

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2016

Bc. Martina Bellerová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenční strategie vybraného podniku

Bc. Martina Bellerová

Diplomová práce

2016

Prohlášení autora

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne

Martina Bellerová

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za cenné rady, odbornou pomoc a profesionální vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vybrané firmě, za čas věnovaný odborným konzultacím a za poskytnutí informací.

ANOTACE

Tato práce se zabývá problematikou konkurenční strategie. Cílem práce je provést analýzu konkurenční strategie vybraného podniku. Na základě analýzy a zkoumání podniku bude zhodnocena strategie a zpracován návrh na další možný rozvoj společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenční analýza, strategie, podnik, konkurenční výhoda, Porterův model pěti sil

TITLE

Competitive Strategy of Selected Company

ANNOTATION

This thesis examines the competitive strategy. The object is to analyze the competitive strategy of the company. Based on the analysis and the study of the company is evaluated the strategy and created a proposal of possible future growth of the company.

KEYWORDS

Competitive analysis, strategy, company, competitive advantage, Porter's five forces model

OBSAH

Úvod.....	13
1 Charakteristika konkurenční strategie.....	15
1.1 Základní pojmy.....	15
1.1.1 Strategie.....	15
1.1.2 Strategické řízení.....	15
1.2 Typy konkurenční strategie	18
1.2.1 Porterovo generické pojetí konkurenční strategie.....	18
1.2.2 Kotlerovo pojetí konkurenční strategie.....	21
1.2.3 Ansoffovo pojetí konkurenční strategie	23
2 Typy konkurenční analýzy	25
2.1 Makro prostředí – obecné.....	25
2.1.1 PEST analýza	26
2.2 Mezo prostředí – oborové.....	27
2.2.1 Porterova analýza pěti sil	28
2.3 Mikro prostředí – interní	31
2.3.1 Balanced scorecard.....	31
2.3.2 Model BCG	33
2.4 SWOT analýza	35
3 Profil vybraného podniku.....	37
3.1 Základní charakteristika	37
3.2 Organizační struktura podniku	38
3.3 Historie	38
3.4 Současnost	39
3.5 Produkty	39
3.6 Mise, vize, cíle.....	39
3.7 Majetková a kapitálová struktura podniku	40

4	Analýza podniku	43
4.1	Finanční analýza.....	43
4.1.1	Ukazatele rentability	44
4.1.2	Ukazatele zadluženosti.....	45
4.1.3	Ukazatele likvidity	46
4.1.4	Ukazatele produktivity práce	47
4.2	Porterova analýza pěti sil	47
4.2.1	Konkurenční boj.....	47
4.2.2	Hrozba nových konkurentů	48
4.2.3	Hrozba nových substitutů.....	49
4.2.4	Hrozba vyjednávací síly dodavatelů	49
4.2.5	Hrozba vyjednávací síly zákazníků.....	49
4.3	Pest analýza	50
4.3.1	Politické prostředí	50
4.3.2	Ekonomické prostředí	51
4.3.3	Sociální prostředí	52
4.3.4	Technologické/ technické prostředí	53
4.4	SWOT analýza	54
5	Konkurenční strategie vybraného podniku	56
5.1	Alternativní strategie růstu	56
5.2	Výběr generační strategie.....	58
5.3	Implementace strategie.....	60
5.3.1	Marketingová strategie.....	60
5.3.2	Kontrola nákladů.....	61
5.3.3	Výzkum a vývoj	61
5.3.4	Investice do dlouhodobého hmotného majetku.....	62
5.3.5	Zúžení výrobního portfolia.....	62

5.3.6 Nabídka služeb	62
6 Zhodnocení návrhu řešení	63
Závěr	64
Použitá literatura	66

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Porterův model generických strategií.....	18
Obrázek 2: Ansoffova matice.....	23
Obrázek 3: Prostředí podniku.....	25
Obrázek 4: Porterův model – analýza pěti sil.....	28
Obrázek 5: Model BCG.....	34
Obrázek 6: Schéma – organizační struktura podniku.....	38
Obrázek 7: Vývoj kurzu české koruny vůči euru.....	51

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Přehled a výběr požadavků dle Porterovi generické strategie.....	20
Tabulka 2: Majetková struktura podniku.....	41
Tabulka 3: Kapitálová struktura podniku.....	42
Tabulka 4: Vybrané údaje z rozvahy a VZZ podniku.....	43
Tabulka 5: Vývoj výnosů vzhledem ke kurzu.....	54
Tabulka 6: SWOT analýza.....	55
Tabulka 7: Vyhodnocení – matice SWOT analýzy.....	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BCG.....	The Boston Consulting Group (Bostonská matice)
BSC.....	Balanced Scorecard (Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)
ČR.....	Česká republika
EU.....	Evropská unie
HV.....	Hospodářský výsledek
ISSP.....	The International Social Survey Programme (Mezinárodní program sociálního výzkumu)
Kč.....	Koruna česká
ROA.....	Return on Assets (Rentabilita aktiv)
ROE.....	Return on Equity (Rentabilita vlastního kapitálu)
ROI.....	Return on investment (Návratnost investic)
ROS.....	Return on sales (Rentabilita tržeb)
TTIP.....	Transatlantic Trade and Investment Partnership (Transatlantická dohoda o obchodu a investicích)
USA.....	United States of America (Spojené státy americké)
VZZ.....	Výkaz zisku a ztrát
WTO.....	World Trade Organization (Světová obchodní organizace)

ÚVOD

Každým dnem přibývají v ČR nové firmy a některé naopak zanikají. Základem pro to, aby byla firma úspěšná a konkurenceschopná, je předpoklad volby dobré strategie. Každá firma by na začátku podnikání měla mít jasně danou strategii. Není to o tom, napsat si – chci být nejlepší. Důležité je zvolit si vizi podniku, cíle a jak chceme těchto cílů dosáhnout.

Mnoho podniků tuto důležitou, avšak ne příliš dlouhou etapu, přeskakuje. Plánují v průběhu podnikání a nemají stanovený pevný a hlavně konkrétní cíl. Pro mnoho podniků jsou cílem vysoké tržby, velký zisk apod., avšak to nejsou cíle, ale důvod podnikání. Neexistuje přece podnik, který by nechtěl prosperovat.

Tato práce se bude zabývat problematikou konkurenční strategie. Vybraný podnik neměl žádnou přesně zvolenou strategii a tak práce poslouží právě k tomu účelu. Podnik by byl rád vůdcem v oboru, ale zda je to možné a reálné, aby to tak bylo, je třeba podnik dobře zanalyzovat a najít veškeré klady a zápory.

První kapitola se bude zabývat základní charakteristikou konkurenční strategie. Budou zde uvedeny základní pojmy a poté jednotlivé strategie dle Portera, Kotlera a Ansoffa. Jelikož různých strategií a alternativních strategií je mnoho, byly vybrány pouze tyto tři strategie.

Druhá kapitola bude pojednávat o konkurenčních analýzách. Jak bylo výše zmíněno, než začne podnik vybírat strategii, je důležité, aby první zhodnotil všechny stránky podniku vhodnými analýzami. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku byla vybraná analýza PEST a Porterova analýza pěti sil, pro zhodnocení interního prostředí byla vybraná analýza BCG a Balanced scorecard. Na závěr by měl podnik vytvořit SWOT analýzu a tak i v této části bude o SWOT analýze zmínka.

Třetí kapitolou začne praktický rozbor a popis podniku. Jako první bude podrobně popsán celý podnik. Některé části profilu podniku poslouží i jako zhodnocení interního prostředí podniku.

Čtvrtá kapitola se zaměří na jednotlivé analýzy, na základě kterých se bude poté volit konkurenční strategie podniku. Nejprve se bude analyzovat finanční stránka podniku. Poté proběhne analýza oborového prostředí dle Porterovi analýzy pěti sil a na závěr bude zhodnoceno vnější prostředí pomocí PEST analýzy. Všechny analýzy budou vyhodnoceny pomocí tabulky SWOT.

V páté kapitole bude navržena nejlepší strategie pro podnik. Nejprve bude navržena alternativní strategie a poté jedna z Porterových generických strategií. V další části bude popsáno, jak vybranou strategii implementovat.

Na úplný závěr práce autor zhodnotí návrh řešení a pravděpodobnost úspěchu implementace strategie.

Cílem práce je provést analýzu konkurenční strategie vybraného podniku. Na základě analýzy vyhodnotit konkurenční strategii podniku a navrhnout další možný rozvoj společnosti.

Jako zdroje této práce budou použity rešerše, odborná česká i zahraniční literatura, informace o podniku získané z konzultací a podnikových materiálů. Dále budou provedeny analýzy SWOT, finanční, PEST a Porterova analýza pěti sil.

Práce by měla přispět podniku k zamyšlení se nad strategií a budoucností podniku. Je důležité, aby malé i větší podniky tyto strategie aplikovaly a nebraly to jako zbytečnost. Po důkladné analýze podniku by jistě přišli na problémy dříve, než nastanou.

1 CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÍ STRATEGIE

1.1 Základní pojmy

1.1.1 Strategie

Z historického hlediska byla strategie spjata především s vojenskými akcemi. Od šedesátých let minulého století se mluví o strategii zejména v podnicích, o strategii vedení podniku. V dnešní době se jí rozumí směr nebo dráha jak dosáhnout dlouhodobých cílů podniku. Je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními přístupy. Ovšem definic tohoto slova je mnoho. Další významy jsou například:

- Určuje, jakým způsobem se podnik rozvíjí a kam směřuje.
- Je to způsob určení alokace podnikových zdrojů tak, aby bylo dosaženo cíle.
- Určuje, jakým způsobem se bude podnik řídit.
- Usiluje o dosažení nejlepší pozice podniku na trhu. [6]

Někteří z ekonomů, zabývající se marketingem a konkurenceschopností podniku, měli také svoje pojetí strategie. Níže jsou vybráni dva – Igor Ansoff a Michael E. Porter.

Strategie je pravidlo pro rozhodování pod neurčitými podmínkami, kdežto obchodní politika je kontingenční rozhodování. Obchodní strategie je široký soubor rozhodovacích pravidel a návodů definující spektrum obchodní činnosti a směr organizace (Ansoff, 1965). [5]

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí (Porter, 1980). [5]

1.1.2 Strategické řízení

Strategické řízení je nedílnou součástí řízení podniku směřující k naplnění cílů. Jádrem všeho je dobře postavená strategie. Na počátku tohoto řízení stojí formulace poslání a cílů podniku. Na konci stojí výstupy v podobě dosažení cílů.

Poslání

Poslání podniku neboli mise je určení smyslu existence podniku. K čemu byl podnik vytvořen a jaký je jeho základní účel. Posláním každé společnosti je buď nabízet nějakou službu, nebo vytvářet výrobky.

Poslání odpovídá na tři základní otázky:

- Jaký smysl má dané podnikání?
- Pro koho budou produkty či služby určeny – kdo budou zákazníci podniku?
- Co má podnik dosáhnout? [2]

Poslání je dlouhodobý záměr podniku, který respektuje hodnoty podniku, schopnosti podniku a vliv okolí podniku. Je stanovené jednoduše, aby všichni zaměstnanci pochopili smysl podniku, proč byl vytvořen.

Vize

Vize je blíže specifikované poslání. Vize nám určuje, kam by měla společnost dospět. Je to popis ideálního stavu, kterého chce společnost dosáhnout. Na rozdíl od mise není vize pouze jedna. Vize má časový rámec, a když je naplněna, specifikuje vrcholový management novou vizi nebo ji upraví, aby se měla společnost opět kam vyvíjet.

Vize tedy určitým způsobem posouvá podnik dopředu, dává mu směr růstu. Musí obsahovat takové komponenty, aby na základě této vize mohly být dány přesné cíle. Také by měla určit současný a budoucí stav, aby bylo zřejmé, jakým směrem se má vývoj podniku ubírat a jakou změnou má projít. [2]

Vize by měla respektovat požadavky stakeholderů a sociální a environmentální ekonomiky. Zpravidla se zde odrážejí tyto základní faktory:

- zákazníci,
- produkt,
- popis trhu,
- přednosti a výjimečnost produktu,
- dimenze záměru vize (v čem se bude podnik vyvíjet),
- filozofie podniku,
- postavení podniku – konkurenční pozice,
- image podniku,
- sociální aspekty. [2]

Cíle

Strategické cíle přímo navazují na vizi. Zpřesňují ji do dosažitelných bodů, aby byl znát progres. Jsou formulovány jasně a výsledky těchto cílů jsou měřitelné. Cíle nejsou vzájemně závislé. Pokud chce společnost dobře definovat cíl, měl by být SMART:

- **Specific** – specifický.
- **Measurable** – měřitelný.
- **Acceptable (achievable)** – akceptovatelný, dosažitelný.
- **Realistic** – realistický.
- **Time framed** – časově vymezený. [2]

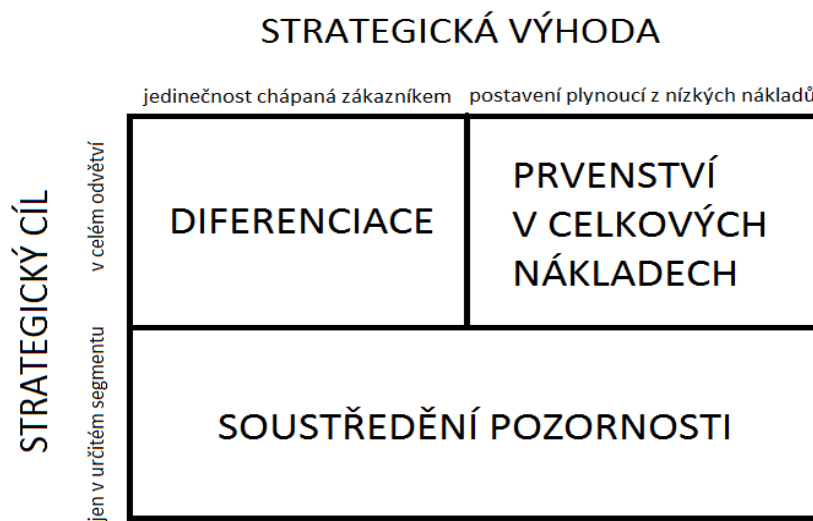
Jak již bylo výše zmíněno, cíl musí být přesně a jasně daný. Měřitelný, pokud se jedná o cíle „tvrdé – hard“, vyjádřené kvantifikovatelnými veličinami, i pro cíle „měkké – soft“, vyjádřené kvalitativními veličinami – ty se musí vyjádřit na kvantifikovatelné stupnici. Dále akceptovatelné, aby měli zaměstnanci motivaci a nebylo příliš neúspěšných pokusů o dosažení cíle. Realistické ve smyslu dodržení souladu s vizí a časově vymezené. [2]

1.2 Typy konkurenční strategie

1.2.1 Porterovo generické pojetí konkurenční strategie

Porter zosnoval tři obecné konkurenční strategie sloužící k předstížení jiných podniků v odvětví.

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti. [8]



Obrázek 1: Porterův model generických strategií

Zdroj: vlastní úprava dle [8]

Podniky mohou tyto tři strategie libovolně kombinovat, ale aplikování více než jedné z těchto strategií znamená oslabení jiných. Proto Porter doporučuje soustředit se pouze na jednu z nich. Každá z těchto strategií vytváří ochranu proti Portovým pěti hybným silám.

Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech znamená zavedení výkonného výrobního zařízení, sledování možnosti snížení nákladů pomocí zkušeností, usměrňovat přímé i režijní náklady, minimalizovat náklady v oblastech výzkumu, reklamy, prodeje, služeb... Nesmíme zapomínat také na kontrolování nákladů v manažerské sféře.

Prvenství v této strategii ale nesmí ovlivnit faktory, které jsou spojené s náklady – kvalita a množství produktů, kvalita služeb atd. Záleží především na zdokonalení technologie a nalezení optimální výše nákladů. Tato strategie zároveň zaručuje zisk nebo možnost snížení prodejní ceny, což kladně ovlivní konkurenceschopnost podniku. [8]

Dosáhnout této pozice vyžaduje získání vysokého relativního podílu na trhu nebo jiných výhod jako jsou výhodný přístup k surovinám či zjednodušení výrobního postupu.

Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferenciací produktu či služby. Dosáhnout výborné konkurenceschopnosti je možné pomocí vytvoření něčeho, co bude v celém oboru přijímáno jako jedinečné a nenahraditelné.

Diferenciace může mít několik podob:

- design,
- vlastnosti,
- služby,
- technologie,
- dostupnost. [8]

Je to vše, co může produkt natolik změnit, že nebude možnost nahradit ho substitutem alespoň do té chvíle, dokud to nezačnou napodobovat konkurenti.

Velmi dobrá je kombinace hned v několika ohledech. Podnik tím může získat vysokou ziskovou marži či stálé zákazníky. Ale nezíská velký podíl na trhu, jelikož takové produkty vytváří dojem exkluzivity a ta má spíše vybrané zákazníky. [8]

S první strategií tato dohromady nejde. Vyrobit něco tak jedinečného stojí mnoho úsilí a hlavně finančních prostředků, výrobce se však může následně těšit velmi nadprůměrných zisků.

Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti. Tato strategie může mít také několik podob. V každém případě se nikdy nezaměřuje na celý trh či obor.

Nejčastěji se podniky soustředí na:

- specifické podmínky,
- geograficky vymezený trh,
- úzký sortiment. [8]

Podstatou strategie je soustředit pozornost na zvolený objekt a dokonale splnit požadavky zákazníků. Podnik si tímto způsobem může zajistit také diferenciací produktu a naklonit i po této stránce zákazníky na svoji stranu. Přesto se bude pořád jednat pouze o část trhu.

Níže uvedená tabulka ukazuje, jaké jsou požadavky a podmínky pro jednotlivé strategie. Všechny vyžadují specifický styl vedení či požadované dovednosti.

Tabulka 1: Přehled a výběr požadavků dle Porterovi generické strategie

OBEČNÁ STRATEGIE	BĚŽNĚ VYŽADOVANÉ PROSTŘEDKY A DOVEDNOSTI	BĚŽNÉ ORGANIZAČNÍ POŽADAVKY
PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADĚCH	<ul style="list-style-type: none"> • Technická dovednost ve výrobě • Podstatné kapitálové investice a přístup ke kapitálu • Intenzivní dohled nad pracovními silami • Produkty, jejichž design usnadňuje výrobu 	<ul style="list-style-type: none"> • Přísná kontrola nákladů • Strukturovaná organizace a odpovědnost • Pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů
DIFERENCIACE	<ul style="list-style-type: none"> • Silné schopnosti marketingu • Konstrukce výrobku • Rozsáhlé možnosti ve výzkumu • Letitá tradice v odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> • Těsná koordinace mezi činnostmi ve výzkumu, vývoji a marketingu produktu • Vysoce kvalifikovaní pracovníci, vědci • Tvořivý kolektiv
SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinace výše uvedených – v závislosti na typu soustředění a strategickém cíli 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombinace výše uvedených – v závislosti na typu soustředění a strategickém cíli

Zdroj: [8]

1.2.2 Kotlerovo pojetí konkurenční strategie

Kotler rozdělil čtyři podoby konkurence a k nim přiřadil čtyři typy strategií. Vychází tedy z typu postavení podniku na daném trhu:

- vedoucí firma na trhu,
- tržní vyzyvatel,
- následovatel,
- výklenkář. [7]

Tyto strategie tedy na rozdíl od strategií dle Portera nejdou kombinovat, jelikož podnik spadá vždy jen pod jednu a tou cestou by se měl i ubírat.

Vedoucí firma na trhu

Typ podniku: Jde o podnik s dominantním postavením na trhu. Zaujímá alespoň 40% tržní podíl. Tento podnik určuje tržní podmínky, zavádí jako první nové výrobky na trh a s reklamou je také před ostatními.

Strategie: Podnik je stále ohrožován svými konkurenty, proto se musí snažit o celkové zvýšení poptávky (zvětšit trh), také musí bránit svůj dosavadní podíl na trhu nebo se ho snažit zvětšit.

Zvýšení poptávky lze zajistit mnoha způsoby. Řešení může být v hledání nových zákazníků. Je třeba oslovit ty, kteří o výrobku nejsou informováni, nebo pro ně zatím nebyl výrobek dostatečně důležitý pro koupi. Také lze rozšířit využití tohoto výrobku, nebo ho mírně inovovat pro širší užití. [7]

Ubránit svůj podíl na trhu může podnik pouze, když neustále inovuje své výrobky, nedovolí, aby ho některý z konkurentů předběhl ve vývoji či jiném faktoru úspěchu. Nelepší je pozici stále upevňovat a to rozvíjením spektra výrobků, zvyšováním kvality a reklamy.

Tržní vyzyvatel

Typ podniku: Tržní vyzyvatel je podnik, který má významné postavení na trhu, ale nezaujímá první pozici. Jedná se o druhý až čtvrtý podnik, co se týče tržního podílu. Tento podnik hledá slabá místa u konkurentů a tam útočí. Zaujímá většinou ofenzivní strategii. [1]

Strategie: Tržní vyzyvatel zaujímá vždy ofenzivní strategii a to i v případě, že je malá šance na úspěch. Pokud chce radikálně změnit své postavení, musí zaútočit na silné stránky vedoucího

podniku. Je velice pravděpodobné, že se tento útok nezdaří, jelikož vedoucí podnik se snaží velmi dobře hájit své postavení. Další, mnohem úspěšnější možností, je zahájit útok na vedoucí podnik, ovšem na slabá místa. Buď na ta, která podnik nestřeží dostatečně, jelikož se může jednat o vedlejší produkty nebo na geograficky slabá místa. Také může útočník zasáhnout na více nechráněných slabinách konkurenta. Při tomto útoku je důležité, aby měl útočník dostatečné množství zdrojů a nemusel bitvu v průběhu přerušit. Posledním nejméně náročným útokem jsou časté akce a snižování cen. Tím je možné získat pozornost zákazníků a časem třeba i jejich loajalitu. [7]

Následovatel

Typ podniku: Je to podnik s malým podílem na trhu. Nemá dost zdrojů na zvýšení tržního podílu. Vyhýbá se tvrdým konkurenčním bojům. Následuje vedoucí podnik s novými výrobky a jinými změnami. Snaží se svoji pozici udržet.

Strategie: Následovatel má tři možné typy strategií. Může se stát pouhým parazitem na vedoucím podniku a kopírovat jeho nápady, výrobky nebo marketing. Tato strategie nemusí být vždy v souladu s legislativou. Napodobitel je velmi podobná strategie avšak podnik přináší i své nápady do nových výrobků a tudíž nejsou složením či obalem totožné. Posledním typem strategie je upravovatel. Ten okopírované výrobky ještě sám zdokonaluje a upravuje a až poté je umístí na trh. Často se podniky s touto strategií stávají vyzyvateli. [7]

Výklenkář

Typ podniku: Tento typ podniku vyhledává nevyužitý potenciál trhu. Má úzkou specializaci v daném oboru a velice dobrý goodwill, díky kterému se drží na trhu. Také se snaží vyhýbat konkurenčním bojům.

Strategie: Vyhledává mezery v trhu, která není vykrytá konkurencí, vyplní ji svými výrobky. V této strategii je podstatné, že neohrožuje svým postavením ani svými úkony konkurenty, pro něž jsou většinou tyto mezery nezajímavé. [1]

1.2.3 Ansoffovo pojetí konkurenční strategie

Ansoffovo pojetí konkurenční strategie je pro podniky, které se snaží o růst. Zvolil čtyři různé strategie a všechny růstové. Jsou určeny na základě orientace na trh a výrobek.

	SOUČASNÝ VÝROBEK	NOVÝ VÝROBEK
SOUČASNÝ TRH	TRŽNÍ PENETRACE	ROZVOJ PRODUKTU
NOVÝ TRH	ROZVOJ TRHU	DIVERZIFIKACE

Obrázek 2: Ansoffova matice

Zdroj: vlastní úprava dle [6]

Penetrace trhu

Podnik aplikující penetraci trhu má existující výrobek a nabízí ho na současném trhu. Nevyhledává nové zákazníky, pouze se snaží připomenout svůj produkt, buď zvýšením reklamy či slevami na produkt. Je to strategie bezriziková avšak ne příliš zisková.

Rozvoj trhu

Tuto strategii zavádí podnik, který má existující výrobek a snaží se ho nabídnout na novém trhu. Tato expanze výrobku může být riziková a nákladná, jelikož podnik potřebuje najít na novém neprozkoumaném trhu zákazníky, kteří budou daný výrobek kupovat.

Důvodem pro zvolení této strategie může být technologická či finanční náročnost na vytvoření nového výrobku. Trh, na kterém je nyní výrobek uváděn, je zahlcen a vyčerpán. Nebo mohli vzniknout nová právní omezení pro prezentaci výrobku na současném trhu.

Rozvoj produktu/služby

Tato strategie je finančně náročnější a rizikovější než výše zmíněné a to na vývoj a výzkum nových výrobků. Jedná se o vývoj nového výrobku či inovace stávajícího. Podnik, který aplikuje tuto strategii je rád před ostatními a určuje nové trendy. Podnik využívá znalost současného trhu a tudíž i požadavky zákazníků. [6]

Jedná se především o výrobce aut a mobilních telefonů, kde je vývoj rychlý a tedy životní cyklus výrobku velmi krátký.

Diverzifikace

Diverzifikace je poslední strategií a nejvíce rizikovou strategií. Jedná se o vstup podniku s novým výrobkem na nový trh. Je třeba dát finance na vývoj výrobku a také na prozkoumání trhu.

Strategie diverzifikace bývá často neúspěšná. Management musí vyhodnotit, zda touto strategií dosáhnou zadaných cílů a zda jsou tyto cíle vzhledem ke strategii realistické. Podnik má na výběr tři možné směry diverzifikace:

- Související diverzifikace
 - Rozvoj produktu i trhu je nad rámec současných, ale podnik se stále pohybuje ve svém oboru. Často dochází k synergii díky výměně znalostí nebo zdrojů mezi SBU.
- Soustředěná diverzifikace
 - Tento typ je dosažen, pokud podnik vyvine produkt, který obsahuje existující linie podnikání.
- Konglomerační diverzifikace
 - Tato diverzifikace je tam, kde podnik vstupuje do nového oboru podnikání. Je to čistě nová aktivita podniku. [6]

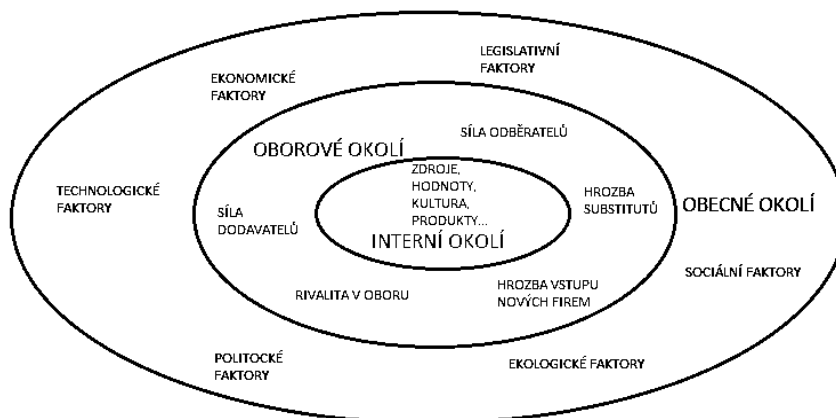
2 TYPY KONKURENČNÍ ANALÝZY

Tyto analýzy napomáhají určit, jakou strategii by měl podnik zvolit. Pomocí různých analýz si podnik odpoví na základní otázky:

- Na jaké pozici se podnik nachází?
- Jaké je prostředí, v němž podnik působí?
- Jaké jsou možnosti podniku?
- Jaké má podnik silné a slabé stránky a jak je využít či omezit? [6]

Na základě vypracování těchto analýz se může podnik vidět jako celek a zvolit správné strategické aktivity. Podnik bude moci reagovat včas na změny, které mu konkurenti či měnící se podmínky trhu připraví.

Pro souhrnný přehled analýz je dobré si zprvu rozdělit prostředí podniku na tři části: makro prostředí, mezo prostředí, mikro prostředí.



Obrázek 3: Prostředí podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

2.1 Makro prostředí – obecné

Je to takové prostředí, které obsahuje neovlivnitelné faktory. Jsou jimi: legislativní, politické, ekonomické, sociální, ekologické a technologické faktory. Ty působí pouze na podnik ale ovlivnit je nelze. Je nutné identifikovat trendy a vlivy, které budou ovlivňovat vývoj společnosti.

Analýza makro prostředí by měla odpovídat na tyto otázky:

- Jaké jsou vývojové trendy významných faktorů?
- Jaký vliv budou mít faktory na vývoj podniku?

- Jak ovlivní konkurenční boj?
- Jaký budou mít odpad na strategii podniku? [11]

2.1.1 PEST analýza

Makro prostředí se hodnotí pomocí analýzy PEST, PESTE, PESTLE. To, zda si vybereme analýzu PEST nebo jednu z rozšířených variant, záleží na tom, co všechno může daný podnik ovlivňovat. Název této analýzy jsou počáteční písmena anglických názvů faktorů:

- **Political** – politické faktory

Tyto faktory je nutné analyzovat, jelikož v budoucnu mohou změnit faktory legislativní. Pokud bude podnik vědět o politickém rozpoložení státu, může lépe předvídat politické, ekonomické a legislativní trendy. Mezi takové faktory patří zejména:

Stabilita vlády, měnová politika, typ vedoucích politických stran, výdaje a dotace vlády, významné vládní úřady, vztah s ostatními zeměmi.

- **Economic** – ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří zejména makroekonomické trendy. Jedná se o faktory, které podnik ovlivní zejména ve výši výdělku a úspěšnost podniku. Těmito faktory jsou:

Bankovníctví (úvěry, úroky), daňové zatížení, překážky exportu a importu, inflace, nezaměstnanost, úroková míra, míra ekonomického růstu, současná pozice v hospodářském cyklu, směnné kurzy, HDP...

Ekonomických faktorů je celá řada, avšak ne všechny ovlivňují daný podnik. Podnik si sám určí, které faktory je nezbytné pozorovat a které naopak neovlivní tolik vývoj podnikání.

- **Social** – sociální/společenské faktory

Tyto faktory ovlivňují poptávku po zboží a službách. Obyvatelstvo určuje pohled na jednotlivé výrobky. Je to rozbor společenských trendů:

Životní styl obyvatelstva, pohled na svět, životní úroveň obyvatelstva, náboženství, složení obyvatelstva, sociální trendy, demografické změny jako je stárnutí obyvatelstva, volnočasové aktivity, role žen a mužů ve společnosti.

Všechny zmíněné trendy a faktory ovlivňují zákazníky ve stylu nákupu. Proto je pro podnik nezbytné všechny trendy analyzovat a na základě toho upravit nabídku zboží a služeb.

- **Technological/technical – technologické/technické faktory**

Technologické a technické faktory jsou důležitým měřítkem pro vývoj podniku. Mohou mu napomoci, ale také mohou více napomoci konkurenci, je nutné technologický postup sledovat a v případě posunu ihned využít možnosti. Mezi technologické/technické faktory patří:

Tempo postupu technologie, technická vyspělost země, jak vysoké finanční prostředky jsou věnovány na výzkum a vývoj, které obory jsou nejvíce podporovány ve výzkumu, výše dotací na výzkum a vývoj, rychlost morálního zastarávání, nákladnost získání zdrojů, možnosti substitutů jako zdrojů.

Tyto faktory jsou výjimečné proto, jelikož každý podnik nemusí umět technologický pokrok využít nebo nemusí mít dostatek financí a zkušeností pro využití. Tím se velice liší možnosti podniků získat nebo ztratit konkurenční výhodu.

- **Legislative – legislativní faktory**

Legislativní faktory určuje především stát. Jsou důležité především pro určení překážek na vstupu pro nové konkurenty. Vymezují také prostor pro podnikání. Na základě čeho a v čem je možnost podnikat. Mezi nejdůležitější faktory patří:

Státní regulace hospodářství, daně, regulace obchodu se zahraničím, zákony o ochraně životního prostředí, občanský zákoník a další zákony, směrnice a vyhlášky.

Tyto faktory ovlivňují způsob podnikání. Podnik by měl všechny faktory, které se ho týkají analyzovat, aby byl co nejméně zatížen legislativou.

- **Ekological – ekologické faktory**

Ekologické faktory jsou dané někdy legislativou. Podnik může ale pro ochranu životního prostředí udělat mnohem více, neboť mnoho zákazníků v dnešní době na to slyší. Mezi ekologické faktory lze zařadit:

Ochrana životního prostředí, obnovitelné zdroje energie, recyklace, využití vodních zdrojů.

Naopak při nedodržení ekologických trendů je možné přijít do konfliktu s místními zvyky a trendy a tím zákazníky ztratit.

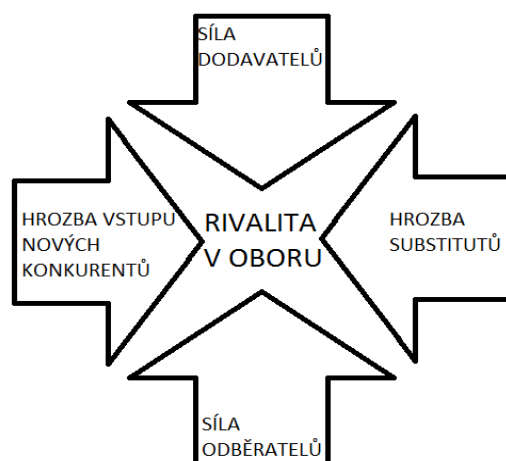
2.2 Mezo prostředí – oborové

Toto prostředí obsahuje síly, které ovlivňují podnik, a ten je může také ovlivnit. Patří mezi ně: vyjednávací síla dodavatelů, síla odběratelů, rivalita v oboru, možný vstup nových konkurentů

a hrozba substitutů. Analýza oborového prostředí pomůže najít největší konkurenty a zjistit hrozby pro společnost. Také napomůže zrychlit dobu reakce na kroky konkurence.

2.2.1 Porterova analýza pěti sil

Mezo prostředí se nejlépe analyzuje podle Porterovi analýzy pěti sil. Souhrnné působení těchto sil určuje potenciál na daném trhu. Klíč k nalezení nejlepší pozice pro odolávání konkurenčnímu tlaku je v analýze každé jednotlivé síly.



Obrázek 4: Porterův model – analýza pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování dle [8]

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující podniky berou těm stávajícím kapacitu trhu. Noví konkurenti budou chtít získat podíl na trhu a tím stávající podniky přijdou o své zisky. Hrozba vstupu nových konkurentů záleží na překážkách vstupu a očekávajících reakcí od stávajících podniků na trhu.

Existuje několik hlavních překážek:

Úspory z rozsahu – jedná se o snížení ceny na jednotku produkce. Pokud podnik vyrobí více výrobků, klesnou fixní náklady a tím klesnou i celkové náklady na jednotku produkce. [8]

Pokud nově vstupující podnik této výhody využije, s velkým objemem nových výrobků riskuje silnou reakcí ze strany stávajících konkurentů, nebo v případě nezdárného vstupu nepokrytí nákladů a tudíž vysokou ztrátu. Pokud by nevyužil této výhody, nevyhne se pocitu cenového znevýhodnění, což by bylo stejně nežádoucí.

Diferenciace produktu – znamená to postavení nového produktu na nový trh.

Pro nově vstupující podniky znamená tato překážka vysoké finanční náklady a nezaručený úspěch. Je třeba postavit se zavedeným značkám s tradicí, zákaznickým servisem a zažitou reklamou. Noví konkurenti nemají tradici, musí vytvořit zákaznický servis, poutavou reklamu a získat si své zákazníky. K tomu potřebují prozkoumat celý nový trh. [8]

Tato překážka, jak již bylo zmíněno, je vysoce nákladná a při nepřekonání a nutnosti stažení z trhu nezbude podniku žádná zůstatková hodnota.

Kapitálová náročnost – nutné investice do počátku podnikání na novém trhu. Investice jako podmínka konkurenceschopnosti.

Může se jednat o investice do zdrojů, vývoje, techniky a strojů, nákupu zásob, do reklamy či do podpůrných akcí pro získání nových zákazníků.

Přechodové náklady – náklady určené pro přechod z jednoho oboru/trhu na jiný.

Do těchto nákladů lze započítat finanční úsilí pro získání nových dodavatelů, přeškolení zaměstnanců nebo náklady pro dodržení legislativních podmínek na novém trhu. [8]

Přístup k distribučním kanálům – získání distribučních kanálů.

Podnik hledá nové distribuční kanály, které ještě nejsou plně obsazeny. V opačném případě podnik vytváří reklamy, podporu prodeje a cenová zvýhodnění, aby přiměl některé distribuční kanály o spolupráci. Pokud ani to není v silách podniku, je třeba vytvořit nový distribuční kanál, což je jednodušší řešení, ovšem finančně náročné.

Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu – kromě úspor z rozsahu existují další výhody pro stávající podniky na trhu.

Výhodný přístup k surovinám si zajistily podniky dlouhodobými smlouvami, když ještě nebyla poptávka tak vysoká. Také si mohly vybrat výhodnější geografickou polohu. Podniky působící řadu let na daném trhu mají také své know-how, zkušenosti nebo mají některé charakteristiky chráněné patentem.

Vládní politika – vláda může limitovat počet podniků v odvětví, také může zvýšit legislativní opatření a tím zamezit vysokému vstupu podniků do odvětví. [10]

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé se snaží svou vyjednávací silou tlačit ceny co nejnižší. Usilují o lepší kvalitu a servis. Skupina odběratelů je silná tehdy, pokud platí níže zmíněné body:

- Nakupuje velké množství produktů od jednoho dodavatele. Odběratel bude v tomto případě velmi žádaný, důležitost uzavření obchodu s tímto odběratelem se zvyšuje.
- Nakupuje produkty, které jsou pro dodavatele významné a tvoří velkou část jeho portfolia produktů.
- Produkty, které odběratelé nakupují, nejsou diferencované. Tyto produkty jsou lehce k mání u téměř každého dodavatele a tak dodavatelé bojují o tyto zákazníky.
- Odběratelé vytvářejí hrozbu integrace. Pokud by dodavatelé neupravili pro odběratele podmínky, mohou si odběratelé některé produkty vytvářet sami. Dodavatelé by tím přišli o zisky a také získali nového konkurenta.
- Produkt, který odběratel požaduje, není důležitý z hlediska kvality jeho produkce.
- Výborná informovanost odběratele o cenách produktů, poptávce po produktu. Tím má vysokou vyjednávací schopnost a šanci dosáhnout optimální ceny. [10]

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou při vyjednávání hrozit odběratelům, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu. Podmínky, při kterých mají dodavatelé velkou vyjednávací sílu, jsou velice podobné podmínkám pro odběratele. Patří mezi ně:

- Nabídka je omezená, dané produkty nabízí pouze několik dodavatelů. Naproti tomu je velké množství odběratelů, kteří mají o produkt zájem.
- Pokud neexistují pro dané produkty substituty, nemusí čelit cenovému stropu a nejsou tedy omezeni v síle vyjednávání.
- Odvětví, kam dodávají své výrobky, nezaujímá velký podíl v zisku dodavatele. Nemá problém s opuštěním daného odvětví.
- Dodavatelův produkt je velmi důležitý pro odběratele. Dodavatelův produkt může mít potřebnou kvalitu, specifický tvar, či jinou charakteristiku, která dělá produkt jedinečným a potřebným pro odběratele. [8]

Hrozba substitučních výrobků nebo služeb

Všechny podniky v daném odvětví bojují proti možnosti substituce jejich výrobků. Substituční výrobky snižují poptávku a tím i zisk v daném odvětví. Při existenci substitutů mají podniky stanovený cenový strop, a tudíž jsou omezováni v jejich cenové politice.

Podniky by měly identifikovat jednotlivé substituty, to znamená takové produkty, které splňují funkci jejich produktu. Tato identifikace se může stát i kolektivní akcí celého oboru. Tyto substituty je dobré mít stále pod dohledem a zjišťovat způsob, jak omezit sílu těchto substitučních produktů.

Rivalita mezi existujícími konkurenty

Soupeření mezi konkurenty probíhá formou cenového boje, reklamních kampaní, akcí, zlepšování zákaznického servisu či jiné marketingové podpory.

Rivalita nastává, pokud má jeden nebo více konkurentů pocit, že je na ně vyvíjen tlak, nebo že mají možnost vylepšit svoji konkurenční pozici. Některé akce mohou vyvolat i reakce ostatních konkurentů a tak, když jeden sníží cenu daného produktu, ostatní ho následují. Takové reakce mohou pak v konečném stavu spíše všem uškodit nežli pomoci. [8]

2.3 Mikro prostředí – interní

Analýzy interního prostředí hodnotí současnou situaci podniku. Jde o identifikaci silných a slabých stránek podniku a zhodnocení stávajících zdrojů a produktů. Vždy je také vhodné zhodnotit finanční stránku podniku.

Výsledky analýzy interního prostředí odpoví na tyto otázky:

- Kde je podnik nyní?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kde bude podnik v budoucnu? [11]

Způsobů, jakými analyzovat mikro prostředí, je mnoho. Níže jsou uvedeny pouze dva příklady, jak je možné interní prostředí analyzovat.

2.3.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard (BSC) je nástroj na měření výkonnosti podniku. Používá se jako posun od strategického plánu k jeho realizaci, kde podniky většinou ztroskotají. Než ale dojde k samotné implementaci, musíme strategické cíle převést na dílčí, dále stanovit ukazatele a metriky a v jednotlivých perspektivách organizace. Nutno zmínit, že tato metoda klade důraz na

nefinanční ukazatele výkonnosti podniku. Ty umožňují předvídat budoucí vývoj finančních ukazatelů, a tedy i hodnoty společnosti a dovolují stanovit cíle i na nižších úrovních organizace.

BSC pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení organizace:

- Finanční perspektiva.
- Zákaznická perspektiva.
- Procesní perspektiva.
- Učení se a růst. [4]

Finanční perspektiva

Finanční ukazatele jsou zpravidla výsledkové – ROS, ROA, ROE.... Musí zajistit zlepšení růstových ukazatelů finanční výkonnosti: růst výnosů, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv.

Zákaznická perspektiva

Pro zákaznickou perspektivu je velice důležitá segmentace zákazníků a trhu. Ty představují pro podnik zvyšování obrátu, který bývá součástí finančních cílů.

Klíčové ukazatele:

- tržní podíl,
- věrnost zákazníků,
- akvizice nových zákazníků,
- rentabilita zákazníků,
- spokojenost zákazníků. [4]

Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva má tři hlavní části – inovační proces, provozní proces a poprodejní proces. Tyto části jsou odvozeny od hodnototvorného řetězce, který se velmi blízce prolíná s perspektivou interních podnikových procesů.

Inovační proces – ukazatele

- doba vývoje nové generace výrobků,
- dokonalost vynálezu (inovační přínos),
- doba uvedení výrobku na trh. [4]

Provozní proces – ukazatele

- délka trvání a spolehlivost provozního procesu,
- kvalita procesu,
- náklady na proces,
- zvláštní přednosti výrobků a rozdíly oproti konkurenci. [4]

Poprodejní servis – ukazatele

- čas,
- kvalita servisu,
- výše nákladů. [4]

Perspektiva učení se a růstu

Oblast perspektivy učení se a růstu má také tři základní oblasti:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. [4]

Pro měření plnění zaměstnaneckých cílů se využívají následující klíčová měřítka:

- spokojenost zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,
- produktivita zaměstnanců. [4]

2.3.2 Model BCG

Model BCG nebo také Bostonská matice hodnotí portfolio výrobků podniku. Podnik tak může zhodnotit, v jaké fázi se jeho výrobky pohybují, které je třeba stáhnout a které podpořit. Je důležitá v rozhodování ohledně podnikové strategie.

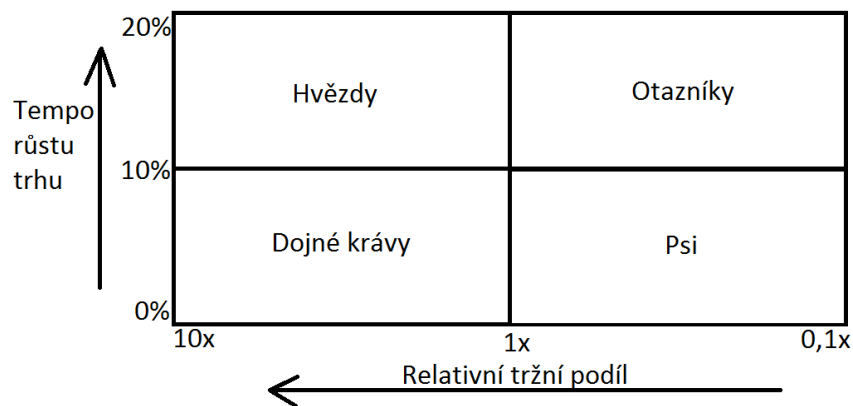
Matice poskytuje komplexní pohled na portfolio výrobků a trhu. Lze z ní vyvodit plán na další kroky podniku. Na základě matice by měl podnik alokovat zdroje tam, kde jsou potřeba.

Na osách této dvourozměrné matice je relativní podíl na trhu a růst trhu. Relativní podíl na trhu je celkový podíl dané firmy na trhu vzhledem k podílu největšího konkurenta na trhu. Hranice,

kteřá dělí vysoký resp. nízký podíl, je 1. Růst trhu je dán v procentech, jakou rychlostí se trh posouvá. Pokud je růst prodeje vyšší než 10%, jedná se o trh dynamický. [6]

Matice se dělí na čtyři části: Otazníky, Hvězdy, Psi, Dojné krávy. Podle toho, kde se produkt nachází, by měl podnik vybrat strategii.

Obrázek 5: Model BCG



Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

Dojné krávy

Dojné krávy jsou produkty, který mají vysoký zisk, ale trh, na kterém jsou prodávány, má nízký růst. Není proto výhodné, aby se do těchto produktů výrazně investovalo. Výhodnější by bylo pouze sklízet za ně výtěžky. Pokud by podnik investoval do dojných krav, tak proto, aby zvýšil jejich tržní podíl, aby se z nich staly hvězdy. V opačném případě se „vydojí“ a stanou se bídnými psy.

Hvězdy

O tuto pozici podniky usilují. Je pro podnik nejpřínosnější. Produkt má vysoké tržby a také je na trhu s vysokým růstem. Podnik se snaží v tomto poli produkty udržet. Je třeba občas investovat do inovace a vývoje produktu. Pokud klesne růst trhu, stanou se otazníky dojnými krávami. Pokud podnik nebude investovat do vývoje produktu, stanou se otazníky.

Otazníky

Otazníky jsou nejrizikovější a často nejnákladnější produkty. Pro dosažení pozice hvězdy je potřeba vysoce produkty financovat – podpora prodeje, reklama... Další možností je odchod z této části trhu, kde zisk není vysoký. [6]

Psi

Psi nebo také bídní psi jsou produkty, které nepřináší skoro žádný zisk, ale ani podnik moc nestojí jejich udržení na trhu. Šance, že by se z psů staly otazníky nebo dojně krávy je téměř nulová. Je nutné uvážit stažení těchto výrobků z trhu.

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je rozbor silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Toto je základní analýza pro určení strategie podniku. Dobrá strategie by měla stavět na silných stránkách podniku a příležitostech. Každý podnik bude mít jiné silné stránky a výsledek analýzy bude u každého podniku odlišný, proto se liší i strategie podniku.

SWOT analýzu musí provádět osoby, které umí určit podstatné body této strategie. V nepravých rukou vzniknou pouze dlouhé seznamy důležitých a nedůležitých bodů.

Níže jsou uvedeny pouze možnosti, z čeho by se analýza mohla skládat a na co by se mohla zaměřovat. To, co je uvedeno jako slabé stránky, v opačném významu mohou být silné. To, co je uvedeno jako příležitosti, v opačném významu mohou být hrozby.

Silné stránky podniku

- finanční stránka podniku,
- zmapování trhu podnikem,
- loajalita zákazníků,
- postavení na trhu,
- konkurenční výhody,
- zkušenosti,
- technologie. [3]

Slabé stránky podniku

- náklady,
- cenová strategie,
- úzký sortiment,
- špatná reputace,
- zranitelnost,
- chybí klíčový zaměstnanci,
- nedostatek zdrojů. [3]

Příležitosti

- Růst trhu,
- ekonomický vývoj,
- možnost expanze,
- rozšíření sortimentu,
- možnost oslovit nové zákazníky,
- technologický zvrát. [3]

Hrozby

- Legislativní změny,
- příchod konkurentů na trh,
- růst substitučních produktů,
- politika státu,
- rostoucí vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků. [3]

Po vytvoření tabulky s těmito čtyřmi soubory faktorů se musí všechny ohodnotit kvantitativně a zjistit, která část může mít největší vliv na budoucnost podniku. Také se vytvoří analýza, která odpoví na otázky:

- Jak lze maximalizovat silné stránky a příležitosti?
- Jak lze minimalizovat slabé stránky a hrozby?

Odpovědi na tyto otázky by měly podniku ulehčit výběr vhodné strategie.

3 PROFIL VYBRANÉHO PODNIKU

3.1 Základní charakteristika

Firma: XYZ

Sídlo: Moravská Třebová

Právní forma: akciová společnost

Základní kapitál: 74 100 000 Kč (Akcíe 741 000 ks kmenových akcií na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100Kč)

Datum založení společnosti: 1. 1. 2011 [20]

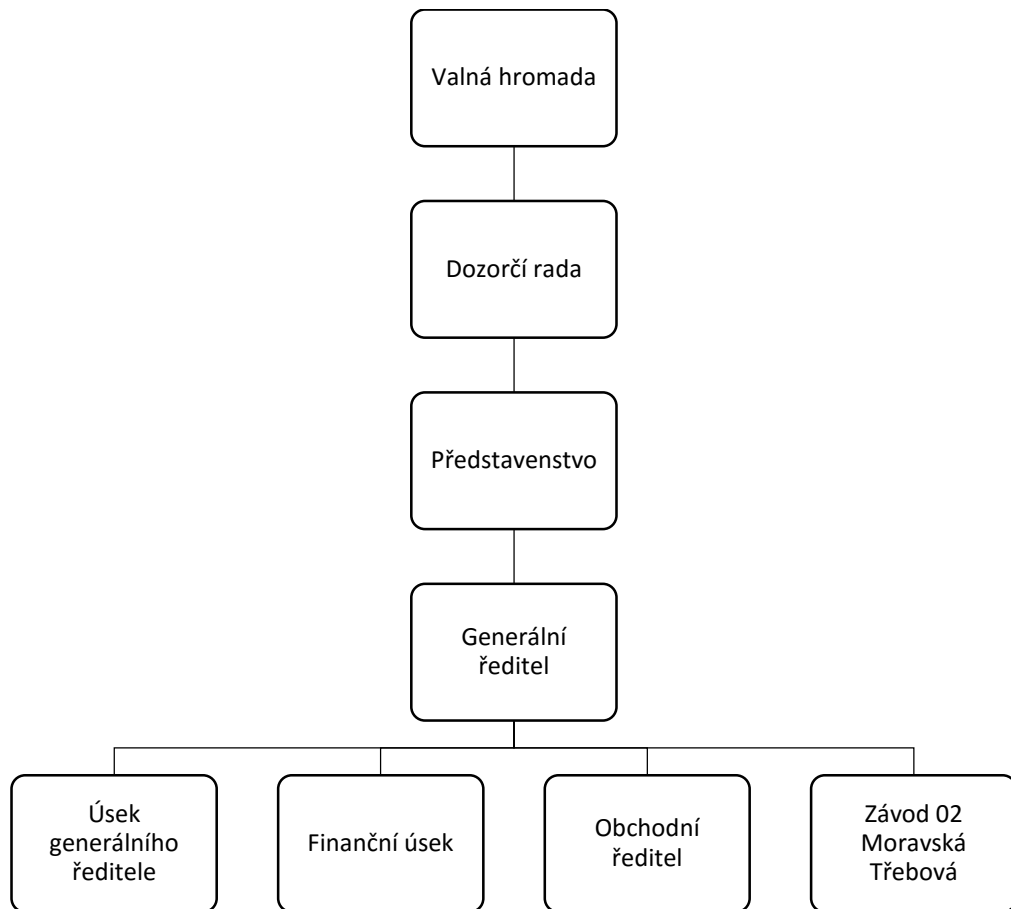
Podnikatelské činnosti:

- Výroba a prodej textilií, textilních výrobků, oděvů a oděvních doplňků.
- Zastupování v celním řízení.
- Poradenské a konzultační činnost.
- Výzkum a vývoj v oblasti přírodních věd. [20]

Rozdělení produkce:

- Technické a speciální tkaniny 74%
- Podšívkové tkaniny 9%
- Šatové a oblekové tkaniny 3%
- Tkaniny na přikrývky 1%
- Pláštěvé tkaniny 2%
- Mzdové práce 3%
- Ostatní 8% [20]

3.2 Organizační struktura podniku



Obrázek 6: Schéma – organizační struktura podniku

Zdroj: [20]

3.3 Historie

Hedvábnická společnost XYZ vychází z dlouholetých tradic. První hedvábnická tkalcovna zahájila provoz v českých zemích již v roce 1828. [20]

Sortiment tkanin z přírodního hedvábí byl po roce 1900 doplňován o první syntetické tkaniny z viskózy. Po roce 1946 byl sortiment znovu rozšířen o syntetické tkaniny, tentokrát na bázi polyamidu a polyesteru. [20]

V roce 1949 byly závody v Čechách a na Moravě znárodněny a soustředěny do národního podniku XYZ. Po privatizaci v roce 1993 patří dnes XYZ do rukou českých akcionářů. [20]

3.4 Současnost

V současné době je výroba soustředěna do tkalcovny a barevny v Moravské Třebové a s dalšími třemi společnostmi tvoří koncern. [19]

Sortiment tradičně zpracovávaných materiálů – viskózové, acetátové, polyesterové, polyamidové hedvábí a bavlna, byl v roce 2008 rozšířen o polyakryl. Z toho důvodu, že XYZ koupila od zanikající belgické společnosti značku „Cyr Gambier“, pod kterou na trh dodává tkaniny pro potahy na zahradní nábytek a dětské kočárky. [19]

Dříve byla XYZ orientovaná i na sortiment dámské a pánské konfekce. Z důvodu přijetí Číny do WTO v roce 2000 toto zaměření XYZ téměř úplně opustila z důvodu konkurenceschopnosti a zaměřila se na technický textil, u kterého setrvává dodnes.

Dnes firma nepůsobí pouze na území ČR, ale vyváží většinu své produkce do zahraničí. A to zejména do Velké Británie, Rakouska, Německa, Ruska a Slovenska.

3.5 Produkty

Sortiment je dnes rozdělen do čtyř hlavních částí:

- Protection – sortiment tkanin pro pracovní a ochranné účely.
- Adventure – sortiment polyesterových a polyamidových tkanin vyvinutý pro sportovní a volnočasové aktivity.
- Engineering – sortiment tkanin vyvinutých na požadavek zákazníků, splňující specifické vlastnosti textilie.
- Home&Office – sortiment tkanin určených pro zastiňování v interiéru a outdooru. [13]

3.6 Mise, vize, cíle

Mise společnosti: Společnost XYZ vznikla pro potřeby široké veřejnosti v oblasti tkanin. V budoucnu by se měla stát špičkou v kvalitě těchto výrobků.

Vize společnosti: Ze společnosti XYZ vybudovat špičkovou společnost s kvalitní produkcí a uspokojit nabídku jakkoliv náročného klienta. Důraz je kladen na environmentální aspekty.

Cíle společnosti nejsou stanoveny tradičně, jak by měli být dle ekonomického pohledu SMART.

- kvalitní výrobky,
- spokojení zákazníci,
- rozšiřování společnosti. [19]

Tyto cíle by se měly stanovit například takto:

- Cílem je zhotovit v roce 2016 výrobky, jejichž reklamace nepřekročí hranici 5%.
- Zvýšit do roku 2018 počet klíčových zákazníků o 20%, při čemž klíčový zákazník je specifikován ročním nákupem za alespoň 150 000Kč.
- Založení 3 nových poboček v České republice do roku 2020.

3.7 Majetková a kapitálová struktura podniku

Tato rozvaha byla sestavena ke dni 31. 12. 2014. a je vedena v tisících Kč. U rozvahy se sleduje několik tzv. Zlatých pravidel.

- Pravidlo vyrovnání rizika

Toto pravidlo nám říká, že cizí kapitál by neměl převyšovat kapitál vlastní. Samozřejmě vždy je třeba to přizpůsobit oblasti působení firmy. [12]

V případě firmy XYZ je pravidlo vyrovnání rizika splněno. Vlastní kapitál firmy činí 46 609 000 Kč a cizí zdroje činí 28 972 000. Navíc jsou cizí zdroje pouze krátkodobého charakteru. Tudíž by firma neměla mít problém vždy dostát svým závazkům.

- Bilanční pravidlo financování

Už dle názvu pravidlo napovídá, čeho se bude týkat. Dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobým kapitálem a krátkodobý majetek naopak krátkodobým kapitálem. Při dodržování tohoto pravidla se nemůže firmě stát, že dlouhodobé investice budou kryty drahým kapitálem a oběžná aktiva naopak zbytečně dlouhodobým kapitálem. [12]

Pokud se podíváme na rozvahu firmy XYZ, zjistíme, že je to zde velmi nevyrovnané. Dlouhodobá aktiva jsou pouze ve výši 91 000Kč a krátkodobá aktiva ve výši 80 090 000 Kč. Dlouhodobá pasiva jsou ale ve výši 46 609 000 Kč a krátkodobá pasiva ve výši 25 228 000 Kč. To znamená, že většina krátkodobých aktiv jsou kryta dlouhodobými pasivy. Ovšem dlouhodobá pasiva jsou všechna vlastního zdroje a nedodržení tohoto pravidla neznámá pro

firmu risk. V praxi to pro firmu pouze znamená, že by mohla mít méně zásob a mnohem více investovat dlouhodobé finanční prostředky a tím by zvýšila i svůj zisk.

- Pari pravidlo

Toto pravidlo nám říká, že vlastní kapitál by měl být nanejvýš tak vysoký jako stálá aktiva.

Jak už bylo ale zmíněno výše, toto v podniku XYZ neplatí a vlastní kapitál vysoce převyšuje stálá aktiva.

Tabulka 2: Majetková struktura podniku

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
	Aktiva Celkem	001	93 060	-12 716	80 344	106 579
<i>B</i>	Dlouhodobý majetek	003	146	-55	91	128
<i>B. I.</i>	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	146	-55	91	128
<i>B. I. 2.</i>	Software	007	146	-55	91	128
<i>C</i>	Oběžná aktiva	031	92 751	-12 661	80 090	106 322
<i>C. I.</i>	Zásoby	032	68 186	-6 084	62 102	83 150
<i>C. I. 1.</i>	Materiál	033	18 775	-2 748	16 027	20 730
<i>C. I. 2.</i>	Nedokončená výroba a polotovary	034	20 430	-295	20 135	26 430
<i>C. I. 3.</i>	Výrobky	035	28 402	-3 041	25 361	32 775
<i>C. I. 5.</i>	Zboží	037	0	0	0	1 932
<i>C. I. 6.</i>	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	579	0	579	1 283
<i>C. III.</i>	Krátkodobé pohledávky	048	20 579	-6 577	14 002	18 951
<i>C. III. 1.</i>	Pohledávky z obchodních vztahů	049	19 487	-6 577	12 910	18 057
<i>C. III. 6.</i>	Stát – daňové pohledávky	054	46	0	46	0
<i>C. III. 7.</i>	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	560	0	560	431
<i>C. III. 8.</i>	Dohadné účty aktivní	056	183	0	183	169
<i>C. III. 9.</i>	Jiné pohledávky	057	303	0	303	294
<i>C. IV.</i>	Krátkodobý finanční majetek	058	3 986	0	3 986	4 221
<i>C. IV. 1.</i>	Peníze	059	93	0	93	227
<i>C. IV. 2.</i>	Účty v bankách	060	3 893	0	3 893	3 994
<i>D. I.</i>	Časové rozlišení	063	163	0	163	129
<i>D. I. 1.</i>	Náklady příštích období	064	163	0	163	129

Zdroj: [20]

Tabulka 3: Kapitálová struktura podniku

<i>Označení</i>	<i>PASIVA</i>	<i>Číslo řádku</i>	<i>Běžné období</i>	<i>účetní</i>	<i>Minulé období</i>
	Pasiva Celkem	067	80 344		106 579
<i>A</i>	Vlastní kapitál	068	46 609		43 487
<i>A. I.</i>	Základní kapitál	069	74 100		74 100
<i>A. I. 1.</i>	Základní kapitál	070	74 100		74 100
<i>A. III.</i>	Fondy ze zisku	080	2		78
<i>A. III. 2.</i>	Statutární a ostatní fondy	082	2		78
<i>A. IV.</i>	Výsledek hospodaření minulých let	083	-30 691		-23 597
<i>A. IV. 1.</i>	Nerozdělená ztráta minulých let	085	-30 691		-23 597
<i>A. V. 1.</i>	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	3 198		-7 094
<i>B</i>	Cizí zdroje	089	28 972		62 420
<i>B. III.</i>	Krátkodobé závazky	106	25 228		56 400
<i>B. III. 1.</i>	Závazky z obchodních vztahů	107	19 934		30 930
<i>B. III. 5.</i>	Závazky k zaměstnancům	111	1 767		1 900
<i>B. III. 6.</i>	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	888		1 004
<i>B. III. 7.</i>	Stát – daňové závazky a dotace	113	170		314
<i>B. III. 10.</i>	Dohadné účty pasivní	116	2 165		2 791
<i>B. III. 11.</i>	Jiné závazky	117	304		19 284
<i>B. IV.</i>	Bankovní úvěry a výpomoci	118	3 744		6 020
<i>B. IV. 2.</i>	Krátkodobé bankovní úvěry	120	3 744		6 020
<i>C. I.</i>	Časové rozlišení	122	4 763		672
<i>C. I. 2.</i>	Výdaje příštích období	123	4 763		672

Zdroj: [20]

4 ANALÝZA PODNIKU

Pro zhodnocení současné situace podniku využijeme finanční analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a analýzu PEST. V úvodu byla rozebrána stránka vnitřního prostředí podniku – produkty, organizace podniku a z části zdroje, proto mikro prostředí bude doplněno již jen finanční analýzou. Na závěr bude vytvořena SWOT analýza, ve které budou zahrnuta všechna předchozí zkoumání podniku. Dále bude vytvořena matice, která zhodnotí, na co by se měla firma zaměřit a jak by se měla vyhnout hrozbám a slabým stránkám.

4.1 Finanční analýza

Pro zjištění finančního zdraví firmy bude v tomto případě použita pouze analýza poměrových ukazatelů. Každý ukazatel bude vyjádřený konkrétní hodnotou. V níže uvedené tabulce jsou vybrané potřebné údaje z rozvahy a VZZ. Údaje z rozvahy jsou zprůměrované z počátku a konce sledovaného období.

Tabulka 4: Vybrané údaje z rozvahy a VZZ podniku

<i>Údaje v tisících Kč (mimo zaměstnanců)</i>	2014
<i>EBIT</i>	3 324
<i>EAT</i>	3 198
<i>Ø Celková aktiva</i>	93 462
<i>Ø Pohledávky</i>	16 477
<i>Ø Oběžná aktiva</i>	93 206
<i>Ø Zásoby</i>	72 626
<i>Ø Krátkodobý finanční majetek</i>	4 104
<i>Ø Vlastní kapitál</i>	45 048
<i>Ø Závazky</i>	45 696
<i>Ø Krátkodobé závazky</i>	40 814
<i>Tržby</i>	175 072
<i>Přidaná hodnota</i>	46 438
<i>Provozní zisk</i>	4 153
<i>Provozní náklady</i>	216 350
<i>Nákladové úroky</i>	126
<i>Ø Počet zaměstnanců</i>	113

Zdroj: [20], vlastní úprava

4.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita celkových aktiv

Rentabilita aktiv nám ukazuje, kolik zisku je firma schopna vyprodukovat v poměru se svým majetkem. Vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu celkových aktiv.

V našem případě je hodnota velmi nízká. Především je to z toho důvodu, že firma má velké zásoby výrobků a nedokončené výroby. Pro firmu by bylo výhodnější snížit výrobu anebo zapracovat na zvýšení prodeje.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Øcelková aktiva}} = 0,036 \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu ukazuje investorům, jak se hospodaří s jejich kapitálem. Pro investory platí, čím větší hodnota ROE, tím lépe investovaný kapitál. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

U firmy XYZ je i tato hodnota velmi nízká. Postupně by ale měla hodnota růst, jelikož je to mladá firma ve fázi vývoje.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Øvlastní kapitál}} = 0,071 \quad (2)$$

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb má pro podnik velkou vypovídací hodnotu. Je to de facto celková marže společnosti. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržby. Většinou se hodnota marže pohybuje od 10-50%, pokud chce firma dobře prosperovat.

V tomto případě je marže velmi nízká. Je to způsobeno vysokými náklady. Od počátku firmy se stále přesouvá zaměření společnosti. Samozřejmě k produktům s nejvyšší marží a to jsou technické a speciální tkaniny. Pro firmu by bylo jistě výhodnější od některých podnikových aktivit upustit, přestože by se zúžil okruh její působnosti.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} = 0,018 \quad (3)$$

4.1.2 Ukazatele zadluženosti

Úrokové krytí

Vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Určuje nám, jak vysoká může být dluhová zatíženost, aby byla únosná pro podnik.

Tato hodnota je pro podnik pozitivní. Ukazuje, že firma nebude mít problém dostát svým závazkům.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} = 26,38$$

(4)

Věřitelské riziko

Věřitelské riziko ukazuje, zda je podnik spíše financován vlastním nebo cizím kapitálem. Vyjadřuje celkovou zadluženost podniku.

V tomto případě je hodnota necelých 44%, avšak další rok by byla úplně jiná. Ve vlastním kapitálu hrála velkou roli záporná hodnota HV minulého období.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{Øcelkové závazky}}{\text{Øcelková aktiva}} = 0,489$$

(5)

Míra finanční nezávislosti

Vyjadřuje, kolik procent podniku není zatíženo závazky. Je to doplněk k věřitelskému riziku.

Tato hodnota se bude nejspíše další rok pohybovat na vysoké úrovni.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{Øvlastní kapitál}}{\text{Øcelková aktiva}} = 0,511$$

(6)

4.1.3 Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost podniku splácet své závazky v termínu a stanovené výši. Zpravidla se používají 3 základní ukazatelé, které budou aplikovány i na tento vybraný podnik.

Běžná likvidita

Vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Někdy označovaná jako likvidita 3. stupně.

Tato hodnota je pro podnik více než dobrá. Pokud je hodnota nad hranicí jedna, znamená to, že podnik ze svých oběžných aktiv je schopen uhradit krátkodobé závazky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Øoběžná aktiva}}{\text{Økrátkodobé závazky}} = 2,28 \quad (7)$$

Pohotová likvidita

Likvidita 2. stupně bere v úvahu oběžný majetek, z něhož jsou vyjmuté zásoby. Pokud bude hodnota vyšší než 1, podnik bude schopný se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat zásoby. Doporučená hodnota je 1 – 1,5.

Hodnota je v tomto případě nízká, jelikož má firma příliš velké množství zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Øoběžná aktiva} - \text{Øzásoby}}{\text{Økrátkodobé závazky}} = 0,5 \quad (8)$$

Okamžitá likvidita

Označovaná jako likvidita prvního stupně. Do tohoto stupně likvidity vstupují pouze pohotové platební prostředky, které lze označit za hotovost a ekvivalenty hotovosti. Rozmezí, do kterých by měla hodnota padnout, se liší dle autora a typy podniku. Rozmezí pro ČR z čerpaného zdroje je 0,2 – 1,1.

Hodnota je velice nízká, to naznačuje, že okamžitě by podnik byl schopen uhradit pouze 10% krátkodobých závazků.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Øfinanční majetek}}{\text{Økrátkodobé závazky}} = 0,1 \quad (9)$$

4.1.4 Ukazatele produktivity práce

Produktivita je výraz pro poměr výstupu/vstupu a patří k obecným zákonitostem pozitivního vývoje podniku. Tyto hodnoty jsou pro každý podnik velice odlišné, tyto ukazatele slouží spíše pro top management, který zjistí, jak by se produktivita změnila při nabrání nebo naopak propuštění zaměstnance.

Produktivita práce z přidané hodnoty

Vyjadřuje, jaký podíl přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance.

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} = 411 \quad (10)$$

Produktivita práce z tržeb

Vyjadřuje, jaký podíl tržby připadá na jednoho zaměstnance.

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \frac{\text{tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} = 1\,549,31 \quad (11)$$

4.2 Porterova analýza pěti sil

Pro zjištění situace v oborovém prostředí byla zvolena jako nejlepší varianta Porterova analýza pěti sil. Tato analýza zhodnotí konkurenceschopnost firmy v daném prostředí. Firma se nachází v konkurenčním boji, kde na ni působí jednotlivé hrozby.

4.2.1 Konkurenční boj

V oboru, ve kterém podniká firma XYZ je několik významných konkurentů. Tyto firmy si konkurují nejen cenami, ale především se snaží o diferenciaci produktů. Jak bylo výše zmíněno, jedná se hlavně o typy textilií, z čeho jsou vyrobeny a jak jsou zpracovány a použity. Někteří konkurenti se snaží vyrobit originální výrobek, se kterým prorazí na trh. Jiní zase jdou ve stopách svých větších konkurentů a do drahého výzkumu a vývoje se příliš nehrnou. [19]

Ovšem pokud se podíváme na počty konkurentů, není číslo až tak vysoké. Jedná se o necelých 30 firem zabývajících se výrobou technických textilií. Tím by nemělo být obtížné se prosadit, ale jen pokud by v této kategorii nebyl tak velký gigant, jakého si představíme.

Níže si představíme některé největší konkurenty v daném oboru:

Firma MEWA

Tato firma je na trhu od roku 1995, ale tradici mají její předchůdci už více než 100letou. Firma je rozšířena a vede pobočky v celé Evropě. V roce 2011 byla vyznamenána jako světový lídr v oboru. [16]

Firma je zaměřena především na pracovní, ochranné a hygienické obleky a pomůcky. Není to úplně stejné zaměření jako je firma XYZ, ale svou velikostí a relativně úzkým zaměřením se staví jako jeden z největších konkurentů firmy XYZ. [16]

Pokud nahlédneme do výroční zprávy firmy, zjistíme, že její zisk za rok 2014 je téměř 7 mil. Kč, kdežto u firmy XYZ je to necelých 3,2 mil. Kč. Po bližším prozkoumání a porovnání výročních zpráv jsem dospěla k závěru, že firma MEWA je 2x větší než firma XYZ. A jelikož zaměření firmy MEWA není široké, není divu, že je lídrem na trhu s ochrannými textiliemi.

Firma Štancel

Tato firma na našem trhu působí od roku 1991. Je tedy také starší než firma XYZ, ovšem ve srovnání s firmou XYZ mírně zaostává. [21]

Firma je zaměřená na rozdíl od firmy MEWA na technické textilie. Vyrábí tkaniny na stany, čluny, lehátka a slunečníky. Je také velmi úzce zaměřená, avšak nevyvází tak velké množství produktů do zahraničí. [21]

Po nahlédnutí na finanční stránku podniku zjistíme, že je srovnatelná s firmou XYZ, co se týče zisku. Ovšem je mnohem více financovaná z cizích zdrojů. Na rozdíl od firmy XYZ nabízí větší množství služeb, včetně potisku. Což je velmi cenné pro náročné klienty.

4.2.2 Hrozba nových konkurentů

Vstup nových konkurentů není tak výrazná hrozba, jak by se mohlo zdát. Po zhlédnutí rozvah jednotlivých stávajících konkurentů je zřejmé, že počáteční kapitál musí být dosti vysoký. Zboží není většinou prodáváno fyzickým osobám, ale dalším firmám, například firmě zabývající se prodejem outdoorového vybavení. Tím je pro malé začínající firmy těžké najít své zákazníky.

Další bariérou, která úzce souvisí s tou předchozí, jsou inovace. Jak bylo zmíněno, firmy by měly v tomto směru hodně inovovat. Textilní průmysl jde stále prudce dopředu a zaostávat, nebo být konzervativní v tomto oboru nelze.

Dodržování všech norem také není jednoduché pro začátečníky. Firma by musela být založena opravdovými odborníky, například bývalými zaměstnanci jiné konkurenční firmy. U ochranných pomůcek je opravdu důležitá funkčnost, a aby materiál měl takové vlastnosti, jaké jsou požadovány. Pro začínající firmu by bylo těžké se prosadit.

4.2.3 Hrozba nových substitutů

V této kategorii není lehké si substituty představit. Může se jednat spíše o méně kvalitní textilie, které nesplňují požadavky a normy. Tím mohou být výrazně levnější, je zde však otázka legality. Jedná se o zboží dodávané především z Číny. Textilie jsou často vyrobeny z nekvalitních surovin a tak ochranné oděvy, které mají být nehořlavé, tuto vlastnost nemusí mít. Potom záleží čistě na kupujícím, zda dá přednost ceně nebo kvalitě.

Tyto produkty jsou ale jinak tak specifické, že je zatím nelze nahradit a bude se jednat pouze o nevhodnější kombinace materiálů.

4.2.4 Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatelé představují z větší části zahraniční firmy. Firem dodávajících do ČR jednotlivé materiály je mnoho, ale někteří dodavatelé jsou klíčoví. Například některá polyesterová a polyamidová vlákna jsou pro firmu velmi ceněná a tyto dodavatelé mají velký vyjednávací vliv. [19]

Pro firmu je klíčové vybrat správné a především kvalitní materiály. Má stálé dodavatele a nemá zájem je měnit. Proto by při změnách dodavatelských podmínek těchto dodavatelů na ně firma přistoupila. [19]

Přechod od jednoho dodavatele k jinému by pro firmu mohlo být dražší než změna dodavatelských podmínek. U nového dodavatele je velmi podstatné dostatečně prozkoumat kvalitu materiálu a také sjednat dobré dovozní podmínky. Tyto dva faktory není lehké skloubit, jak by se na první pohled mohlo zdát. Mnoho firem totiž nabízí zboží nekvalitní a o to firma XYZ zájem nemá.

4.2.5 Hrozba vyjednávací síly zákazníků

Firma XYZ nevyrábí levné produkty, ale spíše finančně nákladné a velmi specifické. Pro většinu lidí je tato výroba docela nezajímavá, ale pro některé velké firmy, je sortiment velmi atraktivní.

Zákazníci se dělí na 3 kategorie:

Firmy vyrábějící sportovní a outdoorové oblečení a vybavení. Tyto firmy nemají velkou vyjednávací sílu, jelikož jich je na trhu mnoho. Jedná se především o velkodběratele, které pak produkty dále prodávají.

Další kategorií jsou zákazníci, kteří vyrábí ochranné pomůcky. Ty se poté dodávají do zdravotnických zařízení a různých hasičských spolků. Tito zákazníci jsou velmi podstatní pro firmu. Jsou to stálí odběratelé a jejich platební schopnost je velmi dobrá – nejsou to problematictí plátcí.

Poslední skupinou jsou firmy, které se zabývají vybavováním interiérů a exteriérů. Těchto zákazníků není mnoho, ale když už se nějaký objeví, firma se ho musí pevně držet. Tyto firmy představují vysoké obraty.

Konkurence v oboru není mnoho, ale kvůli specifickým produktům také není mnoho zákazníků. Zákazníci mají ve většině případů vysokou vyjednávací sílu, ovšem pokud jsou to zákazníci dlouhodobí, jejich vyjednávací síla klesá, jelikož také nemají zájem o kontakt přijít.

4.3 Pest analýza

Pro analýzu vnějšího prostředí byla zvolena analýza PEST. Jak již bylo v první části práce zmíněno, jednotlivá písmena znamenají faktory vnějšího prostředí:

4.3.1 Politické prostředí

Pro firmu XYZ je podstatné dodržování všech norem, které předpokládají nezávadnost textilií. Každá další norma samozřejmě přináší náklady pro firmu, ale je nutné ji vždy dodržet. Z tohoto pohledu je tedy velmi nelehké sledovat všechny normy a upravovat textilie dle všech požadavků. [19]

Dalším bodem je stabilita politického prostředí. V předešlých letech nebylo politické prostředí úplně stabilní, ovšem situace se velmi zlepšila. Pro podniky jako je XYZ ale nezáleží pouze na stabilitě v ČR, ale ve všech zemích, kam svoji produkci vyvázejí.

S výše uvedeným bodem souvisí i další aspekty a to veřejné rozpočty. Veřejné rozpočty a státní dotace pomáhají nemocnicím držet standard ohledně pracovních pomůcek. Záleží tedy každý rok, kolik je přiděleno jednotlivým zařízením na provozní činnosti. Z toho se dále odvíjí poptávka po pracovních oděvech pro zdravotnictví. [18]

Daňové zatížení, které se v předešlých letech taktéž velmi měnilo, by mělo být v této době ustálené a zatím nejsou připravovány další změny. Tento fakt umožní firmě lépe předvídat a prognózovat budoucnost firmy.

4.3.2 Ekonomické prostředí

Prognóza inflace ze strany ČNB je pozitivní. Inflace by se měla během roku vyšplhat na úroveň 2%, což pozitivně ovlivní ekonomiku. Prognóza je založena na předpokladu stability nízkých úrokových sazeb. Také se zvýší díky zastavení poklesu cen pohonných hmot a i ceny potravin opět porostou. Přestane působit rovněž protiinflační působení dovozních cen. [13]

Nezaměstnanost by měla také během roku klesat a mzdy naberou naopak dynamické zvýšení. Tato změna není pro firmu XYZ přínosem. Zaměstnanci mají nízké mzdy, a pokud bude nezaměstnanost klesat a mzdy naopak stoupat, mohlo by se stát, že firma nebude mít dostatek zaměstnanců a s nízkou nabídkou mzdy nebude lehké zaměstnance najít.

Prognóza ČNB dále pojednává o vývoji kurzu. Ten by chtěla ČNB držet stabilně na úrovni 27Kč/Eur. Česká koruna stále posilovala a tím se dostávali exportéři do nevýhody. Nyní, pokud bude kurz koruny vůči euru stabilní, ve výši 27Kč/Eur, pomůže to českým exportérům a tedy i firmě XYZ, které vyváží asi 40% své produkce. [13]



*Měnové páry jsou uvedeny ve standardním formátu podle zvyklostí na finančních trzích. To znamená, že jako první je uvedena bazická (hlavní) měna. Proto nelze tento formát chápat jako matematické vyjádření množství jednotek první měny za jednotku druhé měny, ale naopak. Protože ČNB stanovuje kurzy devizového trhu jednotně jako počet korun za výše uvedené množství příslušné měny, je tato měna považována za bazickou a je proto uvedena na prvním místě.

Obrázek 7: Vývoj kurzu české koruny vůči euru

Zdroj: [13]

Níže je uveden příklad na zakázce exportu firmy do Německa, která byla ujednána smlouvou na období 2012 – 2016, jaký je vliv na výnosy za prodané výrobky v jednotlivých letech:

Tabulka 5: Vývoj výnosů vzhledem ke kurzu

	2012	2013	2014	2015
Kurz (Kč/Eur)	25,05	25,61	27,35	27,72
Hodnota výrobků v (Kč)	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Výnos (Kč)	25 050 000	25 610 000	27 350 000	27 720 000

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že se díky oslabení koruny výrazně zvedl výnos. Pokud by prodej nebyl na zakázku a nebyly dány ustálené smluvní podmínky, jak to bylo v případě tohoto obchodu, mohla by firma XYZ své výrobky zlevnit a byla by konkurenceschopnější na zahraničním trhu. Pohyb kurzu je velice podstatný pro firmu a dlouhodobé ustálení kurzu má na podnik dobrý vliv.

Celkový růst ekonomiky zpomalí a to kvůli propadu vládních investic financovaných evropskými fondy.

Ministerstvo zahraničních věcí na počátku února 2016 potvrdilo 161 projektů na podporu ekonomické diplomacie. Projekty jsou ale spíše zaměřené na dopravní a obranné sektory. Nabízí však několik projektů, kam by se mohla zapojit i firma XYZ. Od června roku 2013 také probíhá vyjednávání o Transatlantické dohodě obchodu a investicích TTIP (Transatlantic Trade and Investment Partnership) mezi USA a EU. Tato dohoda umožní mnoha českým firmám proniknout snadněji na trh USA. V dohledné době by mělo dojít k dojednání a to by mohlo znamenat pro firmu XYZ velkou výzvu a velkou příležitost. [12]

4.3.3 Sociální prostředí

Díky tomu, že se firma XYZ mírně oprostila o výrobu klasických konfekcí a výroby módních oděvů, nezatěžuje ji faktor stylu obyvatelstva. Tím, že se XYZ zaměřuje hodně na technické a speciální tkaniny, což jsou ochranné oděvy pro nemocniční zařízení, silným faktorem je rozvoj dané země. V ČR je dobře zavedený zdravotní systém, který je povinný pro každého občana ČR. To velice ovlivňuje návštěvnost těchto zařízení. I stárnutí obyvatelstva je pro firmu XYZ pozitivním aspektem. Dle výzkumu Projekce 2013 se předpokládá, že podíl osob v ČR ve věku nad 65let stoupne na 32,5%. [17]

Dalšími významnými produkty firmy XYZ jsou tkaniny pro sportovní a volnočasové outdoorové aktivity. Tudiž další faktor, který významně ovlivňuje firmu, je využití volného času obyvatelstva. Dle výzkumu ISSP v roce 2007 necelých 46% dotázaných odpovědělo, že neprovozuje žádnou sportovní aktivitu. Ovšem 14.9% odpovědělo, že se věnuje turistice, trampování atd. Jelikož se XYZ na tento typ tkaniny pro volnočasových aktivit zabývá, není tento údaj úplně špatný. Výzkum byl proveden ale již v roce 2007 a od té doby se toho mnoho změnilo. Mnoho lidí se začalo více věnovat turistice a to především díky Nordic Walking. Tato aktivita je v ČR, dá se říci, relativně nová a stále narůstá na oblibě. [15]

4.3.4 Technologické/ technické prostředí

Do této oblasti patří výzkum a vývoj textilií. Na inovace v oblasti technických tkanin je v dnešní době kladen velký důraz a to především pokud se jedná o ochranné textilie, ale také o textilie, kde je potřeba výjimečná kvalita (padáky, vzdušné balóny...). Tato oblast může být pro podnik jak velkým přínosem, tak velkou ztrátou. Záleží jen na firmě, kolik investuje do výzkumu a inovací.

Další oblastí jsou samotné stroje na výrobu tkanin. Pokud bude mít firma kvalitní stroje, může velmi ušetřit a zvýšit produkci. Jelikož si firma stroje na výrobu pronajímá, dá se předpokládat, že využívá vždy špičkové stroje ve svém oboru.

Zdroje a suroviny, ze kterých je textil vyráběný, je také důležitý. To pro firmu XYZ platí dvojnásob, jelikož používá zejména technické tkaniny a tak jakákoliv změna či vývoj může být důležitou změnou.

4.4 SWOT analýza

Tabulka 6: SWOT analýza

Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Zkušenosti a tradice (5)• Reference (3)• Rozsah zaměření (4)• Kvalita produktů (3)	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Malé portfolio zákazníků (5)• Vysoké náklady = nízká marže (4)• Nadbytek zásob (3)• Dostatečně nevyužitý základní kapitál (3)• Nedostatek prodejních míst (2)• Nekvalitní internetové stránky (2)
Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Nadčasovost oboru podnikání (4)• Možné dotace z EU (2)• Expanze do zahraničí (4)• Zvyšování oblíbenosti outdoorových aktivit (1)• Příznivé vnější podmínky pro podnikání (2)	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Vyjednávací síla stěžejních dodavatelů (4)• Zvýšení cen vstupů (5)• Posílení kurzu koruny vůči euru (3)

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýz byla vypracována SWOT analýza, která utřídila silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby. Jednotlivé body analýzy byly ohodnoceny z hlediska významu pro firmu. Vysoké číslo znamená vysoký význam a naopak.

Výsledek je následující:

Σ silné stránky= 15 Σ slabé stránky=19 Σ příležitosti=13 Σ hrozby=12

Ze sumarizace významů faktorů jsou výsledky velmi podobné. Největší část slabých stránek podniku. A naopak nejméně zatěžující jsou pro firmu hrozby. Níže bude sestavena tabulka dle toho, co by se mělo a dalo minimalizovat a naopak. Které stránky podniku se dají využít a které snížit.

Tabulka 7: Vyhodnocení – matice SWOT analýzy

	<i>Maximalizace silných stránek</i>	<i>Minimalizace slabých stránek</i>
<i>Maximalizace příležitostí</i>	<p>Díky svým zkušenostem a kvalitním výrobkům by mohla firma expandovat na více zahraničních trhů.</p> <p>Díky rozsahu zaměření by firma měla začít vyrábět více tkaniny pro sportovní odvětví.</p>	<p>Díky expanzi na další zahraniční trhy by mohla firma rozšířit své pobočky</p> <p>Vlastní kapitál by bylo také dobré investovat pro rozšíření firmy</p> <p>Expanze by mohla vyřešit problém vysokých zásob i malého portfolia klíčových zákazníků</p> <p>Díky rozsahu zaměření by mohla firma rozšířit povědomí zákazníků přes internet</p>
<i>Minimalizace hrozeb</i>	<p>Díky rozsahu zaměření by při zvýšení některých cen vstupů nemuselo dojít k finanční krizi</p>	<p>Díky vysokým zásobám by v případě problémů s dodavateli nebyl problém uspokojit poptávku</p>

Zdroj: vlastní zpracování

V této tabulce jsou uvedeny stěžejní změny, které by podnik mohl aplikovat, aby zvýšil svoji konkurenční pozici. Nejvíce je možné eliminovat slabé stránky a je to také nejžádanější krok. Slabé stránky v tomto případě firmu nejvíce zatěžují.

5 KONKURENČNÍ STRATEGIE VYBRANÉHO PODNIKU

Dle výše uvedených výsledků analýz nyní navrhujeme strategii, kterou by měla firma implementovat. Nejprve navrhujeme jako řešení alternativní možnosti strategie. V potaz se musí brát zaměření firmy, stáří firmy a slabé a silné stránky.

Pokud vybíráme alternativní strategii, rozhodujeme se, zda aplikovat strategii stability, růstu nebo ústupu.

Jelikož je XYZ mladá firma, přestože má mnoho zkušeností, jako první vyloučíme strategii ústupu. Strategie stability by byla vhodnou variantou, pokud by měla firma ustálené portfolio výrobků a stálou klientelu. Ani jedno bohužel nesplňuje a tak vychází jako nejlepší alternativa strategie růstu.

5.1 Alternativní strategie růstu

Níže jsou uvedeny jednotlivé body, které by firma mohla využít pro fázi růstu. Návrhy jsou zpracovány především ze SWOT analýzy.

Vstup na další zahraniční trh

S podpisem smlouvy TTIP bude umožněno mnoha firmám z EU jednodušší přístup na trh USA. Toho by mohla firma XYZ využít. Firma XYZ také často navštěvuje zahraniční veletrhy. Na nich získává spoustu kladných ohlasů a toho by také při své expanzi měla využít. Dále by bylo vhodné zaměřit se na programy agentury CzechTrade, která těmto firmám pomáhá s exportem.

Návrh nové marketingové strategie

Firma zatím nemá zpracovanou dlouhodobou marketingovou strategii. Prosazuje se a zviditelňuje se pouze na již zmíněných veletrzích. Pro firmu by bylo dobré rozšířit své pobočky po ČR ale i v zahraničí a pokusit se vytvořit návrh marketingové strategie. Marketingová kampaň by měla být zaměřena především na rozšíření povědomí o této značce.

Ustálení produktového portfolia

Produktové portfolio se každým rokem mění. Spíše by se dalo říct, že se přelévají procentuální hodnoty na tomto portfoliu. Je to dáno tím, že firma zatím nemá žádné konkrétní zaměření. Nejvíce se specializuje na technické a speciální tkaniny. Další položky na portfoliu jsou zastoupeny pouze v několika málo procentech. To zbytečně firmě zvedá náklady. Měla by se od těchto položek oprostit a dělat kvalitně a poctivě své nejčastější produkty.

Rozšíření služeb

Firma na rozdíl od svých konkurentů nenabízí tolik služeb. Jsou to jen doplňky ale i ty mohou hrát významnou roli při výběru firmy zákazníkem. Zavedení služeb by nebylo až tak nákladné. Samozřejmě bude potřeba dokoupit nějaké vybavení a s tím souvisí další bod.

Investice do dlouhodobého majetku

Firma má velké množství vlastního kapitálu. Ten dle analýz ale není dostatečně využitý. Firma pro svoji výrobu používá pronajaté haly a stroje, přestože by mohla mnohem víc investovat právě do dlouhodobého hmotného majetku a omezit zbytečně velkou zásobu. Firma musí momentálně zbytečně platit jak za výrobní prostory, tak za skladové prostory.

5.2 Výběr generační strategie

V této části si určíme, jaká konkurenční strategie by byla pro firmu XYZ nejlepší. Vybereme strategii ze základních generických strategií dle Portera. Budeme se tedy rozhodovat mezi strategií prvenství v celkových nákladech, diferenciací nebo soustředění pozornosti.

V teoretické části byly popsány požadavky, kterými by měla firma disponovat, aby mohla některou ze strategií aplikovat. Nyní si uvedeme požadavky, kterými firma XYZ disponuje a kterými nikoliv. Dle toho si určíme, o které generické strategii můžeme uvažovat.

V obecné strategii – prvenství v celkových nákladech byly dány tyto vyžadované prostředky, dovednosti a organizační požadavky: Technická dovednost ve výrobě, podstatné kapitálové investice a přístup ke kapitálu, intenzivní dohled nad pracovními silami, produkty, jejichž design usnadňuje výrobu, přísná kontrola nákladů, strukturovaná organizace a odpovědnost, pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů.

Firma splňuje ale pouze technickou dovednost ve výrobě a dále přístup ke kapitálu. Ostatní body jsou dle analýz a interních zdrojů nedodrženy.

Strategie diferenciací vyžaduje tyto dovednosti a požadavky: Silné schopnosti marketingu, konstrukce výrobku, rozsáhlé možnosti ve výzkumu, letitá tradice v odvětví, těsná koordinace mezi činnostmi ve výzkumu, vývoji a marketingu produktu, vysoce kvalifikovaní pracovníci, vědci, tvořivý kolektiv.

Pro tuto strategii by firma měla mnohem lepší pozici, avšak je zde stále mnoho nesplněných požadavků. Z výše uvedeného výčtu firma splňuje: konstrukce výrobku, letitá tradice v odvětví, vysoce kvalifikovaní pracovníci a tvořivý kolektiv.

Poslední strategie je pak kombinací jednotlivých dovedností a prostředků. Po posouzení jednotlivých strategií je zřejmé, že firma nesplňuje požadavky pro to, aby mohla nasadit strategii diferenciací i prvenství v nákladech. Především je to z toho důvodu, že firma je velmi mladá a její marketingová strategie neúplná. Zaměříme se tedy na strategii soustředění pozornosti.

Tato strategie povede firmu k tomu, aby se zaměřila pouze na část trhu nebo část zákazníků a svoji práci nabízela jako jedinečnou a proto tak vyhledávanou.

Jak bylo výše zmíněno, firma si musí první zajistit kvalitní marketingovou strategii a rozhodnout se v čem bude nejlepší firmu odlišit. To znamená zúžit portfolio výrobků.

Firma dříve vynikala ve výrobě hedvábí, ale poté od toho ustoupila a začala se věnovat technickým tkaninám. Jelikož to byla první tkalcovna v českých zemích, je velká škoda, že „zahodila“ svůj know-how. Možná by bylo dobré výrobu za nějaký čas obnovit a zaměřit se právě na to, že to byla první tkalcovna na území ČR a že má zde takovou tradici.

Momentálně by se měla v rámci odlišení od konkurence zaměřit na výrobu opravdu kvalitních tkanin a to především takových, které jsou v ČR špatně k dostání. Svůj rozvoj by měla podpořit investicí do inovací a vývoje nových tkanin, to může být v tomto oboru klíčová konkurenční výhoda.

Pokud by se firma chtěla také zaměřit na náklady, jako první by je měla začít kontrolovat. Do této doby firma nezkoumala náklady a všechny vysoké položky měly být odrazem toho, že na trhu je relativně nová. Firma sice každoročně svůj zisk zvyšuje, ale zvyšuje se také celkový obrat přímou úměrou. Náklady jsou stále vysoké, ale při pohledu na konkurenci tomu tak není. Firma by k tomu mohla využít metodu benchmarkingu, který by byl jistě vhodným nástrojem pro zlepšení práce s náklady.

5.3 Implementace strategie

V této části si navrhujeme, jak by mohla vypadat implementace strategie. Výše jsme si uvedli body, které by bylo potřeba naplnit, aby se mohla strategie naplňovat. Postupně si jednotlivé body převedeme do praktického řešení.

5.3.1 Marketingová strategie

Marketingovou strategii navrhujeme pomocí modelu 4P.

Produkt

Propagovat se budou pouze technické tkaniny. Zaměření bylo zvoleno z toho důvodu, že momentálně je produkce firmy XYZ zaměřena z 74% právě na tento sortiment. Produkty jsou velmi kvalitní a při propagaci bude na to kladen důraz.

Propagovat se budou především různé vlastnosti tkanin:

- hydrofóbní úpravy,
- oleofóbní úpravy, včetně značkového Teflonu,
- nemačková úprava,
- antistatická úprava,
- antibakteriální úprava,
- nešpinivá úprava pro ubrusy,
- nehořlavá úprava,
- odperlující, vodunepropustná, nepromokavá úprava,
- neprodyšná, nepropustnost vzduchu zajištěna,
- paropropustná ,bez membránová na bázi speciálního zátěru. [14]

Cena

Ceny produktů patří díky jedinečné kvalitě k vyšší třídě. Jelikož ale životní úroveň obyvatelstva v ČR stoupá, dá se předpokládat, že i mnoho firem bude chtít zvýšit kvalitu svých výrobků a tak za nějaký čas sáhne i po sortimentu firmy XYZ.

Firma nabízí systém slev – množstevní slevy, slevy pro stálé zákazníky apod. Proto na stránkách firmy nejsou ceny uvedené. Je možné platit jak hotově, tak převodem na účet, kartou nebo při velkém objemu na fakturu.

Místo

Veškeré výrobky jsou vystavené v prodejnách XYZ, přesto je nejčastější způsob dodání přes obchodní manažery. Jedná se většinou o firmy, které mají zájem odebírat tkaniny a výrobky a ty komunikují především online nebo telefonicky s jednotlivými obchodními manažery.

Propagace

Veletřhy, výstavy

Propagace bude probíhat přes veletrhy a výstavy, kde by měla být vždy nějaké ukázkou kvality tkanin a jednotlivých vlastností tkanin. Pomocí mírné výstřednosti si zákazníci lépe firmu zapamatují a spojí s tím, co dělá. Určitě by bylo vhodné mít na veletrhu vzorky veškerých tkanin a to v mnoha barevných kombinacích. Letáky a katalogy jsou další nepostradatelnou součástí.

Sponzoring

Sponzorování některých akcí může nejen pomoci zviditelnit se mezi lidmi, ale také nalézt mezi sponzory další potenciální zákazníky. Bylo by dobré zaměřit se na akce sportovní a to především outdoorové aktivity typu – horolezectví, turistika a také na sportovní adrenalinové akce, kde se materiál firmy XYZ využívá – let balóny, parašutismus...

5.3.2 Kontrola nákladů

Tento bod je velkým problémem firmy. Je třeba se zaměřit na materiálovou a energetickou náročnost výroby ale i na snížení fixních nákladů, které představují velmi vysokou položku. Jak bylo výše zmíněno, bylo by dobré zaměřit se na zkušenější konkurenty a metodou benchmarkingu snížit náklady na minimum, ale aby to nebylo na úkor kvality. Pro firmu by bylo nejlepší zhodnotit svého největšího konkurenta, co se týče shodnosti sortimentu – firma Štancl.

5.3.3 Výzkum a vývoj

Firma XYZ se příliš nezabývá výzkumem a vývojem nových tkanin. Přitom právě toto by mohla být výhoda, která by firmu pozvedla hodně vysoko. Při tak vysokém vlastním kapitálu, jaký firma má, by nebylo špatné provádět výzkumy samostatně. Přesto, pokud by nechtěla firma vynaložit tolik finančních prostředků, měla by se zkusit připojit do nějakého klastru. Klastry nabízejí skvělou možnost, jak se do výzkumu a vývoje zapojit, i když firma nedisponuje vysokým kapitálem. Další možností je čerpání fondů EU. Fondy EU nabízejí mnoho možností jak se do výzkumu a vývoje zapojit. Momentálně jsme v polovině programového období a

z fondů lze stále čerpat. Pro tento účel je vždy vhodné najít si odborníka, který by nám možnosti čerpání zanalyzoval.

5.3.4 Investice do dlouhodobého hmotného majetku

Firma by měla začít více investovat do dlouhodobého majetku. Má mnoho pronájmů nemovitostí a strojů, přesto by měla finanční prostředky na koupi svého majetku. Možná je v situaci, kdy čeká, zda firma začne zvyšovat svůj obrát a zisk, aby měla jistotu, že má smysl nemovitosti kupovat. Investicí do dlouhodobého majetku by pomohla vytvořit vhodné prostředí pro výzkum a vývoj.

Pro účel rozvoje firmy by bylo dobré koupit výrobní halu se stroji v ČR, a pokud by to bylo výhodné, zkusit zmapovat výrobu v zahraničí.

5.3.5 Zúžení výrobního portfolia

Toto je momentální výrobní portfolio firmy:

- Technické a speciální tkaniny 74%
- Podšívkové tkaniny 9%
- Šatové a oblekové tkaniny 3%
- Tkaniny na příkrývky 1%
- Pláštěvé tkaniny 2%
- Mzdové práce 3%
- Ostatní 8%

Pro zjednodušení portfolia by bylo vhodné některou produkci přeměřovat:

- Technické a speciální tkaniny 77%
- Podšívkové tkaniny 9%
- Šatové a oblekové tkaniny 6%
- Ostatní 8%

Tímto by se zvýšila produkce technických tkanin a také produkce šatové a oblekové tkaniny – ty by se měly dle mého názoru začít obnovovat, aby nezanikla tradice firmy.

5.3.6 Nabídka služeb

Rozšíření nabídky služeb by mohlo přilákat nové zákazníky. Jedná se především o nabídku potisku, řezání tkanin a zakázkové šití bytového textilu. Služeb by bylo možné nabízet nespočet, avšak bylo by také dobré zjistit, co zákazníci požadují především.

6 ZHODNOCENÍ NÁVRHU ŘEŠENÍ

Návrh na implementaci konkurenční strategie byl zhotoven tak, aby bylo dle SWOT analýzy využito co nejvíce bodů. Slabé stránky jsme se snažili eliminovat a naopak silných stránek využít. Totéž platilo i u hrozeb a příležitostí. V návrhu strategie je bráno také v potaz postavení firmy na trhu, vliv jednotlivých vnějších faktorů i vliv dalších subjektů, tj. konkurenti, dodavatelé, odběratelé. Tento návrh by měl firmě sloužit především pro to, aby si uvědomila, jakým způsobem a kam by měla firma směřovat. Pokud se podaří firmu pozvednout, tak za několik let by bylo jistě na místě strategii přepracovat a držet se nových cílů.

Největší přínos přináší nastínění marketingové strategie, která není ve firmě vypracovaná. S tímto krokem bude nejspíše souviset změny v organizační struktuře nebo alespoň rozdělení daných úkonů mezi stávající pracovní pozice. Vytvoření a implementace marketingové strategie bude velký zásah do firmy. Přesto si myslím, že je to pro tak velkou firmu nezbytný krok, který se projeví během následujících let.

Dalším doporučením bylo více se věnovat výzkumu a vývoji. Je to další náročný proces, který by ale mohl být pro firmu v budoucnu velkým přínosem. Toto doporučení je dáno především kvůli tomu, že inovace je v daném oboru nezbytná a může to být klíčová položka ve vývoji firmy. Firma předpokládá, že díky operacím v rámci výzkumu a vývoje by mohlo dojít i ke snížení nákladů, které by jistě pomohlo firmě v konkurenčním postavení. Toto doporučení se již začalo ve firmě analyzovat, a proto si myslím, že i tento nejvíce nákladný bod je realizovatelný. Pokud se podaří firmě náklady snížit a firma si bude udržovat svoji kvalitu výrobků i nadále, byl by to velký přínos z hlediska ekonomického i z hlediska postavení firmy na trhu.

Návrh je jistě pro firmu splnitelný a nejsou zde žádné body, které by firma neuměla nebo nemohla zpracovat. Firma by měla mírně upravit svoji organizační strukturu a přesně rozdělit úkoly a požadavky. Návrh strategie byl sestaven dle předchozích analýz a bere v potaz celkové chování a postavení firmy. Postupná implementace strategie by se měla kontrolovat a průběžně vyhodnocovat, zda se ubírá správným směrem.

Každý bod návrhu konkurenční strategie byl z hlediska realizovatelnosti prodiskutován s firmou a odsouhlasen. I z tohoto důvodu beru návrh jako proveditelný.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést analýzu vybraného podniku. Na základě analýzy vyhodnotit konkurenční strategii podniku a navrhnout další možný rozvoj společnosti.

Nejprve bylo tedy potřeba analyzovat stávající situaci podniku. Jako první byla použita finanční analýza, která odhalila problémy s financováním a příliš velkými zásobami podniku. Dalším problémem jsou také vysoké náklady a tím nízká marže.

Analýza oborového prostředí přinesla relativně příznivé výsledky. Substituty téměř nejsou, konkurentů je málo a hrozba nově přichozích firem je také nízká. Ovšem zákazníků také není mnoho a to z toho důvodu, že obor, ve kterém firma podniká je velmi úzce zaměřen. Kupní síla dodavatelů je poměrně vysoká, jelikož není pro firmu snadné přechod k jinému podniku.

Analýza PEST vyhodnotila okolní prostředí pozitivně. Přinesla příležitost v podobě možnosti rozšíření působnosti firmy na trh USA a dále ekonomickou stabilitu. Sociální prostředí také nehraje proti firmě XYZ. Společnost začíná mít více a více v oblibě Nordic Walking, což přispívá ke zvýšení produkce. Úroveň zdravotnictví je také vysoká a to je pozitivní pro firmu XYZ. Technologické a technické prostředí je ovšem velkou otázkou. Technologie jdou dopředu a v tomto oboru jsou inovace nezbytností. Kdo jako první přijde s novou kvalitní tkaninou, bude mít na dlouhou dobu vystaráno.

SWOT analýza setřídila všechny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby do přehledné tabulky. Jednotlivé položky byly ohodnoceny dle významu a analýza vyhodnocena tak, že slabé stránky podniku převládají nad ostatními kvartály. Dále byla navržena tabulka, která ukazovala, jak jednotlivé záporné položky minimalizovat a naopak kladné položky maximalizovat.

Po celkové analýze podniku nastal čas vybrat vhodnou konkurenční strategii. Jako vhodná byla zvolena růstová alternativní strategie, která nabízela mnoho možností rozšíření společnosti v mnoha směrech. Poté byla vybraná strategie dle Portera. Jelikož ani ve strategii prvenství v celkových nákladech a ani v diferenciaci by firma nevynikala a strategie by z hlediska nevyspělosti firmy nebyla vhodná, byla zvolena poslední možnost a to soustředění pozornosti. Tato strategie kombinuje výše zmíněné dvě a je jen na firmě jakou kombinaci zvolí.

Na základě silných a slabých stránek bylo navrženo firmě, aby své portfolio zmenšila, začala se více věnovat jednomu produktu, který bude výjimečný a pokud možno nenahraditelný. Dále bylo navrženo zaměřit se na náklady metodou benchmarking, jelikož tato metoda mapuje

jednotlivé ukazatele ne jednorázově, ale z dlouhodobého hlediska a to je při sledování nákladů důležité.

Jako implementace strategie byl použit konkrétní návrh zlepšení a to především ve stanovení marketingové strategie, již zmíněné kontrole nákladů s čímž souvisí investice do dlouhodobého majetku, zúžení portfolia, zaměření se na výzkum a vývoj – aby mohla firma přijít na trh s novými diferenciovanými produkty a s větší nabídkou služeb.

Strategie byla postavena tak, aby nebylo pro firmu složité ji aplikovat. Je téměř jisté, že si firma strategii ještě upraví, dle svých konkrétních požadavků a cílů.

POUŽITÁ LITERATURA

KNIŽNÍ ZDROJE

[1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.

[2] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

[3] IRELAND R. Duane. *The management of strategy: concepts and cases*. 10th ed. Mason, Ohio: South-Western, 2012. ISBN 9781133584674.

[4] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 9788072611775.

[5] KIM, W. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005, 236 s. ISBN 80-7261-128-3.

[6] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

[7] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

[8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

[9] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava a Oldřich VYKYPĚL. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

[10] VEBER, Jaromír a Oldřich VYKYPĚL. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-726-1029-5.

[11] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[12] *Businessinfo* [online]. 2016 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/>

- [13] *Česká národní banka* [online]. 2015 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz>
- [14] *Hedva* [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: www.hedva.cz
- [15] *Metadata Index* [online]. 2007 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://nesstar.soc.cas.cz/>
- [16] *MEWA* [online]. 2016 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.mewa.cz/> porter analýza
- [17] *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/>
- [18] *Zdravotnictví - medicína* [online]. 2015 [cit. 2016-04-13]. Dostupné z: <http://zdravi.e15.cz/clanek/sestra-priloha/obleceni-pradlo-a-ochrane-pomucky-sester-324842>

KONZULTACE A PODNIKOVÉ ZDROJE

- [19] Konzultace s vedoucím pracovníkem firmy XYZ
- [20] Výroční zpráva firmy XYZ, a.s. z roku 2014
- [21] Výroční zpráva firmy Š T A N C L, spol. s.r.o.