

Analýza konkurenceschopnosti firmy Pila K+L, s.r.o.

David Hrbáček

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Hrbáček**
Osobní číslo: **M12149**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Pila K+L, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se ke konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti firmy Pila K+L, s.r.o.
- Zhodnoťte a navrhněte doporučení zvyšující konkurenceschopnost firmy Pila K+L, s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČIHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
DVORÁČEK, Jiří. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
MAGRETTA, Joan. Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, c2012, 236 s. ISBN 14-221-6059-9.
PORTER, Michael E, Kevin Lane KELLER. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 4. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-856-0511-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.5.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti firmy Pila K+L s.r.o. Na základě studia odborné literatury je zpracována teoretická část bakalářské práce, která pojednává o konkurenčním prostředí, konkurenci a konkurenceschopnosti. Teoretická část je doplněná o využitelné analýzy při zkoumání konkurenceschopnosti podniku. Na teoretickou část navazuje praktická část bakalářské práce, která využívá a aplikuje do praxe poznatky získané studiem odborné literatury. Praktická část obsahuje představení firmy a konkurence, definice konkurenční strategie a vypracované analýzy. V závěrečné části jsou uvedeny návrhy a opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční strategie, SWOT analýza, analýzy 5F.

ABSTRACT

The topic of this Bachelor Thesis is analysis of competitiveness of the Pila K+L s.r.o. Based on study of literature a theoretical part of the thesis is prepared, dealing with the competitive environment, competition and competitiveness. The theoretical part is complemented by usable analysis when examining the company's competitiveness. The theoretical part is followed by a practical part of the thesis, which uses and applies the knowledge acquired from literature into practice. The practical part contains a presentation of the company and of its competition, definition of competitive strategy and the analysis. In the final section the suggestions and measures for competitiveness increase are indicated.

Keywords: competitiveness, competition, competitive strategy, SWOT analysis, analysis 5F.

Chtěl bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícný přístup a cenné rady, které mi při zpracování bakalářské práce poskytl.

Zároveň děkuji společnosti Pila K+L s.r.o. za umožnění zpracování mé bakalářské práce a za vstřícný přístup při poskytování potřebných informací o společnosti.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	12
1.2 KONKURENCE	12
1.2.1 Typologie konkurence	13
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	15
1.3.1 Typologie konkurenčních výhod.....	15
1.3.2 Vliv konkurenční výhody na konkurenceschopnost.....	15
1.4 KONKURENCESCHOPNOST	16
1.4.1 Marketing konkurenceschopnosti.....	16
1.5 VLIV PROSTŘEDÍ NA KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU	17
1.5.1 Vnitřní prostředí	17
1.5.2 Vnější prostředí	18
2 ANALÝZA KONKURENCE	20
2.1 PRINCIPY ANALÝZY KONKURENCE	20
2.1.1 Identifikace konkurentů	21
2.1.2 Obecný postup.....	22
2.2 ANALÝZA TRHU	22
2.3 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ.....	23
3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	24
3.1 OBECNÉ STRATEGIE	24
3.1.1 Prvenství v celkových nákladech	24
3.1.2 Diferenciace	25
3.1.3 Soustředění pozornosti.....	25
3.2 POKROČILÉ STRATEGIE	26
4 SWOT ANALÝZA	27
4.1 INTERNÍ ANALÝZA	27
4.2 EXTERNÍ ANALÝZA.....	28
4.3 MATICE IFE.....	28
5 ANALÝZA 5F	29
5.1 KUPUJÍCÍ.....	30
5.2 DODAVATELÉ.....	30
5.3 KONKURENČNÍ RIVALITA.....	30
5.4 SUBSTITUTY.....	30
5.5 KONKURENTI	30
6 ALTMANŮV MODEL	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	33

7.1	FINANČNÍ UKAZATELE	33
7.2	Z-SKÓRE	35
7.3	TRŽNÍ PROSTŘEDÍ	36
7.3.1	Současný stav	36
7.3.2	Budoucí stav	37
7.3.3	Tržní prostředí z pohledu konkurenceschopnosti.....	37
7.4	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	39
7.4.1	Současný stav	39
7.4.2	Budoucí stav	39
7.4.3	Vliv konkurenčního prostředí na konkurenceschopnost.....	40
8	KONKURENCE.....	41
8.1	Vliv konkurence	42
9	KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	43
9.1	STRATEGIE VÝKLENKÁŘŮ	43
9.2	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADĚCH	44
9.3	Vliv strategií na konkurenceschopnost.....	45
10	SWOT ANALÝZA	46
10.1	INTERNÍ ANALÝZA	46
10.2	EXTERNÍ ANALÝZA.....	47
10.3	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	48
10.3.1	Matrice IFE.....	49
11	ANALÝZA 5F	50
11.1	KUPUJÍCÍ.....	50
11.2	DODAVATELÉ.....	50
11.3	KONKURENČNÍ RIVALITA.....	51
11.4	SUBSTITUTY.....	52
11.5	KONKURENTI	52
11.6	VYHODNOCENÍ ANALÝZY 5F	53
12	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	54
	ZÁVĚR.....	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	61
	SEZNAM TABULEK	62

ÚVOD

V dnešní době je pojem konkurenceschopnost důležitější než kdykoliv předtím. Díky současné právní úpravě na území ČR může zkusit podnikat téměř kdokoli. Založení živnosti nebo společnosti není již tak složité ani nákladné a právě proto na trh neustále vstupují nové podnikatelské subjekty s cílem získat část tržního prostoru. Některé nové subjekty neustojí tlak konkurence a své podnikání brzy neúspěšně ukončí, ale zbylé podnikatelské subjekty se začlení do tržního prostoru a zvýší konkurenční tlak na daném trhu tím, že začnou nabízet své produkty nebo služby. Tato skutečnost vede k růstu významu a důležitosti pojmu konkurenceschopnost, protože právě konkurenceschopnost vyjadřuje potenciál podniku obstát v tržní soutěži proti ostatním konkurentům.

Současný moderní a globalizovaný svět vyžaduje odlišný přístup ke konkurenci a také k vlastní konkurenceschopnosti než v minulosti. V minulosti se války vyhrávaly na bojišti přímými střety obou nepřátelských stran a to samé platilo o konkurenčním boji mezi tržními subjekty. Dnešní situace je zcela jiná, protože válečný i konkurenční boj se přesunul z bojiště do digitální roviny a dnes jsou vítězi ti, kteří mají přístup k informacím a jsou schopni je náležitě využít.

Konkurenceschopnost se dnes zvyšuje v nejrůznějších směrech, například v kvalitě výrobků nebo v péči o zákazníky, a proto musí být konkurence pod neustálým dohledem a je nutné analyzovat každý její nestandardní krok. Tato skutečnost se netýká jen přímých konkurentů, ale i nepřímých a také potenciálních konkurentů. Trh v současnosti nabízí mnoho možností a to umožňuje nepřímé a potenciální konkurenci rychle se postavit do role přímé konkurence. Zde se opět potvrzuje fakt, že hlavní zbraní jsou dnes informace. Jestliže podnik nedokáže získat potřebné informace o trhu a konkurenci, jeho konkurenceschopnost začne rapidně klesat, protože nedokáže dostatečně konkurovat ostatním podnikům.

Podniky se snaží maximálně přizpůsobit zákazníkům či odběratelům. Tento faktor má významný vliv na celkovou konkurenceschopnost podniku. V současném konkurenčním prostředí vyhrávají nejsilnější podnikatelské subjekty, které dokázaly využít informační potenciál ve svůj prospěch, odhadly vývoj trhu a následně svým odběratelům a zákazníkům nabídly produkty nebo služby ještě dříve, než o nich konkurence vůbec začala uvažovat. Vysoká konkurenceschopnost je dnes klíčem k úspěchu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pojem konkurenceschopnost vyjadřuje potenciál či schopnost podniku konkurovat ostatním subjektům na trhu. Právě tato schopnost je v dnešní době pro podnik velice důležitá, protože počet konkurentů neustále roste, zvyšuje se tlak v konkurenčním prostředí a firmy využívají všech dostupných prostředků, aby zvítězily v konkurenčním boji.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou současného stavu konkurenceschopnosti podniku. Hlavním cílem bakalářské práce je, na základně provedené analýzy současného stavu, navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Analýza konkurenceschopnosti bude provedena na společnosti Pila K+L s.r.o. Konkurenceschopnost bude zkoumána a následně porovnána s dalšími subjekty, které působí v dřevozpracovatelském odvětví v Olomouckém kraji.

Výzkum a řešení problematiky bude probíhat v rozmezí od ledna do května roku 2015. Stanovené časové rozmezí umožňuje využití nejaktuálnějších informací o stavu podniku, konkurence a konkurenčního prostředí.

Bakalářská práce bude prováděna s využitím základních empirických principů. V prvotním průběhu výzkumu bude využito analýzy nebo-li rozčlenění celku na menší celky a zkoumání vlivu těchto dílčích celků na konkurenceschopnost podniku. V bakalářské práci bude zpracována SWOT analýza a analýza 5F. Pro zhodnocení současné ekonomické situace podniku bude zpracován Altmanův model. Sběr primárních dat zajistí kvalitativní výzkum. V závěrečné fázi proběhne syntéza zjištěných informací a formulace návrhů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Konkurenční prostředí

„V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Konkurenční prostředí má i nezastupitelnou roli soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty a diferencuje je od poražených, méně úspěšných a neefektivních subjektů.“ (Čichovský, 2002, s. 12)

Konkurenční prostředí do své definice zahrnuje faktor času a prostoru, ale základním principem je vzájemná interakce několika subjektů na daném trhu. Tyto tržní subjekty jsou označovány za konkurenty. Ti se snaží dosáhnout stejných nebo velice podobných cílů při využití obdobných metod. (Čichovský, 2002, s. 11 - 12)

1.2 Konkurence

Samotné slovo konkurence vychází latiny ze slova concurrere. Doslovný překlad zní vést spolu nebo běžet spolu. Konkurenci je možné definovat jako neuzavřený počet tržních subjektů, kteří v daném prostoru a čase vytvářejí interakční síly. Ne každý trh dovoluje vytvoření konkurence, protože schopnost vytvoření konkurence je podmíněna otevřeností daného trhu. Otevřenost trhu znamená minimální bariéry vstupu na trh, jinými slovy možnost rychlého a snadného vstupu nového podnikatelského subjektu na trh. (Čichovský, 2002, s. 13; Holman, 2005, s. 165 - 166)

Základní stavební jednotkou konkurence je jeden samostatný podnikatelský subjekt, tedy konkurent. Ten se snaží dosáhnout vytyčených podnikatelských cílů za použití svých specifických podnikatelských strategií. Takové jednání vytváří konkurenční tlaky a síly na okolní subjekty působící na stejném trhu. V odborné literatuře se tyto síly nazývají konkurenční síly. (Čichovský, 2002, s. 13)

1.2.1 Typologie konkurence

Ekonomický vývoj přinesl mnoho rozličných druhů konkurence a s nimi spojené poznatky. Konkurenci můžeme dělit podle mnohých kritérií, například podle rozsahu konkurenčního působení. Při tomto dělení se především využívá teritoriálního faktoru.

- **Globální konkurence** – taková konkurence představuje celosvětovou konkurenci na poli světového tržního prostředí.
- **Alianční konkurence** – tržní subjekty vytváří strategické aliance. Tyto aliance sdružují podniky se společnými cíli a zájmy. Takto sdružené podniky mají vyšší odolnost vůči konkurenčním silám.
- **Národní konkurence** – pojem národní konkurence označuje konkurenci vznikající vzájemným ovlivňováním tržních subjektů na území jednoho státu.
- **Meziodvětvovou konkurenci** – charakteristickým znakem je vzájemná interakce podniků, které se nachází v různých odvětvích, přičemž jejich produkty působí jako substituty.
- **Odvětvová konkurence** – zde jsou zahrnuty všechny tržní subjekty nacházející se ve stejném odvětví. (Čichovský, 2002, s. 163 – 164)

Členění konkurence podle nahraditelnosti produktu vymezuje čtyři hlavní oblasti konkurence vyskytující se v tržním prostředí.

- **Konkurence značek** – nastává, jestliže na trhu existuje více podniků, které nabízejí analogické služby či produkty. Nejedná se ovšem o substituty, ale pouze o konkurenci v oblasti jedné komodity. Daná komodita uvedená na trh nese značky a vlastnosti jednotlivých výrobců či poskytovatelů služeb.
- **Konkurence odvětvová** – za konkurenty považujeme všechny podnikatelské subjekty vyskytující se v daném odvětví nebo tržním segmentu bez ohledu na to, jaké nabízejí produkty nebo služby.
- **Konkurence formy** – za konkurenty považujeme právě takové podniky, které jsou schopné různou formou uspokojit stejnou potřebu zákazníků a dosáhnout žádaného výsledku.
- **Konkurence rodu** – konkurenti na trhu soupeří o stejné peněžní toky od spotřebitelů. Spotřebitel disponuje určitým počtem peněžních jednotek, za které hodlá spotřebovat produkt. Často se jedná o pravidelnou nebo plánovanou spotřebu, například letní dovolená. Podnikatelské subjekty tuto spotřebu

předpokládají na základě historického vývoje a soutěží o přízeň spotřebitele a jeho peněžní prostředky. (Čichovský, 2002, s. 164)

Jestliže budeme konkurenci členit dle počtu prodejců a zároveň dle stupně diferenciací produktu dospějeme k následujícímu členění.

- **Ryzí monopol** – rozlišujeme státní a soukromý monopol. Monopol vzniká, jestliže trh ovládá pouze jeden podnikatelský subjekt.
- **Oligomonopolie** – trh nebo tržní segment ovládá pouze jeden podnik, který na rozdíl od ryzího monopolu poskytuje diferencované produkty k uspokojení poptávky.
- **Monopolistická konkurence** – na trhu se nachází velký počet firem, které produkují diferencované produkty, mezi kterými existuje substituční vztah.
- **Dokonalá konkurence** – mnoho podniků nabízí nediferencovaný, téměř identický produkt na tomtéž trhu. V této konkurenci neexistuje schopnost ovlivnit cenu. (Čichovský, 2002, s. 165)

Nedílnou součástí tržního prostředí je snaha vytvářet organizované celky a snaha o vzájemnou kooperaci podniků. Konkurenci je možné charakterizovat také podle organizace a propojitelnosti jednotlivých producentů.

- **Monopol** – nejvyšší možná míra vzájemného propojení a spolupráce. Cílem monopolu je vybudovat silnou pozici na trhu a následně trh zcela ovládnout.
- **Kartel** – mezi podniky se uzavírají tzv. kartelové dohody. Kartelové dohody definují rozdělení trhu na menší segmenty pro každého účastníka dohody, v kterých si již nekonkurují.
- **Syndikát** – zde konkurence dosahuje vyšší míry kooperace než v případě kartelu. V rámci syndikátu se podniky domluví na rozdělení trhu, ceně a navíc také na společné strategii, kterou budou na trhu uplatňovat.
- **Trast** – představuje komplexní provázanost podniků. Firmy se dohodnou nejen na rozdělení trhu, ceně, strategii, ale také na vzájemné investiční politice. (Čichovský, 2002, s. 166)

1.3 Konkurenční výhoda

„Schopnost firmy dosahovat na určitém trhu vyšší míru ziskovosti než její konkurenti. Základ pro vybudování této schopnosti se může nacházet mimo i uvnitř.“ (Kislingerová, 2005, s. 98)

Za konkurenční výhodu můžeme označit cokoli co je unikátní a v tržním prostředí zcela neobvyklé. Jedná se o výhodu, kterou nemá žádný konkurent. Zde nastává zásadní problém, jestliže podnik disponuje účinnou konkurenční výhodou a díky ní zvýší svůj tržní podíl, konkurence začne okamžitě reagovat a na trhu se objeví snaha napodobit danou výhodu nebo ji úplně překonat. Aby podnik dosáhl maximálního užitku z dané výhody, využívá se patentů či ochranných známek. Tímto krokem podnik zajistí relativně dlouhodobou udržitelnost této výhody a zpomalí tempo konkurence v napodobování konkurenční výhody. (Kislingerová, 2005, s. 98 - 102)

1.3.1 Typologie konkurenčních výhod

Konkurenční výhoda může představovat jakoukoliv výhodu spojenou s producentem nebo produktem. Výhody mohou být vázány na cenu, finanční systém koupě, jakost, ekologii, balení, logistiku a dopravu, informace poskytnuté odběrateli, servisní služby a ostatní. V rámci výsledné konkurenční výhody může dojít k propojení a vzájemné interakci několika dílčích konkurenčních výhod. (Čichovský, 2002, s. 181 - 196)

1.3.2 Vliv konkurenční výhody na konkurenceschopnost

Konkurenční výhoda významně ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, protože při rozhodování zákazníků hraje důležitou roli. Spotřebitel při svém rozhodování porovnává produkty a zjišťuje, který pro něj bude nejvýhodnější. V podstatě neporovnává produkty, ale nabízené konkurenční výhody jednotlivých produktů. Z tohoto plyne, že chování spotřebitele v tržním prostředí je nepřímo orientováno právě na nabízené konkurenční výhody. Zde využíváme dělení na cenově nákladovou výhodu a na kvalitativně orientovanou konkurenční výhodu. (Dvořáček, 2012, s. 139)

Cenově nákladová konkurenční výhoda se vyskytuje v méně rozvinutých ekonomikách, kde jednotlivé podnikatelské subjekty v hospodářské soutěži využívají principu nízkých nákladů a nízkých prodejních cen. Naopak kvalitativní konkurenční výhody nalezneme ve vyspělých ekonomických systémech, kde je kladen důraz na využití moderních technologií a vysokou kvalitu zpracování. (Dvořáček, 2012, s. 139)

STUPĚŇ DIFERENCIACE	Vysoký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	Nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		Vysoké	Nízké
		RELATIVNÍ NÁKLADY	

Obrázek 1 Matice konkurenční výhody (Blažková, 2007, s. 83)

1.4 Konkurenceschopnost

Existuje mnoho definic konkurenceschopnosti, avšak přesné vymezení tohoto pojmu je velice složité. Obecně lze konkurenceschopnost definovat jako schopnost dostatečně konkurovat ostatním podnikatelským subjektům. Jedná se tedy o schopnost podniku úspěšně se utkávat s dalšími subjekty v rámci tržního prostředí. Úspěšný, nebo-li konkurenceschopný podnik je takový, který se dokáže dostatečně prosadit v tržním prostředí a zároveň dostát svým závazkům. (Čichovský, 2013)

Z pohledu investora je konkurenceschopnost velmi významný pojem. Pro investory jsou atraktivní pouze konkurenceschopné podniky. Jednoznačné definování hranice, která rozděluje tržní subjekty na konkurenceschopné a nekonkurenceschopné je obtížné. Ale definovat subjekty nacházející se pod nebo nad touto hranicí není již tak těžké. Hlavní podmínka je, aby firma produkovala a následně nabízela právě takové produkty, které plně uspokojí potřeby spotřebitelů a spotřebitelé budou ochotni tyto statky za danou cenu spotřebovávat a zároveň musí být podnik schopen hradit své závazky. Jestliže je tato podmínka splněna, můžeme tento podnik označit za konkurenceschopný. Naopak podnikatelské subjekty, které tuto podmínku nesplňují, jsou nekonkurenceschopné a pro investory nepřitažlivé. (Čichovský, 2013)

1.4.1 Marketing konkurenceschopnosti

„Marketing konkurenceschopnosti je cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.“ (Čichovský, 2002, s. 59)

Propojením definice marketingu a konkurenceschopnosti vznikl ekonomický pojem marketing konkurenceschopnosti. Marketing konkurenceschopnosti navazuje na marketing konkurenčních výhod, ale s výrazně větším rozsahem. Prolínání jednotlivých trhů a neustálá globalizace vyústila v nový obor, který se snaží propojit základní funkční principy marketingu a poznávací procesy tržního prostředí z hlediska konkurence. (Čichovský, 2002, s. 63)

1.5 Vliv prostředí na konkurenceschopnost podniku

„Podniky jsou umístěny v určité lokalitě, jsou vystaveny konkurenci, působí na ně místní či regionální komunita, mají snadnější či obtížnější přístup ke zdrojům apod. Protože podnik usiluje o získání zdrojů, které jsou zpravidla vzácné, musí vstupovat do konkurence pro jejich získání. Okolí je představováno silami, osobami a organismy, které působí - přímo či nepřímo - na výsledky podniku.“ (Dvořáček, 2012, s. 1)

Prostředí má na konkurenceschopnost podniku nesporný vliv. Pro bližší specifikaci a analýzu faktorů působících na podnik rozlišujeme vnitřní a vnější prostředí. (Dvořáček, 2012, s. 4)

1.5.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí má primární vliv na celkovou konkurenceschopnost podniku, protože souhrn vlastností a schopností, kterými podnik disponuje, následně determinuje jeho výslednou pozici na trhu. (Dvořáček, 2012, s. 4)

- **Podnikatelský cíl** – každý podnikatelský subjekt je zakládán za určitým cílem a rozhodovací procesy uvnitř podniku musí být přizpůsobeny právě tak, aby výsledky rozhodovacích procesů nebyly v rozporu s cílem podniku, ale daný cíl příznivě ovlivňovaly. Základem každého zdravého a konkurenceschopného podniku je jednotnost a cílevědomost řídicích orgánů. (Dvořáček, 2012, s. 4 - 14)
- **Pracovní síla** – jestliže podnik chce dosáhnout vytyčených cílů, je bezpochyby nutné stavět na pevných základech. Neexistuje úspěšný podnik, který by se obešel bez kvalifikovaných pracovníků. Přestože se míra využití moderních technologií a automatizace neustále zvyšuje, lidský faktor zůstává významnou a nedílnou součástí podniku. (Dvořáček, 2012, s. 4 - 14)
- **Technologie** – nezanedbatelný vliv na konkurenceschopnost mají technologie a vědeckotechnické inovace. Pokud podnik využívá nejmodernější technologie,

keré si v rámci svých možností může dovolit, má to pozitivní dopad nejen na samotný podnik, ale i na zákazníky. Základním cílem inovačních procesů je snaha snížit náklady a zároveň zvýšit kvalitu produktu. Kvalita produktu je na trhu velmi žádaným atributem, a proto firmy nabízející kvalitní a dobře zpracované statky nebo služby jsou spotřebiteli upřednostňovány a tím získávají výhodnější tržní pozici. (Podnikator.cz)

- **Marketing** – významnou roli v konkurenceschopnosti podniku hraje marketing. Firma prostřednictvím marketingu oslovuje spotřebitele a potenciální zákazníky. Marketing můžeme chápat nejen jako informační kanál, kterým podnik promlouvá k zákazníkům, prezentuje své produkty a motivuje zákazníky ke koupi, ale také jako nástroj, který vytváří image firmy. Pomocí marketingu se firma prezentuje širokému okolí a precizně zpracovaná marketingová strategie může podniku zajistit velice významný náskok před konkurencí. (Podnikator.cz)

1.5.2 Vnější prostředí

Sekundární vliv na konkurenceschopnost podniku má vnější prostředí. Z podnikového hlediska vnější prostředí primárně ovlivňuje tržní prostředí, a proto na podnik působí až druhotně. Ve snaze dosáhnout co nejlepších výsledků v tržní soutěži se nestačí zaměřit pouze na samotný podnik, ale je nutné analyzovat a maximálně využít možností, které nabízí trh. Jestliže firma zná zákonitosti a pravidla fungování příslušného odvětví či celého trhu, má velký náskok před konkurencí a pokud využije tento informační potenciál ve svůj prospěch, zajistí si velice dobrou tržní pozici. (Podnikator.cz)

- **Zákazníci** – představují primární faktor vnějšího prostředí, který přímo ovlivňuje podnik. V minulosti byly nabízené služby a výrobky produkovány na základě impulsu, který vyslal producent. V současnosti tomu již tak není a na trhu převládá trend maximálně se přizpůsobit požadavkům spotřebitele a uspokojit co největší část jeho potřeb. Úspěšný podnik zná své odběratele a ví, jaké mají požadavky a potřeby. Tyto informace následně zohledňuje při tvorbě nových produktů. (Podnikator.cz)
- **Dodavatelské služby** – tento pojem zahrnuje veškeré dodavatelské činnosti, které je nutné vykonat, aby bylo dosaženo cíle. Výrobní a obchodní podnik jsou dva rozdílné subjekty, ale v rámci tohoto pojetí mezi nimi není zase až tak velký rozdíl. Oba subjekty potřebují ke své činnosti suroviny nebo jiné zdroje, které nevlastní.

Zde vystávají důležité faktory, které následně ovlivňují konkurenceschopnost a celkovou tržní pozici podniku. Za tyto faktory můžeme považovat cenu, kvalitu, dostupnost, náklady vynaložené na získání zdroje a další. (Podnikator.cz)

- **Rozsah vnějšího prostředí** – v neposlední řadě musíme definovat, co všechno spadá do vnějšího prostředí. Při zvyšování konkurenceschopnosti není možné se zaměřit na všechny faktory, ale je nutné definovat hlavní faktory ovlivňující podnik. Důležitost jednotlivých faktorů je přímo určena oborem podnikání a nepřímo tržním prostředím. Faktory mohou mít různou podobu a povahu, například legislativní opatření, politická situace, ekologická otázka produkce a jiné. (Podnikator.cz)

2 ANALÝZA KONKURENCE

Geneze historicky první konkurence není možné datovat, protože možnost vytvoření konkurence se vztahuje jen na živé organismy a nelze tedy s jistotou určit, kdy si první živé organismy začaly konkurovat. V ekonomickém pojetí lze definovat a zaznamenat vznik konkurence. Za okamžik vzniku konkurence považujeme vstup jiného podnikatelského subjektu na trh s cílem dosáhnout podobných podnikatelských cílů. (Čichovský, 2002, s. 13)

2.1 Principy analýzy konkurence

Podnik v tržním prostředí neexistuje sám, a proto je analýza konkurence významnou integrální součástí rozhodovacích a plánovacích procesů. Analýza konkurence musí být zpracována systematicky, aby bylo možné na základě analýzy vyvodit odpovídající budoucí konkurenční strategii. V rámci analýzy konkurence nejen popisujeme, ale i simulujeme střet dvou nebo více podniků v tržním prostředí. Díky tomu získáme cenné informace, které nám pomohou v konkurenčním boji. (Blažková, 2007, s. 61)

Analýza konkurence je obecně využívána:

- k identifikaci konkurenčních výhod,
- k predikci budoucího vývoje konkurence na základě analýzy minulého a současného vývoje,
- k tvorbě nových konkurenčních strategií,
- k předpovědi vývoje tržního prostředí a identifikaci nových tržních trendů,
- k nalezení potenciálních příležitostí na trhu,
- k identifikaci případných hrozeb a definici strategie k jejich zvládnutí.

(Blažková, 2007, s. 61)

Při analyzování konkurence nesmíme opomenout důležitý faktor, který ovlivňuje celou analýzu. Tímto faktorem je zákazník. Celá analýza konkurence musí být zpracována s ohledem na zákazníka, protože firma primárně bojuje o spotřebitele. Pokud bychom analyzovali konkurenci pouze z pohledu podnik versus podnik bez orientace na spotřebitele, dospěli bychom k informacím a následně strategii, která by nám pomohla v souboji s konkurencí, ale už by nám nepomohla v boji o přízeň zákazníka. Je bezpodmínečně nutné implementovat faktor spotřebitele do analýzy konkurence. (Blažková, 2007, s. 62 - 63)

Konkurenční analýza odpovídá na otázky:

- Kdo je naše konkurence?
- Jaké jsou tržní podíly konkurence?
- V jaké oblasti si konkurujeme?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jaká je konkurenční nabídka produktů?
- Jaké má konkurence cíle?
- Jak zákazníci vnímají konkurenci?
- Jaké reklamní a distribuční strategie konkurence využívá?
- Jak konkurence reaguje na změny?
- V jaké finanční situaci se konkurenti nacházejí? (Blažková, 2007, s. 64)

Abychom mohli správně odpovědět na tyto otázky, potřebujeme získat odpovídající informace o konkurenci. Informace lze získat z nepřeberného množství zdrojů. Podniky většinou o svých konkurentech ví informace týkající se tržních podílů, hrubé odhady objemu prodeje a zisku, zadluženost a další informace získané z veřejně přístupných účetních výkazů a výročních zpráv. Dále můžeme využít oficiální informace, které poskytne sám konkurent na svých internetových stránkách, v propagačních publikacích či odborných rozhovorech v médiích. (Blažková, 2007, s. 63)

„Všechny informace je třeba porovnávat v souvislostech, samy o sobě velkou vypovídací schopnost nemají. Je nutno získat co nejvíce možných informací a vytvořit z nich celkový obrázek o konkurentech. To nám umožní identifikovat, jaké informace ještě chybějí a které je potřeba získat.“ (Blažková, 2007, s. 65)

2.1.1 Identifikace konkurentů

Při identifikaci konkurentů je nutné zachovávat dynamické myšlení a neupřít se jen na současné konkurenty na jednom trhu. Rozlišujeme konkurenty přímé, nepřímé a potenciální. Při tomto dělení využijeme dva faktory:

- **Společný trh** – tento rozlišovací faktor využíváme při určování přímé a nepřímé konkurence.
- **Podobnost schopností** – hledáme podobnost mezi schopnostmi naší firmy a schopnostmi konkurentů. Při hledání se zaměřujeme na podobnost v rámci silných stránek. (Blažková, 2007, s. 61 - 62)

2.1.2 Obecný postup

Postup při analýze konkurentů lze obecně shrnout do 4 kroků:

- **První krok** – identifikace přímých, nepřímých a potenciálních konkurentů.
- **Druhý krok** – sběr informací a následné zhodnocení současného stavu konkurence. Odpovídáme na předem stanovené otázky a dále definujeme možnosti a schopnosti každého konkurenta.
- **Třetí krok** – obeznámení se s faktory ovlivňující naši tržní pozici i pozici konkurentů. Faktory je nutné chápat komplexně a plně porozumět vztahům mezi nimi a způsobům, jakým ovlivňují tržní pozici.
- **Čtvrtý krok** – definice konkurenční strategie nebo činnosti, která nám pomůže při boji s konkurencí v rámci hospodářské soutěže. (Blažková, 2007, s. 62 - 63)

2.2 Analýza trhu

„Chybné vymezení trhu může být spojeno s vážnými důsledky pro podnik. Jestliže je definice trhu příliš úzká, zůstávají nepovšimnuti potenciální konkurenti i možné požadavky zákazníků, a podnik většinou zkrachuje při změnách na trhu. Při širokém vymezení budou zákazníci směřovat k někomu jinému, kdo lépe uspokojí jejich potřeby.“ (Blažková, 2007, s. 55)

Trh představuje místo, kde firma nabízí své produkty. Cílem analýzy trhu je definovat a vymežit trh, dále pak zjistit atraktivitu a tempo růstu trhu. Významným ukazatelem je výnosnost trhu, protože na základě historických dat lze odvodit a předpovědět vývoj trhu a vývoj poptávky. Při analyzování konkurence je nutné správně definovat trh. Firma se nesmí zaměřit pouze na současné trhy, ale musí využít všech dostupných informací a vzít v potaz i trhy, které by mohly teprve vzniknout. (Blažková, 2007, s. 56)

Trhy můžeme rozdělit na:

- **Současné trhy** – existující podniky uspokojují současné potřeby zákazníků na již existujícím a všeobecně známém trhu. Vstup na současný trh je obtížný, protože na trhu existuje silná konkurence, kterou představují současní lídři trhu.
- **Skryté trhy** – podniky připouští možnost existence potenciálních zákazníků, jejichž potřeby nejsou uspokojeny, protože nikdo na trhu nenabízí právě takový produkt, který by tyto potřeby uspokojil. Vstup na tento trh je relativně jednoduchý, protože zde není přímá konkurence.

- **Vznikající trhy** – v současnosti tyto trhy ještě neexistují, ale předpokládá se jejich vznik. Vznik trhu může být predikován například na základě budoucího technologického pokroku. (Blažková, 2007, s. 56)

2.3 Analýza zákazníků

„Firma musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty.“
(Blažková, 2007, s. 67)

Spotřebitelem výrobků či služeb nemusí vždy být pouze konečný zákazník, ale může jím být obchodní partner. Některé firmy mají pouze konečné spotřebitele nebo jen odběratele a jiné firmy obojí. Analýza zákazníků je důležitá, protože podnik bez zákazníků nemá důvod k existenci. A proto by se podnik měl snažit co nejvíce porozumět svým zákazníkům a starat se o ně s náležitou pečlivostí. Úspěšný podnik se také musí zabývat obdobytovými cestami, tedy jakým způsobem se produkt dostane k zákazníkům. (Blažková, 2007, s. 67)

Analýzu zákazníků můžeme rozdělit na tyto dílčí analýzy:

- **Analýza obchodních partnerů, odběratelů** – definujeme naše odběratele a jejich celkový počet, zjišťujeme cenovou flexibilitu, potřeby a požadavky partnerů.
- **Analýza obdobytových cest** – analyzujeme distribuční strategii a její efektivnost. Hledáme výhody a nevýhody jednotlivých distribučních cest.
- **Analýza konečných spotřebitelů** – identifikujeme naše současné zákazníky a potenciální zákazníky. Analyzujeme spokojenost zákazníků, četnost nákupů, cenovou elasticitu a další. Zkoumáme, zda zákazníci nakupují u konkurence a proč tak činí. (Blažková, 2007, s. 68 - 69)

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Konkurenční strategie je plán, jehož hlavním cílem je zobrazit možnosti a příležitosti firmy jak efektivněji konkurovat ostatním podnikům a jak dosáhnout výhodnější pozice na trhu. Konkurenční strategie musí být sestavována tak, aby odpovídala nejen právním, ale i etickým normám. Podniky se nachází v dynamickém, rychle se měnícím a globalizujícím se tržním prostředí, a proto konkurenční strategie nesmí být sestavována pouze statickým pohledem. Jádrem strategie zůstává neměnné, ale doplňující prvky musí být nahraditelné a schopné se dostatečně adaptovat novým tržním požadavkům. V neposlední řadě každá strategie vyžaduje plnou podporu vedení firmy a přizpůsobení rozhodovacích procesů uvnitř podniku tak, aby tuto strategii příznivě ovlivňovaly a podporovaly. (Porter, 1994, s. 34 - 35)

3.1 Obecné strategie

Cílem obecné strategie je snaha překonat konkurenci v daném tržním segmentu. Jednotlivé tržní segmenty se od sebe mohou značně lišit a ne vždy jsou obecné strategie užitečné, ale existují i taková odvětví, kde využití jedné ze tří základních strategií plně postačí k vybudování silného a konkurenceschopného podniku. (Porter, 1994, s. 35)

3.1.1 Prvenství v celkových nákladech

„Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.“ (Porter, 1994, s. 35)

Tato konkurenční strategie se snaží minimalizovat celkové náklady a dosáhnout tak prvenství v nákladech v příslušném odvětví. Nízké náklady jsou hlavní oblastí této strategie, ale nesmíme opomenout ani ostatní faktory, například kvalitu nebo služby. Je nutné nalézt optimální výši nákladů, protože bezhlavé snižování nákladů může mít kontraproduktivní až devastující účinky. Dosáhne-li firma nízkých nákladů, tato skutečnost ji postaví do velmi výhodné pozice na trhu. Takový podnik bude dosahovat vysokých zisků ve srovnání s konkurencí a zároveň díky nízkým nákladům je chráněna proti konkurenčním silám. Před realizací této strategie je výhodné získat určitou konkurenční výhodu, například přístup k surovinám, vysoký tržní podíl nebo optimalizovat a zjednodušit

výrobní proces. Realizace strategie prvenství v celkových nákladech sebou může nést vysokou prvotní kapitálovou zátěž, avšak jestliže firma jednou dosáhne nízkých nákladů, dosáhne zároveň velkého ziskové rozpětí. Podnik uplatňující strategii nízkých nákladů musí počítat s tím, že je nutné neustále investovat do technického vybavení a pravidelně se zbavovat nahrazeného nepotřebného majetku. (Porter, 1994, s. 35 – 36)

3.1.2 Diferenciace

Na principu diferenciaci nebo-li odlišení se je založena druhá obecná konkurenční strategie. Podnik se snaží nabízet něco, co je neobvyklé a na daném trhu výjimečné. (Porter, 1994, s. 37)

Snaha odlišit se může týkat oblastí:

- image nebo design,
- technologie,
- vlastnosti,
- zákaznický servis,
- prodejní síť. (Porter, 1994, s. 37)

Jestliže firma uplatňuje tuto strategii, neznamená to, že opomíjí další důležité aspekty, třeba náklady, ale pouze jim nevěnuje maximální pozornost. Podnik, který úspěšně realizuje diferenciaci strategii je chráněn proti konkurenci, protože jeho zákazníci budou věrni danému podniku a jeho osvědčeným produktům. Dalším ochranným prvkem této strategie je skutečnost, že konkurence nejdříve musí překonat jedinečnost našeho produktu a teprve pak se pro nás stává hrozbou. Z toho tvrzení jasně vyplývá, že vhodně diferenciovaný produkt je silnou konkurenční zbraní. (Porter, 1994, s. 38)

Pokud bude podnik nabízet velmi diferenciovaný produkt, dosáhne jisté míry exkluzivity ze strany spotřebitelů a to skýtá jistá úskalí. Jedinečnost a exkluzivita se projeví na ceně, a přestože zákazníci uznávají výjimečnost produktu, ne zcela všichni jsou ochotni akceptovat jeho vyšší cenu. (Porter, 1994, s. 38)

3.1.3 Soustředění pozornosti

„Na rozdíl od strategií nízkých nákladů a diferenciaci, které se zaměřují na celé odvětví, je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu.“ (Porter, 1994, s. 38)

Strategie soustředění pozornosti vychází z předpokladu, že firma dokáže lépe a efektivněji sloužit užší cílové skupině a vybudovat si výhodnější tržní pozici než její konkurenti, kteří se zaměřili na celé odvětví. Po implementaci této strategie podnik může dosáhnout jistého stupně diferenciaci nebo se mu podaří snížit své náklady na ekonomickou činnost. Existuje možnost, že se podniku podaří obojí a má možnost dosáhnout relativně nadprůměrných výnosů ve svém tržním segmentu. (Porter, 1994, s. 39)

3.2 Pokročilé strategie

Ne vždy je výhodné využít základních tržních strategií a je nutné konkurenční strategii modifikovat dle aktuálních potřeb a situace. V konkurenčním boji můžeme narazit na následující strategie:

- **Strategie tržních lídrů** – ve většině odvětví se nachází jeden vůdčí podnik, který má největší tržní podíl. Takový podnik označujeme za tržního lídra. Lídr udává cenu, představuje nové produkty a vytváří nové tržní trendy.
- **Strategie tržních vyzyvatelů** – firma pomocí cílené konkurenční strategie zaútočí na své konkurenty například s cílem získat větší tržní podíl. Útok může být veden na tržního lídra, podnik obdobné velikosti nebo na malé firmy s regionální působností.
- **Strategie tržních následovatelů** – cílem strategie je následování lídra nebo vyzyvatelů. Podnik převezme hlavní myšlenku produktu od konkurence a pouze ji pozmění či inovuje. Podnik neinvestuje vysoké částky do vývoje a výzkumu jako lídři nebo vyzyvatelé, nepodstupuje tak vysoké riziko a proto může dosáhnout vysokých zisků.
- **Strategie výklenkářů** – alternativní strategie založená na snaze stát se tržním lídrem v menším tržním segmentu nebo-li výklenku. Firma se tak vyhne střetu s velkými podniky, které nejeví zájem o tento tržní prostor. (Kotler, 2013, s. 335 – 345)

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza vznikla v šedesátých letech 20. století, autorem je Albert Humphrey. Byla sestavena na základě ekonomických modelů, které hledaly vztahy a zákonitosti mezi faktory ovlivňující dosažení podnikatelských cílů. Název SWOT je tvořen počátečními písmeny čtyř hlavních faktorů působících na podnik:

- **STRENGTHS** – silné stránky,
- **WEAKNESSES** – slabé stránky,
- **OPPORTUNITIES** – příležitosti,
- **THREATS** – hrozby. (Zikmund, 2010)

„SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých podnik může uvažovat.“ (Horáková, 2003, s. 46)

Dnes je SWOT analýza integrální součástí situační analýzy a významným nástrojem strategického managementu. Díky své jednoduchosti a přehlednosti je velmi často využívána k rozboru aktuální situace podniku. Při sestavování SWOT analýzy je vhodné využít různé formy kolektivní spolupráce například brainstorming. (Zikmund, 2010)

4.1 Interní analýza

Interní analýzu tvoří silné a slabé stránky podniku. Tyto aspekty jsou přímo ovlivnitelné podnikem. Při zkoumání konkurenceschopnosti je nutné porovnávat slabé a silné stránky s konkurencí. Cílem analýzy je maximální využití silných stránek a minimalizace slabých stránek. Potřebné informace můžeme získat například pomocí finanční analýzy, metody EFQM, VRIO analýzy, BCG matice a další. (iPodnikatel.cz, 2011; Managementmania.com, 2013)

Silné stránky

Silné stránky definují, v čem jsme lepší než konkurence. Při zkoumání silných stránek je bezesporu nutné zachovat dynamické myšlení a jednotlivé faktory nezkoumat pouze z našeho pohledu, ale vzít v potaz vnímání firmy konkurencí nebo zákazníky. (Braintools.cz)

Slabé stránky

Určení slabých stránek je pro podnik důležité a je nutné sepsat všechny slabiny podniku i přesto, že mohou být velmi vážné. Díky identifikaci všech slabých stránek podnik získá pravdivou představu o své situaci a může učinit příslušné kroky, kterými předejde vážným potížím v budoucnosti. (Braintools.cz)

4.2 Externí analýza

Externí analýza je determinována vnějšími faktory působícími na podnik. Na rozdíl od interní analýzy jednotlivé příležitosti a hrozby podnik není schopen přímo ovlivnit, pouze je schopen maximalizovat či minimalizovat dopady těchto faktorů na podnik jako celek. Pro získání dat je vhodné využít například PESTLE analýzu nebo Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil. (iPodnikatel.cz, 2011; Managementmania.com, 2013)

Příležitosti

Příležitosti představují nové potenciální možnosti, šanci růstu a upevnění tržní pozice. Přestože náleží do externí analýzy, ne vždy příležitosti přicházejí z okolí. Někdy se stačí pouze zaměřit na silné stránky podniku a z nich vyvodit nové možnosti. (Braintools.cz)

Hrozby

Hrozby prezentují skutečnosti, které mohou negativně ovlivnit fungování podniku. Podnik se snaží posílit nebo udržet svou tržní pozici, proto je nutné minimalizovat hrozby, případně se dobře připravit na jejich dopady. (Braintools.cz)

4.3 Matice IFE

Matice IFE je analytická metoda navazující na analýzu SWOT. Hlavním cílem matice IFE je kvantifikovat interní faktory ovlivňující podnik a ohodnotit interní pozici firmy. Prvním krokem při sestavení matice IFE je výběr klíčových interních faktorů, přičemž je nutné zachovat symetričnost matice. Následuje přidělení váhy v rozmezí 0,00 – 1,00 každému vlivu, celkový součet vah musí být roven 1,00. V dalším kroku ohodnotíme jednotlivé faktory: 4 – výrazná silná stránka, 3 – nevýrazná silná stránka, 2 – výrazná slabá stránka, 1 – nevýrazná slabá stránka. Následuje vynásobení jednotlivých vah a hodnocení, čímž je získán vážený poměr. Finálním krokem je sečtení všech vážených poměrů a získání konečného výsledku matice IFE. (Managementmania.com, 2013)

5 ANALÝZA 5F

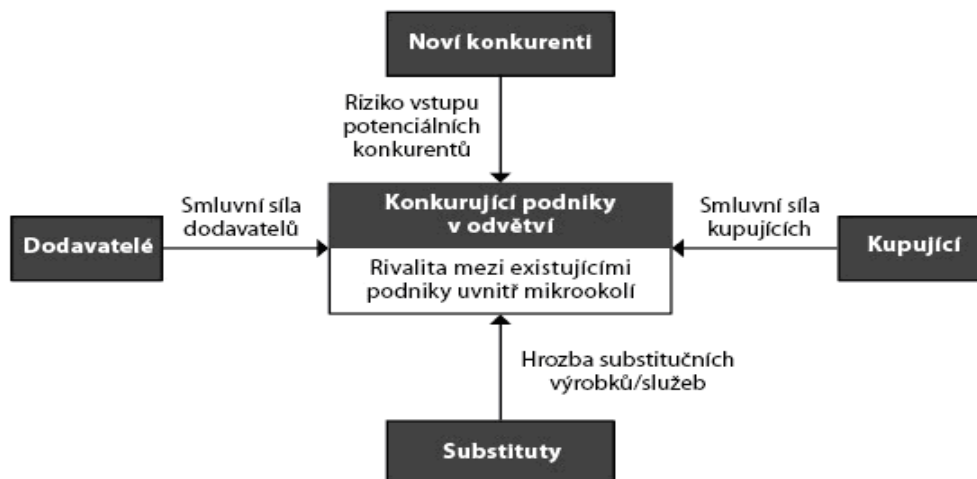
V roce 1979 vznikla analýza 5F nebo-li Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Jak již název napovídá, autorem je profesor Michael E. Porter z Harvard Business School a metoda využívá 5 základních sil:

- síla kupujících,
- síla dodavatelů,
- síla konkurenční rivalry,
- hrozba vzniku substitutů,
- hrozba vstupu nových konkurentů na trh.

Analýza byla sestavena za účelem analýzy odvětví a predikování jeho možného vývoje. Snažíme-li se zvýšit konkurenceschopnost podniku, je zcela nutné porozumět pěti uvedeným silám, které přímo působí na podnik. Tyto síly nejsou statické, ale proměnlivé a z tohoto důvodu je zapotřebí analýzu 5 konkurenčních sil pravidelně aktualizovat dle současné situace na trhu. (Zikmund, 2011)

Průběh analýzy můžeme shrnout do následujících kroků:

- identifikace odvětví,
- definice jednotlivých sil,
- analýza faktorů ovlivňujících jednotlivé síly,
- hodnocení celkové struktury odvětví,
- analýza a predikce možných změn,
- vytvoření strategie pro zvládnutí 5 konkurenčních sil. (Zikmund, 2011)



Obrázek 2 Porterův model 5 konkurenčních sil (Blažková, 2007, s. 57)

5.1 Kupující

Zákazníci disponují tzv. vyjednávací silou. Tato síla spočívá v potenciálu zákazníků ovlivnit cenu a hodnotu nabízeného produktu. Jestliže se bude zákazník snažit získat více hodnoty za menší cenu, bude ziskovost v odvětví klesat. Každý kupující nedisponuje stejnou vyjednávací silou, proto můžeme narazit na různé segmenty kupujících v rámci jednoho odvětví. (Magretta, 2012, s. 51)

5.2 Dodavatelé

Nejen zákazníci ale i dodavatelé disponují vyjednávací silou. Dodavatelé využívají své síly opačným způsobem, než tomu bylo u kupujících a snaží se dosáhnout vyšších prodejních cen. Díky tomuto tlaku bude ziskovost odvětví klesat, protože dodavatelé se budou domáhat větší části hodnoty. (Magretta, 2012, s. 52 - 53)

5.3 Konkurenční rivalita

Jestliže je míra konkurenční rivality v odvětví vysoká, negativně to ovlivní ziskovost celého odvětví, protože jednotlivé podniky budou vynakládat neustále více finančních prostředků na konkurenční boj. Konkurenční rivalita má mnoho podob, například cenová, výrobová, zvyšování kvality nebo péče o zákazníky a další. (Magretta, 2012, s. 58)

5.4 Substituty

V ekonomickém pojetí je substitutem každý produkt, který dokáže obdobným způsobem uspokojit tutéž potřebu. Z tohoto vyplývá, že v tržním prostředí substitut brání podniku dosáhnout vyšších zisků. Jedná se o nepřímou hrozbu, kterou podnik nemůže přímo ovlivnit. Predikovat vznik substitutu není jednoduché a samostatná identifikace substitutu přichází až v době, kdy je již substitut na trhu. (Magretta, 2012, s. 54)

5.5 Konkurenti

Ziskovost trhu může snížit také vstup nových konkurentů na trh. Trh může a nemusí být chráněn proti vstupu nových subjektů a to bariérami vstupu. Pokud na trh vstoupí nový konkurent, tato skutečnost se projeví v tlaku na cenu, protože na trhu bude intenzivnější konkurenční boj a zákazník se bude snažit využít svou vyjednávací sílu ke snížení cen pod hrozbou přechodu ke konkurenci, která nabízí substituty. (Magretta, 2012, s. 55 - 56)

6 ALTMANŮV MODEL

„Altmanův index je souhrnný vzorec dávající do souvislosti některé poměrové finanční ukazatele, který publikoval v roce 1968 americký profesor financí ze Stern School of Business univerzity v New Yorku Edward I. Altman.“ (Martin Zikmund, 2010)

V dnešním globálním a rychle se měnícím tržním prostředí je z pohledu konkurenceschopnosti bezpodmínečně nutné vytvořit finančně stabilní podnik. Jestliže se firma chce úspěšně realizovat v tržním prostředí, vybudovat si silnou pozici a úspěšně se utkávat se svými konkurenty, musí mít pevné základy. A právě finanční stabilita by měla zajistit překonání nepříznivých ekonomických vlivů. Při zkoumání současného stavu konkurenceschopnosti podniku je důležité získat pravdivý obraz o finanční situaci, který poskytne právě Altmanův model. (Martin Zikmund, 2010)

Z-skóre nebo-li Altmanův index představuje bankrotní model, jehož cílem je predikce bankrotního stavu podniku ve střednědobém výhledu. Od zavedení tohoto modelu se postupně zvyšovala jeho úspěšnost předpovědí až na 80 – 90% při chybovosti 15 – 20%. (Martin Zikmund, 2010)

Model Z-skóre je sestaven z pěti hlavních poměrových ukazatelů:

- X_1 - Čistý pracovní kapitál/Aktiva
- X_2 - Nerozdělený zisk z minulých let/Aktiva
- X_3 - EBIT/Aktiva
- X_4 - Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje
- X_5 - Tržby/Aktiva

Altmanův model pro soukromé firmy, které nejsou obchodovány na burze:

$$0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Při výpočtu Altmanova modelu vždy dospějeme k jedné výsledné hodnotě. Právě o jednu výslednou hodnotu, charakterizující stav podniku, profesor Edward Altman usiloval. Podniky, které dosahují výsledné hodnoty Z-skóre vyšší než 2,9 se nachází v bezpečné zóně a v dvouletém výhledu by se neměly dostat do bankrotu. Jestliže firma dosahuje hodnot v rozmezí 1,8 až 2,9, nachází se v šedé zóně, kde již existuje určitá míra pravděpodobnosti, že nastane bankrotní stav. Společnosti s hodnotou menší než 1,8 se podle tohoto modelu pravděpodobně do dvou let dostanou do bankrotu. (Managementmania.cz, 2013; Martin Zikmund, 2010)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost Pila K+L s.r.o. byla založena roku 1995 se sídlem v Doloplazech. V současné době podnik zaměstnává 16 pracovníků. Vedení firmy tvoří pan Václav Kopka a Ing. Vladimír Leitgeb. Firma se zabývá převážně pilařskou výrobou, pořezem a prodejem jehličnatého a listnatého řeziva, výrobou palubek, bukových a dubových nábytkových hranolků. Dále pak sušením, impregnací řeziva a pořezem kulatiny ve mzdě.

Původně se firma zabývala zpracováním jehličnatých dřevin a řezivem na export. Vzhledem ke snižující se poptávce a také poklesu výkupních cen, byl podnik nucen postupně přejít na zpracování tvrdých dřevin. Bohužel v této oblasti došlo ke stejnému trendu jako v minulosti a došlo k oslabení poptávky. Proto firma opět přeorientovala výrobní proces. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE podnik spadá do skupiny CZ-NACE 16.1 - Výroba pilařská a impregnace dřeva. Společnost si během svého působení na trhu vybudovala dobrou pověst a to nejen díky kvalitním produktům, ale i výhodným cenám.

7.1 Finanční ukazatele

Při analýze konkurenceschopnosti je důležitý pohled do minulosti, abychom získali reálnou představu o stavu podniku. Tato zpětná vazba je zprostředkována pomocí dat uvedených v rozvaze a výkazu zisku a ztrát z minulých účetních období. V případě firmy Pila K+L s.r.o. byla vybrána data z období 2004 až 2013. Cílem každého podniku je tvořit zisk, a proto byla z výkazů vybrána data týkající se výsledku hospodaření, tržeb za prodej zboží, obchodní marže a přidané hodnoty.

Tabulka 1 Finanční ukazatele podniku Pila K+L s.r.o. (Účetní výkazy 2004 – 2013)

Rok	VH před zdaněním [tis. Kč]	Tržby za prodej zboží [tis. Kč]	Obchodní marže [tis. Kč]	Přidaná hodnota [tis. Kč]
2004	-3	0	0	-1
2005	43	6 204	2 452	1 601
2006	83	11 292	3 962	3 070
2007	1 141	7 416	3 275	4 910
2008	2	1 457	1 099	4 393

2009	-1 891	10 535	2 604	288
2010	201	12 377	5 409	3 264
2011	52	11 258	3 155	3 745
2012	202	16 918	6 044	4 260
2013	305	15 642	5 507	4 723

Využitím základních principů popisné statistiky získáme statistické údaje, které nám pomohou při interpretaci historických dat. Vybrané statistické hodnoty reprezentuje tabulka číslo 2.

Tabulka 2 Statistické ukazatele

Statistický ukazatel	VH před zdaněním [tis. Kč]	Tržby za prodej zboží [tis. Kč]	Obchodní marže [tis. Kč]	Přidaná hodnota [tis. Kč]
Střední hodnota	13,50	9309,90	3350,70	3025,30
Medián	67,50	10896,50	3215,00	3504,50
Směrodatná odchylka	749,94	5559,64	1949,93	1797,722
Rozptyl výběru	562402,72	30909578,99	3802264,01	3231804,90
Rozpětí	3032,00	16918,00	6044,00	4911,00
Minimum	-1891,00	0,00	0,00	-1,00
Maximum	1141,00	16918,00	6044,00	4910,00

Pila K+L s.r.o. uplatňuje strategii ponechávání zisku ve firmě za účelem jejího dalšího rozvoje. Firma se z počátku nezabývala prodejem zboží, ale s postupem času si tato obchodní aktivita ve firmě našla své místo. Téměř konstantní přidaná hodnota pohybující se okolo 3,5 milionu korun potvrzuje fakt, že se jedná o výrobní podnik.

Při komplexní analýze konkurenceschopnosti je výhodné využít prvků finanční analýzy. Ukazatele zadluženosti, aktivity a výnosnosti nám pomohou získat potřebné informace pro získání co nejpřesnějšího obrazu o současném stavu podniku.

Na základě těchto ukazatelů můžeme zhodnotit situaci společnosti Pila K+L s.r.o. jako pozitivní, a to i přesto, že na první pohled celková zadluženost přesahuje i 100%. Firma se

snaží minimalizovat používání dluhu na financování a snaží se splácet své dluhy. Tento trend je z ukazatele jednoznačně vidět. Ukazatel celková zadluženost je ovlivněn dopadem finanční krize, která měla za následek oslabení ekonomiky. Tato skutečnost se odrazila i v rentabilitě v roce 2009, která dosahovala záporných hodnot. Od roku 2010 je firma zisková, splácí své dluhy a udržuje si obratovost pohledávek výrazně vyšší než obratovost závazků.

Tabulka 3 Vybrané ukazatele podniku Pila K+L s.r.o.

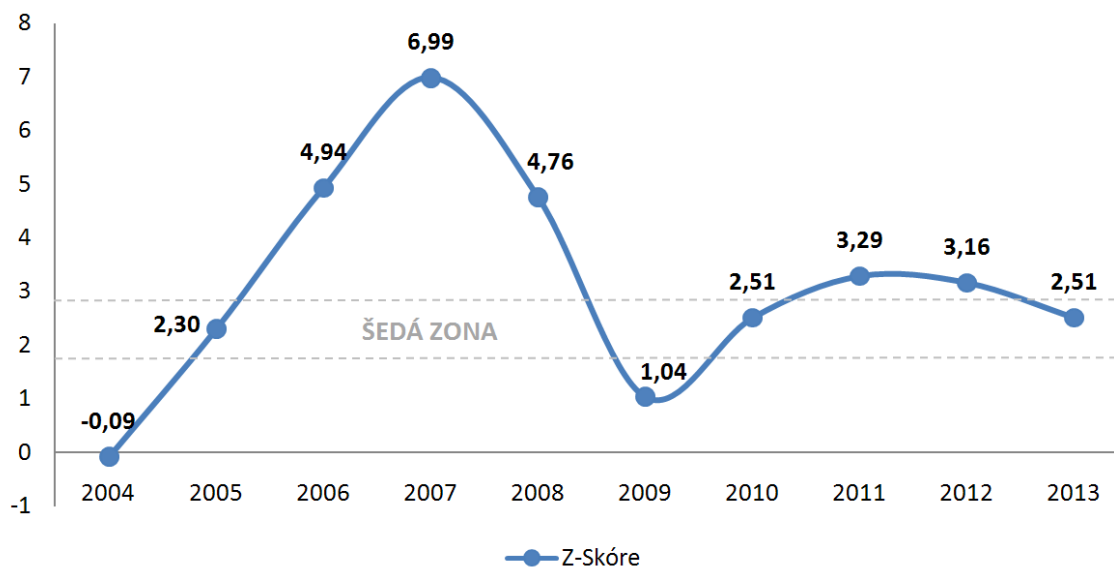
Rok	Celková zadluženost	Obratovost pohledávek	Obratovost závazků	Rentabilita tržeb	Rentabilita kapitálu
2004	0,00%	0,00	0,00	0,00%	-5,08%
2005	96,70%	7,20	2,51	0,59%	1,38%
2006	93,57%	8,58	5,44	0,57%	3,16%
2007	59,38%	12,63	9,13	6,18%	44,50%
2008	44,95%	13,56	8,54	0,01%	1,33%
2009	115,69%	15,89	2,13	-14,95%	-37,08%
2010	111,48%	10,67	2,42	1,49%	4,06%
2011	108,98%	26,58	3,05	0,33%	1,44%
2012	104,11%	14,73	3,10	1,13%	3,49%
2013	100,16%	56,38	2,44	1,88%	4,93%

7.2 Z-skóre

Bankrotní model Z-skóre je primárně využíván ve finanční analýze. Díky tomuto modelu můžeme při analýze konkurenceschopnosti získat cenné informace. Graficky znázorněné hodnoty Z-skóre z období 2004 až 2013 jasně ukazují, že společnost Pila K+L s.r.o. je ekonomicky zdravá firma.

V prvním období můžeme pozorovat vysoké hodnoty, které posléze prudce padají, což má na svědomí ekonomická krize, která oslabila sílu poptávky. Firma má ovšem schopné vedení, díky němuž hodnoty opět vzrostly a firma odvrátila bankrotní stav. Z pohledu analýzy konkurenceschopnosti jsou tyto hodnoty významné, protože konkurenceschopnost

je definovaná jako schopnost utkávat se v hospodářské soutěži. Firma, která se nachází v bankrotním stavu, není schopná konkurovat ostatním subjektům na trhu, protože vedení takové společnosti se bude zabývat existenčními otázkami a nebude věnovat pozornost zvyšování konkurenceschopnosti.



Obrázek 3 Graf Z-Skóre

Z grafu modelu Z-skóre jasně vyplývá, že společnost Pila K+L s.r.o. nemá existenční problémy a díky své strategii získala neochvějnou stabilitu na trhu, což je aspekt, který významně zvyšuje konkurenceschopnost firmy.

7.3 Tržní prostředí

7.3.1 Současný stav

„Evropská průmyslová odvětví založená na lesnictví jsou konkurenceschopná a mohou se pochlubit velmi dobrou technickou a obchodní výkonností. Papírenský, dřevozpracující a tiskařský průmysl zaujímá v mnoha oblastech přední místo na světě.“
(Dřevostavebníportál-popularizace.msdk.cz)

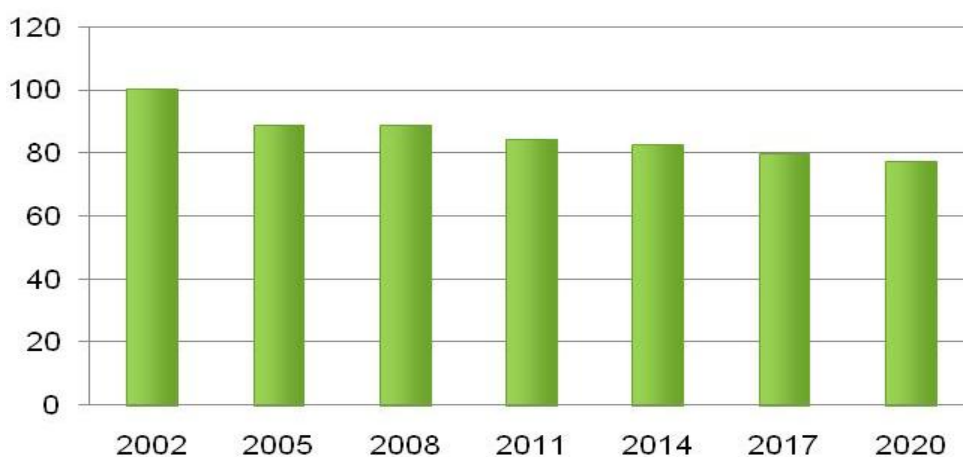
Z geografického pohledu je Moravskoslezský kraj významnou zásobárnou dřevní hmoty. Právě díky tomuto důležitému aspektu se v Moravskoslezském kraji nachází mnoho firem působících v dřevozpracujícím odvětví. Významné zpracovatele můžeme najít i v Jižních Čechách, Vysočině a Jizní Moravě. (Dřevostavebníportál-popularizace.msdk.cz)

Při bližším prozkoumání tržního prostředí zjistíme důležitou skutečnost, díky které je tento trh velice odlišný od ostatních. Firmy podnikající v tomto odvětví se nepotýkají jen

s konkurencí, ale podléhají vysokému tlaku vnějšího vlivu, který představuje vliv základní zpracovávané suroviny na výrobní proces. Proces těžby dřeva je téměř ve všech zemích přísně regulován a kontrolován. Možnosti těžby se v rámci ČR odvíjí od disponibilní zásoby dřevní hmoty v lesích. Tento fakt přispívá k fluktuaci ceny dřeva a také kvalita dřeva nemusí vždy odpovídat kvalitě dřeva vytěženého minulý rok. (Horáček, Pejzl)

7.3.2 Budoucí stav

Dřevo jako základní surovina nepředstavuje zdroj dramatických změn. V dřevozpracujícím průmyslu by mělo v budoucnosti dojít k menšímu poklesu zaměstnanosti. V současnosti je nízká míra kapitálových investic, což bude mít v budoucnosti za následek zvýšené investice do obnovy výrobních zařízení a celkově investice do dlouhodobého majetku. Následné využití moderních technologií zákonitě povede k úspoře a snížené potřebě lidských zdrojů a to bude mít za následek pokles zaměstnanosti. Zároveň zaměstnavatelé budou poptávat kvalifikovanější zaměstnance, kteří budou schopni ovládat moderní zařízení. Dále se předpokládá restrukturalizace nabízeného sortimentu, a to směrem od současných produktů k technologicky náročnějším produktům, jako jsou dřevostavby, dýhy, dřevotřískové desky a další. Tento fakt podporuje tvrzení o zvýšených budoucích požadavcích na zaměstnance, a to nejen ve výrobě, ale i v managementu. (Budoucnostprofesi.cz, 2015)



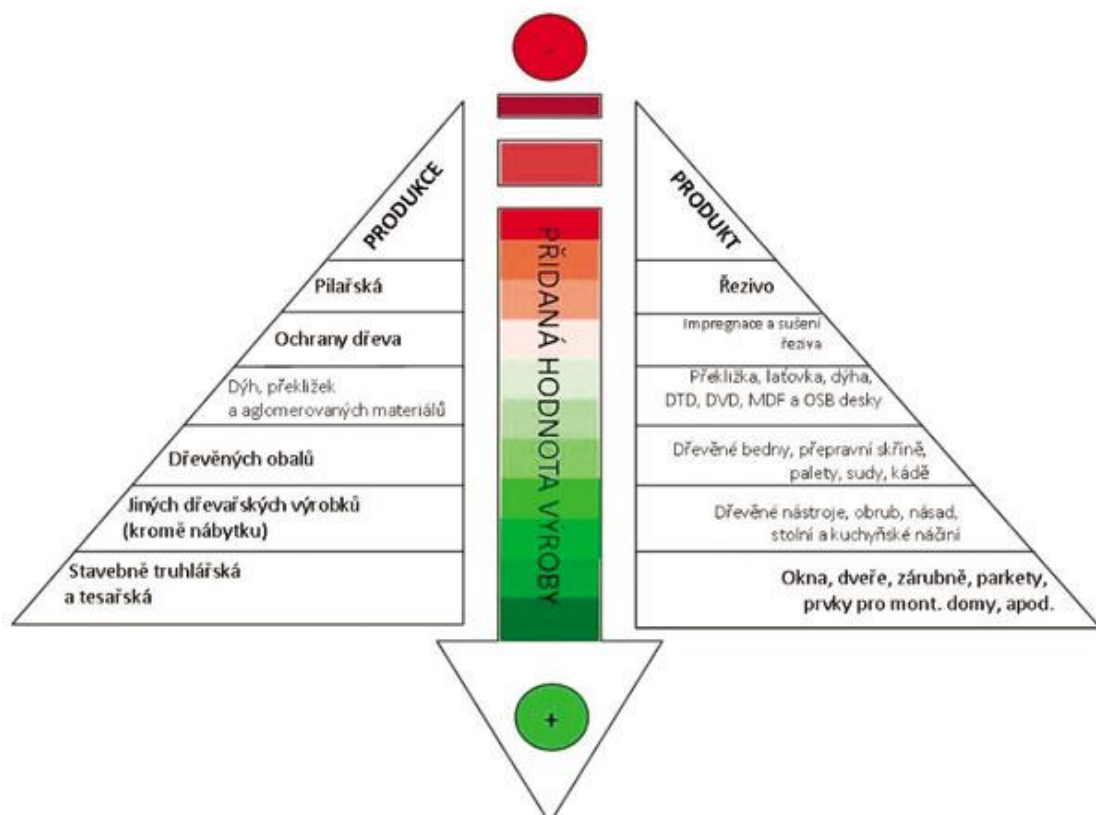
Obrázek 4 Vývoj zaměstnanosti v odvětví v tis. (Budoucnostprofesi.cz, 2015)

7.3.3 Tržní prostředí z pohledu konkurenceschopnosti

„Základem dřevozpracujícího průmyslu jsou v Česku menší a střední podniky, které zajišťují zaměstnanost mimo velká města a průmyslové aglomerace. Výhodou je, že zpracovávají obnovitelné a ekologické suroviny, kterých má Česko dostatek. Je důležité,

aby se zvyšovala míra zpracování dřeva na českém území, což nelze dělat bez kvalitního a moderního vybavení.“ (Zet.cz, 2013)

Pro zvýšení konkurenceschopnosti subjektů podnikajících v dřevozpracovatelském průmyslu je podle současného a predikovaného vývoje důležité zaměřit se na jeden strategický cíl. Na základě předpokládaných investic do nových technologií tento cíl představuje snahu najít efektivnější způsob využití dřevní hmoty, a to jak po kvalitativní, tak i kvantitativní stránce. Podniky se musí zaměřit na vyšší míru zpracovávání dřeva a tvorbu přidané hodnoty, protože výroba a vývoz základních dřevních polotovarů s minimální přidanou hodnotou nejsou dlouhodobě přínosné ani pro podnik ani pro stát. Každý další technologický úkon, který zvyšuje přidanou hodnotu meziprojektu, dává možnost získat vyšší užitek ze stejné základní suroviny. Proto je nezbytně nutné, aby se podniky zaměřily na vyšší stupeň zpracování dřeva. Poté nastane stav, kdy užitek z vyšší přidané hodnoty zůstane podnikům, které se dříve zabývaly jen základním zpracováním dřevní hmoty. Takto získané prostředky a nové možnosti budou moci společnosti využít k dalšímu tržnímu rozvoji a zvyšování své konkurenceschopnosti. (Horáček, Pejzl)



Obrázek 5 Struktura přidané hodnoty (Horáček, Pejzl)

7.4 Konkurenční prostředí

7.4.1 Současný stav

V současnosti je v okolí firmy Pila K+L s.r.o. několik konkurenčních firem, které se zabývají zpracováním bukové kulatiny. Každý podnik, který se zabývá podobnou výrobou a zpracováním tvrdého dřeva, představuje potenciální nebezpečí, ale z dostupných informací každá firma dodává pro jiného odběratele a s různým stupněm přidané hodnoty.

Při pohledu na konkurenční prostředí podniku Pila K+L s.r.o. paradoxně zjistíme, že na rozdíl od jiných odvětví si zde podniky přímo nekonkurují výrobou ani svými produkty, ale konkurují si zde jako entity bojující o odběratele. Dřevařská výroba je založená na strojním zpracování dřeva a současné stroje lze modifikovat a upravovat tak, aby výsledný produkt maximálně odpovídal požadavkům odběratele. A to i přesto, že firma měla v původním záměru vyrábět produkty zcela odlišné podstaty. V tomto odvětví platí rčení náš zákazník náš pán více, než v kterémkoliv jiném odvětví. Konkurenční boj je zde primárně veden o odběratele a nepřímou vůči ostatním konkurentům. V rámci kvalitativního výzkumu Ing. Leitgeb z podniku Pila K+L s.r.o. k této problematice uvedl: *„Získat nového odběratele v současném obsazeném trhu je velmi obtížné. Toho lze dosáhnout pouze nižší cenou výrobku a nebo vyšší přidanou hodnotou zpracování pokud možno do finální podoby a nebo úplně novým produktem. Což je vzhledem k velikosti naší společnosti, její vybavenosti a zaměření výroby téměř vyloučené.“*

Přestože je podnik Pila K+L s.r.o. ziskový a trvale si udržuje svoji tržní pozici, ani pro tuto firmu není boj o odběratele jednoduchý. V současné době má Pila K+L s.r.o. pouze dva hlavní velkoodběratele, což je zcela nedostačující. Bohužel i do tohoto odvětví dorazil trend nedodržování smluv, pozdní placení faktur či dokonce neplacení za dodávky. Z historie firmy vedení ví, že odběratelů bukových hranolů není mnoho a najít spolehlivého, platícího odběratele je dnes nesnadný úkol.

7.4.2 Budoucí stav

„Sektor čelí rostoucí konkurenci ze strany odvětví konkurenčních materiálů a elektronických médií, dále ze strany zemí s nižšími náklady na suroviny, energii a pracovní sílu, s méně regulovaným podnikáním, zejména z hlediska ochrany životního prostředí. Protože část odvětví založeného na lesnictví má komoditní orientaci, což

znamená, že někteří výrobci musí splnit tytéž spotřebitelské parametry nebo regulační požadavky.“ (forestplatform.org)

Konkurenční prostředí v příštích letech bude zažívat tvrdý boj o odběratele, protože hrozba ze strany konkurenčních materiálů především plastů a umělých hmot bude i nadále silít. V současnosti výrobci opět začínají využívat výhod dřeva, ale většinou u luxusních komodit, kde dřevo představuje symbol luxusu. U běžnějších produktů stále přetrvává vyšší využití plastů hlavně z cenových důvodů a jednodušší výroby.

7.4.3 Vliv konkurenčního prostředí na konkurenceschopnost

Společnost Pila K+L s.r.o. v současnosti vyrábí bukové přířezy na výrobu skládacích metrů. Pro zvýšení či minimálně udržení stávající míry konkurenceschopnosti je bezpodmínečně nutné, aby firma využila sílícího tlaku Evropské unie na zvýšení využívání obnovitelných zdrojů.

„Vize odvětví založeného na lesnictví je ta, že do roku 2030 bude klíčovým přispěvatelem k trvale udržitelné evropské společnosti. Bude provozovat konkurenceschopný, pokrokový a na znalostech založený průmysl podporující rozšířené použití obnovitelných lesních zdrojů. V novém evropském hospodářství řízeném zákazníky a pracujícím na bio základě bude přinášet významné společenské příspěvky.“ (forestplatform.org)

Pila K+L s.r.o. by měla maximálně optimalizovat svůj výrobní proces, aby nedocházelo k plýtvání dřevní hmotou, energiemi a dalšími provozními prostředky. Jestliže by se firmě podařilo získat různé ekologické certifikáty, například certifikace EMAS, mohlo by to významně pomoci při hledání odběratelů a navazování nových obchodních styků, protože mnoho firem si dnes zakládá svou image na ekologii, využívání obnovitelných zdrojů a hlásí se ke společenské odpovědnosti.

8 KONKURENCE

Společnost Pila K+L s.r.o. v současné době nemá hlavního přímého konkurenta. Subjekty nacházející se v dřevozpracovatelském sektoru v Olomouckém kraji vytvářejí vliv pouze nepřímé konkurence, přestože existují podniky, které se zabývají obdobnou výrobou. Vzhledem k tomu, že samotná Pila K+L s.r.o. musela v minulosti změnit výrobu, existuje potenciální riziko, že se ze současných nepřímých konkurentů stanou přímí konkurenti. Proto je nutné neustále kontrolovat a analyzovat vývoj současných konkurentů. Nepřímé konkurenty společnosti Pila K+L s.r.o. reprezentují podniky: ASSA FAGUS s.r.o., Ben Trans Benedikt Lavrinčík a Dřevopar s.r.o.

ASSA FAGUS s.r.o.

Firma sídlí v Brodku u Prostějova, dlouhodobě se zabývá zpracováním listnatého dřeva a to především bukového. Finální produkty jsou dodávány dle požadavků odběratele, tedy s různou kvalitou a finalizací. Firma získala v operačním programu Rozvoj lidských zdrojů veřejnou podporu ze strukturálních fondů EU a příspěvek z národních veřejných zdrojů na projekt Zvyšování kvalifikace zaměstnanců dřevařské profese. Dopravu produktů firma ASSA FAGUS s.r.o. zajišťuje vlastními vozidly. Důležitým faktem je skutečnost, že podnik ekologicky využívá dřevní odpad, z něhož listuje brikety, dále prodává odřezky a vyřazené přířezy jako palivo.

Ben Trans Benedikt Lavrinčík

Firma sídlí v Němčicích nad Hanou, vznikla v roce 1990 a od svého založení působí nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. Podnik se zaměřuje na zpracování listnatého dřeva. Výrobní orientace firmy spočívá v prořezech bukové kulatiny na katrech a pásových pilách. Takto zpracované dřevo je buď prodáváno nebo dále zpracováno ve firmě. Přestože se firma primárně specializuje na tvrdé dřevo, dokáže uspokojit i zakázkovou výrobu z jehličnatého dřeva, například výroba oken, dveří či obložení interiérů.

Dřevopar s.r.o.

Podnik sídlí v Lošticích a má dlouholetou tradici, vznikl již v roce 1927 a od doby svého vzniku se věnuje výhradně dřevozpracovatelské výrobě. Společnost se zabývá prořezem listnaté kulatiny, výrobou nábytkových hranolů a také klasickými celodřevěnými parketami. Firma zaměstnává zhruba 100 lidí a využívá nejmodernějších technologií, které si v rámci svých možností může dovolit, aby zajistila požadovanou kvalitu svých výrobků.

V rámci ekologického smýšlení společnost využívá na povrchovou úpravu ekologické laky na vodní bázi.

8.1 Vliv konkurence

Jak již bylo řečeno, v současnosti tyto tři firmy pro podnik Pila K+L s.r.o. představují pouze nepřímou konkurenci, protože každá z uvedených firem včetně Pily K+L s.r.o. produkuje jiné produkty a má odlišně orientovanou výrobu. Tato skutečnost, která symbolizuje vysokou míru obsazenosti trhu, může být v budoucnosti významnou překážkou pro rozvoj firmy Pila K+L s.r.o. Rozhodne-li se firma v budoucnosti rozšířit své výrobní portfolio nebo přidat větší míru zpracování svým produktům a tím zvýšit přidanou hodnotu výsledných produktů, dostane se do situace, kdy se právě díky vysoké míře obsazenosti trhu začnou současní nepřímí konkurenti měnit na přímé konkurenty a firma Pila K+L s.r.o. se dostane do přímého výrobního konkurenčního boje. To bude pro firmu Pila K+L s.r.o. znamenat zvýšené finanční náklady na podporu svých nových výrobků a to hlavně z důvodu, že firma bude svými novými výrobky konkurovat produktům zavedených firem a právě proto bude muset Pila K+L s.r.o. využít velice detailně zpracované a správně zacílené marketingové strategie.

Při srovnání konkurenčních podniků a Pily K+L s.r.o. z pohledu konkurenceschopnosti zjistíme nedostatek, který představuje internetová prezentace firmy Pila K+L s.r.o. Dnes většina lidí hledá informace na internetu, byť například hledá jen telefonní kontakt či emailovou adresu, přesto musí navštívit internetové stránky společnosti. V současnosti firemní stránky představují základní marketingový komunikační kanál, kterým se podnik prezentuje svým zákazníkům nebo odběratelům. Při srovnání úrovně internetové prezentace firem ASSA FAGUS s.r.o., Ben Trans Benedikt Lavrinčík, Dřevopar s.r.o. a podniku Pila K+L s.r.o. zjistíme, že konkurenti na svých internetových stránkách popisují ekologické využívání dřevního odpadu, využívání podpory EU a prezentují své získané certifikáty. Internetová prezentace Pily K+L s.r.o. bohužel nevykazuje tak vysoký reprezentační potenciál jako internetová prezentace konkurentů.

9 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Firma Pila K+L s.r.o. v konkurenčním boji neaplikuje pouze jednu vyhraněnou konkurenční strategii, ale kombinuje jich více. V současnosti hlavní konkurenční strategii společnosti nejlépe charakterizuje strategie tzv. výklenkářů.

V ČR se ve dřevozpracovatelském odvětví nachází mnoho středních a menších podniků s místní působností, a proto je optimální konkurenční strategie stát se lídrem v malém segmentu například v kraji. Vhodnost této strategie potvrzuje vize společnosti o svém dalším vývoji. Podnik by do budoucna rád navázal partnerství s většími podniky a na základě dlouhodobých smluv následně modernizoval a rozvíjel technologii výroby i s využitím a podporou Evropských dotačních fondů.

9.1 Strategie výklenkářů

Využívání principů této konkurenční strategie jen potvrzuje současné tržní trendy a hlasy zákazníků či odběratelů. Firma si je plně vědoma faktu, že podnik je živý a dynamický celek, který se musí přizpůsobovat trendům na trhu a přáním zákazníků. Vzhledem k historii firmy Pila K+L s.r.o. je více než důležité se v každé tržní situaci držet této strategie. Díky ekonomické situaci na trhu byl podnik nucen několikrát přeorientovat výrobu. Pokaždé se však pevně držel stanovených zásad a principů podporující cíl stát se lídrem v Olomouckém kraji. Společnost chce do budoucna navázat významná partnerství s podniky, které navazují technologickým procesem na výrobní proces Pily K+L s.r.o. a tito budoucí partneři si musí být zcela jistí, že se na výrobky od firmy Pila K+L s.r.o. mohou plně spolehnout.

Předcházející odstavec jasně napověděl, že hlavní konkurenční zbraní Pily K+L s.r.o. jsou kvalitní výrobky. Jak dříve vyráběné produkty z jehličnatého dřeva, tak současné produkty z tvrdého dřeva disponují maximální kvalitou, jakou lze při zpracování dřeva zajistit.

Při rozhovoru s Ing. Leitgebem, v rámci kvalitativního výzkumu, k tomuto tématu řekl: *„Naší hlavní konkurenční výhodou je dlouhodobá kvalita výrobků, přesnost pořezu, rovnoměrnost, stálost a stabilita objemu dodávek, což oceňují naši současní i bývalí odběratelé.“*

Základním prvkem úspěchu společnosti Pila K+L s.r.o. je kvalita. V dnešním světě je skutečná kvalita výrobků významným atributem. Mnoho firem se chlubí moderními technologiemi, inovativními přístupy k výrobě a poté tvrdí, že díky těmto vylepšením jsou

jejich výrobky kvalitnější, ale málo kdy tomu tak opravdu je. Pila K+L s.r.o. vsadila v této otázce na jednoduchost a základní principy. Přestože mají stroje při dřevařské výrobě významný podíl, neméně významným činitelem je lidská síla. Pila K+L s.r.o. se zaměřila právě na své pracovníky. Firma se snaží zajistit co nejlepší výrobní prostředí a co nejvíce usnadnit zaměstnancům práci. Současná výroba přřezů, jejich kvalitativní třídění a skládání příliš neumožňuje zavedení moderních technologií. Proto se podnik Pila K+L s.r.o. snaží maximálně využít potenciál strojů a zařízení, které usnadňují a ulehčují lidskou práci.

Hlavním cílem je, aby bylo využito maximum pracovního potenciálu pro dosažení požadované úrovně kvality a nebylo pracovní silou plýtváno na zbytečné úkony. K tomu je nutná neustálá kontrola pracovníků a jejich následná výchova ze strany firmy.

9.2 Prvenství v celkových nákladech

Jak již bylo výše uvedeno, podnik Pila K+L s.r.o. kombinuje více konkurenčních strategií a hlavní strategii sekunduje strategie, kterou Porter pojmenoval jako strategie prvenství v celkových nákladech.

Ing. Leitgeb ze společnosti Pila K+L s.r.o. při rozhovoru k problematice konkurenčních strategií uvedl: „*Vzhledem k neustálému růstu cen bukové kulatiny a současné stagnaci cen našich výrobků dochází k snižování zisku a tím omezeným možnostem obměny a především modernizaci strojního zařízení. Velké pily, které jsou maximálně automatizované s malým podílem lidské práce a vysokou produktivitou, se zabývají zpracováním měkkých dřevin. Zpracování tvrdých dřevin je z hlediska pořezu náročnější a vyžaduje více lidské práce a dohledu. Proto je třeba neustále hledat cesty ke snižování nákladů, zvyšování výtěžnosti a produktivity práce.*“

Podnik tuto konkurenční strategii neaplikuje pouze kvůli konkurenčnímu boji, ale také kvůli významnému vlivu základní zpracovávané suroviny na cenu výrobku. Najít spolehlivého dodavatele kvalitní dřevní hmoty není zase až tak těžké, ale neexistuje téměř žádná možnost, jak promítnout vyšší cenu suroviny do výsledného produktu a to tak, aby došlo k pokrytí nákladů, zisku a zároveň byl výsledný produkt cenově konkurenceschopný.

Podnik se dlouhodobě snaží snížit své celkové náklady na dřevní hmotu výběrem dodavatelů s optimálním poměrem ceny a kvality. Snaha dosáhnout minimálních nákladů

za dřevo ovšem nesmí překročit únosnou mez, což by mělo za následek pokles výsledné kvality produktů.

Pila K+L s.r.o. nepracuje jen na optimální struktuře nákladů za dřevní hmotu, ale je si vědoma, že moderní, technologický vyspělý výrobní proces může znamenat další úsporu nákladů, proto společnost do budoucna plánuje využití podpory Evropských dotačních fondů.

9.3 Vliv strategií na konkurenceschopnost

Konkurenční strategie realizované podnikem Pila K+L s.r.o. vytvářejí ideální spojení dvou téměř protikladných strategií. Při minimalizaci nákladů i při udržování kvality je nutné dělat kompromisy tak, aby došlo k vyvážení obou cílů. Z pohledu konkurenceschopnosti se jeví tyto strategie jako velmi účinné. Důkazem tohoto je, že firma bez větších potíží přežila nedávnou finanční krizi, která měla vážné dopady na ekonomiku České republiky a zvláště na malé firmy s regionální působností.

Strategie prvenství v celkových nákladech je velmi perspektivní a dokáže-li podnik nadále uplatňovat tuto strategii, získá tím významnou výhodu oproti konkurenci. A to hlavně v přímém cenovém souboji s konkurencí, protože díky nízkým nákladům bude mít Pila K+L s.r.o. větší ziskové rozpětí a bude si moci v boji o odběratele dovolit snížit cenu, aniž by se dostala do ztráty.

Při pohledu do budoucnosti firmy je nutné, aby firma detailně naplánovala a maximálně využila podpory ze strany Evropské unie. Čím více prostředků firma z EU získá, tím více bude mít možností posílit svou konkurenceschopnost. Potom bude firma při realizaci svých konkurenčních strategií disponovat ještě větším konkurenčním potenciálem než v současnosti.

10 SWOT ANALÝZA

10.1 Interní analýza

Interní analýza podniku Pila K+L s.r.o. je založena na využití interních informací a následném definování silných a slabých stránek firmy. Na základě interní analýzy se bude Pila K+L s.r.o. snažit maximalizovat své silné stránky a naopak minimalizovat či přímo odstranit slabé stránky.

Silné stránky

Kvalitní produkty – již několikrát zmíněný, přesto velmi důležitý atribut podniku. Pověst podniku je založena právě na kvalitních produktech. Firma si na kvalitě opravdu zakládá a tato skutečnost se dá považovat za téměř konkurenční výhodu. Kvalita produktů významně ovlivňuje chování odběratelů, kteří opakovaně s firmou Pila K+L s.r.o. uzavírají kontrakty.

Finanční stabilita – výsledky a průběh bankrotního modelu Z-skóre mluví sám za sebe. Podnik se jeví jako zdravý a stabilní. Vysoké zadlužení firmy zapříčinila ekonomická krize, ale před příchodem této krize Pila K+L s.r.o. téměř nevyužívala cizí zdroje a této finanční strategie se bude držet i nadále. V budoucnosti lze očekávat postupné snižování zadluženosti a to v co nejrychlejším tempu.

Vstřícný přístup k odběratelům – firma si je vědoma, že jen spokojený zákazník se opět vrátí. Společnost se snaží navazovat dlouhodobá partnerství založená na důvěře mezi stranami a vzájemným dodržováním smluvních podmínek.

Odbornost vedení firmy – vedení firmy má dlouholeté zkušenosti nejen se zpracováváním dřeva, ale i s vedením podniku. Toto tvrzení podporuje fakt, že firma byla v minulosti několikrát nucena kvůli ekonomickým podmínkám na trhu změnit výrobu a tato významná změna ve výrobním procesu se téměř nijak neprojevila na finančních a ekonomických ukazatelích firmy.

Organizační struktura – podnik zaměstnává operátory ve výrobě a hierarchicky pak již následuje vedení firmy. Absencí technickohospodářských pracovníků bylo dosaženo přímého spojení mezi vedením a výrobou, což sebou nese značné výhody. Protože podnik nevyužívá externí účetní ani různých pomocných asistentů, má vedení firmy jasný přehled o ekonomickém dění ve firmě. A díky přímému styku vedení a výroby je dosaženo

optimálního informačního toku, kde nedochází k žádnému zadržování informací, ale vedení dostává okamžité informace z výroby. Znalost výrobního procesu a aktuální výrobní situace dávají vedení významný informační potenciál, který může firma využít ve svůj prospěch například při jednání s odběrateli.

Důraz na snižování nákladů – strategie nízkých nákladů zajistí větší ziskové rozpětí a to následně poskytne podniku vyšší míru cenové variability při vyjednávání s odběrateli. Z konkurenčního pohledu představují nízké náklady velmi účinnou konkurenční výhodu.

Slabé stránky

Pouze dva velkoodběratelé – tento současný stav je zcela nedostačující. Z ekonomického hlediska se jedná o velký risk, protože dostane-li se jeden z odběratelů do platební neschopnosti nebo ukončí-li vzájemnou spolupráci, dostane to Pila K+L s.r.o. do velmi svízelné situace, která může mít destruktivní následky pro podnik.

Nedostatečná prezentace firmy na internetu – žijeme v moderním, globalizovaném světě a internet dnes hraje významnou roli. Podniky vyhledávají základní informace o potenciálních budoucích obchodních partnerech právě na internetu a webová stránka společnosti Pila K+L s.r.o. nenabízí mnoho užitečných informací.

Nízká míra propagace – firma sídlí v malé obci u Prostějova a z toho plyne, že povědomí o firmě je pouze regionálního charakteru.

10.2 Externí analýza

Externí analýza byla sestavena na dostupných informacích z mikro a makro prostředí, které obklopuje společnost Pila K+L s.r.o. Cílem externí analýzy je využití všech možných příležitostí ve prospěch firmy a identifikace potenciálních hrozeb.

Příležitosti

Rostoucí zájem o výrobky z přírodních materiálů - na tento tržní trend reagují odborníci a vyzývají podniky, aby zvýšily svou konkurenceschopnost rozšířením svých produktů nebo alespoň produkcí výrobků s vyšší přidanou hodnotou, protože výroba základních polotovarů a jejich následný prodej nebo export do jiných zemí není dlouhodobě konkurenceschopný.

Dotací fondy EU – jsme členy Evropské unie a podniky mají možnost zažádat o nejrůznější dotace na rozvoj podnikání. EU se snaží vytvořit ekonomický vyspělé

a konkurenceschopné společenství a této příležitosti by Pila K+L s.r.o. měla maximálně využít.

Vzrůstající obliba internetového podnikání a principů B2B – internet představuje významný potenciál, který firma Pila K+L s.r.o. musí využít ve svůj prospěch v rámci spolupráce s novými odběrateli. Marketing je dynamický obor, který se vyvíjí a přizpůsobuje současným požadavkům trhu. Firmě Pila K+L s.r.o. by mohlo být ku prospěchu využití marketingových principů B2B při komunikaci s novými odběrateli.

Hrozby

Makroekonomické vlivy – ohrožují podnik Pila K+L s.r.o. jako celek. Změna cenové hladiny, ekonomická krize a následná recese ekonomiky, růst ceny lidské práce nebo energie. Všechny tyto aspekty ohrožují ekonomický vývoj podniku.

Snížení limitu pro těžbu dřeva – tato skutečnost by měla za následek zvýšení ceny vstupní suroviny, což by se posléze projevilo i v celkovém zvýšení prodejní ceny.

Existence substitutů – tato hrozba ohrožuje celé dřevozpracovatelské odvětví a představuje zvýšenou míru využívání plastů a dalších substitutů, například hliníku.

10.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Silné stránky firmy není nutné více rozebírat, ale je důležité, aby je firma využívala ve svůj prospěch a dokázala pomocí nich minimalizovat slabé stránky. Největší současnou slabinou podniku je již několikrát zmíněný velmi nízký počet odběratelů. Firma disponuje mnohými přednostmi a s jejich pomocí by měla bojovat o odběratele. V současném obsazeném trhu je velmi těžké se prosadit. Navíc schopnost prosadit se ztěžuje fakt, že většina konkurentů vyrábí jiné výrobky a jedná se spíše o nepřímou konkurenci. Pokud by se firma rozhodla bojovat o konkurenčního odběratele přímo, znamenalo by to vysoké náklady na změnu výrobního procesu a hrozilo by vysoké riziko, že by konkurenční odběratel zůstal u stávajícího podniku. Uvedené hrozby představují vlivy, které firma Pila K+L s.r.o. neodkáže ze své pozice ovlivnit. Co ale firma dokáže ovlivnit a využít je potenciál, který představují příležitosti. Firma by měla zvážit možnosti využití principů Business to Business marketingu, protože B2B v dnešní době představuje velice rozšířený a využívaný marketingový nástroj.

10.3.1 Matice IFE

V případě podniku Pila K+L s.r.o. byly vybrány 3 silné stránky a 3 slabé stránky z důvodu zachování symetričnosti výsledné matice. Váhy jednotlivých vlivů jsou určeny na základě expertních odhadů. Podnik může dosáhnout bodového hodnocení v rozmezí 1 až 4, přičemž 1 reprezentuje nejhorší a 4 nejlepší možný výsledek. Podnik Pila K+L s.r.o. dosáhl v celkovém bodovém hodnocení hodnoty 2,68. Výsledek představuje středně silnou interní pozici firmy Pila K+L s.r.o.

Tabulka 4 Matice IFE

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Kvalitní produkty	0,25	4	1
S2	Finanční stabilita	0,12	3	0,36
S3	Důraz na snižování nákladů	0,16	4	0,64
W1	Pouze dva velkoodběratelé	0,21	2	0,42
W2	Nedostatečná prezentace firmy na internetu	0,11	1	0,11
W3	Nízká míra propagace	0,15	1	0,15
Celkový vážený poměr				2,68

11 ANALÝZA 5F

Při zkoumání oborového okolí firmy Pila K+L s.r.o. bylo využito interních i externích informací a přestože se v Olomouckém kraji v dřevozpracovatelském odvětví nacházejí spíše střední či malé podniky, byl zahrnut i vliv velkých dřevozpracovatelských podniků na území ČR.

11.1 Kupující

Odběratelé firmy Pila K+L s.r.o. disponují v současnosti významným vyjednávacím potenciálem a to hlavně z důvodu, že firma má dva hlavní velkoodběratele. Aktuálně se podnik zabývá produkcí bukových přířezů na výrobu skládacích metrů a nachází se v ne příliš výhodné vyjednávací pozici. Z tohoto je jasně patrná značná síla odběratelů, která by mohla mít nepříznivé dopady na Pila K+L s.r.o. V případě, že by si odběratelé byli vědomi tohoto silového potenciálu, mohli by začít vytvářet negativní tlak na podnik s cílem snížení ceny, zkrácení dodávkových cyklů a tento tlak by mohl vyústit až v hrozbu odstoupení od smlouvy. Vzhledem k tomu, že v konkurenčním prostředí, které panuje na dřevozpracovatelském trhu, kdy se svádí boj o každého odběratele, je firma Pila K+L s.r.o. ve velmi nevýhodné pozici, ale nejen tato firma, protože tato problematika se týká celého odvětví.

Aby došlo ke snížení vyjednávací síly kupujících, musí Pila K+L s.r.o. získat další odběratele. Nejlepší scénář pro snížení síly odběratelů a zároveň zvýšení konkurenceschopnosti je oslabení či zcela vytlačení jiného podnikatelského subjektu zabývajícího se podobnou činností z trhu. Firma by tím dosáhla menší konkurence, získala by větší tržní podíl a navíc by mohla bojovat o odběratele vytlačeného konkurenčního podniku.

11.2 Dodavatelé

Základní zpracovávanou surovinou je dřevo, které je často dodáváno lesnicko-hospodářskými podniky. Velká většina těchto podniků se nezabývá pouze těžbou dřeva, ale sami vytěžené dřevo zpracovávají a nezpracované přebytky prodávají.

„Důležitou výhodou tohoto odvětví je trvale obnovitelná domácí surovinová základna. Lesy se rozprostírají na téměř 35 % území České republiky, celková zásoba dřeva se blíží

670 mil. m³ a ročně přirůstá téměř 20 mil. m³, z toho se těží přibližně 17,5 mil. m³.“
(Dřevostavebníportál-popularizace.msdk.cz)

Z výše uvedeného tvrzení vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů není zase až tak silná, jak by se na první pohled mohlo jevit, protože ČR disponuje přírůstkovým přebytkem dřevní hmoty. Jestliže bude tento trend dále pokračovat, v dlouhodobém výhledu se podniky nemusejí obávat prudkého zvyšování cen kulatiny, protože při nedostatku dřevní hmoty mohou těžební společnosti využít přírůstkových přebytků a přitom neohrozit kontinuální obnovu lesů ČR. Na trhu existuje mnoho podnikatelských subjektů zabývajících se prodejem dřeva a zde platí základní pravidlo: čím více subjektů na trhu je, tím menší vyjednávací silou subjekty disponují. Ke snížení vyjednávací síly také přispívá fakt, že nabízená kulatina je v základních vlastnostech téměř identická. Hlavní roli při výběru dodavatele hraje cena a náklady na dopravu. Náklady, které by mohly být vynaloženy na změnu dodavatele, jsou zanedbatelné a proto i jejich význam je minimální. Možnost rychlé změny dodavatele opět snižuje vyjednávací sílu dodavatelských subjektů a přispívá ze strany dodavatelů k maximální snaze uspokojit potřeby odběratelů.

11.3 Konkurenční rivalita

Současný stav malých dřevozpracovatelských podniků s regionální působností umožňuje vznik konkurenční rivality spíše nepřímou v boji o odběratele a konkurenční rivalita v rámci produktů je až na druhém místě. Konkurenční rivalita zde má hmotnou a skutečnou podstatu. Firmy v dřevozpracovatelském průmyslu produkují hmotné statky, jejichž kvalitu lze měřit a vyčíslit pomocí finančních prostředků. Podniky nevyužívají marketingových strategií, nevytvářejí nákladné reklamní kampaně, aby nalákaly spotřebitele či nové odběratele, ale nechávají za sebe mluvit své výrobky, svou firemní politiku a své jednání vůči spotřebitelům, odběratelům nebo dodavatelům. V nedávné době využila automobilka Hyundai srovnávací reklamy proti konkurenční automobilce Škoda. V dřevozpracovatelském průmyslu by tato reklama neměla žádný smysl ani účinek, protože v tomto odvětví konkurenční rivalita a konkurenční boj vychází z ekonomických aspektů samotného podnikání. Hlavní důvod, proč tomu tak je, se nachází v odlišnosti tohoto odvětví, která spočívá v tom, že jsou zde vytvářeny dlouhodobé kontrakty založené na vzájemném dodržování smluvních podmínek a nejde jen o jednorázový nákup a prodej, proto firmy neinvestují velké množství finančních prostředků do marketingových plánů.

11.4 Substituty

Dřevo je samo o sobě nenahraditelnou surovinou a má mnohé přednosti. Ale přesto najdeme na trhu materiály, které jsou schopné svými vlastnostmi podobně uspokojit potřeby zákazníků. Obecně lze říci, že hlavním substitutem dřeva jsou umělé hmoty. V případě firmy Pila K+L s.r.o. je možné ještě uvažovat o hliníku, který je ovšem dražší na výrobu. Pila K+L s.r.o. aktuálně vyrábí bukové přířezy na výrobu skládacích metrů. Budeme-li uvažovat, že klasický skládací metr bude využívat zedník, elektrikář či jiný pomocník na stavbě, nebude mít materiál vliv na rozhodovací proces nákupu, protože v tomto ohledu bude metr brán jako spotřební zboží, které je určeno ke spotřebě a při jeho nákupu se počítá s výrazným opotřebením. Proto bude hlavním rozhodovacím kritériem prodejní cena skládacího metru.

Bude-li si metr kupovat domácí kutil, který o něj bude pečovat a bude jej využívat například v domácnosti, zjistíme, že takový kutil si rád připlatí za kvalitní metr a bude hledat optimální poměr ceny a funkčnosti. Také se do rozhodovacího procesu začlení osobní preference materiálu a možná také designové prvky jako například barva, povrchová úprava a další.

V konkrétním případě skládacích metrů je pro Pila K+L s.r.o. největší substituční hrozba plast. Pro zabránění substituce dřeva plastem je výhodné zdůraznit recyklaci poškozeného nebo zničeného metru, využít snahy EU o využívání obnovitelných zdrojů a vyzdvihnout výhody dřeva. Právě recyklace a dopad výroby na životní prostředí a obecně ekologie výroby jsou v posledních letech v podnikové sféře velmi diskutovaná témata.

11.5 Konkurenti

Hrozba vstupu nových konkurentů na tomto trhu samozřejmě existuje, protože bariéry vstupu na trh s dřevařskými výrobky jsou naprosto minimální. Přístup k hlavní vstupní surovině, a to jak k měkkému, tak i tvrdému dřevu, není nijak omezen ani regulován. To je také důvod, proč v tomto odvětví působí tolik malých a středních podniků s místní působností. Částečnou překážkou pro vstup na trh se může jevit prvotní finanční nákladnost na hmotné vybavení, ale tyto finanční náklady v sobě ukrývá téměř každé podnikání.

Aktuální situace na trhu neláká nové podnikatelské subjekty ke vstupu na trh, protože většina podniků působí regionálně a tak již mají zavedené jméno, svou klientelu a nová

firma by musela nabídnout zcela jiné výrobky nebo služby, či nabídnout velmi nízké ceny, aby překonala zavedené podniky. Toto však téměř není možné, protože ziskové rozpětí u základních dřevařských produktů není velké. V případě Pily K+L s.r.o. vstup nového malého podniku nevytvoří žádnou zásadní hrozbu, protože si firma vybuodovala za dobu své existence dobrou pověst a to hlavně díky kvalitním výrobkům a svému přístupu k odběratelům.

Hrozbou pro celé odvětví je ale vstup velké dřevozpracující firmy, která by díky své velikosti a svému širšímu výrobnímu portfoliu dokázala dočasně tlačit ceny základních dřevařských výrobků dolů i za cenu, že by na některých svých produktech dočasně netvořila zisk. Taková firma by tímto krokem dokázala velmi výrazně ochromit místní podniky, které se většinou živí výrobou dřevařských výrobků s minimální přidanou hodnotou. A proto mnoho odborníků vyzývá dřevozpracující závody, aby přehodnotily svou výrobu, zvýšily svou konkurenceschopnost právě výrobou produktů s vyšší mírou zpracování a tedy i vyšší přidanou hodnotou.

11.6 Vyhodnocení analýzy 5F

Vezmeme-li v potaz všech pět zkoumaných sil, které mají vliv na podnik Pila K+L s.r.o., zjistíme, že největší negativní vliv na podnik má v současnosti síla odběratelů. Tuto sílu je nutné co nejdříve omezit, aby nedošlo k negativním dopadům na podnik.

Co se týče konkurenceschopnosti, vlivy zbývajících sil nejsou pro podnik tak dramatické, jako již zmíněná vyjednávací síla odběratelů. Prvek, který by mohl ohrozit tržní postavení firmy, je vstup velkého dřevařského závodu na trh. Tuto skutečnost ovšem podnik nedokáže ovlivnit a nezbývá firmě nic jiného, než neustále posilovat svou konkurenceschopnost a připravit si plán pro případ, že by se tato prognóza opravdu naplnila.

Opět se zde objevil již několikrát zmíněný vliv EU na využívání obnovitelných zdrojů. Podpora Evropské unie, ať v rozvoji nebo v ekologické otázce výroby, bude pro Pila K+L s.r.o. přínosná a správným využitím této podpory získá náskok před konkurencí a posílí svou tržní pozici.

12 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Na základě získaných informací a zpracovaných analýz vyplynulo, že jednoznačnou slabinou ohrožující podnik je nízký počet odběratelů. Právě proto budou následující doporučení orientovaná právě na zvýšení potenciálu firmy za účelem získání dalších odběratelů.

Firemní internetové stránky

Dnešní digitální svět vyžaduje precizní prezentaci firmy na internetu. Současné webové stránky Pily K+L s.r.o. nedostatečně prezentují skutečnou podstatu firmy. Firma na svých stránkách uvádí stručný přehled o nabízených produktech, kontakty, mapu a fotogalerii, což je v porovnání s webovými stránkami velkých podniků zcela nedostačující.

Doporučil bych společnosti využít plně potenciál internetových stránek v první řadě vylepšením obsahu. Internetové stránky by mohly obsahovat krátkou video prezentaci firmy, historii firmy, vize nebo poslání firmy, může zde být prezentace současných výrobků. Dnes se klade velký důraz na ekologii a některé firmy přímo vyhledávají co nejvíce ekologické dodavatele, proto by firma mohla na své internetové stránky umístit například kolika procentní má odpad, jak nakládá s odřezky či odpadovým materiálem z výroby a jiné.

Přestože firma vlastní internetové stránky, doporučil bych využití služeb společnosti Webnode. Tato společnost nabízí vytvoření internetových stránek za velice výhodné ceny. Navíc k firemním stránkám od Webnode je zdarma možnost využít minimálně 3 firemních emailů. Dle mého názoru působí profesionálněji emailový kontakt v podobě @pilakl.cz než současná podoba @seznam.cz. Dále Webnode nabízí profesionálně zpracované grafické šablony pro více než 100 oborů podnikání. Tímto dojde k úspoře nákladů za designové zpracování stránek. Nákladovost tohoto návrhu není vysoká.

Webnode nabízí 3 balíčky:

- Mini od 125 Kč měsíčně
- Standard od 249 Kč měsíčně
- Profi od 417 Kč měsíčně

Podniku bych doporučil balíček Standard, ale pokud by společnost chtěla minimální náklady na provoz internetových stránek, vystačil by jí i balíček Mini. Hlavní cílem tohoto návrhu je zvýšit reprezentační potenciál firmy Pila K+L s.r.o. a tím docílit vyššího

povědomí o podniku. Pro hodnocení efektivnosti návrhu lze využít statistiku návštěvnosti stránek nebo kvantitativní výzkum v podobě krátkého dotazníku, který bude zaslán novému odběrateli a bude zjišťovat, jakým způsobem se nový odběratel dozvěděl o firmě Pila K+L s.r.o. Firemní statistika, vzniklá na základě vyhodnocení dotazníků, bude významným ukazatelem při hodnocení efektivnosti tohoto návrhu.

B2B marketing

Pro zvýšení konkurenceschopnosti je nutné najít další odběratele a k tomuto cíli firmě může pomoci B2B marketing. Firmě bych doporučil využití specializovaných portálů na B2B, kde se přímo střetává nabídka s poptávkou, kde jsou nabízené partnerství, firmy hledající nové obchodní kontakty a další. Příkladem takového portálu je SpojmeSíly.cz. Na portálu nalezneme 5 základních důvodů, které přesně vystihují podstatu principu B2B:

- 1. „Formy spolupráce, zvláště ty strategické mají budoucnost. Vždy je výhodnější spolupracovat, než bojovat.*
- 2. O strategická partnerství díky vzájemné výhodnosti je vždy větší zájem, než o samotnou nabídku či poptávku služby nebo výrobku.*
- 3. B2B Strategy Vám šetří. Umožňuje Vám náklady s vyhledávání vhodných obchodních a strategických partnerů, včetně servisu, přesunout na profesionály.*
- 4. Výhodný poměr cena / výkon.*
- 5. Náskok před konkurencí, která bojuje cenou.“ (SpojmeSíly.cz)*

Domnívám se, že využitím základních principů marketingu B2B může Pila K+L s.r.o. získat další odběratele, navázat další obchodní kontakty a v neposlední řadě zvýšit svou konkurenceschopnost proti konkurenčním subjektům. Na první pohled se může zdát, že toto marketingové řešení je velmi nákladné, ale není tomu tak. Při nahlédnutí do ceníku portálu SpojmeSíly.cz zjistíme, že jednorázová cena standardní poptávky je 2000 Kč.

B2B marketing není provozován pouze na internetu, ale lze využít odborných periodik, které se zabývají dřevařskou výrobou, například Dřevařský magazín. Toto periodikum vychází měsíčně a jeho prodejní cena je 59 Kč. Jedná se o velice uznávaný odborný časopis a to nejen v ČR, ale i na Slovensku. Dřevařský magazín nabízí možnost placeného PR článku. Nejedná se o klasický B2B marketing, ale výsledkem je, že při dobře zpracovaném odborném článku se může výrazně zvýšit povědomí o firmě Pila K+L s.r.o. Dřevařský magazín nabízí PR článek v rozsahu A4 za 12000 Kč pokud se jedná

o představení firmy, výrobku či služby nebo za 15000 Kč, jedná-li se o redakčně zpracovaný článek na základě zaslaných podkladů.

Magazín nabízí klasickou placenou reklamu, kterou by také mohla Pila K+L s.r.o. využít. Tematické reklamy a inzerce v odborných časopisech nejsou dle výzkumů vnímány negativně a navíc osloví konkrétní část odborné populace. Nákladovost reklamy se pohybuje dle velikosti v rozmezí 8700 Kč do 23200 Kč. Magazín nabízí možnost kombinace PR článku a reklamy v celkovém rozsahu A4 se slevou 25%.

Cílem návrhu je opět zvýšit povědomí o firmě, ale již s nástroji, které cíleně osloví odborníky a další subjekty působící v dřevozpracujícím průmyslu. Zhodnocení vhodnosti a efektivnosti tohoto návrhu spočívá opět v získání informací od nových odběratelů či obchodních partnerů, jakým způsobem se dozvěděli o firmě Pila K+L s.r.o. a následném vypracování statistiky.

Veletřhy a konference

V pravidelných intervalech se pořádají odborné veletřhy zabývající se zpracováním dřeva. Firmě bych doporučil pravidelné návštěvy takových veletřhů, aby bylo možné na základě představovaných strojů nebo přednášek, určit vývojový směr trhu a následně pak tyto poznatky využít ve svůj prospěch a připravit se na nové tržní trendy.

Odborné veletřhy:

- WOOD-TEC Brno,
- LIGNUMEXPO Nitra,
- HOLZ-HANDWERK Norimberk,
- LIGNA Hannover.

Nákladovost je u každého veletřhu různá, ale pro představu využijeme veletřhu WOOD-TEC Brno. Brněnský veletřh nabízí nepřehledné množství služeb pro vystavovatele. Základní cena expozice je od 9800 Kč, která v sobě zahrnuje stánek a jeho základní vybavení, dále montáž i demontáž stánku a základní grafickou úpravu.

Navržené řešení expozice je pro firmu ideální, protože hlavním cílem je navázat strategická partnerství a nové obchodní kontakty s minimálními náklady. Vyhodnocení efektivnosti může spočívat v počtu nových obchodních kontaktů, rozdaných nebo přijatých vizitek, ale také na základě kvalitativního vyhodnocení získaných informací na veletřhu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současného stavu konkurenceschopnosti podniku Pila K+L s.r.o. a navržení opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti. Společnost sídlí v Doloplazech a má téměř 20 letou tradici v dřevozpracujícím průmyslu.

V teoretické části bakalářské práce jsem čerpal z literárních pramenů informace související s problematikou konkurenceschopnosti, konkurenčního prostředí a konkurence. Dále jsem se snažil objasnit principy konkurenčních strategií a další pojmy související s touto oblastí. Poté jsem se zabýval popisem principů a metod prováděných analýz při zkoumání konkurenceschopnosti. Mezi popisované analýzy patří SWOT analýza, analýza 5F a Altmanův model.

V praktické části jsem postupoval systematicky a nejdříve krátce představil společnost Pila K+L s.r.o. Využil jsem dostupných informací z účetních výkazu a použil Altmanův model pro zhodnocení současného stavu podniku. Následuje popis současného stavu tržního prostředí obklopujícího podnik Pila K+L s.r.o. a jeho možný budoucí vývoj. Na tuto kapitolu navazuje zhodnocení konkurenčního prostředí a analýza konkurence. S využitím dostupných informací byla následně sestavena SWOT analýza, která přinesla důležité informace o stavu podniku. Pro analýzu sil působících v odvětví byla využita analýza 5F. Na základě získaných výsledků analýz byla vytvořena závěrečná doporučení.

Závěrečná doporučení byla navržena tak, aby nejen zvýšila konkurenceschopnost Pily K+L s.r.o., ale hlavně, aby jí pomohla v boji o odběratele. Doporučení mají marketingový charakter, protože firma vyrábí prvotřídní produkty, ale její současná prezentace na trhu je nedostačující. Výsledná doporučení se týkala úpravy internetových stránek a možností jejich rozšíření jak po obsahové, tak i vizuální stránce. Pro další zvýšení povědomí o firmě jsem dále doporučil využít výhod marketingu B2B a PR článku ve specializovaném periodiku. Mé poslední doporučení se týkalo návštěv veletrhů pro zjištění aktuálních tržních trendů a predikci možného vývoje trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Altmanova analýza. *ManagementMania.com* [online]. 30. 04. 2013. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/altmanova-analyza>

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

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing a 18 pojetí významu slova konkurenceschopnost. *Marketingjournal.cz* [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.mjournal.cz/blog/Cichovsky/?detail=23>

Dřevozpracující a papírenský průmysl. *Budoucnost profesí.cz* [online]. 16. 02. 2015. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/drevo.html>

Dřevozpracující průmysl meziročně navýšil tržby o 3,6 procenta. *Zet.cz* [online]. 23. 10. 2013. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.zet.cz/tema/devozpracujc-prmysl-meziron-navil-trby-o-3-6-procenta-1277>

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

HORÁČEK, Petr a Jaroslav PEJZL. Dřevařský průmysl v České republice. *Časopis stavebnictví* [online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: http://www.casopisstavebnictvi.cz/drevarsky-prumysl-v-ceske-republice_N2070

IFE matice. *Managementmania.com* [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 278 s. ISBN 80-717-9847-9.

Podnikatelské prostředí – které faktory působí na váš podnik?. *Podnikator.cz* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16807/Podnikatelske-prostredi--ktere-faktory-pusobi-na-vas-podnik>

Popis dřevozpracujícího a stavebního průmyslu. *VZDĚLÁVACÍ PORTÁL PRO ŽÁKY A STUDENTY, PEDAGOGICKÉ PRACOVNÍKY A PRO RODIČE S INFORMACEMI O DŘEVOZPRACUJÍCÍM A STAVEBNÍM PRŮMYSLU V MORAVSKOSLEZKÉM KRAJI*

[online]. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://drevostavebniportal-popularizace.msdk.cz/drevozpracujici-a-stavebni-prumysl/popis-drevozpracujiciho-a-stavebniho-prumyslu/>

Renewed FTP Vision 2030. *Forest-Based Sector - Technology Platform* [online]. [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.forestplatform.org/en/strategic-research-agenda/renewed-ftp-vision-2030>

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *iPodnikatel.cz* [online]. 26. 10. 2011. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

SWOT analýza. *Managementmania.com* [online]. 12. 10. 2013. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

SWOT analýza. *Braintools.cz* [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Veletrhy Brno, a.s. *VELETRHY BRNO* [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://konfigurator.bvv.cz/main/system/konfigurator/zusatzinfo.html?locale=cz>

ZIKMUND, Martin. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. *Businessvize.cz* [online]. 3. 11. 2010. vyd. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize.cz* [online]. 6. 1. 2011. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

ZIKMUND, Martin. Altmanův index vám řekne, jestli zkrachujete. *BusinessVize.cz* [online]. 14. 12. 2010. [cit. 2015-03-27]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/altmanuv-index-vam-rekne-jestli-zkrachujete>

5 důvodů proč. *Spojme síly* [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.spojmesily.cz/b2b-strategy/5-duvodu-proc/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

EU Evropská unie

Kč Koruna česká

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Matice konkurenční výhody (Blažková, 2007, s. 83).....	16
Obrázek 2 Porterův model 5 konkurenčních sil (Blažková, 2007, s. 57).....	29
Obrázek 3 Graf Z-Skóre	36
Obrázek 4 Vývoj zaměstnanosti v odvětví v tis. (Budoucnostprofesi.cz, 2015)	37
Obrázek 5 Struktura přidané hodnoty (Horáček, Pejzl)	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Finanční ukazatele podniku Pila K+L s.r.o. (Účetní výkazy 2004 – 2013).....	33
Tabulka 2 Statistické ukazatele.....	34
Tabulka 3 Vybrané ukazatele podniku Pila K+L s.r.o.	35
Tabulka 4 Matice IFE.....	49