

Analýza konkurenceschopnosti společnosti MEZ Stroje, s. r. o.

František Pivnička

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **František PIVNIČKA**
Osobní číslo: **M09971**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti MEZ STROJE s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti ve společnosti MEZ STROJE s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management: 12. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOTLER, Philip et al. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlině dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 9.8. 2013


.....

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

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

ABSTRAKT

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti MEZ Stroje, s. r. o. Práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. V teoretické části jsem zpracoval poznatky z odborné literatury týkající se konkurence a konkurenceschopnosti a prováděných analýz. Praktická část obsahuje představení společnosti, dále analýzy, pomocí kterých jsem uvedenou firmu zkoumal. V poslední části jsou uvedeny návrhy možných opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PEST analýza , analýza prostředí

ABSTRACT

The topic of this Bachelor Thesis is analysis of competitiveness of the MEZ Stroje Ltd. It is divided into two parts, theoretical and practical. I compiled findings from literature relating to competition and competitiveness at theoretical part. The practical part contains presentation of the company and analysis that I used to the examination of the company. The final section provides suggestions for increasing level of competitiveness.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, analysis of surroundings

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi, za odborné vedení, cenné rady a čas, který mi zpravování této bakalářské práce věnoval.

Dále bych chtěl poděkovat Ing. Vladimíru Hanouskovi a společnosti MEZ Stroje, s. r.o. za umožnění zpracování mé bakalářské práce a za laskavý a vstřícný přístup při poskytování informací o společnosti.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KONKURENCE	12
1.2 TYPY KONKURENCE	13
1.2.1 Dokonalá konkurence.....	14
1.2.2 Nedokonalá konkurence.....	15
2 NÁSTROJE PRO BOJ S KONKURENCÍ	17
2.1.1 Analýza prostředí	17
2.1.2 PEST analýza	21
2.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	23
2.1.4 SWOT analýza	25
2.1.5 Benchmarking	27
2.1.6 BCG analýza	29
2.1.7 Inovace	31
2.2 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 MEZ STROJE, S. R. O.	36
3.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU.....	36
3.2 HISTORIE.....	36
3.3 VÝROBNÍ PROGRAM	36
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	37
4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MEZ STROJE, S. R. O.	40
4.1 ANALÝZA PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI MEZ STROJE	40
4.1.1 Analýza mikroprostředí.....	40
4.1.2 Analýza makroprostředí	44
4.2 PEST ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEZ STROJE.....	46
4.3 BENCHMARKING SPOLEČNOSTI MEZ STROJE.....	49
4.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEZ STROJE.....	50
4.4.1 Silné stránky.....	51
4.4.2 Slabé stránky	52
4.4.3 Příležitosti	52
4.4.4 Hrozby.....	52
4.5 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	53
4.5.1 Analýza stávající konkurence	53
4.5.2 Analýza nové konkurence	54
4.5.3 Analýza vlivu odběratelů	55
4.5.4 Analýza vlivu dodavatelů.....	56
4.5.5 Analýza substitutů	56

4.6	BCG ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEZ STROJE	57
4.7	IFE ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEZ STROJE	58
4.8	EFE ANALÝZA SPOLEČNOSTI MEZ STROJE	59
4.9	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	59
4.10	NÁVRHY NA POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU	60
4.10.1	Posílení prodeje	61
4.10.2	Posílení marketingové strategie	62
4.10.3	Inovace technického zázemí	63
4.10.4	Shrnutí doporučení	64
	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK.....	70

ÚVOD

Vysoká konkurenceschopnost je podle mého názoru jedním z hlavních předpokladů pro dosažení úspěchu v podnikání. Aby byl podnik úspěšný, musí si být vědom svých předností a nedostatků a zavčas reagovat na změny které by mohli firmu ohrozit nebo které by naopak mohla využít ve svůj prospěch.

V dnešní době platí skutečnost, že na trhu přežijí pouze nejsilnější jedinci. Z toho důvodu musí podnik, který chce mezi těmito silnými jedinci figurovat, neustále analyzovat a vylepšovat své konkurenční postavení. Důležitým aspektem v posuzování a posilování konkurenceschopnosti podniku je využití všech moderních nástrojů, které dnešní doba nabízí.

Podnik se musí snažit být vždy o krok napřed před svými konkurenty. Musí být dostatečně flexibilní a přizpůsobovat se podmínkám trhu. Jinými slovy musí se snažit získat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu před svými soupeři. Pouhé získání této výhody však nestačí. Měl by si tyto přednosti chránit, nadále je rozvíjet a snažit se zamezit tomu, aby je ostatní firmy „ukradly“ a využily ve svůj prospěch.

V současné době je velký význam přikládán i zákazníkům společnosti. Zákazník se bude vracet pouze v případě, že bude s produkty a službami společnosti spokojený a nebude mít jiné důvody uspokojovat své potřeby u jiného konkurenta.

Tato bakalářská práce se bude zabývat analýzou konkurenceschopnosti společnosti MEZ Stroje, s. r. o. V teoretické části se zaměřím na zpracování literárních zdrojů, které s danou problematikou souvisí. Na základě poznatků získaných při vypracování teoretické části následně provedu analýzu konkurenceschopnosti uvedené společnosti. Na závěr této bakalářské práce se pokusím navrhnout možné kroky, které by mohly vést k posílení konkurenceschopnosti společnosti MEZ Stroje a přispěly by k posílení její tržní pozice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Vymezení pojmu konkurenceschopnost je relativně složité. Samo slovo vychází z latinského „cumpetere“. V literatuře se nachází velké množství definicí a pohledů na konkurenceschopnost. Mezi základní pojetí významu slova konkurenceschopnost považují tyto:

- **Schopnost zapojit se do soutěže** – slovo konkurenceschopnost lze obecně definovat jako vlastnost subjektů úspěšně soutěžit v tržním prostředí. (Čichovský, 2013)
- **Označení absolutního vítěze soutěže** – v rámci konkrétní soutěže lze jednoznačně identifikovat absolutního vítěze, o němž řekneme, že má vysokou konkurenceschopnost na rozdíl od poražených, které označíme za nekonkurenceschopné. (Čichovský, 2013)
- **Dichotomické (obecný výsledek soutěže)** – „již z hlediska lingvistické analýzy trpí termín konkurenceschopnost obsahovou dichotomií, tj. tím, že v jednom pojetí označuje jen absolutního vítěze soutěže, zatímco v druhém pojetí konkurenceschopnost představuje obecně výsledek soutěže s „nějakými“ specifikovanými konkurenty v „nějakém“ čase a určeném prostoru a s „nějakou“ aktivitou nebo s „nějakým“ výsledkem této aktivity.“ (Čichovský, 2013)
- **Konkurenceschopnost v netržním prostředí** – dělení subjektů na konkurenceschopné a nekonkurenceschopné podle metriky, kterou se soutěž hodnotí ve vztahu jen k držiteli stávajícího nejlepšího parametru v disciplínách, které bezprostředně nespádají do tržního soutěžního prostředí. (Čichovský, 2013)
- **Konkurenceschopnost systémů** - V globalizovaném prostředí během evolučního vývoje vznikají systémy, kdy subjekty místo toho aby soutěžili samostatně se slučují s využitím vzájemných synergií, schopností a vrstvených kompetencí do nejrůznějších celků a systémů, které pak mezi sebou ale také s izolovanými subjekty soutěží. (Čichovský, 2013)

1.1 Konkurence

V literatuře lze najít mnoho definic pojmu konkurence. Například Jurečka definuje konkurenci jako proces vzájemného střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu. (Jurečka, 2010, s. 171)

Na konkurenci se tedy můžeme dívat jako na soupeření mezi jednotlivými subjekty s cílem něčeho dosáhnout a dodržet určité podmínky konkurenceschopnosti, jako například:

- udržování a v lepším případě zvětšování tržního podílu,
- plnění svých závazků vůči okolí (platby zaměstnancům, dodavatelům, akcionářům atd.).

V takovém případě můžeme podnik považovat za konkurenceschopný. Tohoto stavu může dosáhnout za použití různých nástrojů, nejčastěji:

- snižováním nákladů ve srovnání s konkurenty v daném odvětví
- a nabízením kvalitnějších produktů nebo služeb. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 145)

Holman nepohlíží na konkurenci jako na stav na trhu, ale jako na neustále probíhající tržní proces, ve kterém se prosazují pouze nejlepší firmy. Není důležité, kolik firem se na trhu momentálně vyskytuje, ale podstatná je otevřenost trhu. To znamená, že v případě, kdy existuje subjekt, který se na daném trhu v současné době nevyskytuje, ale má možnost na tento trh snadno a rychle vstoupit, je takový trh konkurenční. (Holman, 2005, s. 165 - 166)

Konkurenci mimo jiné můžeme rozlišovat na:

- tržní
- a mimotržní.

Tržní konkurence je soutěž takovými prostředky, které souvisí výhradně se samotným trhem. Můžeme ji rozdělit na cenovou konkurenci, ve které hrají důležitou roli rozdíly ve výrobních nákladech a konkurenci necenovou. Na této úrovni podniky soupeří především v kvalitě poskytovaných produktů a služeb (provozní spolehlivost, energetická náročnost, dostupnost servisu, ekologické charakteristiky atd.) a reklamou, či jiných marketingových nástrojů. (Jurečka, 2010, s. 171)

1.2 Typy konkurence

„Z hlediska tržních struktur existují dva základní protipóly, a to dokonalá konkurence a nedokonalá konkurence. V rámci těchto trhů se dále analyzuje chování firmy nebo firem.“ (Brčák a Sekerka, 2010, s.146)

Tuto situaci přehledně zachycuje Jurečka v následující tabulce.

Tabulka 1 – Typy tržních struktur (Jurečka, 2010, s. 170)

		Počet firm	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
Dokonalá konkurence		Velký počet malých firem	Homogenní (stejnorodý)	Žádný	Volný
Nedokonalá konkurence	Oligopol	Malý počet firem s výrazným tržním podílem	V různé míře diferencovaný	Částečný	Částečné bariéry vstupu
	Monopolistická konkurence	Velký počet malých firem	Diferencovaný	Částečný	Volný
	Monopol	Jedna	Specifický (bez blízkých substitutů)	Silný	uzavřený

1.2.1 Dokonalá konkurence

Dokonale konkurenční trh vychází z předpokladu, že žádná firma, která na něm působí, není schopna ovlivnit tržní cenu produktu. Firmy tedy pouze rozhodují o velikosti produkce. Dokonale konkurenční trh splňuje následující podmínky:

- všechny firmy na trhu nabízí stejný (homogenní) produkt,
- na trhu se vyskytuje takové množství nakupujících a prodávajících, že žádný z nich není schopen ovlivnit tržní cenu,
- poptávka po produkci jedné firmy je dokonale elastická (grafem je přímka, rovnoběžná s horizontální osou, znázorňující množství produktu),
- všechny subjekty na trhu jsou dokonale informovány o krocích konkurence,

- neexistují bariéry pro vstup na trh nebo výstup z něj
- a nevyskytuje se riziko vyplývající z odbytu. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 146)

Dokonalou konkurenci můžeme považovat pouze za teoretický model. Splnění některých předpokladů pro fungování takového trhu je v praktickém životě nereálné.

1.2.2 Nedokonalá konkurence

Za nedokonalý trh můžeme považovat takový trh, na kterém je porušena jedna nebo více podmínek, které charakterizují trh dokonalý. V praxi rozlišujeme tři modely nedokonalých tržních struktur. Jedná se o monopol, monopolistickou konkurenci a oligopol.

Monopol

Monopol je tržní struktura nejvíce vzdálená od ideálu dokonalého trhu. Vyznačuje se dvěma základními předpoklady:

- v daném odvětví se vyskytuje pouze jeden prodávající, pro které neexistuje žádná konkurence
- a prodávaný produkt, který firma vyrábí nemá blízké substituty.

Taková firma tedy pokrývá celou poptávku trhu. Z toho důvodu může rozhodovat o ceně produktu a velikosti produkce. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 157 – 158)

Podmínkou pro existenci monopolu je i existence bariér pro vstup ostatních firem do odvětví. Ty se mohou vyskytovat například ve formě:

- administrativních překážek, jako jsou různé patenty, licence a koncese, atd.
- přírodních překážek, které omezují dostupnost přírodních zdrojů a surovin,
- a ekonomických překážek, kterými může být malá kapacita trhu nebo příliš vysoký objem kapitálu, nutného pro vstup do odvětví. (Jurečka, 2010, s. 191 – 192)

Monopolistická konkurence

O monopolistické konkurenci můžeme hovořit v případě, že jsou na trhu splněny následující předpoklady:

- produkt nabízený firmami je diferencovaný. Jde o blízké substituty, které se navzájem liší velmi málo.

- Na trhu působí větší počet zejména malých a středně velkých subjektů, takže jednotlivé firmy nejsou schopny zásadně ovlivnit cenu produktu.
- Existuje dobrá informovanost mezi subjekty na trhu. To umožňuje rychlou reakci na kroky konkurence.
- Na trhu se vyskytují bariéry pro vstup.
- Na trhu existuje riziko. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 154 – 155)

Oligopol

Oligopolní tržní strukturu charakterizuje malý počet subjektů vyskytujících se na trhu. Mezi těmito subjekty panuje silná závislost s ohledem na rozhodování o cenách, množství či kvalitě produktu. Abychom mohli hovořit o oligopolu, musí být na trhu splněny tyto předpoklady:

- Existence malého množství firem v odvětví. V případě, že trh ovládají dvě firmy, jedná se o duopol. Dalším typem oligopolu je kartel, ve kterém na trhu vystupuje několik stejně silných firem. Třetí možností rozložení tržního podílu je takové, kdy se jedna z firem nachází v dominantním postavení.
- Firmy nabízí buď homogenní nebo heterogenní produkty, které jsou ale substituční.
- Firma, která nabízí zboží může ovlivnit tržní nabídku nebo poptávku prostřednictvím změny objemu nabízeného množství nebo změnou ceny.
- Díky silné závislosti mezi konkurenty lze snadno a reálně odhadovat další kroky konkurence.
- Na trhu existují bariéry vstupu do odvětví. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 167 – 169)

2 NÁSTROJE PRO BOJ S KONKURENCÍ

2.1.1 Analýza prostředí

Při zkoumání situace firmy na trhu zpravidla začínáme analýzou prostředí firmy. Pojem prostředí firmy můžeme charakterizovat jako soubor okolností, jež zkoumaný subjekt obklopují a nějakým způsobem na něj působí a ovlivňují jeho činnost. Toto působení může mít buď pozitivní nebo negativní vliv. Podnik musí na tyto faktory adekvátně reagovat. (Jakubíková, 2008, s. 80)

Prostředí podniku bývá velmi dynamické a představuje neustále trvajícím řetězec příležitostí, ale i hrozeb. Proto by měl podnik disponovat zodpovědnými pracovníky, kteří jsou schopni prostředí podniku monitorovat, analyzovat a navrhnout kroky k tomu, aby podnik na trhu nejen přežil, ale aby se dále rozvíjel a vytvářel přidanou hodnotu. (Jakubíková, 2008, s. 81)

Mezi výrazné faktory ovlivňující podnikání firmy můžeme zařadit například:

- faktory prostředí
 - míra technologických změn
 - podstata konkurence
 - intenzita konkurence
- organizační faktory
 - velikost
 - struktura
 - kultura
 - výrobní kapacity
- faktory marketingu
 - využití výzkumu trhu
 - služby zákazníkům
 - kvalita produktů
- strategické faktory
 - dlouhodobé cíle
 - horizont strategií
 - strategie – produkt – trh
- manažerské faktory
 - komunikace

- přístupy
- styl vedení (Jakubíková, 1989 cit. podle Baker, M. J. Hart, 2008, s. 81)

Při analýze prostředí je třeba si uvědomit, že faktory působící na firmu nejsou stálé a proto je nutné rozlišovat mezi módními výkyvy, trendy a megatrendy.

- Módní výkyvy jsou nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí.
- Trendy se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se dobře předvídat jejich extrapolací do budoucna.
- Megatrendy se dají charakterizovat jako velké sociální, ekonomické, politické a technologické změny, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti. (Kotler a Keller, 2007, s. 115)

Většina autorů rozlišuje při analýze prostředí podniku analýzu vnitřního a vnějšího prostředí (mikroprostředí a makroprostředí). Zatímco mikroprostředí se skládá ze subjektů, které přímo působí na podnik a jeho činnost (společnost, distribuční firmy, zákazníci, konkurence, veřejnost), makroprostředí zahrnuje širší společenské vlivy, které ovlivňují celé mikroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory). (Kotler, 2007, s. 130)

Analýza mikroprostředí

Jedním z klíčů k úspěšnému podnikání je vytváření a udržování vztahu mezi podnikem a jeho zákazníky. Tímto úkolem je ve většině případů pověřeno marketingové oddělení podniku. Aby jeho pracovníci mohli úspěšně plnit stanovené plány, musí zohlednit mnoho faktorů, které působí na nejbližší okolí podniku a na podnik samotný. Jedná se zejména o ostatní oddělení v podniku, marketingové zprostředkovatele, zákazníky a konkurenci. (Kotler, 2007, s. 130)

Společnost

Důležitým prvkem pro chod podniku je sladění činnosti mezi jednotlivými odděleními. Tato spolupráce se odvíjí od cílů stanovených top managementem. Marketingoví manažeři podle nich přizpůsobí marketingové plány. Finanční oddělení se zabývá hledáním a využíváním zdrojů pro realizaci marketingových plánů. Úkolem oddělení vývoje je vyvíjet atraktivní produkty pro zákazníky. Oddělení nákupu zajišťuje dostatečné množství materiálu pro výrobní oddělení, které zodpovídá za výrobu požadovaného množství produktů

v odpovídající kvalitě. Účetní oddělení musí vést evidenci příjmů a výdajů, aby umožnilo marketingovému oddělení kontrolovat plnění plánů. (Kotler, 2007, s. 130)

Dodavatelé

Dodavatele můžeme charakterizovat jako firmy nebo jednotlivce, kteří poskytují firmě zdroje, které využívá pro výrobu zboží nebo služeb. Při výběru vhodného dodavatele se podnik řídí podle různých kritérií. Mezi nejdůležitější patří spolehlivost dodavatele při dodržování včasnosti a kvality dodávek a cena požadovaných zdrojů, která může ovlivnit objem produkce. (Kotler, 2007, s. 131)

Marketingoví zprostředkovatelé

Jsou to firmy, které pomáhají společnosti s odbytem zboží ke koncovým zákazníkům. Tato pomoc může spočívat v propagaci, prodeji nebo distribuci zboží společnosti jejím zákazníkům. Mezi marketingové zprostředkovatele řadíme fyzické distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele. Výhodou spolupráce s těmito subjekty je posílení a vyhledání nových prodejních kanálů, které by firma sama o sobě nebyla schopná obhospodařovat. Na druhou stranu si především silné distributorské společnosti mohou stanovit podmínky, které pro firmu nemusí být zrovna výhodné. (Kotler, 2007, s. 131)

Zákazníci

Dalším faktorem ovlivňujícím mikroprostředí podniku jsou jeho zákazníci. Zákazníky můžeme rozlišovat podle toho, na jakých trzích se nacházejí. Spotřebitelské trhy se skládají z jednotlivců a domácností. Tito nakupují zboží pro svou osobní spotřebu. Subjekty na průmyslovém trhu nakupují zboží nebo služby pro další zpracování nebo pro využití ve výrobním procesu. Trh obchodních mezičlánků nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje. Zákazníci na institucionálním trhu jsou školy, nemocnice a další instituce, které nakoupené zboží poskytují osobám, o které pečují. Vládní instituce, které koupěné zboží využívají pro vyprodukování veřejné služby nebo ho dále přerozdělují potřebným osobám, tvoří trh státních zakázek. Zákazníky můžeme také sledovat na mezinárodním trhu. Jedná se o takový trh, který zahrnuje nakupující ze zahraničí. (Kotler, 2007, s. 133)

Konkurenti

Pro úspěšný boj s konkurencí si firma musí uvědomit své postavení na trhu a přizpůsobit tomu svou konkurenční strategii. Malá firma si nemůže dovolit stejnou strategii jako firma

s dominantním postavením na trhu. Důležité je, aby zvolená co nejvíce přijatelná pro cílovou skupinu zákazníků. (Kotler, 2007, s. 134)

Veřejnost

Poslední faktorem ovlivňující vnitřní prostředí podniku je veřejnost. Můžeme ji definovat jako skupinu, která má skutečný nebo potencionální zájem na schopnostech firmy dosáhnout svých cílů. Například finanční instituce ovlivňují schopnost společnosti získávat finanční prostředky. Média mohou svou činností pozitivně či negativně ovlivnit veřejné mínění o podniku. Důležitou roli hrají vládní nařízení, které se bezprostředně týkají činnosti podniku a ten je musí respektovat. Občanské iniciativy mohou taktéž svým jednáním ovlivnit chod podniku. Dále je společnost ovlivňována místní komunitou a občany, se kterými je záhodno udržovat dobré vztahy. Další skupinou jsou zaměstnanci podniku. Pokud jsou zaměstnanci ve společnosti spokojeni, mohou tento pozitivní pocit předávat dalším lidem ze svého okolí a tím pozitivně ovlivnit mínění širší veřejnosti o podniku. (Kotler, 2007, s. 134)

Analýza makroprostředí

Pod pojmem makroprostředí podniku rozumíme skupinu faktorů, které nepřímo ovlivňují společnost či zákazníka. Mezi nejvýznamnější externího prostředí podniku patří demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, společensko-kulturní prostředí, technologické prostředí a politicko-právní prostředí.

Demografické prostředí

Demografické trendy jsou relativně dobře předvídatelné v krátkodobém a střednědobém časovém rozpětí. Firma by se tedy měla co nejlépe přizpůsobit změnám způsobeným populačními výkyvy v daném regionu a adekvátně na ně reagovat. (Kotler a Keller, 2007, s. 117)

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí podniku se odvíjí od kupní síly trhů a subjektů, které na nich působí. Kupní síla je závislá na současných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech. Kompetentní pracovníci společnosti by proto měli sledovat faktory, které mohou tuto kupní sílu ovlivnit. (Kotler a Keller, 2007, s. 123)

Přírodní prostředí

V dnešní době je kladen velký důraz na environmentální politiku společnosti. Životní prostředí je negativně ovlivňováno zejména průmyslovým odvětvím. Organizace bojující za zlepšení životního prostředí vyvíjí tlak na společnosti v oblasti odpovědného přístupu k životnímu prostředí.

Technologické prostředí

Jedná se o velmi významný faktor, který může výrazně ovlivnit fungování podniku. Sledování a aplikování nových trendů a technologií může podniku poskytnout velkou výhodu oproti konkurenčním společnostem. V současnosti lze ve světě pozorovat neustálý technologický pokrok.

Politické prostředí

Některá rozhodnutí o činnosti podniku jsou velkou měrou ovlivňována vývojem v politickém a právním prostředí podniku. Toto prostředí je tvořeno ze zákonů, vládních úřadů a nátlakových skupin, které regulují svými nařízeními různé možnosti podniků či jednotlivců. V některých případech však nové nařízení může vést k vytvoření nové podnikatelské příležitosti. (Kotler a Keller, 2007, s. 131)

Kulturní prostředí

Kupní síla obyvatel je podle vkusu a priorit lidí zaměřována k určitému zboží a službám, které upřednostňuje před jinými. Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které ve značné míře tento vkus a preference definují. Jednotlivci tyto názory nevědomě vstřebávají. (Kotler a Keller, 2007, s. 125)

2.1.2 PEST analýza

Zkratka PEST označuje (P) politicko-legislativní, (E) ekonomické, (S) sociálně-demografické a (T) technicko-technologické faktory, které působí na podnik. Tato analýza se nadále vyvíjela a rozšířila o další vlivy. Z PEST analýzy se stala analýza PESTEL (politické, ekonomické, sociálně-demografické, technicko-technologické, legislativní a environmentální faktory). V současné době se lze setkat i s dalšími modifikacemi této analýzy. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 9)

Politicko-právní faktory

Jedná se o faktory, které vymezují legislativní a politické vlivy na činnost podniků. Mezi hlavní politicko-právní faktory patří:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 10)

Ekonomické faktory

U ekonomických faktorů rozlišujeme, zda jsou tyto vlivy v časovém horizontu proměnné nebo relativně stálé.

Ekonomické faktory měnící se v čase:

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády.

Ekonomické faktory relativně stálé:

- charakteristika ekonomiky (tržní, centrálně řízená),
- úroveň ekonomiky,
- konkurenceschopnost ekonomiky,
- disponibilní zdroje ekonomiky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

Sociálně-demografické faktory

Do této skupiny patří následující faktory:

- historické pozadí,
- systém hodnot společnosti,
- množství a kvalita pracovní síly,
- vzdělávací systém a jeho úroveň, rozdělování příjmů ve společnosti. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11)

Technicko-technologické faktory

Tyto faktory ukazují, do jaké míry jsou využívány vědní obory a techniky v podniku. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Z hlediska dostupnosti můžeme tuto skupinu rozdělit na základní a klíčové faktory.

- Základní – mohou být využity kterýmkoliv podnikem.
- Klíčové – mohou je využít jen některé podniky, umožňují vyrábět buď s nižšími náklady, nebo nabízet diferencované produkty. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 14)

2.1.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedná se o způsob analýzy odvětví a jeho rizik. Při využívání tohoto modelu pracujeme s pěti prvky. Podrobněji zkoumáme situaci mezi stávajícími konkurenty na trhu, analyzujeme možnost vstupu nové konkurence na trh, dále se zaměřujeme na smluvní vliv ze strany odběratelů a dodavatelů a také na hrozbu substitučních produktů. Podstatou metody je snaha předpovědět vývoj konkurenční situace ve zkoumaném odvětví. (Analýza 5F (Five Forces, 2013)

Analýza stávající konkurence

Rivalita mezi současnými konkurenty se vztahuje na konkurenční boj o podíl na trhu mezi firmami v odvětví. Extrémní rivalita mezi zavedenými firmami představuje silnou hrozbu pro ziskovost. Intenzita mezi současnými konkurenty může být ovlivněna následujícími faktory:

- Rozsah výstupních bariér
- Výše fixních nákladů
- Konkurenční struktura odvětví
- Tempo růstu průmyslu
- Poptávkou
- Strukturou cílových trhů (Porter's Five Forces Model of Competition, 2013)

Analýza nové konkurence

Podnik je ohrožován nejen konkurencí, která už působí na trhu, ale musí také brát ohled na firmy, které by na trh mohly vstoupit. Vstup nových firem na trh zvyšuje kapacitu průmyslu a vede k tvrdšímu boji o tržní podíl. Hrozba vstupu potencionálních konkurentů je omezena vstupními bariérami trhu. Mezi ně mohou patřit:

- Věrnost značce
- Legislativní omezení
- Náklady na přechod zákazníka
- Distribuční kanály
- Kapitálové požadavky (Porter's Five Forces Model of Competition, 2013)

Analýza vlivu odběratelů

Velká vyjednávací síla zákazníků společnosti může negativně ovlivnit cíle podniku. Odběratelé mohou požadovat nižší ceny, lepší kvalitu a servis výrobků či služeb. To může vést ke snižování zisku podniku. (Porter's Five Forces Model of Competition, 2013)

Analýza vlivu dodavatelů

Jde o schopnost dodavatelů určovat podmínky nákupu zdrojů, které podnik potřebuje pro svou činnost. Dodavatelé mohou mít silnější pozici v případě, že jich je omezený počet a zdroje, které firmě dodávají jsou pro ni důležité. (Blažková, 2007, s. 59)

Analýza substitučních produktů

Tato hrozba spočívá v možnosti, že se na trhu objeví alternativní výrobky nebo služby, které nahradí současnou nabídku trhu. Hrozí tedy, že si zákazník vybere substitut, který podle jeho názoru lépe uspokojí jeho potřeby. Této hrozbě se můžeme bránit například:

- Snižováním nákladů na výrobek a následným snížením jeho konečné ceny
- Zvýšením užitné hodnoty výrobku či nabídkou doplňkových služeb
- Včasným předvídáním přání a požadavků zákazníků
- Vývojem nových výrobků, nabídkou nových služeb (Blažková, 2007, s. 58)

Vyhodnocení analýzy

Vyhodnocení vlivu jednotlivých sil můžeme provést pomocí tabulky uvedené níže. Tabulky se sestavují pro každou jednotlivou sílu a obsahují kritéria hodnocení vlivů. Každému faktoru přiřadíme bodovou hodnotu v rozmezí od 1 do 5, přičemž 1 značí nejmenší vliv a 5 největší vliv. Aritmetickým průměrem hodnot zjistíme intenzitu, kterou síla působí na podnik.

Tabulka 2 – Vyhodnocení analýzy pěti konkurenčních sil

Zkoumaná síla		Hodnocení
1.	Faktor 1	Bodové hodnocení
2.	Faktor 2	Bodové hodnocení
x	Faktor x	Bodové hodnocení
Celkem bodů		Součet bodového hodnocení
Průměrné skóre		Aritmetický průměr bod. hodnocení

2.1.4 SWOT analýza

Tato analýza patří mezi základní a nejpoužívanější nástroje při hodnocení podniku. Může být prováděna samostatně nebo v rámci komplexního auditu podniku. Její podstata spočívá ve zkoumání interní prostředí podniku, při kterém se zjišťují jeho silné (S) a slabé (W) stránky, a v analýze externího prostředí, které odhalí příležitosti (O) či hrozby (T), se kterými se podnik potýká. Takto získané informace se poté graficky znázorní ve SWOT matici.

- **Silné stránky** – za silné stránky považujeme takové interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Zpravidla je hledáme v oblastech, ve kterých je firma dobrá. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu. Tyto silné stránky mohou sloužit jako konkurenční výhoda podniku. (Blažková, 2007, s. 156)
- **Slabé stránky** – jsou opakem silných stránek. Popisují ty vlastnosti podniku, které brání firmě v efektivním výkonu. Mohou spočívat v nízké úrovni některých podnikových schopností nebo zdrojových možností. (Blažková, 2007, s. 156)
- **Příležitosti** - představují možnosti firmy, díky kterým by mohla získat výhodu oproti konkurenčním podnikům, lépe využívat své zdroje a efektivněji plnit stanovené cíle. Předpokladem pro využití těchto příležitostí je jejich předchozí identifikace. (Blažková, 2007, s. 156)
- **Hrozby** – za hrozbu můžeme považovat takový stav, který zapříčiňuje nepříznivou situaci nebo změnu v podnikovém okolí a znamená překážku pro činnost firmy. V případě, že podnik na hrozby nebude včas reagovat a nebude se je snažit od-

stranit nebo alespoň minimalizovat, může se dostat do nebezpečné situace. (Blažková, 2007, s. 156)

Tabulka 3 – Příklady faktorů ve SWOT matici

Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT matici	
<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dobrá pověst společnosti • Snadná dostupnost kapitálu • Velký tržní podíl • Loajální zaměstnanci 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omezená výrobní kapacita • Problémy s kvalitou produktů • Zastaralé technické vybavení • Nízká úroveň flexibility
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce se silnými partnery • Fúze s konkurencí • Vysoká atraktivita odvětví 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových silných konkurentů • Legislativní omezení • Slábnoucí kupní síla trhu

IFE matice

IFE matice je analytická technika, která navazuje na SWOT analýzu. IFE je zkratka z Internal Factor Evaluation, čili hodnocení interních faktorů. Touto metodou můžeme hodnotit interní pozice podniku nebo její strategický záměr. (IFE matice (IFE Matrix), 2013)

Při provádění IFE analýzy postupujeme následovně:

1. Zpracujeme tabulku interních faktorů. Můžeme vycházet ze SWOT analýzy.
2. Každému faktoru přiřadíme váhu v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti dané silné nebo slabé stránky, přičemž konečný součet vah musí být roven 1,00.
3. Provedeme ohodnocení silných a slabých stránek.
 - 4 body – výrazné silné stránky
 - 3 body – nevýrazné silné stránky
 - 2 body – nevýrazné slabé stránky
 - 1 bod – výrazné slabé stránky
4. Vynásobíme přiřazené váhy a body u každého faktoru. Získáme vážený poměr.
5. Sečteme vážené poměry jednotlivých faktorů, ze kterých dostaneme celkový vážený poměr.

Celkový vážený poměr nám ukáže sílu interních faktorů podniku. Nejlepší možné hodnocení je 4, kdy má firma silné interní faktory a nejhorší je 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2,5. (IFE matice (IFE Matrix), 2013)

EFE matice

EFE matice je velmi podobná jako IFE analýza. Rozdíl mezi nimi spočívá v tom, že u EFE matice hodnotíme externí faktory, které působí na podnik.

Při provádění EFE analýzy postupujeme následovně:

1. Zpracujeme tabulku externích faktorů. Můžeme vycházet ze SWOT analýzy.
2. Každému faktoru přiřadíme váhu v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti dané silné nebo slabé stránky, přičemž konečný součet vah musí být roven 1,00.
3. Provedeme ohodnocení silných a slabých stránek.
 - 4 body – výrazné příležitosti
 - 3 body – nevýrazné příležitosti
 - 2 body – nevýrazné hrozby
 - 1 bod – výrazné hrozby
4. Vynásobíme přiřazené váhy a body u každého faktoru. Získáme vážený poměr.
5. Sečteme vážené poměry jednotlivých faktorů, ze kterých dostaneme celkový vážený poměr.

Celkový vážený poměr nám ukáže sílu externích faktorů podniku. Nejlepší možné hodnocení je 4, kdy jsou externí faktory příznivé pro firmu a nejhorší je 1. Střední hodnoty se pohybují okolo 2,5. (EFE matice (EFE Matrix), 2013)

2.1.5 Benchmarking

Tato metoda je na zvyšuje úspěch aktivit identifikací a aplikací nejlepších výsledků činností a podnikatelských aktivit, které prezentují nejúspěšnější podniky ve svém oboru. Podstatou benchmarkingu je vyhledávání nejlepších postupů výroby, manažerských praktik a dalších podnikových činností nejsilnějších konkurentů a následná aplikace těchto postupů na vlastní podnik. Tím, že se učíme od nejlepších můžeme dosáhnout posílení zvýšení vlastní výkonnosti, lepší konkurenceschopnosti a dosažení lepších výkonů. (Blažková, 2007, s. 170)

„Postup při benchmarkingu:

1. výběr oblastí/činností pro benchmarking;
2. interní analýza – detailní porozumění vlastním podnikovým procesům, výkonům, situaci;
3. sběr a analýza externích dat – analýza podnikových procesů ostatních firem zahrnutých do analýzy (v čem jsou lepší a proč);
4. identifikace nejlepších postupů a výkonů;
5. srovnání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony;
6. vyhodnocení výsledků a procesů;
7. identifikace nápravných opatření, strategií, akcí;
8. implementace těchto opatření.“ (Blažková, 2007, s. 171)

V praxi můžeme rozlišovat několik druhů benchmarkingu. Použitý typ je závislý na aktuální situaci a požadovaným účelem podniku.

Strategický benchmarking v sobě zahrnuje snahu celkového zlepšení výkonnosti firmy zkoumáním dlouhodobých strategií, hlavních schopností, vývoj nových výrobků atd. Jedná se o dlouhodobý a obtížně realizovatelný proces.

Výkonový a konkurenční benchmarking posuzuje aktuální pozici zkoumané firmy v oblasti výkonových charakteristik hlavních výrobků a služeb ve srovnání s výsledky dosaženými hlavními konkurenty ve stejném odvětví. Nejčastěji je využíván obchodními asociacemi či nezávislými firmami.

Benchmarking procesů se zaměřuje na zlepšení určitých kritických postupů. Porovnávání probíhá mezi firmami se stejným zaměřením.

Funkční benchmarking může odhalit výrazné podněty a možnosti k inovacím a zlepšení. Firmy se srovnávají s konkurenty z odlišných odvětví, které však mají podobné funkce nebo procesy jako zkoumaná firma.

Interní benchmarking se využívá v rámci jednoho podniku, který je nějakým způsobem rozvětven (například formou více poboček). Výhodou tohoto typu je snadné získání potřebných informací. Naproti tomu tyto informace nemusí být vždy dostačující a neposkytnou požadovanou vypovídací hodnotu.

Externí benchmarking spočívá v analýze firem, které mají ve svých oborech velmi dobrou pověst. Z tohoto typu benchmarkingu mohou vzejít velmi cenné podněty k inovacím, protože jsou získané od těch nejlepších. Aplikace nových opatření získané touto cestou však mohou být poměrně časově náročné.

Mezinárodní benchmarking se zakládá na zkoumání nejlepších firem v celosvětovém měřítku. Lze ji využít v případě, kdy v rámci jednoho státu není dostatek firem, které odpovídají svým zaměřením či podobností procesů námi zkoumané firmě. Díky globalizaci a rozvoji informačních technologií je přístup k informacím od zahraničních firem v dnešní době dobře dostupný. (Blažková, 2007, s. 172)

Metoda benchmarkingu patří k velmi cenným a užitečným metodám strategických analýz pro srovnávání naší firmy s konkurencí. Má však také nedostatky, na které je třeba při jejím užívání brát ohled. Jedním z těchto problémů může být například to, že napodobování postupů přebraných od konkurenčních firem nemusí naší firmě zákonitě přinést úspěch. Je to z toho důvodu, že každá firma pracuje v jiném kontextu a proto je vypovídací hodnota zjištěných informací omezená.

2.1.6 BCG analýza

BCG je zkratkou společnosti Boston Consulting Group, která tuto analýzu v 60. letech 20. století vyvinula a začala používat. Podstatou této analýzy je hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatných produkčních jednotek konkrétního producenta nebo distributora.

„Metoda je založena na myšlence kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu, přičemž podíl na trhu určuje míru sumárního vnímání spektra konkurenčních výhod strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Druhou nosnou myšlenkou metody BCG je kvantifikace nárůstu počtu kupujících produktu od strategické jednotky producenta za jednotku času. (Čichovský, 2002, s. 211)

Zjištěný výsledek analýzy BCG se aplikuje do grafické podoby vyjádřené následujícím obrázkem.

Míra růstu trhu	Vysoká	Hvězdy	Otazník
	Nízká	Peněžní krávy	Psi
		Vysoký	Nízký

Relativní tržní podíl

Obrázek 1 – BCG matice

Vertikální osa značí očekávanou míru růstu trhu. V případě, že se produkt vyskytuje na trhu s vyšší mírou růstu, je zpravidla nutné do něj investovat větší peněžní prostředky než na pomalu rostoucích trzích. Míra tržního růstu ukazuje sílu a potenciál trhu.

Horizontální osa představuje produktem vygenerované peněžní prostředky. Pokud tržní podíl produktu roste, můžeme očekávat větší objem příjmů z jeho prodeje.

Každý kvadrant matice představuje určitý typ produktu v závislosti na množství peněžních prostředků, které produkt od podniku vyžaduje, nebo je naopak pro podnik vytváří.

Otazníky jsou výrobky s nízkým tržním podílem, ale vyskytují se na rychle rostoucím trhu. Od podniku proto vyžadují relativně velkou peněžní podporu pro získání většího tržního podílu na úkor konkurentů. Investování do otazníků s sebou přináší určitě riziko, protože není jisté, že se vložené prostředky očekávaným způsobem zhodnotí. Proto je třeba tento krok důsledně promyslet.

Hvězdy navazují na otazníky. Za hvězdu považujeme produkt, který se na trhu úspěšně prosadil, má relativně silný tržní podíl ve srovnání s konkurencí a operuje na trhu s vysokým tempem růstu. Udržení této pozice je ovšem nutné vykompenzovat vynaložením velkých peněžních prostředků. Přesto však hvězdy bývají pro podnik ziskové. Po snížení tempa růstu trhu lze očekávat, že se z hvězd stanou peněžní krávy.

Peněžní krávy jsou produkty s velkým tržním podílem na trhu s malým tempem růstu. Pro podnik představují největší peněžní přínos, jelikož nevyžadují velké objemy investic,

ale naopak podniku přináší velkou finanční hotovost. Z té mohou být financovány ostatní skupiny produktů, zejména hvězdy. Pro podnik je tedy žádoucí, aby produkty udržely ve skupině peněžních krav co nejdéle.

Psi jsou produkty s malým tržním podílem na pomalu se rozvíjejícím trhu. Většinou přináší pouze nízké zisky nebo ztráty. Pro podnik jsou neperspektivní a proto je na místě zvážit omezení či úplné zastavení produkce tohoto typu výrobku či služby.

2.1.7 Inovace

Pokud chce být firma na trhu úspěšná a chce se nadále rozvíjet, nesmí se nikdy spokojit se stávajícím stavem, ať už je pro ni jakkoli příznivý a měla by uvažovat směrem kupředu. Hledat nové možnosti jak dosáhnout stanovených cílů, zlepšovat stávající podmínky pro dosažení těchto cílů. Toto je podle mého názoru důvod, proč by měl být proces inovace jedním z prvků, které by měla každá firma, která chce být úspěšná, využívat.

Základními charakteristikami inovace jsou podle Kotlera a Kellera relativní výhoda, kompatibilita, komplexnost, dělitelnost a komunikovatelnost.

- Relativní výhoda – je nová vlastnost produktu nebo služby, která se jeví jako lepší řešení než stávající.
- Kompatibilita – ukazuje do jaké míry odpovídá inovace hodnotám a zkušenostem jednotlivce.
- Komplexnost – vypovídá o stupni relativní náročnosti inovace pro pochopení a následné užívání.
- Dělitelnost – zkoumá, nakolik může být inovace vyzkoušena v omezeném rozsahu.
- Komunikovatelnost - ukazuje, jak mohou být výhody pramenící ze zavedení inovace pozorovatelné a popsatelné ostatním. (Kotler a Keller, 2007 s. 699)

Inovovat můžeme prakticky kterýkoliv proces v podniku, produkt, službu či technické vybavení podniku.

Inovace spočívající v obměňování

Podstatou tohoto typu inovace je zdůraznění či potlačení charakteristické znaku produktu. Tento krok může společnosti při segmentaci trhu přinést schopnost lépe obsloužit cílové skupiny na trzích a dále je také rozšířit. (Kotler, 2005, s. 56)

Inovace spočívající ve změně velikosti balení

U těchto změn nedochází k základním změnám v charakteru produktu. Inovována je pouze intenzita, frekvence použití, počet kusů, obsah či objem nabídky. Výhodou tohoto druhu inovace je ovlivnění rozsahu nebo frekvence využití daného produktu. Tyto inovace vedou také k rozšíření cílové skupiny zákazníků a zvýšení počtu příležitostí pro spotřebu. (Kotler, 2005, s. 57)

Inovace spočívající v druhu balení

Tato inovace spočívá ve vytvoření nového produktu pouhou modifikací samotného obalu, nádoby, či prostředí. Častá bývá také změna velikosti samotného produktu. Stejně jako změna velikosti balení vede inovace v druhu balení ke zvýšení cílové skupiny zákazníků a ke zvýšení počtu příležitostí pro spotřebu. (Kotler, 2005, s. 59)

Inovace spočívající v úpravě designu

Inovace spočívající v úpravě designu je založená na změně vnější úpravy produktu. Tato inovace je typická především pro automobilový průmysl. Použití tohoto druhu inovace společnosti pomůže rozšířit cílovou skupinu a vzbudí zájem těch kupujících, které zaujme nový styl a odlišný positioning. (Kotler, 2005, s. 60)

Inovace spočívající v úpravě doplňujících prvků

Tato změna je doprovázena obohacením produktu o doplňkové složky nebo služby. To může vést k lepším možnostem, jak obsloužit konkrétní tržní segmenty a rozšířit výrobové řady společnosti. (Kotler, 2005, s. 61)

Inovace spočívající v usnadnění nákupu

Inovace spočívající v usnadnění nákupu nemění samotný výrobek nebo službu, ale usnadňují proces koupě a snižují riziko s koupí produktu spojené. Touto inovací firma docílí transformace potenciálních zákazníků v zákazníky skutečné a maximálního proniknutí produktu na trh. (Kotler, 2005, s. 63)

Inovace technického vybavení

Tato inovace spočívá v modernizaci stávajícího technického vybavení nebo jeho úplné výměně za vybavení nové. Tímto krokem společnost dosáhne větší efektivity při výrobních jiných procesech vykonávaných v podniku.

2.2 Shrnutí teoretické části

V případě, že se na stejném trhu vyskytuje více firem se stejným nebo podobným zaměřením a stejnými nebo podobnými cíly, mluvíme o takovém trhu jako o konkurenčním. Konkurenci můžeme charakterizovat jako proces vzájemného střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu. Trhy můžeme z hlediska konkurence rozčlenit na dva druhy. Prvním z nich je trh dokonale konkurenční. Na takovém trhu se nenachází žádná firma, který by svými aktivitami mohla ovlivnit tržní cenu produktu a firmy tak pouze rozhodují o velikosti produkce. Tento model je však pouze teoretický. Ve skutečném světě se setkáváme s trhy nedokonalými. Znakem pro takový trh je absence jedné či více podmínek, které musí splňovat dokonalý trh. Nedokonalé trhy se vyskytují ve formě monopolu, oligopolu nebo monopolistické konkurence.

Předpokladem pro úspěšnou firmu je znalost její konkurence a konkurenčního prostředí. Prostor podniku můžeme popsat jako soubor okolností, jež podnik obklopují a nějakým způsobem ovlivňují jeho činnost. Pro získání těchto informací využívají podniky velké množství analýz. Mezi základní analýzy patří analýza prostředí podniku. Toto prostředí je zkoumáno ve dvou rovinách, podle toho jak na podnik působí. První rovinou je analýza mikroprostředí podniku. Při této analýze pracovníci podniku zkoumají vlivy, které působí na vnitřní okolí podniku. Mezi tyto faktory patří společnost samotná, marketingoví zprostředkovatelé, odběratelé, dodavatelé a ostatní konkurenti působící na trhu. V analýze makrookolí podniku je pozornost zaměřena na vnější okolí podniku. Cílem analýz je demografické prostředí podniku, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, společensko-kulturní prostředí, technologické prostředí a politicko-právní prostředí podniku.

Tyto faktory mohou být detailněji zkoumány v dalších analýzách, jako je například PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT matice, BCG matice nebo benchmarking.

PEST analýza je zaměřena na detailnější průzkum makrookolí podniku. Zkoumané faktory se vybírají z politicko-legislativní oblasti, ekonomické oblasti, sociálně-demografické oblasti a poslední zkoumanou skupinou jsou vlivy z technicko-technologické oblasti.

Při Porterově analýze pěti konkurenčních sil zkoumáme intenzitu konkurence v daném odvětví. Předmětem analýzy jsou vlivy stávající konkurence na trhu, možnost ohrožení podniku nově příchozím konkurentem do odvětví, dále se analyzuje vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů a hrozba substitutů.

SWOT analýza patří k nejběžnějším analýzám používaných v praxi. Při této činnosti podnik zkoumá své silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby, které nějakým způsobem ovlivňují chod podniku.

Pro posouzení konkurenceschopnosti svých produktů může podnik využít BCG analýzu. Tato analýza spočívá ve vyhodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatných produkčních jednotek konkrétního producenta nebo distributora.

Další analýzou používanou při hodnocení konkurenceschopnosti podniku je benchmarking. Tato technika spočívá v podstatě v „kopírování“ technologických či jiných postupů od ostatních firem a aplikování těchto procesů do samotného podniku.

Důležitým prvkem pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku je neustále inovovat.

V teoretické části jsem zjistil, pomocí kterých kroků může podnik analyzovat svou konkurenční pozici. Předpokládám, že společnost MEZ Stroje využívá některé základní techniky pro zkoumání své konkurenční pozice a pro monitorování konkurenčního prostředí podniku. V případě, že tomu tak není, pokusím se pomocí výše uvedených metod zanalyzovat konkurenční prostředí společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MEZ STROJE, S. R. O.

Pro celkovou analýzu je důležité znát zkoumaný podnik a jeho okolí. V následující části se seznámíme se společností MEZ Stroje, s. r. o. Společnost v současné době vystupuje jako právní subjekt zahrnující v sobě průmyslovou výrobní činnost. Uvedu základní charakteristiku podniku, nastíním historii a výrobní program podniku.

3.1 Charakteristika podniku

„Společnost MEZ STROJE s. r. o. se zaměřuje na kvalifikovanou strojírenskou výrobu v oboru produkce pro navijárenské technologie pro elektromotory a generátory, manipulace k těmto technologiím, v oboru jednoduchých převodovek a v kooperační výrobě náročných strojírenských dílců a strojních skupin.“ (MEZ STROJE, s. r. o., 2011)

3.2 Historie

Společnost (MEZ Mohelnice, s. p.) byla zapsaná do obchodního rejstříku v roce 1994 jako státní podnik. O čtyři roky později byla v důsledku privatizace podstatná část podniku prodána společnosti Siemens a další části byly převedeny na jiné subjekty. Neprivatizovaná část nadále tvořila státní podnik. V takové stavu podnik působil od 1. 10. 1994 do 31. 12. 1997, kdy rozhodnutím ministra průmyslu a obchodu z prosince 1997 v návaznosti na účinnost Zákona o státním podniku č. 77/97 Sb. bylo k podniku přičleněno sedm zbytkových státních podniků.

MEZ Mohelnice s. p. vstoupil v únoru 2010 do likvidace. V rámci likvidace byla vyhlášena veřejná soutěž na koupi podniku a společnost MEZ Stroje se přihlásila do soutěže a zvítězila. Od listopadu 2010 je tedy vlastníkem podniku MEZ Stroje s. r. o. Vzhledem k tomu, že společnost MEZ Stroje s. r. o. tvoří management původního podniku, pokračovala společnost plynule v činnosti podniku, tzn. v podstatě beze změny zůstala organizační struktura, obchodní vztahy a způsob výroby.

3.3 Výrobní program

Výrobní program společnosti můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinou je zakázková výroba speciálních jednoúčelových strojů. V této kategorii firma rozlišuje:

- stroje pro výrobu elektromotorů
 - navijárenská technika

- stříhání vodičů a odizolování
- příprava izolačního materiálu
- obráběcí stroje (úpravy, přizpůsobení)
- stroje pro mezioperační a konečné vinutí
- stroje pro opravy elektromotorů
 - trhací stroje vadného vinutí
 - navíjecí stroje pro kusovou výrobu
- Stroje pro všeobecné použití
 - montážní a transportní válečkové dráhy
 - pojízdné regály
 - větrání a odsávání
 - stroje dle zadání zákazníka.

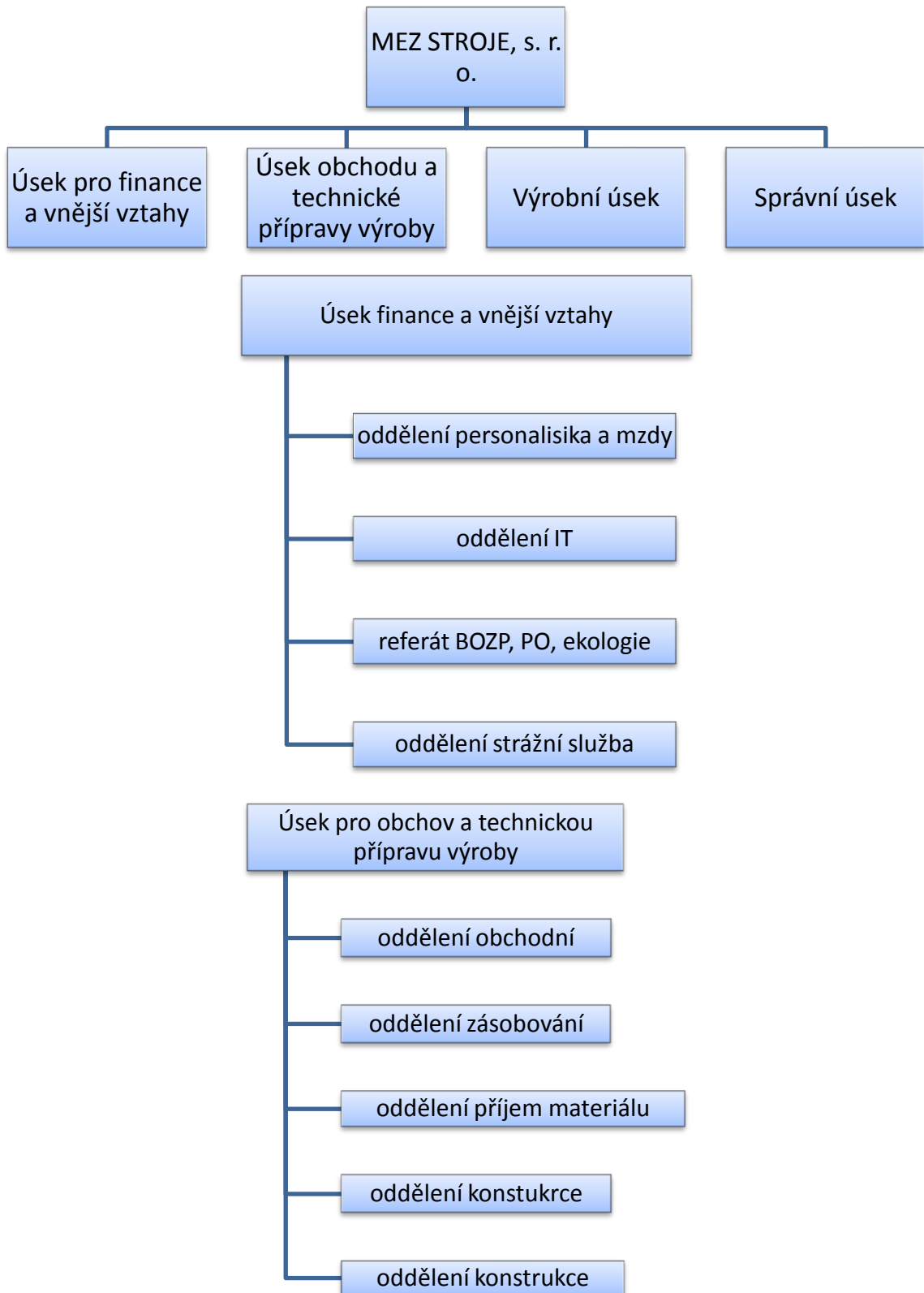
Druhá část výrobního programu je zaměřena na výrobu převodovek pro průmyslové využití. Do tohoto programu patří:

- šnekové převodovky
- diferenční převodovky
- čelní převodovky

Vzhledem ke specifickému zaměření výrobního programu společnost prosazuje vysokou míru individuálního jednání se zákazníky. Díky tomuto přístupu zákazník může získat požadovaný stroj s technickými parametry, které vyhovují právě jemu.

3.4 Organizační struktura

Společnost je rozčleněna do čtyř úseků. Jedná se o úsek pro finance a vnější vztahy, úsek obchodu a technické přípravy výroby, výrobní úsek a správního úsek. Podrobnější členění je v následujícím obrázku.





Obrázek 2 – Organizační členění společnosti MEZ Stroje, s. r. o.

4 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MEZ STROJE, S. R. O.

V analýze konkurenceschopnosti společnosti se nejprve zaměřím na analýzu prostředí. Popíši v jakém okolí se podnik nachází a které faktory na něj působí. Pomocí benchmarkingu srovnám vybrané oblasti s jinými konkurenty. Následovat bude SWOT analýza, kde poukážu na silné a slabé stránky podniku a také na příležitosti a hrozby, se kterými se podnik potýká. Zjištěné faktory vyhodnotím pomocí IFE a EFE analýzy. V další části se budu zabývat Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil, PEST analýzou a také provedu BCG analýzu.

4.1 Analýza prostředí společnosti MEZ Stroje

4.1.1 Analýza mikroprostředí

Do analýzy mikroprostředí podniku zahrnu společnost samotnou, její odběratele a dodavatele, marketingové zprostředkovatele, konkurenci a také veřejnost.

Společnost

Společnost je nejvíce ovlivňována svým managementem. V čele firmy stojí zodpovědní vedoucí pracovníci, kteří mají s vedením společnosti dlouholeté zkušenosti. Každý z vedoucích pracovníků odpovídá za svěřený úsek, stará se o jeho činnost a je zodpovědný za výsledky úseku.

Podnik zaměstnává 170 zaměstnanců. Většina z nich ve společnosti působí dlouhou dobu a podnik tudíž může využívat jejich zkušeností, které zde za dobu působení získali. K těmto zkušeným pracovníkům podnik postupně zapracovává mladé pracovníky, z větší části absolventy středních a vysokých škol. Toto propojení je podle mého názoru pro podnik velmi přínosné. Zkušenější kolegové poskytují nováčkům cenné rady při výkonu svěřených úkolů a tím přispívají k větší efektivitě při plnění stanovených cílů. Strukturu zaměstnanců popisuje následující tabulka.

Tabulka 4 – Struktura zaměstnanců

Pracovníci celkem		170
z toho výrobní dělníci		117
pomocní dělníci		20
THP		27
dohody		6
přepočtený stav		171,5
z toho (bez dohod) muži		157
ženy		20

Firma v následujícím období předpokládá mírný nárůst počtu pracovníků v rozsahu daném výrobní náplní.

Odběratelé

Své odběratele dělí firma do dvou skupin. Toto rozdělení je založeno podle produktů, které svým zákazníkům dodávají. V následujících tabulkách je zobrazena struktura odběratelů a jejich hodnota pro podnik.

Tabulka 5 – Struktura odběratelů v kategorii stroje a strojírenská kooperace

Odběratel	Perspektivnost
ELMOTEC-STATOMAT SRN	velmi perspektivní - reálný nárůst objemu dodávek
SIEMENS Mohelnice	perspektivní – ovlivněno investiční politikou centrály v SRN
SIEMENS Frenštát	perspektivní – ovlivněno investiční politikou centrály v SRN
SIEMENS Drásov	perspektivní – ovlivněno investiční politikou centrály v SRN
FRITSCH SRN	velmi perspektivní - nutno postupně upevňovat pozici
M.L.S. Olomouc	velmi solidní, trvale odběry bez navyšování
SMS Meer	vhodné svým charakterem a technickou úrovní

Odběratel	Perspektivnost
SMS Meer, SRN	vhodné svým charakterem a technickou úrovní
LEROY SOMMER Francie	velmi perspektivní zvyšující se zájem
SMS Eumuco SRN	vhodné svým charakterem a technickou úrovní

Tabulka 6 – Struktura odběratelů v kategorii převodovky

Odběratel	Perspektivnost
ELBH Týn n,V.	perspektivní, trvalé odběry mírně se zvyšující
KASTT Hradec Králové	perspektivní, trvalé odběry mírně se zvyšující
Prodej přes drobné prodejce SIEMENS	perspektivní, trvalé odběry mírně se zvyšující
KAMI Otrokovice	perspektivní, trvalé odběry mírně se zvyšující
STS Hostivice	trvalé objemy, trvalé potíže s platební schopností
STROS,Sedlčany	trvalé objemy, trvalé potíže s platební schopností
MEP Postřelmov	perspektivní - náběh nové výroby
AGROSTAV-FORTEX Šumperk	perspektivní - trvalé objemy
KOBIT Nový Jičín	perspektivní - trvalé objemy
VÝTAHY Vaněrka, Most	perspektivní - trvalé objemy
WAMAC Fulnek	perspektivní - trvalé objemy

Jak je vidět z tabulek, má společnost MEZ Stroje s. r. o. relativně rozvětvenou odběratelskou síť. Většina těchto obchodních vztahů je prověřena dlouhodobou spoluprací, během kterých obě strany dodržovaly korektní způsoby jednání. Pro podnik je z hlediska objemů výroby důležitá především kategorie strojů a strojní kooperace. Tyto dodávky tvoří 80% celkového objemu produkce společnosti. Nejvýznamnějším zákazníkem je německá spo-

lečnost Elmotec Statomat, která tvoří 40 % objemu produkce ve strojírenské oblasti. Mezi další významné odběratele patří společnosti SMS Meer a dr. Fritsch. Ostatní odběratelé mají v celkovém objemu produkce minoritní podíly.

Dodavatelé

Spolupráce s dodavateli se odvíjí od aktuální náplně zakázek. Společnost spolupracuje s mnoha stálými dodavateli. Mezi významné dodavatele patří firma Ferona, která dodává hutní materiál potřebný k výrobě strojů. Objem dodávek od této společnosti se však v poslední době omezil. Byla totiž navázána spolupráce s novými dodavateli, kteří jsou schopni poskytovat specifické materiály a polotovary, které by si jinak firma musela vyrábět sama. Tímto krokem se v konečném důsledku urychlila výroba a snížily se náklady vynaložené na získání těchto speciálních součástí.

Tabulka 7 – Struktura dodavatelů

Dodavatel	Sortiment
FERONA Olomouc resp. další FERONY	hutní materiál, spojovací materiál
ZEKOF Loštice	hutní materiál
SIEMENS Elektromotory Mohelnice	elektromotory
STS Šumperk, slévárna Zábřeh	odlitky
FESTO Praha	pneumatické prvky
ZVL	ložiska
POLTRADE Mohelnice	ložiska
BONDY Brno	ozubená kola
FEROPOL Valašské Meziříčí	dural, barevné kovy
VOESTALPINE Vyškov	profily
ALUKONIG STAHL Znojmo	silnostěnné profily

Marketingoví zprostředkovatelé

Podnik dlouhodobě nespolupracuje s žádnými marketingovými zprostředkovateli. Veškerý odbyt zboží zajišťuje vedení společnosti v závislosti na aktuálních zakázkách. V případě

potřeby jsou nahodile využívání dopravní přepravci. Výběr těchto přepravců je závislý na jejich aktuální cenové nabídce a termínech, ve kterých jsou schopni požadované zásilky doručit. Takový stav podniku v současné době postačuje. V případě, že by se objemy produkce zvýšily, bylo by podle mého názoru dobré navázat smluvní spolupráci s vybranou distributorskou společností, která by podniku mohla poskytnout určité výhody v závislosti na zvýšeném rozsahu využívání jejich služeb.

Konkurence

Konkurenci podniku bych rozdělil na dvě skupiny podle výrobního programu. V kategorii strojů pro výrobu elektromotorů nemá v oblasti know-how na českém trhu konkurenci. V České republice se nenachází žádná podobně zaměřená firma. Takové firmy, které by mohly být potencionálními konkurenty bychom mohli nalézt v zahraničí. Vzhledem k malé vývojové základně a neexistující obchodní a servisní síti je pro podnik důležitá spolupráce s firmou Elmotec-Statomac, která z titulu své pozice ošetřuje svoje postavení na světových trzích. Toto tvrzení se týká pouze strojů s elektrotechnickou technologií. V případě klasické „strojařské“ práce, kdy jsou předmětem zakázky specifické stroje podle zadání zákazníka, jsou pro podnik konkurencí všechny strojírenské podniky působící na trhu.

Výroba převodovek je klasickou strojírenskou výrobou, kterou by teoreticky mohlo zahájit i více výrobců. Výrobní program MEZ STROJE s. r. o. si téměř nekonkuruje s jinými tuzemskými výrobci, protože se liší nabízenými převodovými poměry a poskytovanými službami.

Veřejnost

Firma je mohelnickou veřejností považována za tradiční podnik působící v tomto městě. V případě zájmu je podnik ochoten podporovat veřejné akce konané v okolí Mohelnice. Sám ovšem tento druh kontaktu s veřejností nevyhledává, což je podle mého názoru škoda. Podpora místních sportovních klubů nebo kulturních akcí by mohla přinést podniku další zviditelnění a „plusové body“ v očích veřejnosti.

4.1.2 Analýza makroprostředí

V analýze faktorů působících na vnější prostředí podniku se zaměřím na demografické prostředí, ekonomické prostředí, technologické prostředí, politicko-právní prostředí a sociálně kulturní prostředí.

Demografické prostředí

Společnost nepůsobí pouze na českém trhu. Spíše naopak je orientována na export do evropských zemí, který tvoří více než 75 % objemů produkce. Firma působí na průmyslových trzích v Německu, ve Francii a v současné době se chystá proniknout na trh do Číny.

Ekonomické prostředí

Firma působí v zemích se stabilní ekonomikou. Díky kapitálově silným zahraničním odběratelům společnost předpokládá zvýšení objemu zakázek zejména na německých trzích. Také plánovaný vstup na čínský trh nabízí velký potenciál pro posílení růstu objemu zakázek a dalšího růstu podniku.

Přírodní prostředí

Veškeré procesy vykonávané při provozu podniku nemají žádný negativní vliv na kvalitu životního prostředí. Firma je tedy svou činností k životnímu prostředí neutrální.

Technologické prostředí

Ve strojírenském odvětví je technologické prostředí důležitým faktorem. Díky neustálému vývoji nových technologií a materiálů je důležité sledovat nejnovější trendy. Ve společnosti je tímto úkolem pověřeno vedení společnosti. V případě, že je dostupná nová technologie, pověří vedení společnosti zodpovědné pracovníky, aby tuto technologii prostudovali a vyhodnotili možnost jejího využití v podniku. Pokud ji tito kompetentní lidé shledají jako přínosnou, obvykle dojde k aplikaci nové technologie do výrobního procesu či jiné oblasti podniku.

Politicko-právní prostředí

V politicko-právní oblasti je společnost není společnost ovlivňována nějakými speciálními vyhláškami či zákony. Řídí se pouze platnými zákony týkajícími se podnikatelské činnosti podniku.

Kulturní prostředí

Společnost sídlí ve městě Mohelnice s velikostí populace okolo 10 000 obyvatel. Vliv na společnost MEZ Stroje mají v tomto prostředí také další velké společnosti v tomto městě. Jedná se o firmy SIEMENS a HELLA, které v mohelnickém regionu vytváří silné konkurenční prostředí ve vztahu k získávání nových pracovníků. Díky silné kapitálové podpoře

od zahraničních centrál mohou tyto společnosti nabídnout svým zaměstnancům vyšší průměrné výdělků než většina firem v tomto regionu.

4.2 PEST analýza společnosti MEZ Stroje

Pro PEST analýzu společnosti MEZ Stroje jsem vybral následující faktory:

- **Politicko-právní faktory**
 - Zákony upravující hospodářskou soutěž
 - Sazba daně z příjmu
 - Politická stabilita
 - Ochrana životního prostředí
- **Ekonomické faktory**
 - Inlace
 - Nezaměstnanost
 - Průměrná a minimální mzda
 - Vývoj cen energií
- **Sociálně-demografické faktory**
 - Požadování zaměstnaneckých výhod
 - Změna životního stylu
 - Mobilita
 - Úroveň vzdělání
- **Technicko-technologické faktory**
 - Celkový stav technologie
 - Změny technologie
 - Rychlost zastarávání
 - Nové objevy

Tyto faktory vyhodnotím v následující tabulce. U každého faktoru určím trend, dopad na společnost a důležitost faktoru, přičemž bodová hodnota 1 je pro podnik nejméně důležitá a bodová hodnota 5 přikládá faktoru maximální důležitost.

Tabulka 8 – PEST analýza společnosti MEZ Stroje s. r. o.

	Faktory	Trend	Dopad	Důleži- tost
Politické faktory	Zákony upravující hospodářskou soutěž	Relativně stabilní	Zákony ovlivňují a omezují činnost podniku	3
	Sazba daně z příjmu	Klesající	Úspora financí a možnost financování jiných oblastí z úspor	4
	Politická stabilita	Nestabilní	Boj o politickou moc způsobuje nejistotu	3
	Ochrana životního prostředí	Rostoucí	Současný trend směřuje k větší ochraně živ. prostředí	3
Ekonomické faktory	Inflace	Rostoucí	Znehodnocování kupní síly peněz	4
	Nezaměstnanost	Relativně stabilní	Konkurenční boj na trhu práce	4
	Průměrná a minimální mzda	Rostoucí	Náklady na odměňování pracovníků	4
	Vývoj cen energií	Rostoucí	Zvýšení nákladů na výrobu	4
Sociálně- demografické fak-	Požadování zaměstnaneckých výhod	Rostoucí	Vyšší náklady na odměňování pracovníků	3
	Změna životního stylu	Rostoucí	Vyšší životní náklady	2

	Faktory	Trend	Dopad	Důleži- tost
	Mobilita	Rostoucí	Vyšší míra flexibility	2
	Úroveň vzdělání	Rostoucí	Vyšší počet kvalifiko- vaných pracovníků	4
Technicko-technologické faktory	Celkový stav technologie	Mírně ros- toucí	Výroba kvalitních pro- duktů	4
	Změny technologie	Mírně ros- toucí	Snižování nákladů pou- žitím moderní techno- logie	3
	Rychlost zastarávání	Pomalá	Možnost dlouhodobě využívat moderní tech- nologie	4
	Nové objevy	Mírně ros- toucí	Zvyšování kvality a užitné hodnoty výrobků	4

Podnik podléhá zákonů a vyhláškám, které se vztahují na jeho činnost. Musí dodržovat podmínky vyplývající z obchodního práva, pracovního práva, občanského a trestního práva. Tyto zákony jsou však stejné pro všechny podnikající subjekty na trhu, čili není podnik není ve vztahu ke svým konkurentům těmito zákony nijak omezen. Klesající trend sazby daně z příjmu právnických osob umožňuje podniku ušetřit finanční prostředky vyplývající ze snížení této sazby. Tyto stávající podmínky by mohly doznat změn v důsledku změny politické situace a vlády. Podnik je také ovlivněn všeobecným trendem zlepšování životního prostředí. Společnost MEZ Stroje má k životnímu prostředí neutrální vztah, bylo by však dobré zavést prvky podporující tento trend. Společnost by tak získala „plusové body“ v očích veřejnosti.

Z ekonomických faktorů podnik ovlivňují inflace, nezaměstnanost, průměrná a minimální mzda a vývoj cen energií. V důsledku inflace se znehodnocuje kupní síla peněžních prostředků podniku. Tomu podnik může předejít investováním volných finančních prostředků do finančních nástrojů, které toto znehodnocení eliminují. Situace na trhu práce v mohelnickém regionu má v posledních letech stálý charakter. I přes doznívající finanční krizi, kdy byly některé podniky donuceny propouštět zaměstnance, zůstává nezaměstnanost v regionu relativně stabilní. Vývoj průměrné a minimální mzdy pracovníků může ovlivnit mzdové náklady podniku. Důležitým faktorem, který ovlivňuje podnik je růst ceny energií. V důsledku tohoto růstu firmě vznikají vyšší náklady za spotřebované energie nutné k výrobnímu procesu.

Životní úroveň obyvatelstva roste. Aby si pracovníci udrželi stejnou nebo rostoucí úroveň svého životního stylu, požadují po podniku prostřednictvím odborů větší odměny za svoji práci. Tímto podniku vznikají další náklady navíc. Pozitivní vliv na podnik má však zvyšující se úroveň vzdělanosti a mobilita pracovníků. Díky větší vzdělanosti populace se na trhu práce nachází větší množství kvalifikovaných a vzdělaných pracovníků. Díky větší mobilitě může podnik zaměstnávat i pracovníky, kteří nežijí v nejbližším okolí.

Technologická vybavenost podniku je důležitým předpokladem pro produkci kvalitních výrobků. Díky neustálému vývoji materiálů a nových technologických postupů se může kvalita a užitná hodnota produktů zvyšovat. Podnik by tedy měl sledovat nejnovější trendy ve výzkumu a následně se je snažit aplikovat do svého výrobního procesu. I přes možné vyšší počáteční investice může tento krok snížit náklady podniku.

4.3 Benchmarking společnosti MEZ Stroje

Pro analýzu benchmarkingu společnosti se zaměřím na oblasti specifických zakázek, distribučních kanálů, certifikátů společností a oblast fluktuace pracovníků.

Každému faktoru přidělím známky od 1 do 10. Čím je známka vyšší, tím silnější postavení má podnik v této oblasti. V oblasti specifických zakázek jsem zkoumal, zda je firma schopná uspokojit požadavky zákazníků na produkty, které nejsou součástí jejich stálého výrobního programu, popřípadě v jaké míře. Dále jsem porovnával nástroje a prostředky, kterými se firma snaží získat potencionální zákazníky. Zaměřil jsem se také na certifikáty, kterými společnosti disponují, protože podle mého názoru jejich vlastnictví přidává na důvěryhodnosti podniku v očích zákazníka. Poslední zkoumanou oblastí byla oblast zaměst-

nanců, kde jsem se zaměřil zejména na fluktuaci pracovníků, který může ovlivňovat efektivnost výroby.

Společnost Mez Stroje budu vzhledem k velmi specifickému výrobnímu programu porovnávat s nepřímou konkurencí, kterou tvoří ostatní strojírenské podniky vyrábějící jednoúčelové stroje. Jedná se o společnosti Deimos s. r. o., Enetex Technology s. r. o. a Kovosvit Mas a. s.

Tabulka 9 – Benchmarking společnosti Mez Stroje, s. r. o.

Podnik	Specifické zakázky	Distribuční kanály	Certifikace	Zaměstnanci	Celkem
MEZ Stroje	8	2	0	9	19
Deimos	8	7	4	7	26
Enetex	6	8	9	6	29
Kovosvit	6	7	7	8	28

Z analýzy se jeví jako nejsilnější společnost Enetex Technology. Společnost Mez Stroje se umístila na posledním místě s relativně velkým bodovým odstupem. Důvodem je to, že společnost silně zaostává za ostatními podniky v oblastech distribučních kanálů a certifikace. Oproti společnosti Enetex, která má velmi rozvětvenou obchodní síť a 6 různých certifikátů, má Mez velké mezery.

4.4 SWOT analýza společnosti MEZ Stroje

Další částí praktické části mé bakalářské práce je SWOT analýza společnosti MEZ Stroje s. r. o. V následující tabulce jsou popsány silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Tabulka 10 – SWOT analýza společnosti MEZ Stroje, s. r. o.

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá zkušenost v oboru • Zkušení pracovníci • Stabilní odběratelsko-dodavatelské vztahy • Péče o zákazníka 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zastaralé technické zázemí • Slabá marketingová komunikace • Slabá obchodní síť
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření a získání certifikátů • Získání prostředků z EU • Možnost získání mladých pracovníků 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nevyužití výrobní kapacity • Vstup nové konkurence na trh • Ztráta investorů

4.4.1 Silné stránky

Z uvedené tabulky je zřejmé, že silné stránky společnosti početně převyšují stránky slabé. Vedení společnosti se snaží co nejvíce těchto předností využívat ke zkvalitnění poskytovaných produktů a služeb. Jako silné stránky společnosti vidím zejména její dlouholetou zkušenost s výrobou jak strojů pro výrobu elektromotorů, tak i převodovek.

Dále má firma kvalitní zázemí ve zkušených zaměstnancích a s tím je spojená vysoká kvalita vyráběných strojů a poskytovaných služeb k těmto strojům. Vedení společnosti by proto mělo vyvíjet aktivity, které zabrání přechodu klíčových zaměstnanců ke konkurenci.

Výhodou společnosti jsou také stabilní odběratelsko-dodavatelské vztahy. Díky dlouhodobé obchodní spolupráci se svými odběrateli a dodavateli ví vedení společnosti, co může od toho kterého partnera očekávat a může tak předcházet nepříjemnostem. Těmito situacím však vedení společnosti předchází vysoce korektním jednáním, na kterém si zakládá.

Poslední silnou stránkou, kterou podnik disponuje, je podle mého zjištění péče od zákazníka. Nejen díky specifickému portfoliu produktů prosazuje podnik vysoce individuální přístup ke svým zákazníkům a snaží se jim v rámci možností nabídnout nejlepší řešení.

4.4.2 Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek firmy je její zastaralé technické zázemí. Společnost po dlouhou dobu neinvestovala do strojního vybavení. Proto průměrné stáří strojů činí 32,4 roku. Tyto staré stroje mohou být náchylnější k poruchám než stroje nové a mohou tak snižovat úroveň efektivity výroby.

Dalším faktorem, který ohrožuje konkurenceschopnost podniku je její nízká úroveň marketingové propagace. Ve společnosti chybí pracovníci, kteří by nějakým způsobem zviditelňovali firmu v očích veřejnosti a v očích potencionálních zákazníků. Jediným prostředkem, který plní tento účel, jsou její webové stránky.

Ve firmě také postrádám člověka na pozici obchodního zástupce, který by aktivně vyhledával další obchodní partnery a staral se o stávající zákazníky. V současné době je za tyto aktivity zodpovědný jeden z manažerů společnosti. Díky jeho zkušenostem a schopnostem zatím nemá firma se získáváním nových zákazníků problémy. Do budoucna by podle mého názoru měla být jeho činnost podpořena dalšími pracovníky.

4.4.3 Příležitosti

Jako příležitosti společnosti pro boj s konkurencí vidím možnost vytvoření nových certifikátů, kterými by disponovala pouze společnost MEZ Stroje nebo získání jiných certifikátů, díky kterým by firma zvýšila svou důvěryhodnost v očích zákazníků.

Společnost by se také mohla také mohla získat určité prostředky z fondů Evropské unie v rámci programů na podporu malých a středních podniků.

Přínosem pro podnik by mohlo být získání dalších mladých pracovníků. Výhodou společnosti pro získání těchto mladých lidí do pracovního kolektivu může být spolupráce se Střední školou technickou a zemědělskou v Mohelnici, která má v areálu firmy své dílny. Absolventi této školy tedy mohou nastoupit do známého prostředí, ve kterém vykonávali po dobu studia odbornou praxi.

4.4.4 Hrozby

Hrozbou pro podnik může být nevyužití výrobní kapacity strojů v závislosti na zhoršení situace v odvětví. Tato situace však není vzhledem k objemu sjednaných zakázek aktuální.

Podniky by také mohl ohrozit vstup nové konkurence na trh či zhoršení platební schopnosti některých zákazníků, které by v krajním případě mohlo vést k nedostatku financí.

4.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Cílem této části je posoudit, do jaké míry je společnost MEZ Stroje ovlivňována silami, které na ni na trhu působí. Pro každou sílu sestavím tabulku a číselně vyhodnotím vliv na podnik.

4.5.1 Analýza stávající konkurence

Tabulka 11 – Analýza vlivu stávající konkurence na společnost MEZ Stroje

Analýza vlivu stávající konkurence		Hodnocení
1.	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (málo konkurentů 1 bod, hodně konkurentů 5 bodů)	3
2.	Diferenciace konkurentů (nízká diferenciace 1 bod, vysoká diferenciace 5 bodů)	3
3.	Charakter konkurence (poctivá konkurence 1 bod, nepoctivá konkurence 5 bodů)	4
4.	Růst poptávky po produktech (vysoký růst 1 bod, nízký růst 5 bodů)	3
5.	Náklady odchodu z odvětví (nízké náklady 1 bod, vysoké náklady 5 bodů)	2
Celkem bodů (max. 25)		15
Průměrné skóre (Celkem bodů/5)		3

Konkurence v odvětví se podle výsledné průměrné hodnoty 3 pohybuje na nižší úrovni. Jak už jsem uvedl v analýze mikrookolí, konkurence se na českém trhu v podstatě nevyskytuje. Konkurenti působící na zahraničních trzích na společnost nejsou pro aktivity podniku výraznou hrozbou vzhledem k jejich pevným vztahům se zahraničními odběrateli. Přesto však podnik nemůže spoléhat na svou pozici a musí aktivně posilovat svoje konkurenční postavení.

4.5.2 Analýza nové konkurence

Tabulka 12 – Analýza vlivu nové konkurence na společnost MEZ Stroje

Analýza vlivu nové konkurence		Hodnocení
1.	Kapitálová náročnost odvětví (vysoká náročnost 1 bod, nízká náročnost 5 bodů)	2
2.	Potřeba know-how (ano 1 bod, ne 5 bodů)	2
3.	Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (obtížný přístup 1 bod, snadný přístup 5 bodů)	4
4.	Úspory z rozsahu (vysoké úspory 1 bod, nízké úspory 5 bodů)	3
5.	Přístup k distribučním kanálům (obtížný přístup 1 bod, snadný přístup 5 bodů)	3
Celkem bodů (max. 25)		14
Průměrné skóre (Celkem bodů/5)		2,8

Hodnota analýzy vstupu nové konkurence na trh vyšla 2,8. Toto skóre ukazuje nízký vliv, který ohrožuje konkurenční postavení společnosti ve vztahu k možnosti nově přichozího konkurenta. Pro vstup do odvětví je potřebná relativně velká kapitálová základna a určité know-how. Strojírenská výroba totiž vyžaduje speciální stroje, jejichž pořizovací hodnota je velmi vysoká a zkušené pracovníky, kteří dokážou tyto stroje efektivně obsluhovat. Pokud potencionální konkurent nesplňuje tyto podmínky, s největší pravděpodobností na trhu neuspěje a nebude představovat ohrožení pro společnost MEZ Stroje.

4.5.3 Analýza vlivu odběratelů

Tabulka 13 – Analýza vlivu odběratelů na společnost MEZ Stroje.

Analýza vlivu odběratelů		Hodnocení
1.	Počet významných zákazníků (vysoký počet 1 bod, nízký počet 5 bodů)	5
2.	Význam produktu pro zákazníka (velký význam 1 bod, malý význam 5 bodů)	1
3.	Hrozba zpětné integrace (nepravděpodobná integrace 1 bod, pravděpodobná integrace 5 bodů)	2
4.	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci (vysoké náklady 1 bod, nízké náklady 5 bodů)	3
5.	Ziskovost zákazníka (vysoká ziskovost 1 bod, nízká ziskovost 5 bodů)	2
Celkem bodů (max. 25)		13
Průměrné skóre (Celkem bodů/5)		2,6

Vyjednávací síla zákazníků je ohodnocena průměrným skóre 2,6. Toto skóre značí relativně slabou vyjednávací pozici zákazníků. Společnost nemá velký počet významných zákazníků. Narušení spolupráce s jedním jejich důležitých odběratelů by mohlo přinést společnosti problémy v podobě omezení objemu zakázek a nevyužití výrobní kapacity. Na druhou stranu však společnost dodává těmto zákazníkům stroje, které potřebují pro svoji hlavní činnost a bez nich by nemohli vyrábět své produkty. Čili význam produktů pro zákazníka je velký. Tyto produkty jsou natolik specifické, že v případě, že by si zákazníci chtěli vyrobit stroje vlastní, museli by vynaložit velké prostředky do technického vybavení a získání know-how, takže hrozba zpětné integrace je minimální.

4.5.4 Analýza vlivu dodavatelů

Tabulka 14 – Analýza vlivu dodavatelů na společnost MEZ Stroje.

Analýza vlivu dodavatelů		Hodnocení
1.	Počet významných dodavatelů (vysoký počet 1 bod, nízký počet 5 bodů)	2
2.	Význam odběratelů pro dodavatele (velký význam 1 bod, malý význam 5 bodů)	3
3.	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (nepravděpodobný vstup 1 bod, pravděpodobný vstup 5 bodů)	2
4.	Existence substitutů (ano 1 bod, ne 5 bodů)	4
Celkem bodů (max. 20)		11
Průměrné skóre (Celkem bodů/5)		2,75

Hodnota 2,75 ukazuje na slabou vyjednávací sílu dodavatelů. Jejich velký počet umožňuje společnosti velký výběr a proto má společnost ve vztahu k dodavatelům relativně silnou vyjednávací pozici. Materiály a součásti, které dodavatelé poskytují jsou běžně dostupné na trhu. V případě problémů s jednotlivými dodavateli je může společnost bez větších problémů nahradit alternativním dodavatelem. Pravděpodobnost, že by některý z dodavatelů vstoupil do odvětví a začal se zabývat výrobou strojů je minimální, stejně tak jako pravděpodobnost existence substitutů, které by dodavatele mohly ohrozit.

4.5.5 Analýza substitutů



Tabulka 15 – Analýza vlivu substitutů na společnost MEZ Stroje

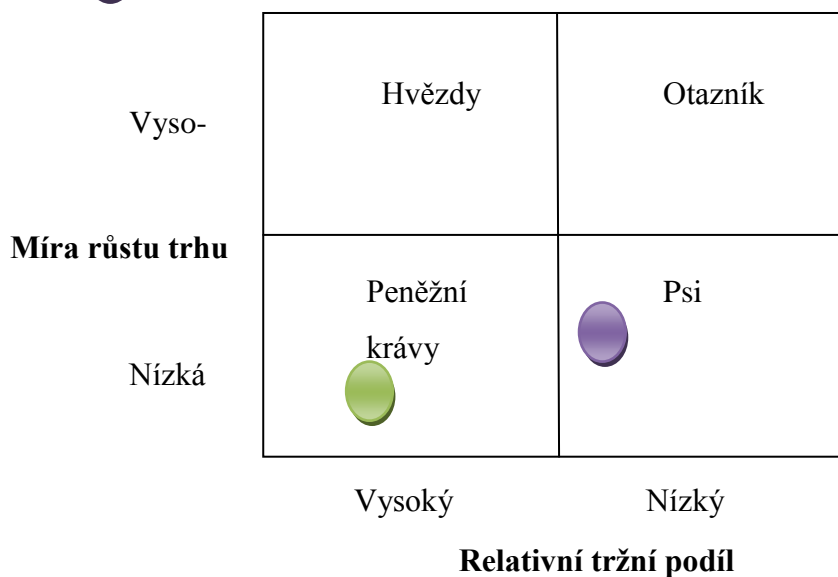
Analýza vlivu substitutů		Hodnocení
1.	Existence mnoha substitutů na trhu (málo, resp. žádný 1 bod, mnoho 5 bodů)	1
3.	Hrozba substitutů v budoucnu (nepravděpodobná 1 bod, pravděpodobná 5 bodů)	2
Celkem bodů (max. 10)		3
Průměrné skóre (Celkem bodů/5)		1,5

Substituty pro produkty vyráběné společností v podstatě neexistují. V dohledné době se ani nepředpokládá, že by se na trhu objevil produkt, který mohl takto specifickým strojům, které firma vyrábí, konkurovat.

4.6 BCG analýza společnosti MEZ Stroje

V BCG analýze společnosti MEZ Stroje, s. r. o. jsem jako strategické jednotky výrobní programy společnosti. Prvním z nich je výroba strojů pro navijárenskou technologii pro elektromotory a generátory. Druhým výrobním programem je výroba převodovek.

Legenda:  Výrobní program pro výrobu strojů pro navijárenskou technologii pro elektromotory a generátory
 Výrobní program pro výrobu převodovek



Obrázek 3 –BCG analýza společnosti MEZ Stroje

Jak je patrné z tabulky, každý z výrobních programů se nachází v jiném kvadrantu. Výrobní program pro výrobu strojů pro navijárenskou technologii pro elektromotory a generátory jsem zařadil do kvadrantu peněžních krav. Jedná se totiž o výrobní program, na kterém si firma zakládá. Tvoří 80 % z celkové produkce a hraje tedy významnou roli při financování podniku. Tento program generuje firmě největší zisky, ze kterých financuje další chod podniku. Výrobní program pro výrobu převodovek spadá do kategorie psů. Vzhledem

k minoritnímu podílu v objemu produkce nelze na tento výrobní program spoléhat. Společnost však neuvažuje o zrušení tohoto výrobního programu, protože důvody k jeho zachování převyšují hlasy volající po jeho zrušení.

4.7 IFE analýza společnosti MEZ Stroje

V IFE analýze budu detailněji zkoumat faktory, které působí na vnitřní prostředí podniku. Jako zdroj dat pro analýzu použiji silné a slabé stránky, které jsem získal při vypracování SWOT analýzy.

Tabulka 16 – IFE analýza společnosti MEZ Stroje, s. r. o.

Silná/slabá stránka	Popis	Váha	Body	Celkem
Silná	Dlouholetá zkušenost v oboru	0,17	3	0,51
Silná	Zkušenosti pracovníci	0,18	4	0,72
Silná	Stabilní odběratelsko-dodavatelské vztahy	0,11	3	0,33
Silná	Péče o zákazníka	0,12	3	0,36
Slabá	Zastaralé technické zázemí	0,13	2	0,26
Slabá	Slabá marketingová komunikace	0,14	2	0,28
Slabá	Slabá obchodní síť	0,15	2	0,3
Celkový vážený poměr				2,76

Celkový vážený poměr ukazuje hodnotu 2,76. To značí středně silný vliv faktorů na vnitřní prostředí podniku. Největší podíl na celkovém skóre mají zkušenosti pracovníci podniku. Tito pracovníci díky svému dlouholetému působení v oboru získali cenné zkušenosti a díky jejich schopnostem by se podnik mohl posunout dál. Jako nejvýraznější problém se jeví slabá obchodní síť. Firmě díky této slabé stránce uniká množství obchodních příležitostí. Proto by se měla na tuto oblast zaměřit a co nejvíce tento problém eliminovat.

4.8 EFE analýza společnosti MEZ Stroje

V EFE analýze budu detailněji zkoumat faktory, které působí na vnější prostředí podniku. Jako zdroj dat pro analýzu použiji příležitosti a hrozby, které jsem získal při vypracování SWOT analýzy.

Tabulka 17 – EFE analýza společnosti MEZ Stroje, s. r. o.

Příležitost/Hrozba	Popis	Váha	Body	Celkem
Příležitost	Vytvoření a zisk certifikátů	0,17	3	0,51
Příležitost	Zisk prostředků z EU	0,18	4	0,72
Příležitost	Možnost získání mladých pracovníků	0,14	3	0,42
Hrozba	Nevyužití výrobní kapacity	0,16	2	0,32
Hrozba	Vstup nové konkurence na trh	0,16	1	0,16
Hrozba	Ztráta investorů	0,18	2	0,36
Celkový vážený poměr				2,49

Celkový vážený poměr ukazuje hodnotu 2,49. To značně středně silný vliv faktorů na faktorů prostředí podniku. Největší potenciál ukazuje možnost zisku prostředků z Evropské unie. Důsledkem využití těchto příležitostí by podniku podle mého názoru pomohlo zvýšení aktivity v oblasti prodeje. Tímto krokem by společnost také mohla eliminovat hrozbu, která spočívá v nevyužití výrobní kapacity. Díky zkušeným manažerům a pracovníkům na to společnost podle mého názoru má dobré předpoklady.

4.9 Shrnutí praktické části

Společnost MEZ Stroje je tradiční strojírenskou společností. Předmětem výroby této firmy je produkce strojů pro navijárenské technologie pro elektromotory a generátory, manipulace k těmto technologiím a výroba jednoduchých převodovek a náročných strojírenských dílců a strojních skupin. Díky absolvování odborné praxe v tomto podniku jsem se seznámil se způsobem vedení společnosti a základními provozními postupy.

Firma je organizačně rozčleněna do čtyř úseků. Tvoří ji úsek pro finance a vnější vztahy, úsek pro obchod a technologickou přípravu výroby, výrobní úsek a úsek správní. Za každý z těchto úseků jsou zodpovědní zkušení manažeři, kteří dbají na hladký provoz a plnění cílů podniku. Společnost zaměstnává 170 zaměstnanců. Většina z nich zde působí již delší dobu a mohou tak svými zkušenostmi přispívat k efektivní výrobě a zaškolování mladších kolegů.

Jedním z důležitých znaků společnosti je dlouhodobé udržování stabilních odběratelsko-dodavatelských vztahů. Firma je exportně orientovaná. 80 % objemu produkce společnosti putuje k zahraničním odběratelům. Největší podíl na exportu mají němečtí zákazníci; společnosti Elmotec-Statomat, SMS Meer a Dr. Fritsch. Dále firma působí také na francouzském trhu a velký potenciál představuje plánovaný vstup na čínský trh.

Konkurenční prostředí podniku firma dělí do více segmentů. Vzhledem k tomu, že se žádný z výrobců v České republice nezabývá výrobou strojů pro výrobu elektromotoru, nemá společnost v tomto segmentu na českém trhu konkurenci. Druhým segmentem je tradiční strojírenská výroba strojů podle zadání zákazníka. V tomto ohledu tvoří konkurence veškeré strojírenské firmy působící na českém trhu. Posledním segmentem je konkurence na trhu s převodovkami. Díky specifickým parametrům převodovek vyráběných společnostmi MEZ Stroje si společnost nekonkuruje s podobně zaměřenými společnostmi.

Jako největší přednosti na základě vypracovaných analýz hodnotím dlouholetou zkušenost v oboru, flexibilitu při jednání se zákazníky a zkušenost pracovníků. Díky těmto charakteristikám společnost nabízí svým zákazníkům přesně takový produkt, který zákazník očekává. Oproti ostatním podnikům podle mého názoru podnik zaostává v marketingové komunikaci a ve slabé podpoře prodeje. Nevýhodou je také zastaralé technické zázemí podniku. Díky těmto negativním skutečnostem podniku uniká možnost zvýšení objemu zakázek.

4.10 Návrhy na posílení konkurenceschopnosti podniku

V této části bakalářské práce se pokusím navrhnout kroky, které by podle mého názoru mohly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. U každého doporučení uvedu v čem spočívá konkrétní doporučení, jeho dopad na podnik a možná rizika, které by mohly nastat v případě zavedení nového opatření.

4.10.1 Posílení prodeje

Péči o stávající zákazníky a aktivní vyhledávání nových odběratelů má ve firmě na starost pouze jeden člověk. Navzdory tomu, že je tento manažer velmi schopný a daří se mu plnit stanovené cíle, představuje tento stav podle mého názoru určitá rizika. V případě jeho odchodu ze společnosti by mohla být oblast prodeje velmi ohrožena. Dalším důvodem proč by společnost měla posílit tuto oblast je, že více lidí zvládne více práce než jeden.

Navrhovaná opatření

- Zavedení pozice obchodního zástupce
- Delegování některých činností vykonávaných vedoucím pracovníkem na své podřízené pracovníky
- Účast na veletrzích

Ve firmě postrádám pozici obchodního zástupce. Vytvoření této pozice by firmě přineslo větší obchodní možnosti a větší objem zakázek. Obchodní činnost by se také rozprostřela na více osob a nebyla by závislá na jediném člověku.

Častější účast a prezentace silných stránek společnosti na veletrzích by firmě mohla přinést zvýšení objemu zakázek.

Rizika vyplývající ze zavedení opatření

Vytvoření pozice obchodního zástupce by pro podnik znamenala zvýšení mzdových nákladů. V případě, že by na tuto pozici byl obsazen nekvalitní pracovník, mohlo by to přinést také opačný efekt v podobě poškození dobrého jména společnosti. Za předpokladu zaměstnání kvalifikovaného a efektivního pracovníka by profit z tohoto opatření mohl být značný.

Náklady na změny

- Zavedení pozice obchodního zástupce – velikost nákladů by se odvíjela od hrubé mzdy, kterou by byl podnik ochoten uvolnit na toto pracovní místo.
- Delegování činností na podřízené pracovníky – bez výraznějších nákladů.
- Účast na veletrzích - různé dle typu veletrhu
 - Náklady ve výši poplatku za účast na veletrhu
 - Náklady na cestovné a reprezentaci

4.10.2 Posílení marketingové strategie

Společnost má podle mého názoru nedostačující marketingovou strategii. Jediným kanálem, z které ho by se mohl potenciální zákazník o společnosti dozvědět, jsou webové stránky podniku. Ty však neodpovídají dnešním trendům a jsou podle mého názoru zastaralé.

Navrhovaná opatření

- Zisk nebo vytvoření certifikátu
- Inovace webových stránek
- Častější účast na veletrzích
- Podpora kulturních a sportovních akcí konaných v regionu

Získání certifikátu přispěje k větší důvěryhodnosti společnosti v očích zákazníků.

Modernizací webových stránek společnosti podle mého názoru dosáhne lepšího image v očích návštěvníků stránek. Příjemnější uživatelské prostředí a líbivější design by mohl potenciální obchodní partnery zajmout více, než stávající vzhled internetových stránek.

Dalším navrhovaným opatřením je aktivnější účast na různých veletrzích a konferencích týkajících se předmětu činnosti podniku. Účastí na těchto akcích se může firma zviditelnit a navázat zde novou spolupráci s různými partnery.

Podpora kulturních a sportovních akcí konaných v regionu přinese podniku podle mého názoru kladné hodnocení v očích veřejnosti. Tímto krokem firma může přispět k lepšímu vnímání své značky veřejností a může si vylepšit své postavení například na trhu práce v mohelnickém regionu.

Rizika vyplývající ze zavedení opatření

Podle mého názoru výše doporučené kroky nemohou nikterak podnik ohrozit. Naopak mohou být přínosem při posílení marketingové strategie podniku.

Náklady na změny

- Inovace webových stránek
 - 10 000 Kč – 20 000 Kč podle rozsahu změn.
 - Websites.cz – 15 – 30 tis. Kč
 - Chci WWW - Tomáš Kouba – 10 – 20 tis. Kč

- Účast na veletrzích - různé dle typu veletrhu
 - Náklady ve výši poplatku za účast na veletrhu
 - Náklady na cestovné a reprezentaci

4.10.3 Inovace technického zázemí

Firma disponuje stroji s průměrnou dobou stáří 32,4 roku. Tyto stroje jsou pro většinu vykonávaných úkonů dostačující, avšak jsou náchylnější k technickým problémům. Tyto problémy mohou vyvolat neplánované servisní náklady a mohou ohrozit plynulost výroby. Další slabou stránkou je podle mého zjištění zastaralé pracovní prostředí, zejména špatny zaměstnanců.

Navrhovaná opatření

- Modernizace strojů
- Rekonstrukce pracovního prostředí

Modernizací strojů podnik dosáhne vyšší efektivity výroby. Nové či modernizované stroje by mohly mít spolehlivější a mnohdy i levnější provoz než stroje staré. Pořízením výkonnějších strojů by firma docílila také zvýšení výrobní kapacity.

Rekonstrukce pracovního prostředí bude mít pozitivní psychologický vliv na pracovníky. Podle mého názoru povede k větší motivaci pracovníků k výkonu práce. Zaměstnanci budou spokojenější a mohou podávat lepší pracovní výkony.

Rizika vyplývající ze zavedení opatření

Problémem zavedení tohoto opatření je velká finanční náročnost. Podnik by do nového strojního vybavení a rekonstrukce pracovního prostředí musel vložit velké peněžní prostředky.

Náklady na změny

- Modernizace strojů
 - Frézy od 100 000 Kč
 - Univerzální frézka s odměřováním Opti UF 100 DPA (s el. zdvihem stolu) Optimum - 327 588 Kč
 - Univerzální frézka FVV-125PD PROMA 2200W, 400V - 303 910 Kč
 - Soustruhy od 100 000 Kč
 - Soustruh na kov SPF-1000P PROMA 4500W, 400V s digitálním odměřováním - 360 910 Kč

- Soustruh Opti D 360 x 1000 - 208 108 Kč
- Rekonstrukce pracovního prostředí
 - Záleží na rozsahu

4.10.4 Shrnutí doporučení

Největším problémem společnosti je dle mého názoru nedostatečná aktivita při vyhledávání obchodních příležitostí. Podpora této oblasti by firmě přinesla větší množství zakázek a přísun finančních prostředků, díky kterým by nadále mohla rozvíjet svou činnost. Zlepšením marketingové strategie se firma může více zviditelnit v očích potencionálních obchodních partnerů a veřejnosti. V této oblasti vidím velký prostor pro vyzdvižení silných stránek společnosti, díky kterým by mohla získat konkurenční výhodu. V případě získání volných finančních prostředků by společnost mohla modernizovat své technické zázemí a přispět k vyšší efektivnosti výroby.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost společnosti MEZ Stroje s. r. o. Tato společnost sídlící v Mohelnici se zabývá výrobou strojů pro výrobu elektromotorů a generátorů a převodovek. V daném oboru má dlouholetou zkušenost, ze které těží.

V první části bakalářské práce jsem zpracoval literární prameny zabývající se konkurencí a konkurenceschopností. Definoval jsem pojmy, které s uvedeným tématem souvisí, v teoretické rovině jsem popsal prostředí ve kterém se firmy na trhu mohou pohybovat, faktory, které na podniky působí a následně jsem objasnil některé metody, pomocí kterých mohou společnosti analyzovat své tržní a konkurenční postavení.

Na základě poznatků, které jsem získal při zpracování teoretické části bakalářské práce jsem provedl analýzu konkurenceschopnosti společnosti MEZ Stroje. Na začátku praktické části jsem představil společnost, uvedl její výrobní programy, historii a organizační členění. Poté následovala samotná analýza konkurenceschopnosti podniku. Nejdříve jsem zkoumal faktory, které působí na vnitřní a vnější prostřední podniku. V analýze mikrokolí jsem popsal společnost samotnou, její odběratele, dodavatele, spolupráci s marketingovými zprostředkovateli, konkurenční prostředí podniku a jeho vztah k veřejnosti. V rozboru makrokolí jsem se zabýval analýzou demografického, ekonomického, přírodního, technologického, politického a kulturního prostředí podniku. Pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil jsem zjistil, jaký vliv mají na firmu stávající a potenciační konkurenti, zhodnotil jsem vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů společnosti a popsal hrozbu substitutů. Ve SWOT analýze jsem vyzdvihl silné stránky společnosti a upozornil na slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Po vyhodnocení analytické části bakalářské práce jsem si dovilil navrhnout opatření, která by podle mého názoru mohla přinést společnosti posílení konkurenční pozice. Tato doporučení se týkala posílení marketingové strategie podniku, posílení prodeje a inovace technického zázemí společnosti.

Věřím, že alespoň některá mnou navrhovaná opatření budou firmou využita v praxi a přispějí k posílení konkurenceschopnosti podniku. Přeji společnosti hodně úspěchů při plnění stanovených cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA, 2010. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6.

HOLMAN, Robert, 2005. Ekonomie. 4. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, xxii, 709 s. ISBN 80-717-9891-6.

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

JUREČKA, Václav, 2010. Mikroekonomie. 1. vyd. Praha: Grada, 359 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3259-6.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. Marketing při utváření podnikové strategie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 256 s. ISBN 978-807-4080-227.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller, 2007. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

Elektronické zdroje:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost, 2013. Marketingjournal.cz [online]. [cit. 2013-08-11]. Dostupné z: <http://www.marketingjournal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

EFE matice (EFE Matrix), 2013. Managementmania.com [online]. 01.05.2013 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

IFE matice (IFE Matrix), 2013. Managementmania.com [online]. 30.04.2013 [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

Porter's Five Forces Model of Competition, 2013. Managementstudyguide.com [online]. [cit. 2013-05-15]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/porters-model-of-competetion.htm>

MEZ Stroje, 2011. Mezstroje.cz [online]. [cit. 2013-5-14]. Dostupné z: <http://www.mezstroje.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Boston Consulting Group
EFE	External Factor Evaluation
IFE	Internal Factor Evaluation
Kč	Koruna česká
PEST	Political, Economic, Social, Technological
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal
Sb.	Sbírky
s. p.	Státní podnik
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	Strengths,Weaknesses, Opportunities, Threats
Tzn.	To znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – BCG Matice.....	29
Obrázek 2 – Organizační členění společnosti MEZ Stroje, s. r. o.	39
Obrázek 3 –BCG analýza společnosti MEZ Stroje	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Typy tržních struktur (Jurečka, 2010, s. 170).....	14
Tabulka 2 – Vyhodnocení analýzy pěti konkurenčních sil.....	25
Tabulka 3 – Příklady faktorů ve SWOT matici	26
Tabulka 4 – Struktura zaměstnanců.....	41
Tabulka 5 – Struktura odběratelů v kategorii stroje a strojírenská kooperace.....	41
Tabulka 6 – Struktura odběratelů v kategorii převodovky	42
Tabulka 7 – Struktura dodavatelů	43
Tabulka 8 – PEST analýza společnosti MEZ Stroje s. r. o.	47
Tabulka 9 – Benchmarking společnosti Mez Stroje, s. r. o.	50
Tabulka 10 – SWOT analýza společnosti MEZ Stroje, s. r. o.	51
Tabulka 11 – Analýza vlivu stávající konkurence na společnost MEZ Stroje	53
Tabulka 12 – Analýza vlivu nové konkurence na společnost MEZ Stroje.....	54
Tabulka 13 – Analýza vlivu odběratelů na společnost MEZ Stroje.	55
Tabulka 14 – Analýza vlivu dodavatelů na společnost MEZ Stroje.....	56
Tabulka 15 – Analýza vlivu substitutů na společnost MEZ Stroje.....	56
Tabulka 16 – IFE analýza společnosti MEZ Stroje, s. r. o.	58
Tabulka 17 – EFE analýza společnosti MEZ Stroje, s. r. o.	59