud se objeví provázanost slabých stránek podniku s jeho potenciálními hrozbami. Vlastností této analýzy je omezování negativních dopadů tohoto provázání a jeho postupná náprava, tedy oddělení závislosti hrozeb na slabých stránkách firmy. Tato strategie tedy pracuje se slabými stránkami a hrozbami podniku (WT). Tyto metody jsou názorně graficky zpracovány v následující tabulce 3.

Tabulka 3: Přehled strategií SWOT

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p><b>SO</b></p> <p>Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti nebo projektu.</p>	<p><b>WO</b></p> <p>Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p><b>ST</b></p> <p>Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p><b>WT</b></p> <p>Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Zdroj: malamarketingova.cz (2014), zpracováno autorem

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Pod touto analýzou si lze představit zkoumání a měření faktorů uvnitř firmy, to znamená třeba její management, hierarchickou strukturu, personální analýzu nebo kapitál. K tomuto posouzení interního prostředí slouží mimo jiné i metoda VRIO. Ta se zaměřuje na zdroje firmy, které dělí na **fyzické**, například technologické vybavení nebo výrobní plochy, **lidské**, které obsahují sociální klima, počet a strukturu pracovníků, nebo inovační prostředí. **Finanční** zdroje se skládají z disponibilního kapitálu, rentability provozu či likvidity, a **nehmotné**, jako know-how, licence, patenty, technologie, image nebo znalost trhu. Účinnost těchto zdrojů se poté posuzuje dle kritérií jako hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost a schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít. (Jakubíková 2013)

Podle Vašítkové (2008) má rozhodující význam pro posuzování síly či slabosti podniku realizovaná marketingová činnost, která se navenek projevuje několika prvky marketingového mixu, tedy produktem, cenou, distribucí, komunikací, zaměstnanci, materiálním prostředím nebo procesy poskytování služeb. Každý z těchto prvků tedy může být nežádoucí slabinou firmy. Každý z těchto faktorů by měl být posuzován příslušnými pracovníky a v případě hrozby klasifikován co se týče jeho závažnosti. Ta se dle autorky rozděluje na rozhodující silnou stránku, limitující silnou stránku nebo neutrální faktor, stejně tak u slabých stránek.

**Výrobními faktory** se v ekonomii označují zdroje užívané ve výrobě nebo poskytování služeb. Obvykle se rozdělují na tři základní, a to práce, půda, kapitál. Často sem také bývají zahrnovány informace, kvalita managementu, firemní kultura, know-how, goodwill, image firmy nebo partneři. Půda je zde uvedena ve smyslu přírodních zdrojů, jako například lesů, orné půdy, nerostných surovin nebo i ovzduší. Práce pak zahrnuje veškeré lidské zdroje využitě při výrobě. Kapitál představuje faktory, které se objevují v průběhu výroby a jsou dále jako vstupy využívány v dalším zpracování. (Keřkovský a Vykpěl 2006)

Keřkovský s Vykpělem (2006) pak rozdělují faktory vnitřní analýzy na faktory vědecko-technologického rozvoje, marketingové a distribuční, faktory výroby a jejího řízení, podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory. Na rozdíl od faktorů práce, půda, kapitál, označují tyto nikoli jako výrobní faktory, ale firemní faktory.

### **3 Charakteristika podniku DAK cz s.r.o.**

Společnost DAK cz s. r. o. (dále jen DAK) vznikla dne 14. května 1998 zápisem do obchodního rejstříku vedeného u Krajského soudu v Plzni. Prvotní sídlo bylo v Plzni, v ulici Sladkovského 39. Dne 17. ledna 2008 se sídlo společnosti přestěhovalo do ulice Křimická, č. p. 115 v Plzni. Ve vedení firmy figurují dvě rodiny, tedy pan Ing. Miroslav Rozum a pan Oldřich Brašna, kdy jejich podíl budou postupem času přebírat jejich potomci. V lednu 2020 byl přepsán poloviční podíl jednoho z vlastníků, pana Oldřicha Brašny, na jeho syna, pana Radka Brašnu, kdy pan Brašna starší odešel do důchodu. Současnými společníky a zároveň jednateli tedy jsou pan Ing. Miroslav Rozum a pan Radek Brašna, oba s vklady 50 000 Kč a rovným podílem.

Předmět podnikání není v obchodním rejstříku specificky vymezen. Jmenovitě se jedná se o výrobu plastových oken a dveří, jejich prodej, služby montáže a servisu, prodej doplňků a komponent a zednictví, jelikož jsou mnohdy nezbytné provádět lehké stavební úpravy a zednické začišťování kolem nově osazených oken.

<b><i>Datum vzniku a zápisu</i></b>	14. května 1998
<b><i>Spisová značka</i></b>	C 9923 vedená u Krajského soudu v Plzni
<b><i>Obchodní firma</i></b>	DAK cz s.r.o.
<b><i>Sídlo</i></b>	Křimická 1173/115, Skvrňany, 318 00 Plzeň
<b><i>Identifikační číslo</i></b>	25221507
<b><i>Právní forma</i></b>	Společnost s ručením omezeným
<b><i>Předmět podnikání</i></b>	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  zednictví
<b><i>Statutární orgán</i></b>	
<b><i>Jednatel</i></b>	Ing. MIROSLAV ROZUM
<b><i>Jednatel</i></b>	RADEK BRAŠNA
<b><i>Počet členů</i></b>	2

***Způsob jednání*** Společnost zastupuje ve všech věcech každý její jednatel samostatně. Při podepisování za společnost připojí jednatel k její obchodní firmě svůj podpis.

***Společníci***

***Společník*** Ing. MIROSLAV ROZUM

***Podíl*** Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50%

Druh podílu: základní

Kmenový list: nebyl vydán

***Společník*** RADEK BRAŠNA

***Podíl*** Vklad: 50 000,- Kč

Splaceno: 100%

Obchodní podíl: 50%

Druh podílu: základní

Kmenový list: nebyl vydán

***Základní kapitál*** 100 000,- Kč

Zdroj: Obchodní rejstřík (2020)

### **3.1 Historie firmy**

Počátky této firmy sahají do roku 1998, kdy se dva společníci, pan Oldřich Brašna a pan Ing. Miroslav Rozum, dohodli založit vlastní firmu na výrobu plastových oken a dveří v Plzni. Do té doby oba pracovali v třemošenské firmě WELL, taktéž vyrábějící plastová okna a dveře. Jejich ideou bylo vyrábět především kvalitní plastová okna s okolní dostupností a výrobou přímo v Plzni. Firma začínala v prostorách v ulici Sladkovského v Plzni na Slovanech.

V začátcích podnikání byli jedinými zaměstnanci právě sami majitelé, později část administrativních činností a díl práce ve výrobě převzal při svém studiu pan Brašna mladší. Před samotným zahájením výroby bylo nutné získat dodavatele plastových profilů, kování, izolačních skel a dalších komponent nutných pro kompletaci oken. Celý dnešní úspěch této firmy vděčí přesvědčení a důvěře pana Ing. Ivo Bogára, tehdejšího obchodního zástupce německé společnosti VEKA AG pro Českou republiku, největšího producenta kvalitních plastových profilů na světě, která až doposud dodává plastové tyče profilů pro výrobu oken, které jsou nejdůležitějším komponentem při výrobě oken.

Firma DAK se tak zanedlouho dostala do povědomí veřejnosti, a především díky dalšímu doporučení spokojených zákazníků získávala více zakázek a stále rostla. V období let 1997 až 2007 měla sídlo v ulici Sladkovského, kde byla se stále rostoucím objemem produkce složitá manipulace s materiálem a zásobami, stejně jako nevyhovovaly výrobní a skladovací prostory. Proto v roce 2007 firma DAK zakoupila podnik Plzeňský nábytek s. r. o. s dvěma provozovny, kdy jednu v Plzni na Roudné dále odprodali, a druhou, která svou koncepcí vyhovovala požadavkům pro výrobní prostory, využili pro nové sídlo společnosti. Od roku 2007 tak firma DAK sídlí v ulici Křimická v Plzni na Skvrňanech. Pobočka na Slovanech byla po krátkém čase zcela zrušena.

### **3.2 Výrobní procesy**

Výrobní procesy firmy se dělí na dva základní, a tím je výroba samotná a distribuce zhotovených výrobků, tedy montáž. Vztah mezi těmito procesy je vázán tvrdou logikou, kdy nelze montovat nezhotovený výrobek. Samotný proces výroby má podstatně více fází a na výrobě závislých subjektů, respektive výrobu závislou na více subjektech.

#### **3.2.1 Výroba**

Výroba samotná je popsána následovně. Počáteční podmínkou je, aby byl dostupný veškerý materiál pro výrobu, což je zde ve firmě splněno, neboť se udržují naskladněné nejčastější základní komponenty pro běžnou výrobu. Objednávky všech komponentů a materiálu jsou nepravidelné, s rozdílným množstvím a různorodým složením obsahu, a to u všech dodavatelů. Zpravidla se rozhoduje podle toho, jaká je spotřeba nebo zda není dopředu sjednána objemná zakázka.

Prvním krokem při zahájení výroby okna nebo dveří je nařezání plastových profilů, dodávaných v šestimetrových tyčích, na příslušnou délku a množství uvedené ve výrobní dokumentaci. Od pily se profily dostávají k fríze, která je určena k vyhloubení otvoru,



kam bude umístěna klika okna. Tyto části se následně převezou na stanoviště, kde se frézují odvodňovací drážky, které slouží pro odtok vody z dutin profilů, kam může například při dešti zatéci voda. U tohoto stanoviště se ihned nachází další navazující, kde se plastové tyče zevnitř vyztuží kovovými profily, které se obdobně dodávají v šestimetrových tyčích a pak se shodně zkracují na požadovanou délku. Zde se tyto dvě části sešroubují na stojanovém šroubováku a zároveň se do rámových profilů, které jsou přichyceny ke zdi, vyvrtají otvory pro ukotvovací šrouby.

Odtud už zkompletované části putují ke svářecímu stroji, kam se musí umístit jeden díl po druhém se správnou orientací, kdy na jeden vyrobený díl připadají dva svařovací cykly, tedy vždy se naráz spojují dva rohy. Vedle svářečky je umístěn CNC stroj, který je určený pro zahlazování svárů v rozích oken. Po tomto začištění si daný pracovník vezme každé okno na kovací stůl, kde ho osadí příslušným kováním, a to podle toho, jestli se má okno pouze sklápět, otvírat nebo disponovat funkcí mikroventilace či posuvným otevíráním.

Následně se k sobě zkompletují otevírací a pevná část okna, které pak putuje na zasklení. Sklo se zde objednává s takovým předstihem, aby v momentu dokončení okna bylo již na skladě přijaté od dodavatele a mohlo být vloženo do okna. To se v něm upevní pomocí zasklívacích lišt, které se zaměří přesně podle konkrétního výrobku a následně uříznou z dlouhých tyčí. Takto zhotovená okna si již přebírá montážní skupina. Pro přehled o výrobě samotné uvedl autor nejzásadnější zlomové body výroby, kde byly vypuštěny vyčerpávající detaily, jelikož se vždy jedná o výrobu na míru a pro charakter této práce by byly tyto informace nadbytečné.

Samotné výrobní procesy a postupy jsou uzpůsobeny tak, aby se během výroby manipulovalo s polotovary co možná nejméně. Pracovní stanoviště jsou uspořádána tak, aby ta, mezi kterými je nejobjemnější tok polotovarů, na sebe navazovala v těsné blízkosti. Mezi jednotlivými stanovišti byla naměřena vzdálenost v průměru kolem šesti metrů.

Během výroby dochází při několika procesech k úzkým místům z důvodu kapacity strojů. Tento problém však není pro výrobu omezující, neboť všichni pracovníci, kteří se na výrobě podílejí, umějí obsluhovat všechny stroje a zastávat všechny pozice a práce v každé fázi výroby, a tak díky tomu, že výroba probíhá jak kontinuálně, tak i paralelně, tedy, že na jednu zakázku ihned navazuje druhá nebo se i některé spojují,

mohou si pracovníci vybrat činnost, která je zrovna potřebná, pokud jejich stroj zrovna není k dispozici. Eliminují se tak prostoje a to vede k zefektivnění pracovního využití zaměstnanců. Pokud některou pracovní operaci nelze vykonat z důvodu vytíženosti stroje, může po tuto dobu pracovník buď opět zahájit činnosti předcházející s jinou zakázkou, nebo může pomoci zrychlit činnosti, u kterých je to možné, například když dva lidé dělají totožnou činnost. Přestože je výroba z pohledu vykonávaných činností kontinuální, tak ale z pohledu pracovníků je členěna na etapy, kdy se u jednoho stroje vždy zpracuje nejprve celá fáze zakázky, například nařezání délek tyčí či svařování.

### **3.2.2 Montáž**

Další, na výrobu navazující částí, je proces montáže. Výroba produktů končí v momentě zasklení a převzetím montážní skupinou. Montáž je v porovnání s výrobou proces poněkud jednodušší. Zhotovené výrobky se ve firmě naloží na nákladní vůz a putují i s montážníky přímo na určenou stavbu, zpravidla, pokud se jedná o běžnou zakázku, se vezou rovnou veškeré výrobky sem určené. Při menší zakázce je obvyklé, že se spojí s ještě další zakázkou, nebo naopak, při velké zakázce se montuje na etapy několik dní.

Následně, na základě objednávky, se okna buďto ihned osadí do stavebních otvorů v případě novostavby, nebo se nejprve musí vybourat stávající okna a až pak osadit nová. Zpravidla se při vybourání ve většině případů stará okna odváží zpět do firmy, kde jsou shromažďována a několikrát do roka ekologicky likvidována. Montáž nových oken probíhá následovně. Samotný rám bez křídel se umístí do stavebního otvoru, kde je vycentrován a srovnán dle vodováhy. Takto je zafixován a následně uchycen šrouby do zdiva. Vzniklá mezera se vyplňuje montážní pěnou, kdy po jejím zatvrdnutí jsou zpět osazena křídla. Časová náročnost osazení novostavby běžného rodinného domu zabere průměrně pět až šest hodin.

### **3.3 Situace na trhu a jeho charakteristika, postavení firmy**

Firma DAK působí na trhu produkce plastových oken, dveří a jejich doplňků, kterou doplňuje dodatečnými službami dodání a montáže. Trh s plastovými okny a dveřmi, ve kterém firma působí, by se dal charakterizovat jako trh s vysokým počtem malých odběratelů, jimiž bývají různé stavební firmy, velcí zákazníci v podobě celých firem, společností, státních institucí, společenství vlastníků jednotek, ale i jednotlivci v podobě koncových spotřebitelů, tedy jednotlivých domácností. V souhrnném měřítku se dá interakce mezi firmou DAK a jejími zákazníky pojmenovat jako trh **B2B** v případě

odběru oken stavebními firmami, kdy **vztah obchodník – obchodník** říká, že produkt firmy DAK neputuje přímo koncovému uživateli, nýbrž k další firmě, která ho užívá ke své činnosti, a jako trh **B2C** v případě domácností nebo firem. V tomto případě se jedná o **vztah obchodník – zákazník**, kdy koncový produkt užívá přímo kupující, tedy domácnosti nebo firmy, které si přímo objednaly nová okna do vlastních objektů. Poměr těchto dvou typů odběratelů z pohledu objemu výroby je ve firmě 50 ku 50 %. Z hlediska počtu zákazníků je větší počet realizací samostatných rodinných domů nebo výměn u rodin, jednotlivých zákazníků, oproti počtu realizací u stavebních firem. Tento poměr by se dal odhadnout jako 70 % objednávek jednotlivci a 30 % objednávek velkoodběrateli.

Na druhé straně obchodních vztahů podniku, tedy tam, kde firma DAK hraje roli odběratele, jsou veškeré interakce typu B2B, jelikož všechny materiály nebo objednané zboží putuje dále z firmy k zákazníkům, firma toto zboží nepoužívá pro vlastní potřebu. Výjimkou jsou pak samozřejmě kancelářské potřeby nebo stroje či technologie, ale ty netvoří hlavní účel obchodních vztahů firmy.

Firma DAK se na trhu s plastovými okny a dveřmi zaměřuje pouze na zúženou oblast tohoto trhu. Ať už z pohledu lokalizace nebo typu zakázek. Ve vztahu k velikosti firmy a jejím kapitálovým možnostem, firma působí jen v Plzeňském regionu, a to cca 50 kilometrů v okolí Plzně. Jedná se pouze o lokálního výrobce, nikoli o firmu působící v celé České republice. Firma také nevyhledává objemné zakázky, které je třeba zpracovat v jednom časovém horizontu, jelikož to pro firmu přináší velké riziko v podobě vloženého kapitálu, kdy by došlo například u zakázky typu „výměna oken budovy Fakultní nemocnice v Plzni v období jednoho měsíce“ k vyčerpání veškerého kapitálu do výrobních procesů a objednaného materiálu. Zároveň je to pro firmu nevýhodné, jelikož by musela odsunout menší zakázky pro zvládnutí výroby těch velkých. Ve vztahu k povaze zakázek se firma zpravidla vyhýbá zakázkám velkých stavebních firem, jelikož jejich platební morálka je vůči malým subdodavatelům více než pochybná a nejistá. Firma se rovněž neúčastní výběrových řízení, neboť takto malá firma jako je DAK nemůže tyto soutěže vyhrát, pokud nejsou stanovena přísná kritéria například pro kvalitu.

V oblasti Plzeňska je poptávka po plastových oknech relativně stálá a různorodá. Jedná se nejčastěji o výměny starých oken za nová ve firmách nebo rodinných domech. V bytových panelových jednotkách byl největší nárůst poptávek a realizací výměn oken zaznamenán v letech 2009 a 2010, dále pak v letech 2014 a 2015, z důvodu dotačních

programů Ministerstva životního prostředí, nazvaných **Zelená úsporám**, který poskytoval dotace společenstvím vlastníků jednotek na zateplení panelových domů, kde bylo podmínkou také osazení plastových oken splňujících stanovené normy prostupů tepla. Stejně jako hojný počet realizovaných výměn oken za nová jsou časté i poptávky po osazení oken do novostaveb, ať už u rodinných domů, nových bytových domů nebo do firem a nových výrobních prostor.

V porovnání s regionálními firmami obdobného rozsahu výrobních kapacit se firma DAK drží na předních příčkách, kdy ovšem není možné předčit velké celorepublikové hráče z důvodu rozdílnosti rozpočtů na reklamu. Jednatelé firmy odhadují, že firma DAK je čtvrtou až pátou firmou s nejvyšším počtem realizací zakázek v Plzni a okolí.

### **3.4 Analýza mikrookolí firmy**

Pro analýzu mikrookolí podniku autor zvolil častý Porterův model pěti konkurenčních sil, tedy způsob, který mapuje stávající konkurenci, potenciální novou konkurenci, vlivnou sílu dodavatelů a odběratelů a vliv substitutů.

#### **3.4.1 Porterův model pěti sil**

##### **Stávající konkurence**

Jak již autor zmínil dříve, podnik působí pouze v okolí Plzně. Tato kapitola bude tedy pojednávat o konkurenci v této lokalitě. Firma DAK říká, že je jediným výrobcem plastových oken v Plzni. Tento fakt je pro ni jistou konkurenční výhodou, kdy může reagovat na požadavky zákazníků okamžitě a to jí zajišťuje jistou flexibilitu výroby, kdy zákazníci mohou přijít přímo do firmy s nějakým urgentním požadavkem, který může být na základě konzultace a domluvy přednostně zařazen do výroby. Například když přijde zákazník s tím, že by potřeboval do druhého dne vyrobit jedno malé okno, které si pak vyzvedne, firma mu vyjde vstříc. Výrobu to významně neomezí a je zde možnost takto obratně vyhovět přání zákazníka. Takový požadavek se jako u ostatních výrobců nebo zakázkových kanceláří totiž nemusí zasílat ze zakázkové kanceláře do externího závodu, jinak by tato flexibilita nebyla pochopitelně vůbec možná.

Firem, které na Plzeňsku nabízejí plastová okna a dveře, je hned několik. Těmi nejzásadnějšími a zároveň i největšími konkurenty působícími na území celé České republiky jsou firmy VEKRA, RI OKNA a OKNOTHERM. Všechny pak nabízejí vedle plastových oken také okna hliníková nebo dřevěná okna. Dalšími přímými konkurenty,

kteří mají podobnou koncepci firmy a působí na Plzeňsku, jsou třemošenská firma WELL, firma BAUER A SYNOVÉ nebo firma PG OKNO.

### Výběr konkurentů

Konkrétních firem je samozřejmě daleko více, ale autor vyjmenoval dle jeho mínění ty nejdůležitější. Jsou mezi nimi celorepublikoví hráči stejně jako výrobci z okolí Plzně. Pokud se má začít nějakým způsobem nebo podle nějakého kritéria porovnávat, měla by se určit pravidla, aspekty, dle kterých budou konkurenti vybíráni.

Jedním aspektem je výše zmíněná **lokálnost**, tedy alespoň působení v určité společné množině trhu s firmou DAK.

Druhým aspektem je, aby byla adekvátně definována šíře výběru konkurentů dle sortimentu. V případě firmy DAK a její produkce plastových oken, dveří a příslušenství není možné, aby se srovnávala například s výrobcí plexiskel, výrobcí interiérových dveří nebo s hobbymarkety prodávajícími typizovaná plastová okna. Svým způsobem tyto výrobky substituty jsou, nicméně jejich určení je až příliš vzdálené k výrobě plastových oken a dveří na míru. Tento příklad je případ **příliš širokého výběru** konkurentů, a tedy neadekvátnosti pro analýzu konkurenceschopnosti firmy. Naopak **příliš úzký výběr** konkurentů by spočíval v přísných kritériích, například „firma vyrábějící tyto produkty pouze na území stejného města“ a podobně. To by potom v případě firmy DAK neexistoval žádný konkurent vyrábějící plastová okna v Plzni.

Dalším aspektem pro výběr správných konkurentů jsou i kvalitativní požadavky. Dnes u širokého spektra nabízených výrobků na různých trzích nebo u všech stavebních materiálů existují stanovené normy, které musí daný produkt splňovat. Konkrétně u oken jsou stanoveny jednotlivá rozmezí těchto kritérií, tedy kvalitativní třídy, které se určují mimo jiné i z původu profilovaných plastů, tedy pokud se jedná o recyklát či profil třídy A, rozuměno o první zpracování PVC. Dalšími kritérii jsou indexy prostupu tepla jednotlivými částmi okna, tedy plastovým profilem ( $U_f$ ) nebo okenní výplní ( $U_w$ ). Jelikož firma DAK odebírá pouze nejkvalitnější profily s nejvyššími certifikacemi na trhu, bude se hledáček zaměřovat na konkurenty nabízející stejnou kvalitu. Ty se pak mohou ještě rozdělit na takové, kteří nabízejí profily stejné značky VEKA, a ty, kteří vyrábějí okna z konkurenčních profilů, jelikož takových výrobců profilů v Evropě není mnoho.

Firma nepokládá za své konkurenty výrobce dřevěných oken, neboť je toho názoru, že trh s dřevěnými okny je relativně malý a lidí, kteří upřednostňují plastová okna před dřevěnými je stále více, neboť zde odpadá nutnost péče o ně, na rozdíl od oněch dřevěných, která se musí ošetřovat a natírat. Podobně ani trh s hliníkovými okny není pro firmu hrozbou, neboť okna z tohoto materiálu jsou osazována především na veliké objekty s nekomerčním využitím, jakými jsou například úřady nebo nemocnice.

### **Nová konkurence**

Hrozba vstupu nových subjektů na tento segment trhu je velice malá, neboť jsou zapotřebí velmi vysoké počáteční vstupy v podobě nákupu technologií, strojů, kde se ceny pohybují i v řádech milionů korun, v případech automatizovaných linek i v desítkách milionů. Dalším aspektem je zajištění dostatečně velkých výrobních prostor, které budou logisticky dobře přístupné, zejména kvůli zásobování kamiony, a zároveň i reprezentativní, pokud by byla zakázková kancelář na stejném místě.

Dalším zásadním aspektem je strana odběratelů, kdy v současné době jsou na trhu relativně již zavedení výrobci s jistým renomé, a jelikož si lidé nová okna do svých domů pořizují jednak na několik desítek let a platí za ně i řádově stovky tisíc korun, budou spíše inklinovat k těmto zavedeným firmám a nových firem, byť by nabízeli třeba lepší kvalitu nebo služby, se budou bát, jelikož v historii, i nedávne, již mnoho takových firem zaniklo a případné reklamace nebo opravy těchto oken nejsou zpravidla možné kvůli veliké různorodosti komponentů.

Jedinou možnou hrozbou nové konkurence je potenciální vznik nějaké velké sítě jedné značky, vzniklé například fúzí, ať už sloučením nebo splynutím několika menších firem, která by měla zastoupení v každém městě po celé České republice. V dnešní době již takové podobné firmy jsou, nicméně v konkrétním regionu jsou pro firmu DAK konkurencí jako každá jiná firma, jelikož DAK necílí na národní trh a ani to v dohledné době neplánuje. Navíc mu nemohou konkurovat při stejné kvalitě ani cenově, ani servisem nebo doplňkovými službami či flexibilitou jednání a výroby. Tato situace by se dala připodobnit k všeobecně známému Googlu, který posílil na relativně malém a jazykově izolovaném území České republiky své působení a vývoj, jelikož na rozdíl od okolních států nad ním zde i nadále vedl Seznam.cz.

## Vliv dodavatelů

K výrobě oken jsou důležité čtyři hlavní komponenty. Plastové profily, železné výztuhy, kování a skleněná výplň. DAK všechny tyto komponenty odebírá vždy od jednoho dodavatele, který je ve všech případech zároveň i výrobcem. Firma DAK navíc preferuje české výrobce a dodavatele. Pouze v nezbytných případech jsou komponenty odebírány od německých firem, jako například profily, coby klíčový materiál. Bohužel, obvykle se přechází zpravidla jenom od českých výrobců k těm německým, protože v delším časovém horizontu kvalita určitých českých součástí, jako například dveřních výplní, prudce klesá a po určité době se objevují závažné reklamace na tytéž části, a to na různých stavbách. Jelikož jsou trhy s okenními komponenty silně konkurenční, problémy s kvalitou se zde neobjevují, jelikož by to tyto firmy poškodilo po celé Evropě.

Plastové profily jsou nakupovány přímo u výrobce VEKA AG (dále jen VEKA), který se nachází poblíž německého města Münster, a jsou dopravovány českým dopravcem do výrobního skladu. Ceny PVC profilů se pohybují v závislosti na cenách ropy, taktéž na aktuálním kurzu měny. Zpravidla mají samozřejmě tendenci růst zároveň s cenami ropy, avšak při jejím poklesu ceny klesají jen mírně. Společnost VEKA má pro každý trh v Evropě svého zástupce, který odebírající firmy informuje o nových trendech, připravovaných změnách nebo o různých doporučeních. Ve výsledku to vypadá tak, že odběratelé německého výrobce mohou nabízet nebo vyrábět pouze to, co právě VEKA nabízí. V praxi ale k žádným omezením nedochází, neboť se VEKA řídí současnou poptávkou, a tak vyřazuje produkty, které nejsou žádané. I přesto je sortiment barev a druhů profilů velmi široký. Každý výrobce plastových oken má svou výrobní linku uzpůsobenou vždy pro jednu značku profilů. Přechod k jinému dodavateli těchto profilů bývá značně nákladný a tato volba dodavatele se uskutečňuje zpravidla pouze při zakládání firmy nebo pořizování kompletně nového vybavení dílny. Globálními výrobci jsou společnosti VEKA AG, SCHÜCO, SIEGENIA, REHAU, KÖMMERLING, GEALAN nebo ALUPLAST. Pokud se zavrhne vynakládání těchto výdajů na změnu linky, dá se říci, že výrobce je na svém dodavateli profilů zcela závislý.

Další důležitým komponentem jsou železné výztuhy, které brání prohýbání plastového těla okna. Jedná se o různě profilované železné, v případě vchodových dveří hliníkové, tyče, které jsou odebírány z firmy KOVOSTROJ BOHEMIA. Výrobců takovýchto ohýbaných ocelových výztuh pro plastová okna není v České republice mnoho, nicméně

je možné je dovážet z Německa, případně Polska. Problémy s tímto dodavatelem doposud nebyly, neboť se jedná o firmu, která sice nenabízí nejlevnější výztuhy, zato ale velice kvalitní.

Kování slouží k tomu, aby se okno dalo otevřít nebo vyklopit či uzavřít. Výrobci těchto komponentů je více, stejně jako výrobců profilů. Zde je ovšem o poznání jednodušší konverze mezi výrobci. Podmínkou je samozřejmě kompatibilita kování s profily. Zde si každý výrobce volí dodavatele buď na základě doporučení výrobce profilů, nebo dle vlastních preferencí. Firma DAK pracuje konkrétně se značkou ROTO. Jelikož se jedná o celoevropského producenta, problémy s kvalitou by zde byly, z důvodu velké konkurence, fatální. V případě portálového posuvného systému je dodáváno kování značky SCHÜRING. Dalšími možnými dodavateli jsou MACO, SCHÜCO, FAPIM, G-U, SCHÜRING, WINKHAUS nebo SIEGENIA-AUBI.

Izolační skleněné výplně se odebírají z plzeňského závodu žatecké firmy IZOS, a to jak dvojskla, tak i trojskla či ornamentní varianty. V případě problémů s tímto dodavatelem je možné začít odebírat izolační skla od výrobce AGC Fenestra ze Stoda. V současné době je ovšem výhodné využívat služeb firmy IZOS, jelikož jsou jako firma více flexibilní a výroba probíhá hned několik málo kilometrů od firmy DAK. V nedávné minulosti měla firma IZOS vážné potíže s kvalitou a chodem výroby. Dočasně se tak muselo částečně přestoupit k dodavateli AGC, i přes vyšší náklady na pořizování a delší dodací lhůty.

### **Vliv odběratelů**

Odběrateli firmy jsou, jak již bylo zmíněno výše, stavební firmy nebo koncoví zákazníci v podobě domácností nebo firem. DAK má několik neoficiálních obchodních partnerů mezi plzeňskými stavebními firmami a díky dobrým referencím i věrné zákazníky celých rodin. Díky výhrám těchto firem v soutěžích tak může firma získávat zakázky nejen na rodinné nebo bytové domy, ale například i na školy nebo školky v Plzni nebo v okolních obcích.

Ve výsledku je vliv odběratelů na firmu spíše pozitivním vlivem, někdy dokonce i příležitostí, neboť většina nových zákazníků dostává právě doporučení od těch dřívějších, spokojených. Jedním důvodem je i výhoda malé velikosti firmy, neboť se zvládne zachovat lidský a individuální přístup ke každému zákazníkovi a klade se tak



důraz hlavně na kvalitu a oboustrannou spokojenost než na kvantitu, jak je tomu často u zmiňovaných velkých konkurentů. Zrovna tak i spolupracující firmy po dlouholeté zkušenosti ví, že se mohou na firmu DAK vždy spolehnout.

Získávání nových zákazníků je v dnešní době velmi obtížné, a přesto firma doposud spoléhala převážně na spokojenost svých zákazníků a jejich loajálnost a doporučení dále. Zatím se jí tato obchodní strategie vyplácí.

### **Vliv substitutů**

Jedinými substituty pro plastová okna a dveře jsou dřevěná nebo hliníková okna, výjimečně pak plastová okna s hliníkovým opláštěním. Vliv těchto substitutů je velmi mizivý, neboť oproti plastovým mají mnoho nevýhod. Dřevěná okna hodně trpí vlivy přírody, poškozuje je déšť i sluneční záření, a vzhledem k přírodnímu materiálu jsou v čase nestálá. Musí se opakovaně ošetřovat nátěry proti změnám barvy nebo vysychání či praskání, mohou také být zhotovena z nekvalitního dřeva, které nemá dlouhou životnost a všechny pozdější opravy jsou s nejistým výsledkem. Hliníková okna jsou zas nevhodná pro rodinné domy nebo byty, neboť mají průmyslový vzhled a není možnost takové míry individualizace jako v případě plastových oken. Zároveň se stále jedná o kov, tedy studený materiál, který má i horší izolační schopnosti. V současnosti tak není žádný jiný materiál, který by nahradil plast v takové míře, aby šla plastová okna do ústraní trhu.

## **3.5 Analýza makrookolí firmy**

Rozbor makrookolí firmy DAK je proveden pomocí PEST analýzy. Ta mapuje externí vlivy na podnik, které podnik sám nemůže přímo ovlivnit. Jedná se o politiku státu, jeho ekonomický vývoj, sociální skladbu pracovního trhu a technologické dispoziční zázemí.

### **3.5.1 PEST analýza**

#### **Politicko-legislativní vlivy**

Stejně jako všechny právní subjekty na území České republiky, tak i firma DAK, jsou povinny se řídit veškerými zákony, vyhláškami, ustanoveními, intervencemi nebo vládními nařízeními. Do právních předpisů, jež stanovují a upravují možnosti podnikání, jeho jednotlivé formy nebo činnosti, se řadí následující právní normy, jimiž se řídí i autorem analyzovaný podnikatelský subjekt.

- Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o daních z příjmů č. 586/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Stavební zákon č. 183/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a související předpisy č. 309/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o požární ochraně č. 133/1985 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o odpadech č. 185/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o dani silniční č. 16/1993 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o dani z nemovitých věcí č. 338/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o mzdě č. 1/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti č. 589/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o nemocenském pojištění č. 187/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o veřejném zdravotním pojištění č. 48/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o evidenci tržeb č. 112/2016 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Zákon o životním prostředí č. 17/1992 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- Ústava České republiky 1/1993 Sb.

Zdroj: interní dokumenty firmy (2020)

Výrobky firmy DAK musí splňovat několik standardů dle platných státních norem (ČSN). Jedná se především o ČSN 74 6077 Okna a vnější dveře – Požadavky na zabudování, rozuměno usazení oken ve stavbě, z ledna 2018. Jedná se o parametry na kotvení, připojovací spáry, napojení omítek, kompatibilitu materiálů a podobně. Tato ČSN sestává z několika dalších norem, které cituje k naplnění svého obsahu a účelu. Dále, v návaznosti na tuto směrnici, musí firma disponovat osvědčením o fyzickém testování vzorového výrobku, nazvaném ES – prohlášení o shodě. Konkrétně základní okenní

system, který má stavební hloubku 70 mm byl posuzován za norem EN 14351-1:2006+A2:2016. Nadále je DAK povinen ke každému výrobku dokládat CE štítek, což je tabulka vlastností a parametrů výrobku, které splňuje. Řadí se sem parametry jako odolnost proti zatížení větrem, vodotěsnost, nebezpečné látky, únosnost bezpečnostních zařízení, akustické vlastnosti, součinitel prostupu tepla, radiální vlastnost či průvzdušnost. Tato CE osvědčení musí splňovat každý komponent, který je součástí okna.

Další certifikáty a protokoly autor vyjmenuje pouze stručně, jedná se hlavně o komponenty oken a o prostředky jejich ukotvení či vlastnosti. Patří mezi ně mimo jiné následující:

- Protokol o stanovení zvukové izolace oken dle ČSN EN 14351-1+A1
- Certifikát na prostup tepla dle ČSN EN 12412-2
- Protokol o výpočtu součinitele prostupu tepla dle ČSN EN ISO 10077-1

Zdroj: interní dokumenty firmy (2020)

### **Ekonomické vlivy**

Nejpodstatnějšími firmu ovlivňujícími faktory z pohledu ekonomiky jsou míra nezaměstnanosti, vývoj měnového kurzu a míra inflace.

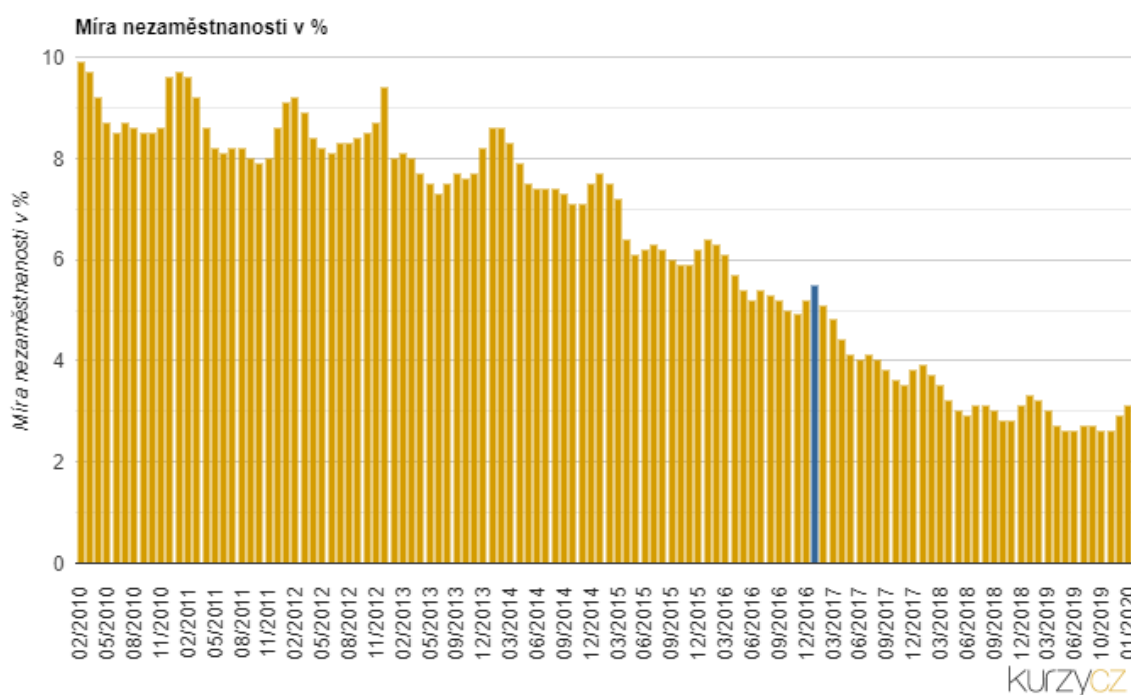
#### *Nezaměstnanost*

V současné době je míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji sedmá nejnižší ze všech krajů v celé České republice. Konkrétní hodnota podílu nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15-64 let) byla 2,56 %. Nezaměstnanost v České republice činila pak 2 % (k únoru 2020). K rozvoji zaměstnanosti přispívá výhodné dopravní spojení s Prahou a Norimberkem, což představuje pro Plzeňský kraj vysoký podíl realizovaných zahraničních investic. Společná hranice s Německem umožňuje rozvíjet spolupráci českých a německých firem. V Plzeňském regionu významně převyšuje nabídka pracovních míst v evidenci úřadu práce poptávku uchazečů o zaměstnání. (czso.cz, 2020)

Faktor nízké míry nezaměstnanosti se v podniku odráží především na velice obtížném shánění kvalitní pracovní síly, neboť čím je nižší nezaměstnanost, klesá i pracovní morálka uchazečů. Spolumajitel firmy, pan Ing. Miroslav Rozum, si tuto situaci vysvětluje tak, že drtivá většina kvalitních a kvalifikovaných pracovníků zůstává v oboru a firmy se o ně perou, je jich tedy nedostatek, stejné je to s pracovitými

a svědomitými lidmi. Naopak pracovníků, kteří se uchází o práci především s účelem se někde šikovně usadit, kde na ně nebudou kladeny vysoké nároky na výkonnost, razantně přibylo. „Za posledních asi 7 let jsme zaznamenali velký obrat v povaze uchazečů, kdy naprostá většina do měsíce po nástupu zjistila, že se u nás musí opravdu pracovat, že není možnost se zde jakkoli šikovně schovat, a tak zkrátka další den nepřišli. Je velká nouze o spolehlivé zaměstnance.“ Vysvětluje jednatel. Situace tak jasně koresponduje s vývojem nezaměstnanosti v České republice, která je znázorněna v grafu 1. V současnosti má firma po delší době opět využitou téměř celou svou personální kapacitu pro současný jednosměnný provoz.

Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v České republice za posledních 10 let



Zdroj: kurzy.cz (2020)

### *Měnový kurz*

Vývoj kurzu koruny vůči euru je pro firmu DAK velmi důležitý, jelikož pravidelně odebírá velké dodávky materiálu, tedy plastových profilů, od německého výrobce. Jejich cena se tedy vždy odvíjí od aktuálního kurzu. V grafu 2 je tento vývoj znázorněn v období posledních 10 let.

Graf 2: Vývoj měnového kurzu koruny a eura za posledních 10 let



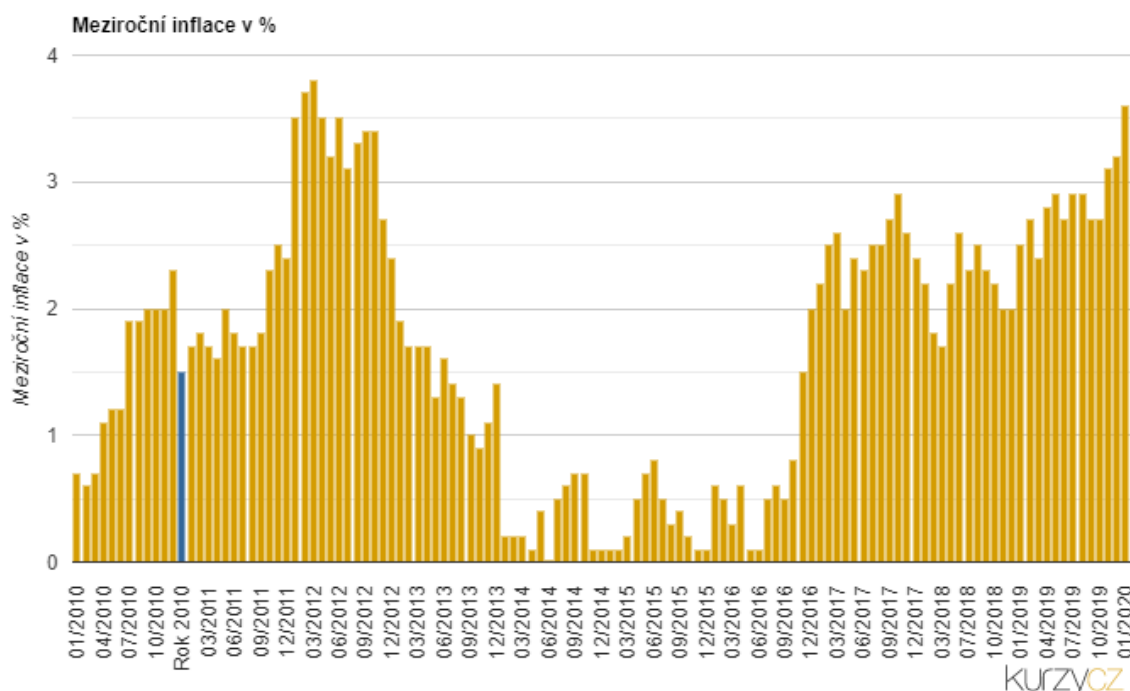
Zdroj: kurzy.cz (2020)

V období devizových intervencí mezi listopadem 2013 a dubnem 2017 byla koruna uměle oslabována v úrovni 27 korun za jedno euro. Tento zásah ČNB byl pro firmu DAK velmi nepříjemným krokem z důvodu jejích nákupů na německém trhu. Pořízení stejného množství tak bylo mnohem nákladnější, což vedlo i ke zdražování jejích výrobků.

### *Míra inflace*

Inflace je zásadní faktor ovlivňující všechna podnikání v zemi. Tento ukazatel udává kupní sílu peněz, tedy kolik lze pořídit zboží za stejnou nominální hodnotu. Běžným jevem je inflace, tedy stav, kdy dochází ke snižování hodnoty peněžních prostředků, jinými slovy, kdy dochází k růstu cenové hladiny. Deflace je velmi vzácný jev opačný inflaci, kdy cenová hladina klesá. Vývoj inflace České republiky je vyobrazen v grafu 6.

Graf 3: Vývoj inflace České republiky za posledních 10 let



Zdroj: kurzy.cz (2020)

Vývoj inflace má na firmu DAK jistý vliv, kdy při jejím růstu musí firma nominálně vynakládat více finančních prostředků na nákup stejného množství materiálu a zároveň musí zdražovat své výrobky, aby si zachovala odpovídající marži.

### Sociálně-kulturní vlivy

Jedním ze základních aspektů těchto vlivů je bezesporu výše průměrných mezd. Výše mzdy je podstatným faktorem podniku pro získávání pracovní síly. Vždy je důležité, aby tato výše korespondovala s regionem a tamními poměry (viz tabulka 4), stejně tak je nutné brát ohled na konkrétní povolání.

Tabulka 4: Průměrné mzdy dle krajů

<b>Kraj ČR</b>	<b>Průměrná mzda v Kč</b>
Karlovarský	29962
Zlínský	30425
Pardubický	30659
Olomoucký	30784
Moravskoslezský	30810
Jihočeský	30985
Vysočina	31147
Ústecký	31430
Liberecký	31703
Královehradecký	31925
Jihomoravský	32896
Plzeňský	33154
Středočeský	34900
Praha	42553

Zdroj: Český statistický úřad (2020), zpracováno autorem

Plzeňský kraj je kraj se třetí nejvyšší průměrnou mzdou v České republice. Firma DAK tedy musí v porovnání s podobnou firmou například v Karlovarském kraji platit svým zaměstnancům vyšší mzdu, pokud chce konkurovat na trhu práce a získat kvalitní pracovní sílu. I přes nadprůměrné ohodnocení toto ovšem není zaručeno, jak je zřejmé v předchozí podkapitole, která pojednává o nezaměstnanosti. Přestože se firma DAK nachází přímo v Plzni, západočeské metropoli, není shánění spolehlivých zaměstnanců lehké. Přitom požadavky, které vedení na nové uchazeče má, nejsou nijak přísně omezeny. Není vyžadována ani praxe v oboru, ani konkrétní vzdělání, stačí pouze kreativní myšlení, technická a dovednostní zdatnost a šikovnost. Samozřejmostí je týmovost a zapálení do práce.

Složení dnešního trhu práce souvisí také s demografickými změnami populace, od toho odvozené úrovně vzdělání a přístupu k práci a volnému času, kde lze pozorovat, že lidé od řemesla jsou dnes především již v důchodovém věku a dnešní generace není v tomto

oboru dostatečně zastoupena. Mladší generace má zpravidla vyšší vzdělání a většina má tendenci se vyhýbat fyzické práci v zaměstnání. S tím souvisí taktéž přístup k práci a volnému času, kdy dříve bylo zvykem práci respektovat a brát ji jako příležitost k získávání financí, byla prioritou celého ekonomicky aktivního života. Dnes má vnímání pracovních povinností u mladší generace často charakter potřeby nebo nutnosti, aby byly prostředky na vlastní zájmy.

### **Technicko-technologické vlivy**

V současnosti na trhu neexistují různé revoluční technologie, které by měly na firmu DAK nějaký bezprostřední dopad či přínos. Zhruba jednou za sedm let dojde k vyřazení či nahrazení určitého typu plastového profilu, což ovšem pro firmu není nijak omezující, jelikož tyto změny nevyžadují nové technologie. Zřídka pak dochází k doplňování výrobních řad doplňkovými systémy, jako byly před pěti lety nové posuvné portálové dveře. Pro tento nový produkt byla konána školení k rozšíření znalostí pracovníků a postupů výroby. Této otázce se zčásti věnuje také faktor substitutu v Porterově modelu pěti sil v kapitole 4.4.1. Firma DAK vnímá možnost přechodu na technologii plně automatizované výrobní linky pouze jako možnost, nikoli nutnost či potřebu, jelikož by musela od základu přehodnotit své postavení na trhu, neboť se taková technologie vyplatí až při několikanásobně vyšší poptávce, a tedy i produkci. Při současné poptávce po oknech a odbytu by měla tato investice návratnost několik desítek let.

### **3.6 Analýza vnitřního prostředí**

#### *Faktory podnikových a pracovních zdrojů*

Vedení firmy DAK je tvořené dvěma jednatelem, kteří se vzájemně doplňují. Pan Ing. Miroslav Rozum zajišťuje nové zakázky, objednává dodávky materiálu, komunikuje s partnery a zahraničními dodavateli a zajišťuje každodenní chod firmy. Pan Radek Brašna zajišťuje komunikaci se zákazníky, zpracovává nabídky, vytváří výrobní dokumentaci a objednává materiál, občas vyřizuje reklamace nebo zajišťuje práci v terénu.

Správu dokumentů, financí a mezd ve firmě obstarává účetní. Pracovníci na dílně dostávají příkazy přímo od vedení, kdy je za vše zodpovědný jeden pracovník. Na všech činnostech se formálně podílí všichni pracovníci na dílně, ale neformálně má každý pracovník svůj okruh vykonávaných činností. Montážní skupinu tvoří dva až tři



zaměstnanci, a to podle náročnosti montáže. Zde je formálně určen jeden hlavní pracovník, především pro odpovědnost, ale neformálně všichni vykonávají stejné činnosti bez rozdílu.

Každé páteční ráno svolává vedení firmy poradu, kde se probírají plány na další týden a řeší se všechny organizační záležitosti. Účastní se jich jen vybraní stěžejní pracovníci, výše zmínění odpovědní zaměstnanci.

Sociální prostředí ve firmě, především vztahy na pracovišti, jsou bez výjimek přátelské, a to díky častým zkušenostem s přijímacími řízeními a dobrým tipováním povah lidí oběma jednatelem. Říkají, že po tolika letech již dokáží odhadnout spolehlivého a týmového člena při pohovoru, nejdéle během prvního týdne po nástupu. Týmovost je stejně přísné kritérium jako pracovitost a spolehlivost. I proto je natolik obtížné sehnat dobré zaměstnance, ale bez tohoto požadavku by nebyla činnost ostatních pracovníků zdaleka tak efektivní. S výběrem spolehlivých pracovníků se potýkají i jiné firmy, a to nejenom v tomto oboru.

#### *Finanční a rozpočtové faktory*

Účetnictví a veškeré oficiální náležitosti firmy má na starost jedna účetní. Zpracovává pravidelné účetní závěrky, daňová přiznání, vyplácí mzdy, má na starost peněžní účty, stará se o platby za materiál nebo vystavuje faktury za odebrané zboží.

Finanční hospodaření firmy si však hlídají jednatele sami, kdy bez jejich svolení nemá ve firmě nikdo oprávnění cokoli nakupovat, a to ani provozní nebo ochranný materiál. Způsob vedení finančního rozpočtu firmy se ničím neliší od rodinného rozpočtu finančně gramotných lidí. Firma za celou dobu své existence neuskutečnila jediný úvěr nebo půjčku, vždy si byla soběstačná, a pokud bylo třeba něco pořídit, musela si na to nejprve vydělat. Firma si tedy ani nestanovuje budoucí rozpočet. Hlavní myšlenkou firmy je být soběstačnou. V případě nutnosti investovat do potřebného, odměňovat své zaměstnance, neplýtvat jakýmkoli prostředky, a především být nezávislá na bankovních institucích a dlouhodobých závazcích.

Firmu je možné klasifikovat jako dlouhodobě ziskovou.

Jelikož jsou oba jednatele euroskeptici, zájem o potenciální dotace Evropské unie by byl jistě nulový. Firma necítí v současné době potřebu jakkoli se propojovat s legislativou

Evropské unie. Navíc doposud ani není známo, že by existoval nějaký dotační program na podporu výroby plastových oken. Před několika lety bylo možné využít dotační program Zelená úsporám, ale pouze pro spotřebitele, nikoli pro výrobce.

#### *Faktory vědecko-technického rozvoje*

Technické zázemí firmy je z dnešního pohledu naprosto dostačující, některé stroje jsou sice více než 25 let staré, ale plně funkční, a jelikož nebyla doposud vynalezena revoluční technologie, vyjma automatické linky, kterou by mělo význam do této firmy pořizovat a nahrazovat jí stávající stroje, firma zatím nemá potřebu nakupovat nové stroje. Jednatel přiznává, že na těchto několika starších strojích se vyskytují závady častěji než na těch nových, ale oprava se vždy pohybuje maximálně v jednotkách až desítkách tisíc korun, kdežto pořízení takovýchto nových strojů vychází řádově na stovky tisíc až miliony korun. Takové výdaje na nové stroje nejsou v současnosti nutné a firma tak může své výdaje soustřeďovat do přínosnějších investic.

Zásadními pro úspěch celé firmy na trhu jsou její zaměstnanci. Ti jsou odborně vyškolení a přesně vědí, co jak funguje. S příchodem nových systémů a technik či technologií výroby jsou pracovníci vždy dodavatelskou firmou proškoleni a obeznámeni s používáním nových technologií.

Jako nejbližší investice firmy do technického zázemí se jeví vyřazení jednoho nákladního auta z důvodu nevyhovujícího technického stavu a zakoupení nového nákladního auta.

#### *Marketingové faktory*

Vzhledem k vytiženosti všech členů vedení firmy nezbyvá čas na zaobírání se propagací podniku. V současnosti firma disponuje pěti trvale umístěnými reklamami v obcích kolem Plzně. V minulosti vycházel týdeník obsahující tipy a rady na pořizování a výběr plastových oken zahrnutý v Mladé frontě Dnes, kde vycházely i občasníky s informacemi o výrobě oken. Do minulého roku měla firma DAK zaplacenou televizní kampaň na TV ZAK, která běžela vždy šest týdnů na jaře a na podzim. Tato reklama byla cílená především na starší obyvatelstvo. Mimo tuto propagaci firma nedisponuje žádným informačním kanálem vyjma reklamy na Facebooku a Search Engine Optimization při vyhledávání klíčových slov na webu. V tomto ohledu firma velmi zaostává za konkurencí a spoléhá se především na známost z doslechu od spokojených zákazníků. Hodnocení firmy mohou lidé také publikovat na platformě Google u profilu firmy. Tuto možnost

ovšem nevyužívá příliš uživatelů, jelikož cílová skupina firmy DAK jsou lidé, kteří tyto technologie natolik nevyužívají.

## **4 SWOT analýza**

Tato analýza je v různých firmách jednou z nejčastěji prováděných analýz. Jejím výstupem je souhrn předešlých analýz a shrnutí či zařazení do příslušných sektorů její matice. Slouží k zobrazení silných a slabých stránek nebo příležitostí a hrozeb podniku, které vyplývají z charakteristiky okolí, ve kterém podnik působí. V tabulce 5 autor na následující straně uvádí všechna tato měřítka, která následně podrobněji rozepisuje.

Tabulka 5: SWOT analýza firmy DAK

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<p>Flexibilita výroby Široká míra individualizace výrobků Výroba v sídle firmy Jednota vedení Certifikace ČSN Rychlá zpětná vazba komunikace Výrobky posledních trendů a požadavků Zkušenosti zaměstnanci Obecné povědomí o firmě v regionu Žádné úvěry, závazky a pronájmy Rodinný způsob vedení rozpočtu Vysoká kvalita výrobků</p>	<p>Minimální reklama Zastarávající vozový park Absence potenciální náhrady za stávající zaměstnance Poruchovost strojů ve výrobě Nemožnost paralelně vykonávaných činností výroby Závislost na dodavateli profilů Pouze neoficiální dohody s velkoodběrateli</p>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
<p>Překážky pro vstup nových firem Obecné povědomí o firmě Uspokojování zákazníků v maximální možné míře Výhodná poloha Orientace na nízké náklady Nový trh – servis plastových oken Nové poptávky – výměny plastových oken Nový „boom“ dřevostaveb Flexibilita a široký záběr při servisu</p>	<p>Nedostatek kvalitní pracovní síly na trhu Úbytek řemeslníků Slabý kurz koruny vůči euru Nové firmy v odvětví Posílení současných konkurentů Výkyvy kvality dodavatelů Jiné preference odběratelů Nízká poptávka Zvyšující se úroveň mezd</p>

Zdroj: výstupu ze společné rady firmy (2020), zpracováno autorem

## 4.1 Výběr strategie

Určení, jakým směrem této analýzy by se měla firma ubírat, je jeden ze základních účelů jejího provedení. V souladu se zvolenou strategií pro další směr vývoje a orientace firmy je vhodné zvolit cíl, kterého se bude vedení dle nové strategie snažit dosahovat. Podle toho se poté zvolí konkrétní strategie ze čtyřek možných, a to z SO, ST, WO, WT. Firmy se v praxi zpravidla ne vždy řídí pouze kombinací dvou složek analýzy, mnohdy dochází k prolínání dalších nebo dojde k úplnému jejich přeorientování z důsledku chybné volby strategie nebo nových vstupujících aspektů.

- SO (maxi-maxi) strategie se snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti.
- WO (mini-maxi) strategie se zaměřuje na překonání slabých stránek tak, aby bylo možno využít naskytnuté příležitosti.
- ST (maxi-mini) strategie využívá silných stránek k eliminaci hrozeb.
- WT (mini-mini) strategie řeší kumulaci nepříznivých předpokladů a zaměřuje se na minimalizaci negativních efektů.

Zdroj: regionalnirozvoj.cz (2020)

V tomto případě by byl na první pohled vhodný výběr rozvojové strategie SO, tedy případu, kdy se strategie snaží využít co nejvíce silných stránek, aby zužitkovala nastalé příležitosti. K volbě této strategie je ovšem nejprve nutné eliminovat slabé stránky, neboť určité jsou překážkou pro strategii SO, například nové trhy, především s rozmachem dřevostaveb, tedy levnějších forem bydlení, a tak rostoucí poptávkou po oknech, je možné získat vysoké postavení jen tehdy, zvýší-li se ještě více povědomí o firmě, tedy, až firma investuje do reklamy.

Stejně je to pak s poptávkou po výměnách již vyměněných plastových oken. Zde má DAK ovšem i jednu výhodu, protože plastová okna, co se mění, jsou zahraniční okna, tedy často nekvalitní, z recyklátu a firmy, které tyto výměny realizovaly a taková okna dovážely, již řadu let neexistují. Jelikož je DAK mezi zákazníky spojován pouze s kvalitními výrobky a spolehlivostí, je velice pravděpodobné, že díky osobním doporučením spokojených zákazníků, ale i špatným zkušenostem lidí s některými okny zahraniční výroby, bude

řadou z nich upřednostňován. K získání dobrého postavení na trhu výměn plastových oken tedy reklama v cestě nestojí.

Stejně tak je při výběru strategie SO překážkou slabá stránka zastarávání technického zázemí firmy, tedy dopravních prostředků, jako vysokozdvizného vozíku či některých vozidel. To by v případě nárůstu zájmu o pozáruční servis a díky nárůstu poptávek nových trhů i těm záručním, mohlo komplikovat plynulost chodu firmy. Podobně jako slabá stránka úzkých míst výroby. Není zde možné vykonávat na strojích tytéž činnosti současně a to by při nárůstu poptávek mohlo způsobovat potíže.

Volba takové strategie, která by eliminovala hrozby podniku, není přínosná, protože většina hrozeb podniku se týká sociálního nebo ekonomického vývoje, který svým působením nemůže firma změnit. Především nabídku pracovních sil nebo výkyvy hodnoty měny. Může se také objevit nová technologie, která odvede poptávající po plastových oknech.

#### **4.2 Návrhy na opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti**

V současnosti je nejlepší směr, kam firmu směřovat, potlačení slabých stránek. Firma se musí nejprve zbavit těchto slabin, které jí mohou v případě vstupu na nové trhy, a tedy nárůstu poptávek, uškodit. Patřičné kroky musí být ovšem samozřejmě v souladu s politikou minimálních nákladů a rodinného vedení financí ve firmě. Nepřichází v úvahu tedy žádný úvěr nebo jakékoli financování cizími zdroji. Po eliminování těchto slabin je vhodné přejít na rozvojovou strategii SO, neboť slibuje vysoký růst potenciálu.

Prvním úkolem je tedy postupně se zbavovat zjištěných slabých stránek. Firma může například investovat do reklamy v rádiu. Tyto investice se pohybují od částky 30 000 korun měsíčně výš. V porovnání s televizní reklamou na TV ZAK je to vzhledem k délce trvání podstatně více, nicméně by tak firma získala dobré povědomí, neboť rádio je nejvíce užívaný informační kanál, například v autech nebo na pracovištích. Firma tak získá ještě větší známost v regionu, nejen ze zmiňované **propagace z doslechu**. Lidem na Plzeňsku se tak bude častěji asociovat propojení plastových oken v Plzni s firmou DAK. Rozhlasová reklama s aktivní periodou čtyřikrát za rok by společně s posílením měsíční kampaně na Facebooku mohla vést k nárůstu zákazníků zhruba o 10-15 % v horizontu jednoho roku. Nárůst by byl zaznamenán především u rodin, respektive jednotlivců, jelikož stavební firmy mívají většinou přehled o všech výrobcích oken.

Stejně tak je nutné usoudit, do jaké míry občasná poruchovost strojů ovlivňuje plynulost a stabilitu výroby, potažmo firmy. V negativním zjištění by bylo nutné zainvestovat do pořízení nových strojů, jejichž cena se ovšem pohybuje od stovek tisíc až po několik milionů korun. V současnosti taková nutnost není, ale není vyloučeno, že taková situace nenastane. V takovém případě je, vzhledem k finanční politice firmy, potřeba disponovat dostatečnými finančními prostředky pro nákup modernějších strojů. Výše vynaložených finančních prostředků pak bude záviset na konkrétním typu stroje. Návratnost této investice by se počítala v řádu několika let. Přínos bude ve výsledném pohledu pro firmu nulový, pouze se eliminuje riziko pozastavení výroby.

Na první pohled je zřejmé jak morální, tak i funkční zastarání některých vozidel, které jednak nereprezentují firmu a v čase jsou stále méně spolehlivá. Problém je však ten, že v současnosti není možné sehnat jejich náhradu kvůli výjimečně praktické koncepci. Je tedy nutné zajistit, aby po konci životnosti těchto vozidel byla zajištěna dispozice dopravních prostředků pro účely firmy. DAK počítá v horizontu několika málo let s pořízením náhrady za tyto automobily, a to i přes menší praktičnost těch nových. Cena takového auta se pohybuje kolem 500 000 korun. Přínosem pro firmu bude její lepší reprezentace na veřejnosti a eliminuje se i riziko poruch. Návratnost tohoto výdaje je odhadována na jeden až dva roky.

Další zmíněnou slabinou je fakt, že firma nemá uzavřenou žádnou oficiální dohodu se stavebními firmami coby velkoodběrateli, kdy spoléhá pouze na jejich loajálnost. Tato důvěra se firmě ještě nikdy nevymstila, představuje to ovšem velké riziko pro příliv stálých zakázek. Doporučením je pak podpořit současné slovní dohody smluvními závazky.

V části hrozeb podniku se nachází převážně takové hrozby, které nemůže firma svým počínáním omezit nebo potlačit. Jsou to hlavně ekonomické vlivy, jako růst mezd v regionu, vývoj trhu nebo kurz koruny oproti euru. Ze sociálních vlivů jsou nejzásadnějšími pracovní morálka případných nových uchazečů a pokles zástupců různých řemesel, jako například zedníků. Většina z nich se nechává zaměstnat velkými stavebními firmami, takže je prakticky nemožné sehnat zedníka nebo podobnou profesi coby osobu samostatně výdělečně činnou. Tento problém se zedníky by bylo možné zčásti potlačit nějakou dohodou u partnerských stavebních firem. Problém s kvalitními zaměstnanci lze v dnešní době řešit jen velmi obtížně. V úvahu přichází možnost



**headhuntingu**, tedy přebírání zaměstnanců z jiných firem. Tato možnost je velmi nákladná, navíc s nejistým výsledkem. Příprava nových zaměstnanců by byla stejně tak nákladná, jako by zdržovala výrobu, pokud by firma spolupracovala například se střední školou či učilištěm, protože daný stroj je ve firmě vždy jen jeden, a tak by nebyl prostor zaučovat několik učňů. Jediným možným způsobem je důkladně prověřovat uchazeče při pohovorech a inzerovat nabídky práce na vhodných místech a ve vhodných lokalitách.

Po redukování výše zmíněných slabín a omezení hrozeb by bylo vhodné zvolit rozvojovou strategii, která slibuje zaručený nárůst výkonnosti z důvodu zajímavých nových příležitostí, spolehlivého zázemí i flexibility firmy. V případě takového nárůstu nových zakázek a realizací by bylo možné uvažovat o zavedení provozu na dvě směny, tedy o zdvojnásobení počtu zaměstnanců a pořízení dalšího vozidla pro montáže. V takovém případě je ale velké riziko poklesu poptávky či změna preferencí zákazníků na trhu s okny, protože při takové velikosti firmy by bylo obtížné ji udržovat i během takového úpadku s kladným výsledkem hospodaření na konci účetního období.

Firma DAK na konkurenci ztrácí především v oblasti reklamy a komunikace svých výrobků. V porovnání s ostatními výrobci ovšem poskytuje za srovnatelnou cenu o několik tříd kvalitnější výrobky. Vzhledem ke své velikosti a obratu si nemůže dovolit tak masivní reklamní kampaně a provoz showroomů s celou flotilou firemních aut jako velcí hráči na tomto trhu nebo úvěrově zatížené firmy. Oproti konkurenci má však navrch ve flexibilitě výroby a v jednání se zákazníky. Díky svým nízkým nákladům dokáže poskytnout u kvalitativně srovnatelného výrobku cenu o mnoho nižší než konkurence. Další výhodou oproti ostatním výrobcům je, že DAK je ochoten poskytovat servis a spravovat i ta okna, která firma nevyrobila. Tuto službu nenabízí prakticky žádný velký ani malý výrobce.

Výhodou vyplývající z flexibility a osobního jednání je také širší míra individualizace výrobku. Velcí dodavatelé se snaží výrobu v rámci možností co nejvíce standardizovat, ale pokud má zákazník nevšední přání, mnohdy mu nevyhoví. DAK se snaží vyhovět každému požadavku, minimálně nalézt dobrý kompromis. Ať už se jedná o rozměry, členění výrobku nebo barvu. Díky osobním zkušenostem prezentovaných přímo zákazníkům je možné vyrobit i to, s čím by je konkurence jinde odmítla.

## **Závěr**

Bakalářská práce s titulem Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku s cílem analyzovat a zhodnotit postavení konkrétní společnosti v jejím přirozeném okolí zkoumala firmu DAK cz s. r. o., vyrábějící plastová okna a dveře.

První teoretická část práce vysvětluje základní ekonomické pojmy související s touto problematikou. Zároveň jsou v této části vysvětleny některé principy a teorie zkoumání okolí firem, mezi něž se řadí strategie řízení podniku, a to buď preference nízkých nákladů, orientace na úzkou část segmentu trhu nebo strategie rozlišování. Je tu také pojednáno o rozlišení okolí podniku, například o makro či mikrookolí, a ke každému z nich je představena konkrétní analýza, jak toto prostředí zkoumat.

V další empirické části byl nejprve charakterizován podnik, firma DAK. Jedná se o malý podnik s deseti zaměstnanci sídlícím na předměstí Plzně, který má ve svém portfoliu výrobu plastových oken a dveří, jejich dodávku a montáž, prodej doplňků a poskytování servisních služeb daných výrobků. V této části práce byla popsána vlastnická struktura a stručná historie firmy.

Po úvodním seznámení se základními daty týkající se chodu a provozu firmy byly provedeny čtyři základní analýzy, a to PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního prostředí podniku a SWOT analýza. První z nich zkoumala makrookolí firmy, tedy politické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Druhá analyzovala mikroprostředí firmy, konkrétně hrozby nové a stávající konkurence, obchodní vlivy zúčastněných stran a riziko substitučních výrobků. Třetí zkoumala vnitřní chod firmy.

Čtvrtou, komplexní analýzou, byla SWOT analýza. Ta spojila předešlé analýzy dohromady a vyvodila části silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V případě této práce byla uskutečněna přímo s vedením firmy.

Hlavním cílem pak bylo zhodnotit výstup této analýzy, z něhož se vyvodil závěr, jaké cíle by se ve firmě měly následně plnit, aby se zamezilo případným reálným rizikům. Jelikož není nutné, aby se cílové strategie SWOT řídily pouze dvěma aspekty, nejlepší volbou strategie bylo nejprve eliminovat slabé stránky firmy, čemuž mohou malou částí napomáhat její silné stránky nebo příležitosti, a potom by byla vhodná volba rozvojové strategie SO, která se zaměřuje na příležitosti s využíváním nových příležitostí. Tím by

firma díky své flexibilitě, know-how a výhodné pozici jak fyzické, tak tržní, mohla získávat větší množství zakázek z nových trhů a stát se tak větším hráčem na trhu, díky čemuž by mohla také navýšit svůj obrat, počet zaměstnanců nebo rozšířit vozový park či inovovat výrobní prostory.

Tento výstup práce byl předložen vedení firmy DAK, kde došlo ke shodě současného cílení jejího řízení s výsledky této analýzy.

Všechny osobní údaje, jako jsou jména a příjmení osob uváděných v této práci, jsou poskytnuta zmíněnými osobami s jejich plným souhlasem a s vědomím, k jakému účelu budou v práci použita.

## Zdroje

### Odborná literatura

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 9788071796039.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

GROSOVÁ, Stanislava. Marketing: principy, postupy, metody. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 8070805056.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024727240.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071794530.

KISLINGEROVÁ, Eva. Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck, 2005. Ekonomie (C.H. Beck). ISBN 8071798479.

KLIMEŠ, Lumír. Slovník cizích slov. Vydání třetí. Praha: SPN, 2010. ISBN 9788072354467.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. Marketing: principy a nástroje. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 9788086730196.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

MALÝ, Josef. Oceňování průmyslového vlastnictví: nové přístupy. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071794646.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 9788024724324.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 8024712776.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 8085605112.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 9788071793670.

SOUČEK, Zdeněk. Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 9788074005725.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 9788024727219.

### **Další zdroje**

Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. Kurzy.cz [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020, 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR. Kurzy.cz [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020, 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

Mzdy v krajích ČR. Czso.cz [online]. Brno: Český statistický úřad, 2019, 26.3.2019 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy-v-krajich-cr>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020. Kurzy.cz [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., 2020, 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Nezaměstnanost v Plzeňském kraji k 31. 1. 2019. Czso.cz [online]. Plzeň: Český statistický úřad, 2019, 21.02.2019 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/nezamestnanost-v-plzenskem-kraji-k-31-1-2019>

Rozšířená SWOT analýza [online]. Brno: GaREP, spol. s r.o., 2009 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/rozsirena-swot-analyza.html>

Situační analýza (SWOT). Malamarketingova.cz [online]. Brno: Eckhardtová, 2018, 3.4.2014 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/situacni-analyza-swot/>

Výpis z obchodního rejstříku. EJustice [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2020 [cit. 2020-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=153052&typ=PLATNY>

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Přehled tří obecných strategií.....	18
Tabulka 2: SWOT analýza .....	27
Tabulka 3: Přehled strategií SWOT .....	28
Tabulka 4: Průměrné mzdy dle krajů .....	47
Tabulka 5: SWOT analýza firmy DAK .....	53

## Seznam obrázků

Schéma 1: Mikroekonomická konkurence .....	12
Schéma 2: Dělení okolí podniku .....	19
Graf 1: Vývoj nezaměstnanosti v České republice za posledních 10 let.....	44
Graf 2: Vývoj měnového kurzu koruny a eura za posledních 10 let .....	45



## **Seznam použitých zkratk**

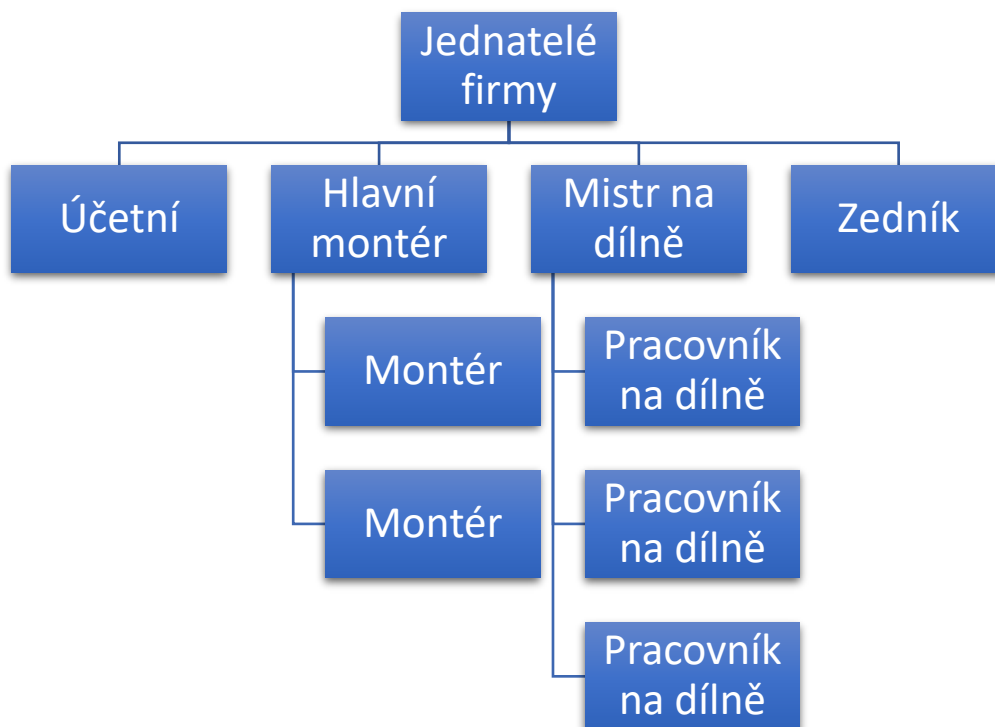
Ing.	inženýr
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
B2B	business to business
B2C	business to consumer
PVC	polyvinylchlorid
ČSN	česká technická norma
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura firmy DAK cz s. r. o.

## Přílohy

**Příloha A:** Organizační struktura firmy DAK cz s. r. o.



Zdroj: zpracováno autorem

## **Abstrakt**

ROZUM, Jan. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Plzeň, 2020. 69 s.

Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** Konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, okolí podniku, konkurenční strategie

Tato bakalářská práce je vypracována s cílem analyzovat konkurenceschopnost plzeňské firmy DAK cz s. r. o., vyrábějící plastová okna, dveře a poskytující doplňkové služby k nim, včetně jejich montáže a prodeje doplňků. V úvodu práce je čtenář seznámen se základními pojmy a náležitostmi. Následná analýza je provedena pomocí několika dílčích, jako PEST, Porterova modelu pěti sil, vnitřní a SWOT, která doporučuje další směr vedení firmy. Výsledky analýz i výsledné doporučení bylo projednáváno s vedením firmy.

## **Abstract**

ROZUM, Jan. *Analysis of Competitiveness of the Selected Company*. Plzeň, 2020. 69 p.  
Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key Words:** Competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces analysis, company environment, competitive strategy

This bachelor's thesis is developed in order to analyze the competitiveness of the Pilsen company DAK cz s. r. o., which produces plastic windows, doors and providing additional services of them, including their installation and sale of accessories. In the introduction, the reader is acquainted with the basic concepts and requirements. Subsequent analysis is performed using several sub-factors, such as PEST, Porter's model of five forces, internal and SWOT analysis, which recommends the next focus of the company's management. The results of the analyzes and the resulting recommendations were discussed with the company's management.