Analýza konkurenceschopnosti společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r.o.

Markéta Piwková

Bakalářská práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Markéta PIWKOVÁ**
Osobní číslo:	**M10289**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza konkurenceschopnosti společnosti KOTLÁŘ Zlín, s r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Proveďte literární rešerši a zpracování zdrojů se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současné konkurenční postavení společnosti na trhu.**
- **Vyhodnoťte analýzu konkurenceschopnosti společnosti KOTLÁŘ Zlín, s r.o.**
- **Navrhněte doporučení zvyšující konkurenceschopnost společnosti KOTLÁŘ Zlín, s r.o.**

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
HUGGINS, Robert and Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2011,303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.
KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí bakalářské práce:	**Ing. Jiří Vaněk** Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce:	**22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce:	**17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

L.S.

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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[1];
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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[2];
- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;

- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 15.5.2013 ..... Pily .....

---

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. Cílem práce je osvětlit teoretickou problematiku konkurenceschopnosti a analyzovat současné postavení podniku na trhu, dalším bodem je provést a vyhodnotit analýzu konkurenceschopnosti.

V teoretické části je zkoumána problematika zabývající se konkurencí a konkurenceschopností, následně je zaměřena na jednotlivé metody pro posuzování konkurenceschopnosti. Praktická část přináší základní informace o společnosti a zahrnuje využití metod pro zjištění postavení společnosti na trhu. V závěru práce se nachází návrhy a doporučení, která by měla firmě poskytnout informace, jak zvýšit svou konkurenceschopnost.

Klíčová slova:

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, benchmarking, BCG matice, IFE a EFE matice, PESTLE analýza.

ABSTRACT

The theme of this bachelor's thesis is „The Competitive Ability Analysis of KOTLÁŘ Zlín, Ltd.“ The main point of this thesis is to explain the theoretical issues of competitiveness and analyse present position of company. The next point is make and evaluate analyse of competitiveness.

The theoretical part gives the definition of competition and competitiveness. The methods to analyse competitiveness are described. The practical part focuses on the use of methods suitable to identify company market position. Basic information about the analyzed company is also provided. The thesis is concluded by a summary and recommendation which should help to increase the competitiveness.

Keywords:

Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, Benchmarking, BCG Matrix, IFE and EFE Matrix, PESTLE Analysis.

Ráda bych využila tohoto prostoru a poděkovala vedoucímu práce panu Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho odborné poznatky a komentáře a také za čas, který mi věnoval při vedení mé bakalářské práce. Taktéž bych ráda poděkovala za možnost zpracovávat práci pod jeho vedením.

Rovněž bych chtěla poděkovat panu Ing. Jaroslavu Volochovi, Ph.D. za odborné konzultace při zpracovávání této práce a za poskytnutí nezbytných informací o společnosti a samozřejmě za samotnou možnost vypracovávání bakalářské práce právě ve společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r. o.

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 KONKURENCESCHOPNOST **12**
1.1 VYMEZENÍ HLAVNÍCH POJMŮ 12
1.2 MARKETING KONKURENCESCHOPNOSTI 13
1.2.1 Marketingová typologie 14
1.3 TYPOLOGIE KONKURENCE 15
1.4 KONKURENCE PODLE POSTAVENÍ NA TRHU 16
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA 17
1.5.1 Hodnotový řetězec 19
1.6 POJETÍ A ZAJIŠTĚNÍ PODNIKATELSKÉHO ÚSPĚCHU 20
1.7 POJETÍ KONKURENCE V MODERNÍM MANAGEMENTU 21
2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ **22**
2.1 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU 22
2.1.1 Vnější prostředí 23
2.1.2 Vnitřní prostředí 24
2.2 TEORIE KONKURENCE 24
2.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil 24
2.2.2 Jiráskovy síly v konkurenční strategii 25
2.3 KONKURENČNÍ SROVNÁNÍ 26
2.3.1 Benchmarking 26
2.3.2 BCG matice 27
2.3.3 Matice EFE a IFE 29
2.3.4 Analýza PESTLE 30
3 KONKURENČNÍ STRATEGIE A JEJÍ KROKY **32**
3.1 TŘI OBECNÉ STRATEGIE 32
3.2 KONKURENCESCHOPNOST A ORIENTACE NA ZÁKAZNÍKA 33
3.3 POSTUPY PRO BUDOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI 34
4 NOVÝ ROZMĚR KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM **35**
4.1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM 35
4.2 MEDIÁLNÍ PROSTŘEDÍ A KONKURENCE 36
5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **37**
II PRAKTICKÁ ČÁST **40**
6 SPOLEČNOST KOTLÁŘ ZLÍN, S. R. O. **41**
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 41
6.1.1 Krédo majitele 41
6.1.2 Filosofie společnosti 42
6.2 NABÍDKOVÉ PORTFOLIO 42
6.2.1 Energetika 42
6.2.2 Kovovýroba, zámečnictví se zaměřením 42
6.2.3 Tepelné zpracování kovů 43

6.2.4 Velkoobchod hutním materiálem 43
6.2.5 Projektová činnost 44
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 45
6.4 AKTIVITY SPOLEČNOSTI 46
6.5 VERTIKÁLNÍ A HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA 47
7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI 49
7.1 KONKURENCE 49
7.1.1 Energetika 49
7.1.2 Zámečnictví 50
7.1.3 Velkoobchod hutním materiálem 50
7.1.4 Tepelné zpracování 51
7.2 PESTLE ANALÝZA 51
7.3 IFE A EFE MATICE 55
7.3.1 Analýza vnitřního prostředí 55
7.3.2 Analýza vnějšího prostředí 57
7.3.3 IFE matice 58
7.3.4 EFE matice 59
7.4 BCG MATICE 60
7.5 SHRNUTÍ ANALÝZY 61
8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 64
ZÁVĚR 68
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 69
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 72
SEZNAM OBRÁZKŮ 73
SEZNAM TABULEK 74
SEZNAM PŘÍLOH 75

ÚVOD

Konkurence na trhu v oblasti energetiky, montáží či zpracovávání projektových materiálů je velmi vysoká a tvrdá. Aby firma mohla na tomto trhu uspět, je důležitá její konkurenceschopnost. Musí být lepší než její konkurence, ať už plyne odkudkoliv. Konkurenceschopnost je pro každou firmu velmi důležitá. Musí vytvářet a poskytovat kvalitní služby, které budou pro zákazníka lepší jak v rámci kvality samotné, tak také cenově výhodnější a zákazníka zaujmou něčím výjimečným, jiným. Nesmí však utrpět kvalita v poměru s cenou. Společnost si musí získat a hlavně udržet jistou konkurenční výhodu. Konkurenční výhodou může být jak kvalita služeb, tak také poskytované doplňkové služby či správná reklama a propagace. Je důležité, aby firma zjistila co nejvíce informací o své konkurenci, a podle toho může reagovat na změny trhu. V dnešní době rychlého technologického pokroku se vše kvapem mění, proto je důležité být ve střehu a o krok napřed před konkurencí.

Tématem mé bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r. o.

Cílem práce je osvětlit teoretickou problematiku konkurenceschopnosti a popsat současný stav společnosti a její konkurenty. Také provést analýzu konkurenceschopnosti společnosti a určit její postavení na trhu. Po zjištění všech potřebných údajů a zhodnocení celkového stavu společnosti podat návrhy a doporučení, jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základní charakteristiky konkurence a konkurenceschopnosti a objasnění významu a postupů jednotlivých metod a nástrojů pro praktickou část, ve které budou následně tyto nástroje použity. Zaměření bude hlavně na matici IFE a EFE, PESTLE analýzu a také na BCG matici.

Praktická část se nejdříve zabývá představením společnosti a jejími hlavními činnostmi. Následně bude popsáno její nabídkové portfolio, jelikož poskytuje služby ve více oblastech. Poté následuje část zaměřena na vývoj tržeb mezi lety 2009 – 2011 a na to, jaký měla na tento vývoj vliv finanční krize z roku 2008. PESTLE analýza pomůže určit hlavní faktory ovlivňující podnik z vnějšího prostředí. Dále byl věnován prostor pro zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb využít IFE a EFE matici, které předchází SWOT analýza. Pro zhodnocení portfolia služeb byla zvolena Bostonská matice, výsledky z této matice společnosti poskytnou obraz o službách a jejich ekonomice a identifikuje důležité otázky. Na závěr bude podáno několik návrhů a doporučení, jak by firma mohla zvýšit svou konkurenceschopnost a rozšířit tak své podnikání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

V první kapitole této bakalářské práce budou přiblíženy základními pojmy této problematiky a budou zde vysvětleny nejdůležitější body z této oblasti.

1.1 Vymezení hlavních pojmů

Konkurence – nikdy nekončící proces, vyznačuje se velkou pestrostí, je všudypřítomná. Existuje již po mnoho let a nikdy zcela nevymizí. Patří zde všechny subjekty na straně nabídky, které chtějí prodat a zaujmout stejný okruh zákazníků, objevují se stále noví a noví konkurenti a podnik musí konkurenci neustále sledovat, zjišťovat a udržovat svou pozici na trhu a vymýšlet takové strategie, aby nad konkurencí zvítězil. Tento jev probíhá jak na tuzemských, tak i na zahraničních trzích. Tento proces totiž opravdu nikdy neskončí. (Pavlů, 2007, s. 7)

Konkurenční prostředí – více tomuto tématu bude věnována 2. kapitola.

Konkurenceschopnost – kladná vlastnost konkurenta a jeho následné vyjádření vzájemného působení a ovlivňování se s přední skupinou konkurentů v daném konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

4 P – zkratka pro 4 anglická slova: product (produkt), price (cena), place (distribuce), promotion (propagace). Jsou to čtyři základní nástroje marketingového mixu a někdy je doplněn o další významnou složku a to: people (lidé). Produktem se rozumí jak samotný produkt či služba, tak i to, jakým způsobem je prodáván a nabízen. Pod cenou se skrývají různé slevy a výhodné nabídky. Místem se rozumí, nejen jakým způsobem si může zákazník daný výrobek či službu zakoupit, ale také sem patří celková problematika prodeje. Posledním základním nástrojem je propagace, což znamená způsob, kterým jsou firmy a zákazníci informováni.

Konkurenční síla – slouží k formování strategie firmy. Konkurenčních sil je celkem pět. Ilustraci je možno vidět na obrázku (Obr. 1.). Je nutné znát všechny a nedívat se jen na tu hlavní, za kterou se považuje přímá konkurence. Manažeři často dělají chybu v tom, že se zaměřují a vymezují pouze tuto jednu sílu, ale je důležité sem zařadit také zákazníky, dodavatele, potencionální nové protivníky a v neposlední řadě substituční výrobky. (Porter, 2008)

Obr. 1. Konkurenční síly v odvětví (Moderní řízení, © 1996-2013)

Konkurent – firma by měla určit dva největší konkurenty a zjistit jejich strategie a charakteristiky, také jejich silné a slabé stránky. Aby bylo možno se zapojit do konkurenčního vztahu, je nutné, aby splňoval alespoň dva předpoklady, a to:

- musí být konkurenceschopný, oplývat nějakým konkurenčním potenciálem,
- druhým předpokladem je nutnost zájmu zúčastnit se konkurenčního boje a mít schopnost podnikat. (Pavlů, 2007, s. 13)

Konkurenční strategie – zabývá se zkoumáním a vymýšlením různých možností a taktik, jak se podnik nejlépe udrží a upevní svou pozici v konkurenčním prostředí a jak efektivně může konkurovat svým rivalům. Je nutné však dodržovat určité zásady a etické normy. (Porter, 1994, s. VI) Této problematice bude věnována kapitola 3.

Odvozená konkurence – mezi konkurenci neřadíme pouze ty subjekty, které se zaměřují na stejné výrobky (tzv. přímá konkurence), ale řadíme zde i ty subjekty, které oslovují stejné skupiny zákazníků. Ti berou nabízené produkty jako substituované řešení svých představ, přání a potřeb, tento nákup znamená pro zákazníky alternativní rozhodnutí o alokaci jejich disponibilních zdrojů. (Wagner, 2009, s. 54)

1.2 Marketing konkurenceschopnosti

Na otázku, co to vlastně marketing konkurenceschopnosti je, bohužel nenajdeme snadnou odpověď. Je možno jej vymezit jako spojení definice, jak samotného marketingu, tak konkurenceschopnosti. Jistě existuje mnoho vysvětlení, ale obecně se může říci, že marketing konkurenceschopnosti je pátrání po různých strategiích a taktikách, které je samozřejmě

cílené a jasně zaměřené, vykonáváme jej v určitém čase a na daném místě, z důvodu zajištění udržení se na trhu mezi značnou konkurencí. Tato metoda nepochybně nachází své opodstatnění nejen v boji mezi podniky, ale člověk ji často zažívá i v osobním životě, například na veřejnosti, kde se pohybuje. S konkurencí se tedy potýkáme neustále. (Čichovský, 2002, s. 59)

1.2.1 Marketingová typologie

Marketingovou typologii je možno segmentovat do různých hledisek, člení se podle různých funkcí a parametrů, lze ji dělit:

Podle rozsahu konkurenčního prostředí:

1) Prostorová typologie

Také se nazývá regionální, což znamená dělení na mnohé územní celky. Nejvýše postavený je globální marketing, následuje kontinentální, marketing nadnárodních celků, dále je to marketing států, zemí, krajů a okresů. Z tohoto dělení vyplývá, že to jsou také hranice, ve kterých firmy podstupují konkurenční boj, snaží se využívat veškerých svých konkurenčních výhod pro dosažení nejlepších výsledků a udržení se na trhu. Samozřejmě vítězí ten nejlepší, což je ten, který je nejvíce konkurenceschopný.

2) Odvětvová typologie

Také rozdělujeme konkurenci podle odvětví a podle oborů, pod které firma spadá. Kritériem je jakákoliv činnost, která vede k provedení jistého procesu, jak výrobního tak i následné distribuce. Pro mnohé může být dosti podrobná, pro jiné naopak nedostačující. Každý, kdo se chce stát správným „marketérem“, si musí uvědomit, že je značně nedostačující orientovat se pouze v odvětví, ve kterém působí, ale je potřeba být vzdělán a mít přehled i v dalších oborech, které s ním úzce souvisí a zasahují do něj, jelikož je pravdou, že mnohé obory se prolínají a mají na sebe vzájemně určitý vliv.

3) Komoditní typologie

Tato typologie je velmi rozsáhlá, řadíme sem všechny produkty či skupiny produktů, proto jsou informace o tržním prostředí dané komodity velmi vzácné a každý, kdo má nějaké takové důležité informace, si je chrání, nejsou ani předmětem prodeje.

4) Funkční typologie

Tento vztah se týká realizace činností, při kterých je směřován distribuční proces k cíli, týká se to jeho uplatnění v konkurenčním tržním prostředí.

5) Časová typologie

Z předchozího členění je hned jasné, že marketingový pracovník musí ovládat mnoho činností a znát mnoho funkcí a parametrů na trhu, musí být perfektně seznámen s výrobkem a jeho konkurenty, aby mohl takový výrobek obstát ve velké konkurenci a mohl vést vyrovnaný konkurenční boj. Je potřeba zjistit a získat nějakou konkurenční výhodu a z té těžit ve svůj prospěch. Konkurenční výhodou se budeme zabývat v následující kapitole, jelikož zcela jistě patří mezi důležité aspekty v konkurenčním boji. (Čichovský, 2002, s. 66)

1.3 Typologie konkurence

Existuje celá řada rozdělení, která se odlišují různými parametry a jsou diferenciovány pomocí mnoha kritérií do několika skupin a podskupin. Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole dělení podle konkurenčního prostředí, dají se však uvést další důležitá dělení typologie, jako například dělení:

A. Podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí:

1) Konkurence značek
2) Konkurence odvětvová
3) Konkurence formy
4) Konkurence rodu

B. Podle počtu výrobců a stupně diferenciace:

1) **Čistý monopol** – znamená poskytování určitého výrobku či služby pouze jednou firmou v dané oblasti či zemi. Taková neregulovaná společnost si může určovat ceny, nemusí se zabývat reklamou nebo jim stačí pouze malá. Neposkytuje ani doplňkové služby, či jen minimální. Mohou existovat jisté náhražky, a to regulované monopoly, od nichž se zpravidla vyžaduje udržování nízkých cen.
2) **Oligopol** – značí malý počet většinou velkých firem, ty vyrábí produkty od vysoce diferenciovaných až k těm standardizovaným. Rozlišujeme čistý oligopol a diferenciovaný oligopol. Mezi čistý oligopol patří několik málo společností, které produ-

kují stejnou komoditu a mohou si jen málo dovolit měnit ceny, musí se přibližovat k tržní ceně. Konkurenční výhodu tak můžou vytvořit například nižšími náklady. Jako diferenciovaný oligopol se označují společnosti, které se částečně odlišují kvalitou, různými malými prvky či stylem nebo službami. Každý z těchto konkurentů je schopen přitáhnout zákazníky na ten výrobek, který se jim bude líbit, a naúčtovat si tak za tento produkt vyšší cenu.

3) **Monopolistická konkurence** – mezi monopolistickou konkurenci řadíme takové firmy, které se zaměří na různé tržní segmenty a v nich podnikají. Zakládají například restaurace, různé salóny, jednoduše se věnují takovému podnikání, které je již vysoce rozvinuto, snaží se naplnit potřeby zákazníků, být lepší než konkurence a tak si i nastavovat vyšší ceny.
4) **Dokonalá konkurence** – znamená, že mnoho konkurentů nabízí identický výrobek či službu, jelikož neexistují žádné rozdíly, cena bude stejná. Je možné popsat tento oddíl konkurence také jako monopolisticky konkurenční. (Jakubíková, 2008, s. 86; Kotler, 2007, s. 382)

Je velmi podstatné, aby firma věděla, jak si stojí na trhu mezi ostatními firmami. Musí tedy svou konkurenci analyzovat a zjistit o ní co nejvíce informací. K tomu je potřeba si stanovit předem daná a pevná kritéria. (Jakubíková, 2008, s. 86)

1.4 Konkurence podle postavení na trhu

Konkurence podle postavení na trhu jsou strategie, které vycházejí z úvah Kotlera, a podle něj firma může zaujímat různé role na trhu. Ukazují sílu, se kterou podnik na trhu vystupuje. Ta je dána mnoha působícími vlivy, jako například silnými či slabými stránkami jednotlivých firem, ekonomickou situací na trhu i poznatky z různých dalších metod. Jedná se o tyto strategie:

Tržní vůdce – zaujímá největší postavení v daném segmentu, snaží se svůj podíl na trhu udržet a dále zvětšovat, nachází se zde totiž další podniky, není monopolem.

Tržní vyzyvatel – snaží se zaútočit na vůdce, ve většině případech se spojuje s jiným podnikem zaujímajícím stejnou tržní pozici (dlouhodobá spolupráce) a útočí na vůdce právě tam, kde se nachází jeho slabiny a nemá v dané oblasti silný marketing.

Tržní souběženec (následovatel) – jedná se o firmy působící na lokálním trhu se slabými kapitálovými prostředky.

Obsazovatel tržních výklenků (tzv. výklenkář) – zde se jedná především o takový prostor trhu, který není pro podniky, které se na něm nacházejí, dostatečně rentabilní. Firmy se snaží nalézt malé místo, které ještě není vyplněno, a do této mezery zaměřit své vstupy. Zaměřuje se převážně na jakost a cenu a neexpanduje mimo svou lokalitu. (Duchoň, 2008, s. 109-110; Tomek, 2009, s. 154)

1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vzniká schopností podniku vytvořit ve svém hodnotovém řetězci hodnotu, kterou dokáže využít k dlouhodobému nabývání jeho bohatství. (Pavlů, 2007, s. 18)

Konkurenční výhodu se dá sledovat z mnoha pohledů a záleží, jak se na ni zaměříme. Je možno nahlížet na konkurenční výhodu jako motiv pro koupi, z tohoto hlediska je nutné specializovat se na zjištění, jakou hodnotu musí daný produkt či služba mít, aby byl zákazník ochoten si takový výrobek pořídit a investovat své prostředky právě do daného produktu. Logicky z toho plyne, že je následně potřeba zjistit, co je konkurenční výhodou toho daného výrobku či služby, aby obstál v konkurenčním prostředí a spektru konkurenčních produktů a aby se právě tyto výhody staly motivem pro koupi od určitého prodejce či distributora. (Čichovský, 2002, s. 168)

Na konkurenční výhody se lze dívat ze dvou aspektů. A to z pohledu samotného produktu, který sám o sobě je schopen být předností, nebo z pohledu distributora či producenta. Konkurenční výhody mají také svou typologii a lze je rozčlenit do několika skupin, musí se však rozlišovat ty, které se vážou k samotnému produktu, a samostatně vnímat ty, které mají co dočinění s producentem nebo distributorem. (Čichovský, 2002, s. 180)

Výhody vázané na produkt:

Dle ceny:

Spotřebitelská cena – vyjádření všech nákladů, které musí spotřebitel vynaložit na výrobek po celou dobu jeho životnosti. Nižší cena uplatňuje vyšší konkurenční výhodu.

Prodejní cena – je to klasická cena na trhu, z toho plyne, že pokud je cena nižší, udává vyšší konkurenční výhodu pro koupi.

Hodnotová cena – vyjadřuje poměr ceny k vlastnostem a prosperitě produktu.

Přiměřená cena – konkurenční výhodu má produkt, který dosahuje finančních možností odběratele a zároveň se přibližuje přijatelné hodnotě takového produktu.

Luxus a cena – spojení těchto parametrů určuje konkurenční výhodu pro danou skupinu odběratelů, kteří preferují přepych, tedy určeno pro zákazníky s vysokými nároky.

Novinka a cena – sloučení novinky a ceny poskytuje prospěch těm odběratelům, kteří dávají přednost koupi nových produktů za odpovídající cenu.

Značka a cena – konkurenční výhoda se nachází v tom, že zákazníci preferují konkrétní značku.

Dle jakosti produktu:

Držitel certifikátu ISO 9000 – nejvyšší certifikovaný stupeň daného zboží.

Výroba podle ISO 9001 – výhoda jakosti, představuje nízké servisní náklady a vysokou užitnou hodnotu.

Dále se do této kategorie zařazují produkty označené značkou Hand Made (vyráběny ručně), Czech Made (udělena značka vrcholné jakosti) aj. (Čichovský, 2002, s. 181)

Výhody vázané na výrobce:

Dle ceny:

Konkurenční výhoda v této kategorii se určitě nachází ve vyrábění a nabízení zboží v různém cenovém rozpětí.
Další výhodou je jistě výroba produktů v optimálním poměru všech požadovaných vztahů, jako byly uvedeny u dělení dle ceny při výhodách vázaných na produkt, a to hlavně při poměru luxus/cena, novinka/cena a značka/cena.
Následující výhodou může být sezonní výprodej, slevové akce či jiné zaváděcí ceny.

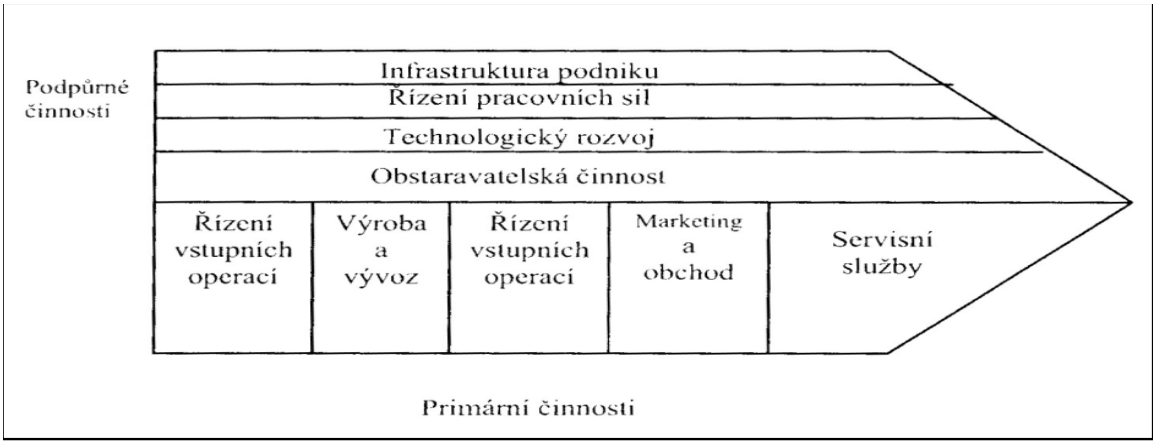
Dle jakosti:

- Výroba ve vysoké kvalitě a jakosti.
- Bez kompromisně se řídí normou EU ISO 9001.
- Kvalita a jakost jsou podloženy značkou.
- Využívání ochranných značek jako jsou Hand Made, Czech Made či Produkt roku.
- Dokonalé zvládnutí marketingu. (Čichovský, 2002, s. 192)

1.5.1 Hodnotový řetězec

K tomu, abychom mohli stanovit konkurenční výhodu, je nutné definovat hodnotový řetězec firmy, což jsou jednotlivé hodnotové aktivity, které jsou uvedeny jednotlivým podnikem. Je odrazem historického vývoje, strategie a přístupu k její realizaci. Hodnotový řetězec ukazuje celkovou hodnotu firmy. Skládá se z hodnototvorných činností a marže. Každá obecná kategorie může být rozdělena na samostatné aktivity. Vymezení relevantních hodnot aktivit vyžaduje, aby činnosti, s tajnými technologiemi a ekonomika, zůstaly odděleny. Marže je rozdíl mezi celkovou hodnotou a náklady spojenými s vykonáním nutných hodnototvorných činností. Důležité funkce jako je například výroba či uvedení výrobku na trh, musí být rozděleny do činností. Rozdíly mezi jednotlivými hodnotovými řetězci konkurentů jsou pro konkurenční výhodu klíčové.

Hodnotové aktivity lze obecně rozdělit na primární, neboli základní, a podpůrné. Na obrázku (Obr. 2.) je náhled jejich rozdělení. Primární se nachází ve spodní části a jsou to činnosti, které se zabývají fyzickou výrobou, prodejem výrobku a jeho dodáním a servisem. Je možnost vidět, že lze tyto činnosti rozdělit do pěti skupin. Podpůrné činnosti nacházející se v horní části obrázku napomáhají jak základním činnostem, tak také sobě navzájem. Obstarávají vstupy, technologii i pracovní sílu. Firmy by měly k hodnocení konkurenčního postavení používat hodnotu a ne náklady, jelikož je pravdou, že mnoho firem záměrně náklady zvyšuje, aby tak dosáhli vyšší ceny. (Porter, 1998, s. 45; Vyskočil, 2011, s. 60-62)



Obr. 2. Porterův generický hodnotový řetězec (Vyskočil, 2003, s. 20)

1.6 Pojetí a zajištění podnikatelského úspěchu

Základem a posláním každého podniku, malého či středního, je zajistit podnikatelský úspěch či prosperitu. Je to společný zájem ať už vlastníků, manažerů a vnitřních zaměstnanců firmy, tak také externích partnerů. Mezi externí partnery se řadí například zákazníci (odběratelé), dodavatelé, různé organizace poskytující cizí kapitál (například úvěr), dále se zde řadí orgány státní a veřejné správy.

Podnik musí:

- v daném časovém rozmezí zajistit přežití organizace,
- dosáhnout předem stanovených výsledků, které jsou formulovány prostřednictvím dílčích cílů (například zisk, obrat, jakost, poskytované služby, tržní podíl).

Tyto požadavky firma obvykle definuje v podnikatelském plánu. Plán je obvykle založen na motivující představě vlastníků či manažerů o úspěšném rozvoji a vizi, většinou je dále rozpracován na určitou podnikatelskou strategii. (Vodáček, 2004, s. 31)

Každá firma vstupuje do podnikání s nějakou určitou vizí. Je to představa, kterou sdílí či podporuje většina vlastníků a manažerů. Spojuje jednotlivé strategie, rozhodnutí a aktivity. Firemní vize je důležitá, jelikož je to silný nástroj řízení podniku a dodává manažerům motivaci. Zvyšuje jejich nasazení. Je-li firma připravena plnit vize, musí být schopna odpovědět na různé otázky, a to například:

- Co a komu chce firma prioritně nabízet své výrobky?
- Na jakém potenciálu může firma stavět?
- Co všechno pro to musí firma udělat a jak?
- Jaké finanční a intelektuální vize budou potřeba?
- Co to přinese, kolik to bude stát a jak to firma bude měřit?

V moderním podnikání je kladen důraz na zainteresování pracovníků a motivovaní zaměstnanců. Je potřeba ukázat jim, že vize jsou kvalitní. Zaměstnanci jim musí věřit (takových je většinou 3-5%), a tím se zvýší jejich pracovní nasazení a také o tom dokážou přesvědčit své spolupracovníky. Tím se zajistí větší úspěšnost firmy. Teprve tehdy, je-li vize dostatečně probrána a prodiskutována, upravena a zkritizována, je možné začít s její přípravou a pokusit se ji zrealizovat. (Vosoba, 2001, s. 13)

Rozhodování, komunikace a motivace jsou důležitými aktivitami v rámci jednotlivých etap marketingového řízení i mezi nimi.

Velké podniky předvídají vývoj trhu a plánují své strategie na několik let dopředu. Strategickým a marketingovým plánováním stráví spoustu času. Situace malých a středních firem se od velkých podniků v mnohém liší. Z hlediska strategického plánování je jednou z jejich nejdůležitějších výhod flexibilita schopnost rychlé reakce na změny. (Blažková, 2007, s. 15)

1.7 Pojetí konkurence v moderním managementu

Základním předpokladem pro přežití na trhu a v celé tržní ekonomice je obstát v hospodářské soutěži. Klíčové pro malé a střední podniky je vyrovnat se se svými konkurenčními účastníky. Této problematice věnuje pozornosti i Evropská unie, která se snaží tento boj koordinovat pomocí legislativního rámce. Slovo „hospodářská soutěž“ je chápáno jako podmínka tržního soupeření, naopak slovo „konkurence“ zobrazuje a zdůrazňuje vztah mezi dvěma firmami.

V moderním managementu se může chápání konkurence značně lišit. Záleží hlavně na tom, z jakého pohledu se na pohlíží. Lze pozorovat například stránku politickou, sociologickou či historickou aj. Ale pro tyto účely nám nejlépe poslouží hledisko manažerské. (Vodáček, 2004, s. 53)

Moderní manažerská literatura říká, co znamená vyrovnat se s konkurencí. Znamená to buď ji tzv. přemoci nebo s ní „žít v míru“ či s ní řekněme spolupracovat. Všechny tyto tři možnosti mají jak své výhody, tak i nevýhody. Je taky pravdou, že tyto možnosti mohou probíhat zároveň nebo může vznikat jakási kombinace. (Vodáček, 2004, s. 57)

Lze také říci, že kdysi byla konkurence chápána hlavně jako boj, firmy mezi sebou zápasí o postavení na trhu, snaží se odstranit ty menší a slabší a zvyšovat ceny. V dnešní době jde hlavně o to, získat pro svou firmu konkurenční výhodu, firmy chtějí zvyšovat svůj tržní podíl a zaměřují se na to, co vyrábí a samozřejmě na růst své společnosti. Stále se snaží zlepšovat a vyvíjet svou konkurenční výhodu.

2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Důležité je, aby každá marketingově orientovaná firma pochopila a zaměřila se na svou konkurenci. Je nutné dokázat předpovědět její akce a jednání. Konkurenční prostředí je pro firmu nejdynamičtějším prostředím, ve kterém figuruje a ve kterém se pohybuje. Jelikož na trhu působí hodně silných firem, zákazník má vždy možnost volby, které firmě dá přednost a kterou si vybere jako tu pro něj nejlepší, která uspokojí jeho potřeby. Pro firmu je tedy nezbytné zaměřit se na tuto oblast a zjistit, jakou pozici na působícím trhu zaujímají ostatní firmy, musí pochopit jejich chování a strategie, nejdříve těch silných a hlavních konkurentů. Je potřeba důkladně prověřit konkurenční produkty a snažit se získat konkurenční výhodu. (Grosová, 2002, s. 18)

2.1 Analýza okolí podniku

Na podnik působí mnoho faktorů, jak vnější tak vnitřní. Mohou mít na subjekt kladný nebo záporný vliv. Subjektem může být jak člověk, tak firma. Tyto kladné či záporné vlivy se označují jako faktory prostředí a rozhodují o současném i budoucím vývoji podniku. Není možné být lepší než konkurence, dokud si neuvědomíme, co konkurence nabízí. Není to jednoduchá záležitost.

Podnik může mít konkurenci, buď v rámci určitého odvětví, nebo z vnějšího prostředí. Prostředí podniku je možné analyzovat různými způsoby. Existuje mnoho metod a samozřejmě i různé názory na ně. Každý uznává něco jiného. Někteří dávají přednost dělení podle managementu na kontrolované či někdy i zcela nekontrolované znázornění. Většina autorů však zaměřuje dělení prostředí firmy na vnitřní a vnější, které je znázorněno na obrázku (Obr. 3.), a na to se zaměřena i tato práce. (Jakubíková, 2008, s. 80)

Obr. 3. Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2008, s. 82)

2.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Mikroprostředí obsahuje faktory, které může firma nějakým svým záměrným chováním ovlivnit, ale v makroprostředí jsou takové faktory, které podnik bohužel ovlivnit nemůže, i když na ni mohou mít výrazný a rozhodující účinek. Tyto faktory jsou dány a podnik s nimi nic nezmůže, jsou nezávislé na jeho působení. (Dvořáček, 2012, s. 3)

Mezi faktory zahrnované do vnějšího okolí je možno zařadit například činnosti v rámci odvětví. Každá firma se řadí do toho, ve kterém podniká. V odvětví všechny firmy vykonávají stejnou nebo podobnou činnost a rozvíjí se tak mezi nimi konkurenční boj. Síly působící na firmu v tomto odvětví definují podnikové mikrookolí a podnik je tedy může nějakým způsobem ovlivnit. Je nutné nejdříve odvětví analyzovat. Nejdříve se pozorují jeho základní charakteristiky a určí se strukturu odvětví. Odvětví může být atomizované (mnoho malých podniků) nebo konsolidované (několik málo silných podniků). Je však pravdou, že se v každém odvětví situace ustavičně mění, objevují se noví zákazníci, nové technologie, nové formy marketingu apod. Měly by se vytipovat čtyři nejvýznamnější faktory, zjistit se jejich působení na podnik a vytvořit strategie, které budou řešit vzniklé problémy. (Dvořáček, 2012, s. 5; Jakubíková, 2008, s. 83)

Dále kromě zaměření na odvětví musí být podnik umístěn v prostoru, tudíž je nutné posuzovat jako další faktor, kterým je lokalizační umístění, které závisí na druhu podnikání. Jiné lokalizační faktory bude mít výrobní firma a jiné zase firma poskytující služby. (Dvořáček, 2012, s. 5)

Určitě stojí za zmínku také národní okolí, jelikož každý podnik je součástí ekonomického systému své země. Patří sem vláda a její stabilita, ekonomická situace společnosti, charakter produktů a používané technologie. (Dvořáček, 2012, s. 5)

Posledním důležitým faktorem je globalizace světové ekonomiky. Ta působí po celém světě a na všechny firmy, což znamená, že i na ni musí brát firmy ohled. (Dvořáček, 2012, s. 5-6)

Na obrázku (Obr. 3.) se nalézá možnost vidět podrobnější rozdělení vnějšího prostředí, a to na mikroprostředí a makroprostředí.

Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. (Jakubíková, 2008, s. 82)

Marketingové mikroprostředí (odvětví, ve kterém firma podniká) nebo také mikrookolí, zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. (Jakubíková, 2008, s. 83)

2.1.2 Vnitřní prostředí

Je spojeno se silami, které působí uvnitř firmy. Tvoří ho zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské), management a jeho pracovníci (nejdůležitějším faktorem je jejich kvalita), organizační struktura, dále je velice důležitá kultura firmy, mezilidské vztahy a její etika. Firma by měla analyzovat své vnitřní prostředí, a to například zhodnotit realizaci strategických cílů, finanční situaci, techniky a technologie uvnitř firmy, vstupní a výstupní logistiku, infrastrukturu firmy, dále by se také měla zaměřit na marketing a důležitým zdrojem informací je hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a souvisejících hlavních operací. Mohli bychom vyjmenovat mnoho dalších vlivů. Do této kategorie řadíme tedy vše, co se nachází uvnitř podniku, co podnik dokáže ovlivnit a úzce to s ním souvisí. Na každý faktor bychom se měli dívat z hlediska budoucího vlivu na podnikovou prosperitu. (Businessinfo.cz, © 1997-2013)

2.2 Teorie konkurence

Pod pojmem teorie konkurence si lze představit jakousi relativní ucelenou soustavu názorů, kde jsou předmětem zkoumání tržní formy. Důležité je chování každého subjektu na trhu, jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Z toho vyplývá vytváření ceny a udržení podmínek pro rovnováhu trhu. (Cojeco.cz, ©1999-2013)

2.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Tato teorie se zabývá působením pěti konkurenčních sil prostřednictvím tržních okolností a sleduje vliv na konkurenční chování. V každém odvětví se působení těchto sil samozřejmě liší. Pokud se podaří kombinace působení všech těchto pěti sil, podnik má velký předpoklad k dosažení zisku v daném odvětví.

Teorie konkurenčních sil nám poukazuje na to, že hranice jsou jistě daleko přesahovány. Každá tato síla se může zdát být více či méně poutavá a mít jinou váhu.

a) **Vstup nových firem** - na trh mohou vstoupit nové firmy, ty stávající se snaží udělat pro ně trh co nejméně zajímavý.

b) **Substituční produkty** - nemusí to však být pouze nová konkurenční firma, ale je možné, že se na trhu objeví substituční výrobek, což je pro firmu také velkou hrozbou.

c) **Zákazníci** - další ovlivňující silou jsou samotní zákazníci a jejich vyjednávací síla. Důležitý je samozřejmě jak jejich počet, tak jejich koncentrace. Je pravdou, že čím více máme zákazníků, tím je to pro firmu lepší. Na druhou stranu, i když má firma zákazníků méně, ale ti nakupují poměrně velké množství výrobků, jejich pozice při vyjednávání ceny či jiných podmínek je rozhodně velmi dobrá. Dalším faktorem může být například kvalita výrobku. Pokud se zákazník dívá hlavně na kvalitu dodávaného produktu, vyhrává ten dodavatel, který vyrábí nejkvalitnější produkty.

d) **Dodavatelé** – faktory působící u odběratelů jsou velmi podobné jako u dodavatelů. Faktem však zůstává, že dodavatelé mají širší možnosti a větší schopnosti ovlivnit a určovat podmínky prodeje. Odběratelé se těmito podmínkami jsou nuceni řídit.

e) **Konkurence v odvětví** – do této kategorie řadíme všechny firmy, které již v daném odvětví působí a bojují mezi sebou. Existuje řada faktorů, která ovlivňuje tento konkurenční boj i jeho rozsah. (Mikoláš, 2005, s. 69)

2.2.2 Jiráskovy síly v konkurenční strategii

Na síly v konkurenční strategii se také nachází možnost dívat z pohledu, který je zobrazen na obrázku (Obr. 4.), následujícím za tímto odstavcem.

Obr. 4. Síly, které mají vliv na konkurenční strategii (Jirásek, 1993, s. 199)

2.3 Konkurenční srovnání

V praxi se používají rozdílné metody a nejrůznější nástroje pro srovnání podniku či výrobků s konkurencí. Je důležité si zjistit, jak si podnik v daném konkurenčním prostředí stojí. Jaké jsou jeho silné či slabé stránky, v čem může zaujmout své zákazníky a být lepší než konkurence. Je potřeba také identifikovat své konkurenty, odlišit se od nich a získat tím konkurenční výhodu.

2.3.1 Benchmarking

Benchmarking bezpochyby patří k nejcennějším metodám pro srovnání s konkurencí. Nejen, že je důležitým nástrojem pro konkurenční srovnání, ale také poskytuje podstatné informace pro controlling. Porovnává výsledky firmy, její strategie či procesy s nejlepším konkurentem v odvětví či mimo něj. Podstatou je vyhledávání nejlepších podnikatelských praktik a postupů. Manažeři, a s nimi celá firma, se zlepšují na principu učení se od jiných. Smyslem je zvýšit výkonnost, konkurenceschopnost a dosáhnout tak lepších výkonů a výsledků. Na základě tohoto srovnání, se pak stanoví opatření a cíle, pomocí kterých se tyto

nejlepší postupy a praktiky aplikují do firmy. Samozřejmě benchmarking není jednorázovou záležitostí, ale jedná se o kontinuální změnu a zlepšování. (Contrust.cz, © 2010-2013; Blažková, 2007, s. 170)

Postup při benchmarkingu:

1) Výběr oblastí pro benchmarking.
2) Interní analýza (detailní porozumění vnitřním procesům a situaci).
3) Sběr a analýza externích dat (analýza procesů a situací ostatních firem).
4) Identifikace nejlepších postupů.
5) Srovnání našich postupů s těmi nejlepšími.
6) Vyhodnocení výsledků a procesů.
7) Identifikace nápravných opatření a strategií.
8) Implementace těchto opatření. (Blažková, 2007, s. 171)

2.3.2 BCG matice

BCG matici (také nazývanou Bostonská matice) vytvořila firma Boston Consulting Group, jejím úkolem je pomoc firmám prozkoumat jejich výrobkové řady či obchodní jednotky. Zaměřuje se na hodnocení portfolia produktů daného podniku. Návrh matice je zobrazen na obrázku (Obr. 5.). Tato matice popisuje dvě úrovně strategické úspěšnosti, a to:

- Relativní tržní podíl nacházející se na horizontální ose. Prezentuje eventuální vytvořené finanční prostředky. Při růstu tržního podílu je zaměření na zvyšování finančních zdrojů. Předpokládá se zvyšování množství peněz v podniku. Rozlišujeme nízký a vysoký tržní podíl. Tržní podíl se měří v porovnání s největším konkurentem.
- Očekávána míra růstu trhu znázorněna na vertikální ose. Míra růstu trhu poukazuje na sílu trhu, jeho budoucí možnosti a také atraktivitu pro budoucí konkurenty, kteří by do tohoto trhu měli zájem vstoupit. Rozeznáváme pomalu a rychle rostoucí trhy. Pokud chceme zvýšit tržní růst, je nutné investovat nové finanční prostředky. Hraničním bodem je alespoň 10% ročně. (Blažková, 2007, 143)

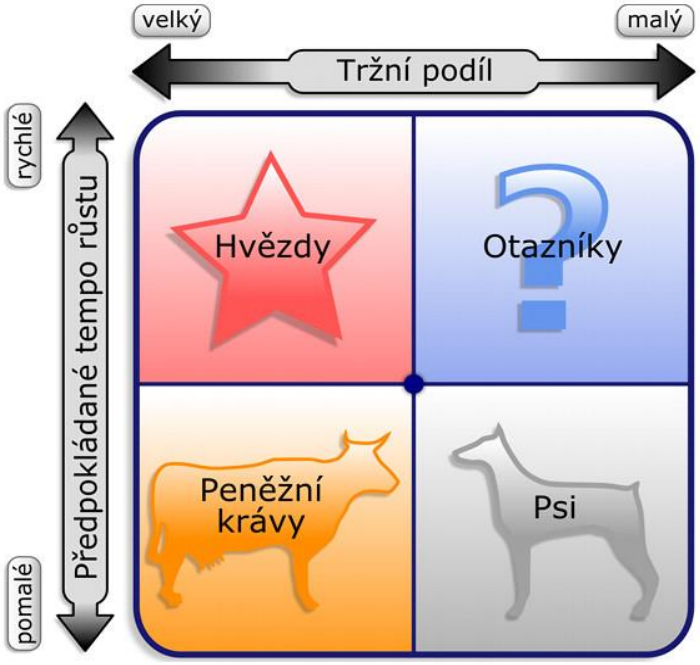
Z matice vyplývá, že výrobek (či podnikatelská jednotka) je v takové pozici, která nám udává jeho spotřebu či tvorbu finančních prostředků na něj. Matice je rozdělená do čtyř kvadrantů, každý kvadrant se zaměřuje na různý typ obchodu. Každá SBU se může zařadit do jednotlivého kvadrantu. Rozlišujeme tyto kvadranty:

Hvězdy – jsou pro podnik velmi perspektivní, mají vysoký relativní tržní podíl a jejich tempo růstu je také velmi vysoké.

Otazníky – důležitým faktorem je vysoké tempo růstu, ale ještě stále není jasné, jaký bude průběh získávání podílu na trhu, zatím je tento podíl nízký. Pokud chceme produkty nacházející se v tomto kvadrantu přesunout do kvadrantu hvězd, je potřeba zvážit další značné investice.

Peněžní (dojné) krávy – výrobky v tomto kvadrantu jsou pro podnik ideální. I když mají nízké tempo růstu trhu, důležitý je jejich vysoký tržní podíl. Jsou to výrobky stálé, ze kterých jdou podniku největší zisky a nevyžadují další investice.

Psi – tyto produkty se vyznačují nízkým tržním podílem a zároveň nízkým tempem růstu. Podnik by měl zvážit další udržování tohoto výrobku ve své nabídce. Měl by zhodnotit, zda nebude lepší takové výrobky prodat a přestat vyrábět. Některé podniky si takové výrobky udržují většinou v případě, že chtějí mít uzavřené portfolio.



Obr. 5. Bostonská matice (Halek.info, 2012)

Kritika portfoliového modelu

BCG matice má řadu výhod. Může pomoci manažerům myslet více strategicky. Pomůže jim lépe pochopit ekonomiku jejich strategické obchodní jednotky (SBU – strategic business unit), zlepšit kvalitu plánů, zlepšit komunikaci mezi SBU a podnikovým managementem, identifikovat důležité otázky, odstranit slabší podnikatelské jednotky a na druhou stranu posílit investice do příznivějších podnikatelských jednotek.

Je však nutné portfoliové modely používat velmi opatrně. Mohou vést firmu k přeceňování růstu tržního podílu či ke vstupu do rychle rostoucího obchodu nebo nejhůře k zanedbávání současného podnikání. (Kotler, 2002, s. 45)

2.3.3 Matice EFE a IFE

EFE matice vychází z hodnocení externích faktorů, je možno říci, že vychází ze SWOT analýzy. Analyzujeme makroprostředí (faktory, které se nacházející v národním a zahraničním prostředí) a mezoprostředí (faktory, působící v odvětví, ve kterém je nebo by podnik chtěl být aktivní). Je tedy potřeba vytvořit externí analýzu, která nám dá za výsledek seznam příležitostí a hrozeb. Dále je nutné sledovat takové faktory, které jsou podstatné pro sledovaný záměr, a také je nezbytné respektovat čas. Seznam by měl být formulován přesně a jasně. Důraz by měl být kladen na stylizaci těchto příležitostí a hrozeb. Výsledky EFE matice se musí kombinovat s výsledky matice IFE. Doporučeno je pracovat s maximálně dvaceti nejdůležitějšími faktory. Matice IFE se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy (mikroprostředí), na její silné a slabé stránky, také vychází ze SWOT analýzy. Je nutné se důkladně zaměřit a posoudit, současný stav podniku, ale také jeho schopnost realizovat či udržet případný strategický záměr. Měli bychom se skvěle orientovat v portfoliu firmy a ve firemní oblasti. Nejlepší je analyzovat zdroje v týmu, ve kterém se nachází zástupci odlišných útvarů podniku. (Fotr, 2012, s. 40-41)

Obě tyto analýzy mají svůj daný postup při jejich vytváření a každý zahrnuje pět velmi důležitých kroků.

Postup tvorby EFE matice je následující:

Nejdříve se musí vytvořit tabulka nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb; matice by měla být symetrická, proto se vybere jak stejný počet hrozeb, tak stejný počet příležitostí; dále se přiřadí ke každému faktoru jeho rizikovou váhu v rozmezí 0,00-1,00 podle důležitosti, jejich suma však musí být rovna 1,00; následně se ohodnotí jednotlivé faktory stupněm

vlivu, škála hodnocení má čtyři stupně (1-4, přičemž 4 – výrazná příležitost, 3 – nevýrazná příležitost, 2 – nevýrazná hrozba, 1 – výrazná); nakonec se vynásobí u každého faktoru jeho váha a stupeň vlivu a stanoví se celkové vážené ohodnocení, což je součet všech vážených ohodnocení. Celkové vážené ohodnocení udává jak citlivý je strategický záměr na externí prostředí firmy, kdy součet 4 oznamuje největší citlivost, 2,5 střední a 1 nízkou. Výsledné ohodnocení firmě získá informace o tom, zda by se měla zaměřit na budoucí scénář nebo se pouze spoléhat na ověřené trendy z minulého období. Také je zdrojem informací pro to, aby firma věděla, zda má využití silných stránek zaměřit spíše na maximalizaci příležitostí nebo na eliminaci hrozeb.

Postup u matice IFE je velmi podobný jako u matice EFE. Zaměřuje se na silné a slabé stránky, vytvoří se tabulka a seřadí se odděleně nejdříve silné a potom slabé stránky, matice i zde musí být symetrická, proto se také zvolí stejný počet faktorů. Váhy jsou opět 0,00-1,00 a jejich součet udává 1,00; stupeň vlivu je také na škále 1-4 (4 znamená významnou silnou stránku, 3 méně důležitou silnou stránku, 2 méně důležitou slabou stránku a 1 indikuje významnou slabou stránku); opět se vynásobí váhy a stupeň vlivu, sečte se a získá se celkové vážené ohodnocení. Zde je získána za výsledek interní pozice podniku, kde 4 značí silnou interní pozici, 2,5 odpovídá průměrné interní síle a 1 znamená slabou interní pozici. To znamená, že firma není připravena realizovat připravený strategický záměr v plném rozsahu a měla by se spíše zaměřit na interní situaci podniku. Je však nutné si uvědomit, že vzhledem k určování vah a stupně vlivu má tato analýza velmi subjektivní pohled. Je tedy nutné věnovat pozornost na celou tvorbu matice a celý její průběh. (Fotr, 2012, s. 42)

2.3.4 Analýza PESTLE

Základní analýza PEST se využívá k analýze makrookolí podniku. Dělí vlivy makrookolí na 4 hlavní skupiny, které lze označit za klíčové oblasti, z jejich názvů se skládá i název PEST. Tato analýza je mnohdy dále rozšířena o další dva neméně důležité faktory. Rozsáhlejší analýza se nazývá PESTLE. Jsou to faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. V každé z těchto skupin se skrývají další významné faktory, které ovlivňují každou oblast a firmu různou měrou.

Politicko-právní faktory – tyto faktory jsou dány zájmem politických stran a dalším vývojem politické a legislativní situace v zemi a jejím okolí.

Ekonomické faktory – vychází z ekonomické a hospodářské politické situace v zemi. Patří zde například tyto následující faktory: vývoj HDP a inflace, tempo růstu eko-

nomiky a nezaměstnanost, dále daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb a fáze hospodářského cyklu.

Sociální a kulturní faktory – jsou dány skladbou obyvatelstva a jejich společenskými a kulturními zvyky.

Technické a technologické faktory – tyto faktory se zaměřují na inovační vývoj země a tempo technologických změn.

Legislativní – zde patří vlivy národní, mezinárodní a evropské legislativy.

Ekologické faktory (environmentální) – tyto faktory se zaměřují na životní prostředí, místí, národní a mezinárodní problematiku tohoto odvětví a otázky jejího řešení. (Srpová, 2010, s. 131; ManagementMania.com, © 2011-2013)

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE A JEJÍ KROKY

Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu. (Kourdi, 2011, s. 7)

Pokud chce firma dosáhnout úspěchu, je nutné vytvořit promyšlenou, účelnou a ucelenou strategii. Pokud strategie není dotáhnuta do konce a je nekvalitní může to vést až k celkovému bankrotu společnosti. Je tedy důležité, aby se její tvůrci zaměřili na to, čím je taková strategie tvořena, co je její náplní, aby obsahovala takové prvky (například plány a rozhodnutí), které opravdu slouží k stanovení strategie a ne jen k jejímu zavedení. Také jednou z nejdůležitějších součástí je seznámení s určenou strategií všechny ty, kteří s ní přijdou do styku, samozřejmě i akcionáře a investory. (Kourdi, 2011, s. 7-8)

Je nepochybné, že na prvním místě je zvolení případné strategie. Může existovat nespočetné množství strategií a také jejich různé kombinace, záleží již čistě na podniku, jakou strategii si zvolí jako nejlepší pro své udržení a svůj další rozvoj. Je nutné najít potřebné zdroje a nasbírat co nejvíce podstatných informací. Následně je možné vytvořit vhodnou strategii, kterou se dále implementuje.

3.1 Tři obecné strategie

Při překonávání Porterových pěti konkurenčních sil existují tři obecné strategie:

1) **Prvenství v celkových nákladech (široké pronikání)** – pokud se firmy rozhodnou pro prvenství v nákladech, je důležité snížit veškeré náklady spojené s výrobou, výzkumem a vývojem, reklamou či prodejem. Musí zavést taková výrobní zařízení, která nejsou příliš nákladná a důkladně sledovat přímé a režijní náklady. Důležité je také získat vysoký tržní podíl. Při dosažení nízkých nákladů firma okamžitě dosáhne vysokých výnosu bez ohledu na přítomnost vlivných konkurentů. Je tedy potřeba zajistit nízké náklady i ceny. Pokud si podnik získá vedoucí pozici v nákladech, bude to znamenat silnou bariéru pro ostatní firmy, které se budou pokoušet proniknout na tento trh. Tato bariéra brání firmu před substitučními výrobky. Tuto strategii firmy realizují při masové výrobě, u které není možná diferenciace.
2) **Diferenciace** – další obecnou strategií je diferenciace (odlišení) výrobků či služeb. Důležité je vytvořit něco jedinečného a dokonalejšího než se již nachází v celém odvětví. Tato strategie znamená vyšší ceny, je proto nutné zabezpečit skvělý servis a doplňkové služby. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho podob, a to například:

design nebo image značky, technologie, vlastnosti výrobku, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby propagace. V nejlepším případě firma dosahuje kombinace několika forem najednou, což znamená, že se firma snaží o vůdcovství například v kvalitě, servisu či technologii. Ke splnění této strategie firma nesleduje náklady, klidně je možné říci, že nejsou jejím hlavním strategickým bodem. Pokud se firmě podaří dosáhnout nějaké významné odlišnosti, je to strategie, při které je možnost získání nadprůměrných výnosů. Na druhou stranu tato strategie bohužel zabraňuje získání vysokého tržního podílu, jelikož firma svým produktem či službou získá určitou exkluzivitu, která je neslučitelná s vysokým tržním podílem. Podnik musí přijmout jakýsi kompromis.

3) **Soustředění pozornosti (koncentrace, zaměření)** – tato obecná strategie se zaměřuje na určitou skupinu odběratelů nebo přímo na určitý trh či segment, neusiluje o celý trh. I při této strategii existuje možnost získání vysokých výnosů, jelikož se firma zaměří na určitou skupinu, dosáhne tak nízkých nákladů či nějaké formy diferenciace anebo nejlépe obojího. Tato strategie se může zaměřit na takový cílový trh, kde je konkurence nejslabší. Svou pozornost orientuje tam, kde se nachází skulina na trhu nebo kde se objevuje atraktivní segment. Zaměřuje se na vysoké marže a luxusní zboží.

Některé firmy si mohou určit směr na více než tyto tři obecné strategie, dají se různě kombinovat a přitom se překonává konkurence. (Blažková, 2007, s. 136; Porter, 1994, s. 35)

3.2 Konkurenceschopnost a orientace na zákazníka

Je mnoho různých forem, jak implementovat strategii. Je to jedna z částí dosáhnutí zvolené strategie. Jelikož jsou pracovníci při zadávání cílů vedeni celkovou strategií, jejich chování a postupy ovlivňují konkurenční tlaky. Pravdou zůstává, že některé podniky se na konkurenci zaměřují až příliš a někteří dokonce vůbec, jelikož si myslí, že se jí nedokážou bránit.

Jelikož je orientace na zákazníka úzce spojena s konkurenceschopností, je tedy nutné pochopit zákazníky a vývoj trhu, což nám vytvoří zisk.

Nejnutnější je tedy:

- Pochopit konkurenci a její povahu, která se pak přijatelně promítne do strategických rozhodnutí.
- Budovat konkurenceschopnost pomocí vhodných metod.

- Rozvíjet orientaci na zákazníka tak, aby podle ní byla řízena velká rozhodnutí. (Kourdi, 2011, s. 193)

3.3 Postupy pro budování konkurenceschopnosti

Důležitá je aktivita ve více oblastech, ta zajistí, že naše strategie bude srozumitelná, populární, konkrétní, nápadná a výrazná, s tím samozřejmě přichází i to, že bude konkurenceschopná.

Je potřeba být ve střehu při těchto situacích:

- Poznat, kdy konkurence zesílí – je nutné vnímat posílení konkurence při zvyšování jejich důležitosti. Například při rozšiřování či vytváření nového trhu. Pokud je trh připraven na změnu či je na trhu málo konkurentů nebo v případě zmenšujícího se přebytku kapacit na trhu.
- Vytvořit si tržní povědomí – je nezbytné orientovat se v chování své konkurence a znát názor zákazníků na ni. V případě důležitých rozhodnutí je nutné dávat si pozor hlavně na pověst a sílu značky, produktové portfolio a kvalitu výrobků, cenovou politiku a produktovou nabídku, dojmy, očekávání a věrnosti zákazníků a loajalitu zaměstnanců, distribuční a propagační kanály a neméně podstatná je finanční struktura a hotovostní rezervy.
- Budování a využívání konkurenčních výhod – je potřeba vyvíjet a rozvádět zdroje, které dopomůžou podniku k rozvíjení konkurenceschopnosti.
- Užívat SWOT analýzu – je to nejefektivnější a nejpoužívanější nástroj při vytváření marketingové strategie a je popsána v kapitole 2.3.3. (Kourdi, 2011, s. 196)

4 NOVÝ ROZMĚR KONKURENCESCHOPNOSTI FIREM

Ekonomické i společenské vztahy se stále mění. Konkurence a vše kolem ní se vyvíjí kupředu. Struktura a charakter trhů se stále mění a každá firma hledá pořád nové a nové trendy a možnosti, jak se stát nejlepší. Využívají různé marketingové nástroje a to vede k různým pohledům na věc, což ovlivňuje další vývoj marketingu. Následkem je objevování nových metod a nástrojů, jak pro vytvoření strategie, tak pro celkové řízení. Nejvýznamnější změnou je zaměření se na zákazníky, na jejich chování a potřeby, upevňování vztahů s nimi a péči o ně.

4.1 Společenská odpovědnost firem

Společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility) je velmi významným hlediskem jejich strategického chování a na takové úrovni je i uznávána Evropskou unií. Neexistuje pro ni v dnešní době žádná přesná definice. Je založena především na dobrovolnosti a není přesně vymezená. Tím pádem je zřejmé její široké chápání, udává firmám v tomto ohledu volnost a každý jí může chápat po svém. Ale i přes tyto nevymezené hranice se mnoho firem v globálu shoduje. V tomto ohledu se podnik chová odpovědně jak v oblasti obchodních rozhodnutí a své strategie, tak i k životnímu prostředí a sociálnímu dopadu na fungování firmy. CSR znamená udržet si ekonomický úspěch a konkurenční výhodu tím, že se firma bude zaměřovat na svou pověst a získá si důvěru lidí, kteří v ní pracují či žijí někde v okolí podnikání. (Standard odpovědná firma, © 2010)

Oblasti společenské odpovědnosti firem:

Tři základní oblasti CSR (triple-bottom-line) - CSR je moderní koncept pro podnikání a skládá se ze tří základních pilířů a to: ekonomický (profit), sociální (people) a environmentální (planet).

- Aktivity v ekonomické oblasti CSR – cílem každé firmy je trvalé dosahování zisku, což následně umožňuje firmám vynaložit finanční prostředky na společensky odpovědné aktivity. Zde je možnost zařadit: vztahy se zákazníky a dodavateli, způsob správy a řízení, chování k vlastníkům a akcionářům, atd.
- Aktivity v sociální oblasti CSR – do této oblasti řadíme hlavně vytváření pracovních podmínek a péči o zaměstnance firmy. Množství aktivit v této části je velmi rozsáhlé. Řadíme zde především: rozvoj lidského kapitálu, zaměstnaneckou politiku či outplacement (např. konzultační centra), atd.

- Aktivity v environmentální oblasti CSR – na tuto oblast je v posledních několika letech kladena stále větší pozornost. Patří sem zejména: ochrana přírodních zdrojů, vytvoření ekologické politiky firmy, monitorování vlivu na životní prostředí, odpadové hospodaření a mnoho dalších. (Kunz, 2012, s. 20)

4.2 Mediální prostředí a konkurence

Pokud chce podnik dosáhnout kvalitního strategického plánování, podstatou je skvěle se vyznat v okolním prostředí, na které působíme jak my, tak i ono na nás. Je nutné mít schopnost přesně určit příjemce našich sdělení, podrobně prozkoumat jejich zájmy, postoje, obavy a očekávání a pochopit jejich chování. Velmi důležitou součástí je orientovat se ve vzájemných vazbách v rámci daného segmentu veřejnosti, je to nesmírně důležité pro zacílení PR strategie. Pro tvorbu této strategie je nezbytný kvalitní sběr a analýza informací. K tomu se dají využít veřejně přístupné zdroje, kvalitativní i kvantitativní průzkumy či rozhovory s vůdci nebo odborníky. Analytické nástroje nám dopomůžou nejen k zacílení PR strategie, ale i k následnému vyhodnocení této strategie. Pomáhají k lepší orientaci v mediální image značky a k snadnějšímu pochopení a identifikování parametrů, které image formují. (Oglivy Public Relations, © 2010)

5 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V oblasti konkurence podniku se nachází mnoho informací a nástrah pro každou jednotlivou společnost, je na ni možno nahlížet z mnoha pohledů. Ustavičně se pohybuje kolem a jen tak nezmizí. Někteří konkurenti sice občas ukončí svou činnost, ale v dnešní, rychle se vyvíjející, době neustále přibývají konkurenti noví. Je tedy potřeba, aby každý podnik sledoval situaci kolem svého podnikání, vyvíjel nové strategie a snažit se udržet svou vybudovanou pozici na trhu. Společnost musí udržovat svou konkurenceschopnost a získat si určitou konkurenční výhodu a mít tak před svými konkurenty zaručený náskok. Na konkurenční výhodu se musí podnik zaměřit a zjistit hodnotu daného produktu a také jakou hodnotu by měl mít. K jejímu stanovení dopomůže hodnotový řetězec, který je odrazem historického vývoje, strategie a přístupu k její realizaci.

Dělení konkurence

Existuje mnoho rozdělení, ta se liší různými parametry, dělí se do odlišných skupin či podskupin. Konkurence se může dělit například podle konkurenčního prostředí, kde se rozlišují územní celky, dále dané odvětví nebo různé obory, velmi rozsáhlou typologií je jistě komoditní typologie. Je také nutné skvěle znát činnosti, parametry a funkce trhu.

V konkurenčním prostředí se také může odlišovat konkurence podle počtu výrobců, kteří dodávají určité výrobky či poskytují danou službu, či podle stupně diferenciace těchto výrobků a služeb.

Prostředí konkurence

Důležitým počátečním bodem fungování a konkurenceschopnosti každé společnosti je pochopit a být seznámen se svým konkurenčním prostředím, které je pro firmu to nejsilnější. Jelikož zde rozhoduje hlavně zákazník a ten má ohromnou moc a to je možnost volby. Je tedy nutné se zaměřit na tuto oblast a mít informace o tom, jak jsou na tom ostatní firmy.

Analýza podniku

Na podnik působí mnoho faktorů ať už z vnitřního okolí, tak také z okolí vnějšího. Je nezbytné mít pod kontrolou nebo spíše sledovat či přizpůsobit se a reagovat na všechny vlivy, ať už pocházejí odkudkoliv. Do **vnějšího okolí** se řadí například činnosti v rámci působícího odvětví, které je potřeba analyzovat. Situace se neustále mění, proto je nutnost zvolit vhodnou strategii. Může se také posuzovat lokalizační umístění, ekonomický systém země (národní okolí), důležitá je také globalizace světové ekonomiky. Vnější okolí se dále

dělí na mikrookolí a makrookolí. **Vnitřní okolí** je spojeno s činnostmi, které s podnikem úzce souvisí, jsou to síly působící uvnitř podniku a podnikem ovlivnitelné.

Nástroje vnitřní a vnější analýzy

K analýze vnitřní a vnější analýzy existuje mnoho metod a nástrojů. Nejcennější metodou pro srovnání konkurence je jistě benchmarking, který poskytuje také důležité informace pro controlling. Porovnává výsledky firmy, její strategie či procesy s nejlepším konkurentem v odvětví či mimo něj. Pro prozkoumání výrobkové řady či poskytovaných služeb společnosti slouží tzv. Bostonská matice. Rozděluje se do čtyř kvadrantů a to na dojné krávy, hvězdy, otazníky a psy. Z interních a externích faktorů SWOT analýzy vychází IFE a EFE matice. Je nutné sledovat takové faktory, které jsou podstatné pro sledovaný záměr, a také je nezbytné respektovat čas. Pro analýzu makrookolí je využívána PEST analýza, která je modifikována o další dva faktory na PESTLE analýzu.

Konkurenční teorie a strategie

Podle Portera existuje pět nejdůležitějších konkurenčních sil, které ohrožují společnost, a to hlavně vstup nových firem na trh, substituční produkty, což je pro firmu také velkou hrozbou, dále jsou to samotní zákazníci a jejich vyjednávací síla, dodavatelé, kteří ovlivňují podmínky prodeje a v neposlední řadě samotná konkurence již působící v daném odvětví. Při překonávání těchto konkurenčních pěti sil existují tři obecné strategie, kterými je široké pronikání na trh, další strategií je diferenciace výrobků a služeb a poslední je zaměření na skupinu odběratelů, určitý segment nebo trh.

Na základě uvedené problematiky je zřejmé, že by firma měla sledovat jak své vnitřní tak vnější konkurenční prostředí a naučit se na něj reagovat. S tím nepochybně souvisí vývoj cen a nároky na kvalitu. Důležitým bodem je také rozhodnutí týkající se zaměření na celý trh nebo pouze na určitý segment (zda pouze tuzemský či i zahraniční). Firma by si měla uvědomit důležitost zákazníka a vytvářet tak své tržní povědomí, zamyslet se nad tím, jaký je a bude okruh cílových zákazníků. Na závěr praktické části jsou zformulovány výzkumné otázky, které budou zodpovězeny v závěru po provedené analýze.

Cílem této teoretické části bakalářské práce bylo věnovat se a přiblížit problematiku konkurence a konkurenceschopnosti. Seznámit se s určitými metodami a nástroji sloužícími k zjištění postavení společnosti pro následnou aplikaci těchto poznatků a nástrojů do praktické části.

Výzkumné otázky:

Sleduje firma konkurenční prostředí a svou konkurenci?

Sleduje a reaguje aktivně na vývoj cen?

Orientuje se firma na zákazníka a vytváří tržní povědomí?

Zaměřuje se na kvalitu poskytovaných služeb?

Soustřeďuje společnost svou produkci na zahraniční trhy?

Provádí společnost audit?

Používá společnost finanční či jiné ukazatele? Jaké a kolikrát ročně?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SPOLEČNOST KOTLÁŘ ZLÍN, S. R. O.

Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. Na úvod práce bude společnost nejdříve představena a dále bude věnována pozornost nabídce jejich služeb. Následovat bude zjištění, jaké firma zaujímá postavení mezi konkurencí. Na závěr práce bude zhodnocena situace podniku a uvedeno pár návrhů a doporučení, pro zlepšení či udržení postavení, která by mohla být společnosti ku prospěchu. V praktické části bakalářské práce budou využity interní informace společnosti získané od majitele společnosti při osobních či elektronických konzultacích.

6.1 Představení společnosti

Tato firma vznikla v roce 1993 5. dubna zápisem do Obchodního rejstříku pod názvem KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. Podnikatelským záměrem bylo a je mnoho činností, které budou uvedeny v následující podkapitole. Sídlo společnosti je umístěno v Napajedlech na ulici Kvítkovická 1386. Jak je zřejmé již z názvu společnosti, firma má právní formu společnost s ručením omezeným. Společnost nabízí vše od pomoci při návrhu technického řešení, přes zajištění vypracování projektové dokumentace, až po dodávku technologických celků, šéfmontáž, montáž a také uvedení do provozu včetně zaškolení obsluhy. Řadí se do zpracovatelského průmyslu (ten patří v České republice k hlavním a rozhodujícím zdrojům při vytváření hrubého domácího produktu (HDP)), přesněji patří do skupiny CZ-NACE 33 - Opravy a instalace strojů a zařízení. Její činnost je velmi pestrá a zajímavá. V posledních letech prošla společnost řadou organizačních a výrobních změn.

6.1.1 Krédo majitele

Rozvíjejme naše vlastnosti, schopnosti, dovednosti nejen ve vztahu k našim zákazníkům, ale také k sobě samotným. Nespokojme se s našimi dosaženými výsledky, úspěchy, ale provokujme budoucí vývoj trendů Hi-tech, díky našim zkušenostem, zdravé drzosti a principu sebeuspokojení z dobře odvedené práce. Objevujme nové směry a trendy na naší cestě ke spokojenému zákazníkovi. Snažme se vyburcovat naše skryté vnitřní vlastnosti k ještě většímu nasazení při získávání a realizaci zakázek. Využívejme je na maximum při cestě ke spokojenému zákazníkovi až za hranice naší konkurence na nikdy nekončící cestě plné zatáček, objížděk, stoupání a klesání. Úspěch se dozajista dostaví a my budeme u něho.

6.1.2 Filosofie společnosti

Díky kvalitativně řízenému Know How, dokážou všichni zaměstnanci společnosti uspokojit zákazníky. Společnost samozřejmě bere ohled na budoucí technologický rozvoj nejen v materiálech, ale také procesech a trendech, legislativy nevyjímaje.

Vzájemnou symbiózu dosahuje díky znalostem nejen firemních, ale také osobních hodnot svých zákazníků a také díky Fair Play – což pro ně znamená „stop uplácení, podplácení“, ale také podlézání cen zakázek. Váží si práce svých zaměstnanců.

6.2 Nabídkové portfolio

Výsledkem několika letitých změn je skutečnost, že nyní může společnost nabídnout své služby hned v pěti divizích – energetika, kovovýroba a zámečnictví, tepelné zpracování kovů, velkoobchod s hutním materiálem a v neposlední řadě projektová činnost.

V následujících podkapitolách jsou jednotlivé činnosti lehce popsány. Je zde uvedeno čím se jednotlivé divize přesněji zabývají a co zahrnují.

6.2.1 Energetika

- dodávky a montáže kotlů, kotelen a energetických zařízení, zejména ekonomizérů, přehřívačů páry, tepelných výměníků, kotelen nad 50 kw, rozvodů médií a souvisejících zařízení
- opravy a generální opravy kotlů, kotelen a energetických zařízení
- výměníkové stanice
- rozvody plynu, potrubní systémy
- dodávky a montáže tlakových nádob, beztlakých nádob a vzdušníků
- dodávky a montáže sprinklerových systémů, úpraven vody, chemické čištění

6.2.2 Kovovýroba, zámečnictví se zaměřením

- logistika výroby
- vývoj, výroba a montáž jednoúčelových respektive víceúčelových strojů
- navrhování, výroba a montáž dopravníkových systémů
- navrhování a montáž výrobních a montážních linek

- navrhování a výroba montážních přípravků
- stavební zámečnictví
- výroba kovových kontejnerů, přepravek a palet

Výrobní možnosti společnosti:

- ohýbání trubek a profilů do dn 80, tl. 5 mm
- práce ohraňovacím lisem 3100/ 170 t
- stříhání oceli 3100/ 8 mm
- soustružení a frézování
- laser trumpf l 3030
- zakružování do tl. 8 mm
- svařování uhlíkových a legovaných ocelí metodami: tig, mig, mag,mma
- svařování neželezných kovů na bázi hliníku metodou TIG

6.2.3 Tepelné zpracování kovů

Nejmladší z divizí této společnosti má za cíl proniknout do oblasti tepelného zpracování kovů, obzvláště předehřev a žíhání, a to prováděné pomocí elektro-odporového zařízení. Tato technologie je nejvíce využívaným řešením ohřevů svárů nejen v energetice, ale také strojírenství. Lze ji využít jak v dílnách našich zákazníků, tak při montážních pracích při realizaci zakázek firemních zákazníků. Požadovaná teplota na svarových spojích či svařencích se ustanoví a udržuje pomocí široké škály topných prvků a žíhacího zařízení s několika nezávislými regulátory.

6.2.4 Velkoobchod hutním materiálem

Tato společnost se v minulém roce rozhodla začít obchodovat s hutním materiálem a zřídit tím i novou divizi. Hlavním důvodem tohoto kroku byl neustálý tlak zákazníků na čím dál kvalitnější materiály, přičemž hlavní rozhodovací prioritou byla nejen jejich cena, ale také rychlost dodávky či certifikace společností dodávaných materiálů.

Již od počátku vzniku této divize společnost vsadila na jistotu a rozhodla se pro nákup hutního materiálu přímo u výrobců (a to zejména: US STEEL Košice, s. r. o., Vítkovice, a. s., Arcellor Mittal Ostrava, a. s.).

V současné době dokáže nabídnout především tento sortiment hutního materiálu:

- za tepla válcované ocelové plechy
- za studena válcované ocelové plechy
- trubky a profily ocelové, atd.

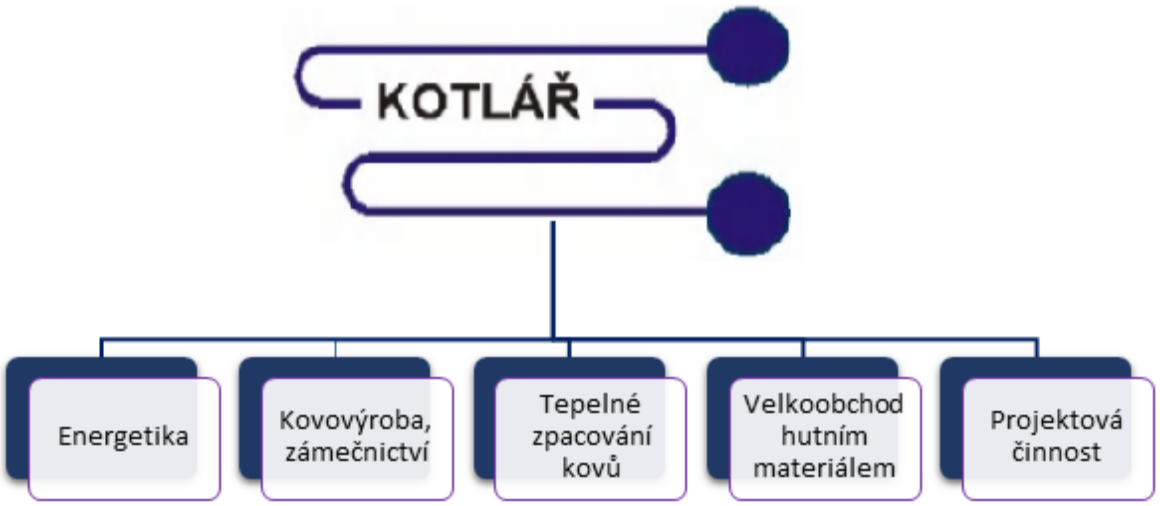
Pro společnost je velkou výzvou uspokojit přání svých zákazníků, proto se nebrání dodat i další druhy hutního materiálu, dle přesně zadané technické specifikace.

6.2.5 Projektová činnost

V rámci zkvalitnění služeb zákazníkům, díky zkušenostem v oboru i požadavkům investorů, byla vytvořena divize, která se zabývá:

- zpracováním projektů
- projektových dokumentací
- výkresových, technických podkladů, schémat, předávacích dokumentací, podkladů k tlakovým zkouškám, atd.

Společnost se pyšní řadou významných referencí uvedených v příloze (Příloha – P I), hned ve čtyřech z těchto divizí, které poskytují spokojené firmy. V oblasti velkoobchodu hutním materiálem, se považují za reference ty z ostatních divizí, jelikož podporuje zakázky společnosti. Pouze v oblasti tepelného zpracování, se kterým se firma nachází teprve na začátku, si firma reference potřebuje nejprve získat.



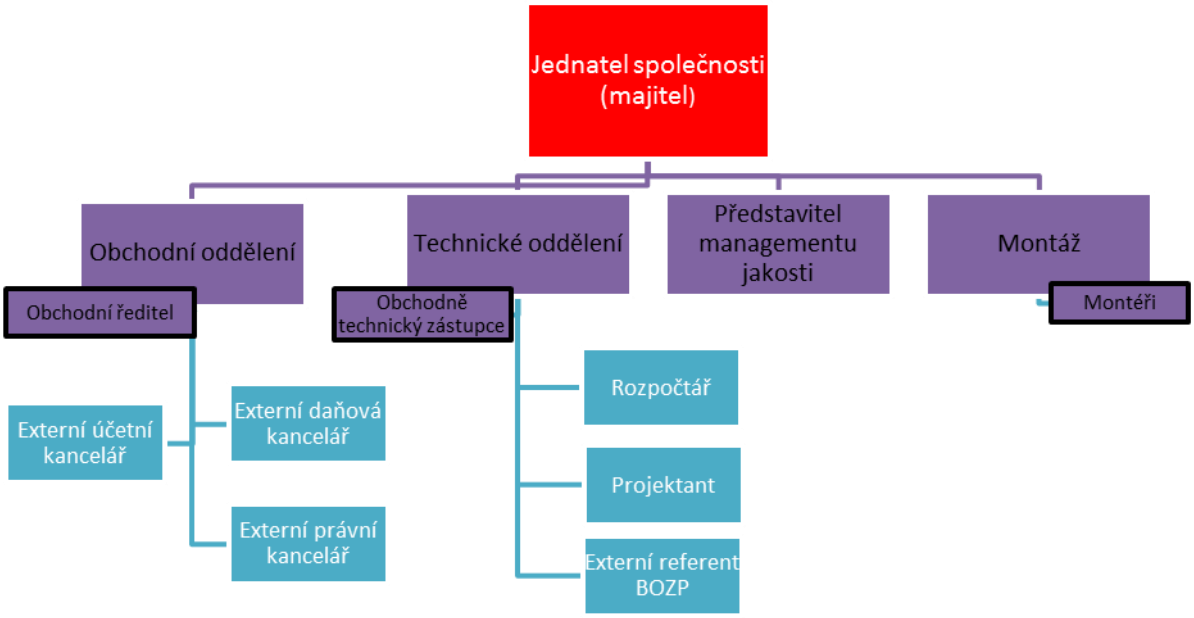
Obr. 6. Logo a jednotlivé divize společnosti (vlastní zpracování)

6.3 Organizační struktura

Za svou dlouholetou existenci si organizační struktura prošla řadou změn. Měnili se jak jednotliví společníci, tak i jejich počet. Ještě donedávna (cca 1 rok zpět) firmu vlastnili dva společníci, dnes je tomu však už jinak a jediný společník je zároveň jednatelem společnosti. Změny probíhaly i v jednotlivých odděleních, dnes se již organizační struktura stabilizovala na verzi zobrazené na obrázku (Obr. 7).

V čele společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. stojí jednatel a jemu je podřízeno veškeré dění ve společnosti, jak obchodní oddělení, tak technické oddělení a zároveň i montáž. Každé z těchto oddělení má pod sebou další pracovníky, kteří jsou potřební pro správnou činnost společnosti. Mezi těmito jednotlivými odděleními působí představitel managementu jakosti, je důležitý z hlediska provádění dohledu nad dodržováním požadavků certifikátu dle EN ISO 9001:2001, který je uvedený v příloze (Příloha - PII).

Počet zaměstnanců společnosti je velmi kolísavý, mění se v závislosti na počtu zakázek a jejich velikosti. Společnost spolupracuje s celou řadou externích pracovníků, disponuje montážními pracovníky, ale část najímá z vnějších zdrojů. V této době má společnost šest stálých zaměstnanců.



Obr. 7. Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

6.4 Aktivity společnosti

Společnost se navíc věnuje také podpoře různých aktivit, jejím cílem není pouhé zvyšování zisků, ale také se snaží nebýt imunní k okolnímu světu, ve kterém žijeme, k našim spoluobčanům. Snaží se pomáhat podpořit různé kulturní a sportovní spolky či organizace. Společnost využívá mnoho různorodých možností aktivit, tak, aby podporovala svou konkurenceschopnost a udržovala dobré jméno firmy.

V poslední době společnost duševně i finančně podporovala:

- Košt O Krála slováckej klobásky, Velká nad Veličkou
- VŠSK Univerzita Zlín – tenisový klub
- TJ Sokol Sehradice – fotbalový oddíl
- TJ Sokol Velký Újezd – oddíl stolního tenisu
- Golfový klub Holešov
- SPIRIT Racing – motosport

6.5 Vertikální a horizontální analýza

V této kapitole je krátce zhodnocen vývoj tržeb společnosti v minulých letech a nachází se zde zhodnocení postavení firmy na trhu. Hodnoty společnosti jsou porovnány s hodnotami celého odvětví v letech 2009, 2010 a 2011. Hodnoty pro rok 2012 dosud bohužel nejsou k dispozici. Společnost spadá pod zpracovatelský průmysl do oddílu CZ-NACE 33.

Pro vytvoření vertikální a horizontální analýzy byly čerpány údaje z výkazu zisku a ztrát společnosti a pro analýzu odvětví z webu Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tab. 1. Vývoj výnosu společnosti a odvětví (interní výkazy společnosti, MPO, © 2005)

	Společnost (v tis. Kč)			**Odvětví** (v tis. Kč)		
	2009	**2010**	**2011**	**2009**	**2010**	**2011**
Tržby za prodej zboží	0	46	0	9 229 845	2 571 491	2 912 031
Výkony	5 678	7 102	12 060	31 858 046	23 787 823	24 305 251
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 678	7 102	12 060	30 830 721	22 703 507	24 036 995
- Změna stavu zásob	0	0	0	641 178	781 299	28 202
- Aktivace	0	0	0	386 148	303 017	240 054
Tržby z prodeje DM a materiálu	2	30	5 487	-	-	-
Ostatní provozní výnosy	147	5	0	-	-	-
Výnosové úroky	32	13	0	-	-	-
Ostatní finanční výnosy	0	0	2	-	-	-
VÝNOSY	**5 859**	**7 196**	**17 549**	**41 087 891**	**26 359 314**	**27 217 282**

Při pohledu na vývoj výnosů se dá jednoznačně určit, že se jedná o výrobní podnik. Je patrné, že se podnik nejvíce zaměřuje na poskytování služeb, ty představují většinu výnosů. Je vysledováno, že pouze v roce 2010 došlo k nepatrnému prodeji zboží, které ale nemělo příliš velký vliv na celkové výnosy. Jelikož netvoří ani 1 %, s jistotou se vylučuje, že by se jednalo o podnik obchodní. Jak je vidět v tabulkách 1 a 2, které se týkají společnosti, podíl těchto tržeb tvoří ve všech sledovaných letech přes 90 %, pouze v roce 2011 je podíl menší, a to z důvodu zvýšení tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb rok od roku rostou, v roce 2011 vzrostly dokonce o 70 %. Stejně tak rostou i celkové výnosy, v roce 2010 o 22 % a v roce 2011 registrovalo progres celých 143 %. Oproti tomu odvětví zaznamenalo v roce 2010 prudký pokles tržeb a to až o 25 %. V tržbách za prodej zboží byl vykázán úbytek až 72 %. Vzhledem k neustálému růstu tržeb v jednotlivých letech, je možno s klidem říci, že se firmy finanční krize z roku

2008 příliš nedotkla. Mnoho firem se v této době potýkalo s velkými finančními problémy, ale společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. si udržela své zákazníky a tržby stále narůstaly.

Tab. 2. Vertikální a horizontální analýza společnosti (interní výkazy společnosti)

	2009	2010	2011	2009/2010	2010/2011
Tržby za prodej zboží	0,00%	0,64%	0,00%	0,00%	-100,00%
Výkony	96,91%	98,69%	68,72%	25,08%	69,81%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	96,91%	98,69%	68,72%	25,08%	69,81%
- Změna stavu zásob	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
- Aktivace	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Tržby z prodeje DM a mat.	0,03%	0,42%	31,27%	1400,00%	18190,00%
Ostatní provozní výnosy	2,51%	0,07%	0,00%	-96,60%	-100,00%
Výnosové úroky	0,55%	0,18%	0,00%	-59,38%	-100,00%
Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,00%
VÝNOSY	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**22,82%**	**143,87%**

Tab. 3. Vertikální a horizontální analýza odvětví (MPO, © 2005)

	2009	2010	2011	2009/2010	2010/2011
Tržby za prodej zboží	22,46%	9,76%	10,70%	-72,14%	13,24%
Výkony	77,54%	90,24%	89,30%	-25,33%	2,18%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	75,04%	86,13%	88,32%	-26,36%	5,87%
- Změna stavu zásob	1,56%	2,96%	0,10%	21,85%	-96,39%
- Aktivace	0,94%	1,15%	0,88%	-21,53%	-20,78%
VÝNOSY	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**-35,85%**	**3,25%**

7 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

Tato část bakalářské práce je věnována konkurenci společnosti, která je v dnešní době velmi rozsáhlá. Firmy bojují o přežití, velké společnosti se snaží odrovnat ty menší, které se naopak pokouší udržet na trhu, rozšiřovat se, zvětšovat se a vyrovnat se těm větším. Nejdříve je práce zaměřena na jednotlivé oblasti, ve kterých je společnost zastoupena a na její konkurenty v každé z těchto oblastí. Pro praktické posouzení konkurenceschopnosti byly zvoleny tři nástroje a to PESTLE analýza, BCG matice a IFE a EFE matice.

7.1 Konkurence

Odvětví, ve kterém společnost působí, je velmi rozmanité a nachází se v něm mnoho firem a je velmi obtížné určit jejich jednotlivé podíly na tomto trhu. Jak již bylo uvedeno, společnost se zabývá několika činnostmi, proto má také konkurenty ve všech těchto oblastech.

Konkurence na trhu, ve kterém se společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. pohybuje, je velká. Firma působí hlavně na tuzemském trhu, a proto mezi největší konkurenty patří české společnosti. V dnešní době konkurence působí po svém, již není pravidlem, že se menší firmy ztotožňují s cenami hlavního konkurenta, ale působí na zákazníka převážně doplňkovými službami a hlavně kvalitou. To však neznamená, že spolu cenovou válku společnosti nevedou, to jistě vedou, ale až v okamžiku zadání seriózní a výhodné nabídky od velké společnosti a poté následuje výběrové řízení. Zde začíná cenový boj. Zájemcům však nejde vždy pouze o zisk, který získá pouze z krátkodobého hlediska, jde jim hlavně o získání referencí od velké společnosti, což je pro ně velmi výhodné z dlouhodobého hlediska.

7.1.1 Energetika

Jednou z největších oblastí, v níž firma působí, je jistě energetika. Zde se nachází mnoho konkurentů, například je to jistě divize v oblasti energetických opraven či energetické služby velmi známé společnosti ČEZ. Mezi další konkurenty patří zejména MVV enservis a. s., Tenza a. s., Protez EU s. r. o., Ekol s. r. o. nebo Erding s. r. o.

Společnost ČEZ Energetické služby s. r. o.

Společnost ČEZ Energetické služby s. r. o. byla zřízena s cílem úplného zabezpečení služeb v oblasti provozování energetických hospodářství. Byla založena teprve v roce 2007 a je to 100 % dceřiná společnost Skupiny ČEZ. Se společnostní KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. tvoří konkurenci hlavně tato divize, která se zaměřuje na poskytování těchto energetických služeb. Jde tedy především o opravy, dodávky a služby s tím spojené.

Skupina ČEZ patří jistě k velmi známým a podstatným podnikem tuzemska. Je to velmi těžký konkurent už jen z pohledu jeho světoznámého působení, které vytváří společnosti silné jméno. Seskupením mnoha významných distribučních společností, jako například Severočeská energetika, Severomoravská energetika atd.) se stala největším energetickým seskupením nejen v České republice, ale i v celé střední a jihovýchodní Evropě. Dodává svým zákazníkům nejen elektrickou energii, ale také teplo a plyn, což je její hlavní činností a zde je pro firmu KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. spíše nepřímou konkurencí.

7.1.2 Zámečnictví

V zámečnictví patří mezi konkurenty všechny firmy poskytující zejména tyto služby. Mezi ně je možno zařadit například Montema s. r. o., Zako Turčín s. r. o., Art metal.

Montema s. r. o.

Společnost Montema s. r. o. byla v roce 1991 zřízena fyzickou osobou a až v roce 2003 byla přetransformována na právnickou společnost s ručením omezeným. Disponuje s velkou škálou služeb a působí hned v několika odvětvích jako například v gumárenství, strojírenství, stavebnictví, potravinářství či chemický průmysl. Mezi nabízené produkty patří hlavně montáže či výroba ocelových konstrukcí nebo také potrubních průmyslových rozvodů. Se společností KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. konkuruje nejvíce v oblasti zámečnictví, poskytuje služby jako zakázková zámečnická výroba či stavební zámečnické výrobky, konstrukce a různé prvky. Sídlo společnosti je v Otrokovicích. V roce 2006 se společnost stala majitelem certifikátu jakosti dle ČSN EN ISO 9001:2009. Jejím cílem je dodržovat podmínky dané normy a realizovat řádné recertifikační audity.

7.1.3 Velkoobchod hutním materiálem

Další oblastí je velkoobchod hutním materiálem, patří mezi velmi rozšířené, do této oblasti řadíme všechny velkoobchody s hutním materiálem, například Ferona a. s., Železo Hranice s. r. o., VZV Steel s. r. o., Milfor Steel s. r. o., BODEN matte s. r. o., One Steel CZ s. r. o.

Ferona a. s.

Společnost Ferona a. s. byla založena v roce 1829, na trhu tedy působí již přes 200 let. Společnost prošla řadou změn, v roce 1919 se z ní stala akciová společnost. Následovalo mnoho změn od privatizace až po rok 2004, kdy se stala 100 % vlastníkem, nákupem všech akcií, společnost Steel Investments Group a. s. Je mateřským podnikem velké skupiny dceřiných společností a přidružených podniků působících jak v tuzemsku, tak i na Slo-

vensku a v Polsku. Nabízený sortiment je velmi rozmanitý. V portfoliu společnosti se nachází jak profilová ocel, ocelové plechy, tak neželezné kovy aj. Sídlo společnosti se nachází v Praze, ale firma má mnoho poboček po celé republice. Snaží se zajišťovat dobrou kvalitu dodávaného zboží i poskytovaných služeb a proto má zaveden a certifikován systém managementu kvality dle normy EN ISO 9001:2008. Každým rokem organizuje audit na vhodných organizačních pozicích a kontroluje, zda jsou normy dodržovány, a jestli jsou stále vhodné a efektivní.

7.1.4 Tepelné zpracování

Poslední, ale zároveň neméně důležitou oblastní, je tepelné zpracování. Mezi hlavní konkurenty se zařazují například Prikner - tepelné zpracování kovů, s. r. o., AXTONE s. r. o. Kalírna Zlín s. r. o., Renomont s. r. o., Svarservis group.

Svarservis Group

Vznik této společnosti se datuje již od roku 1995, s cílem provádění služeb v oblasti tepelného zpracování. Zaměřuje se na poloautomatické přivařování trnů a svorníků dle ČSN EN ISO 14 555 aj. Firma disponuje dlouholetými zkušenostmi a to je její výhodou při porozumění zákazníkům a jejich požadavkům, které jsou vždy značně individuální. Proto klade velký důraz na kvalifikaci a zkušenosti svých zaměstnanců. Poskytuje služby vysoké kvality. Nabízí široké spektrum služeb a to: tepelné zpracování - předehřev a žíhání, vysušování vyzdívek, elektroohřevy potrubí, nádrží a výsypek topnými kabely, poloautomatické přivařování spřahovacích, kotlových trnů a svorníků, stavba a provoz stabilních a dočasných modulárních žíhacích pecí, opravy a servis žíhacích zařízení. Společnost je držitelem různých certifikátů: Certifikace systémů managementu jakosti dle ČSN EN ISO 9001 a certifikace systémů managementu BOZP dle ČSN OHSAS 18001 pro Hutní Montáže - Svarservis, s. r. o. a Svarservis Thermoprozess Cooperheat, s. r. o.

7.2 PESTLE analýza

Markoprostředí společnosti zahrnuje mnoho vlivů, které firma bohužel nemůže ovlivnit. Je důležité, aby firma poznala své vnější okolí. To jí dopomůže k tomu, aby mohla včas reagovat na různé zvraty a změny, nové směry a trendy. Pro správné zhodnocení vývoje těchto skutečností je vhodné použít PESTLE analýzu. V různých literaturách se objevují mnohé její podoby, základem je však jen PEST analýza. Primárním cílem této analýzy je zamě-

ření na ty faktory, které jsou s firmou bezprostředně ve spojení. PESTLE analýza je jakýmsi jejím rozšířením a vychází z prvních písmen názvu a zaobírá se těmito faktory:

Politicko-právní faktory

Tyto faktory jsou v dnešní době velmi sledovány a mají velký vliv na chod společnosti. Mezi politicko-právní faktory je zařazena například daňová politika, politická nestabilita a forma vlády, vyhlášky zajišťující bezpečnost na pracovišti, chování regulačních orgánů a předpisy pro mezinárodní obchod. Podnikání společnosti podléhá určitým zákonům, vyhláškám či normám, kterými se musí řídit a respektovat je. Vláda každým rokem připravuje určité změny, které mají být údajně výhodné, jak pro stát, tak pro podnikatele, jenže bohužel ne vždy tomu tak doopravdy je.

Neúspěch pro spotřebitele je možno vidět při změnách na dani z přidané hodnoty, kdy z původních hodnot základní sazby 19 % a snížené sazby 9 % z roku 2008 je o pět let později (dnes v roce 2013) základní sazba 21 % a snížená sazba dokonce 15 %. Toto zvýšení má samozřejmě dopad na všechny, jak na společnosti, tak na samotné spotřebitele. Zvyšují se ceny vstupů i nakoupeného zboží i služeb, následně si firma toto zvýšení bude kompenzovat zvýšením cen svých služeb.

Na druhou stranu byl zaznamenán i úspěch, a to ve změně sazby u daně z příjmu právnických osob. V roce 2007 byla tato daň ve výši 24 %, v současné době je tato daň na úrovni 20 %. To je pro podnikající subjekty velké plus, jelikož odvádí ze svého hospodářského výsledku menší množství peněz. Tím se vláda snaží podpořit podnikatele, avšak značný schodek ve státním rozpočtu se tímto příliš nezmenší, a je tuto situaci potřeba řešit, proto stát kompenzuje tuto výhodu při zvyšování jiných daní například u již zmíněného DPH.

Ekonomické faktory

Do těchto faktorů se řadí makroekonomické ukazatele jako například HDP, míru inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby či úroveň výše mezd. Dále zvyšující se požadavky na kvalitu, prodlužující se dobu inkasa pohledávek, bankovní systém – instituce jsou obezřetnější při poskytování úvěrů.

HDP se v posledních letech vyvíjelo velmi rozmanitě. V roce 2009 kleslo o 4,5 % oproti roku 2008, což bylo zapříčiněno finanční krizí, ale nejen tato skutečnost ovlivnila tuto změnu, zapůsobila zde i různá opatření, kterými se stát snažil bojovat proti vzniklé krizi, například zvýšením snížené sazby DPH z 5 % na 9 %. V roce i v roce 2010 a 2011 už vý-

voj HDP lehce roste a to v průměru cca 2 %. Některé firmy bohužel tuto krizi neustály, ale společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. stále své tržby zvyšovala.

Nezaměstnanost je v dnešní době hodně používaným termínem, potýká se s ní mnoho zemí světa a Česká republika není výjimkou. V roce 2009 byla míra nezaměstnanosti v České republice na 6,7 %. V místě sídla firmy, ve Zlínském kraji, se nezaměstnanost pohybovala okolo 7,3 %, což je o mírně vyšší než celková, z toho plyne, že ve Zlínském kraji je nezaměstnanost poměrně vysoká. V roce 2010 celková nezaměstnanost mírně stoupla, a to na 7,3 %, což mohlo být způsobeno jako následky finanční krize z roku 2008 (ve Zlínském kraji byla míra nezaměstnanosti až na 8,5 %). Firmy neměly zakázky, snižovaly náklady, tím pádem i stavy zaměstnanců. V roce 2011 se úroveň nezaměstnanosti zase lehce zlepšuje, a to na 6,7 % (ve Zlínském kraji se snížila na 7,6 %), ale v roce 2012 opět lehce stoupla na 7,0 %. Je zřejmé, že se nezaměstnanost již několik let drží okolo hodnoty 7 % a stát by měl učinit určitá opatření pro snížení této hranice. Vysoká nezaměstnanost může působit jak pozitivně tak negativně. Pozitivní působení je možné vidět v tom, že si firmy více vybírají kvalifikované pracovníky a dají si více záležet na tom, koho přesně zaměstnávají. Negativním dopadem je, že pokud je nezaměstnanost vysoká, lidé méně nakupují zboží a využívají služby, šetří peníze jen na nezbytně potřebné věci. Na společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. nemá vysoká nezaměstnanost nějaký extrémní vliv, jelikož je dodavatelem specifického zboží a její služby nejsou předmětem denní spotřeby.

Jedním z hodně důležitých faktorů je prodlužující se doba inkasa pohledávek, pokud zákazníci neplatí včas za poskytnuté služby, firmě se v pohledávkách váže velké množství potřebných peněz, které by moha využít jinak a lépe pro svůj chod a rozvoj. Je tedy nutné do smlouvy uvést a navýšit poplatky z prodlení, aby se firmám nevyplatilo platby zbytečně odkládat.

Sociální a kulturní faktory

Do těchto faktorů patří: pracovní preference – zvyšující se stupeň vzdělanosti, spotřební zvyky kupujících a výška příjmů. Dále se mezi tyto faktory většinou řadí demografické či etické složení obyvatelstva, hustota osídlení, životní úroveň a kulturní zvyky. Tyto faktory však na společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. nemají příliš vliv, je jimi ovlivňována minimálně. Jelikož firma vystupuje ve velmi speciálním odvětví a její zákazníci jsou většinou jiné firmy, nemají tyto faktory vliv. Jediným faktorem, který může být významný, je kvalifika-

ce pracovníků, které firma najímá pro práci montáží, demontáží, oprav atd. Vedle jiných důležitých požadavků je důležitá jejich vzdělanost, znalosti a dovednosti.

Technické a technologické faktory

Mezi tyto faktory je možno zařadit veškerou realizaci a rychlost nových technologií, obecnou technologickou úroveň, důležitá je také podpora v oblasti výzkumu ze strany vlády, dále také výrobní a skladovací technologie. V současné době se neustále objevují nové technologie, svět je stále v pohybu. Pomáhá to samozřejmě jak jednotlivcům, tak i samotným firmám, vznikají takové technologie, které si firma sama vyvine či takové, které vymýšlí různá vývojová centra zaměřená přímo na tuto činnost. Například technologie internetu a webových stránek může firmě dopomoct k lepší propagaci či spojení s cílovou skupinou zákazníků. Firma KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. má sice webové stránky, ale bohužel nejsou dostačující. Dalším kladem může být vývoj v oblasti telekomunikačních služeb. Mobilní operátoři firmám poskytují různé výhody levného volání v rámci firemních skupin, což je pro firmu velmi výhodné, jelikož tím ušetří náklady spojené s komunikací.

Ekologické faktory (environmentální)

Mezi poslední, avšak neméně důležité faktory, řadíme ekologii. Ekologie je stále více diskutovaným a rozšiřovanějším tématem. Zaměřuje se na ni stále větší množství společností a samozřejmě i stát. Ten vytváří různé vyhlášky a snaží se přesvědčit či donutit firmy, aby používaly ekologičtější materiály a postupy a tak chránily životní prostředí, ve kterém všichni musí společně žít a nepouštěly do ovzduší škodlivé látky.

Všechny tyto zmíněné faktory mají jistý a nepochybný vliv na management firmy a na celé její fungování. Pokud vláda neustále mění danou legislativu a daňové podmínky, je jisté, že se s tím bude měnit i podnikání firem samotných. Z ekonomického hlediska je potřeba se zaměřit na nezaměstnanost, snažit se ji podporovat, v tom smyslu, aby se již dále neprohlubovala. Ze sociálního hlediska je důležitá kvalifikace pracovníků a v neposlední řadě je potřeba se zaměřit na ekologičtější postupy. Firma KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. se v této oblasti nemůže moc angažovat, jelikož sama produkty nevyrábí, ale poskytuje služby s nimi spojené. Může se však snažit, aby při poskytování, například montáží, nevznikaly zbytečné škodlivé odpady. Pokusí se odebírat od svých dodavatelů ekologičtěji vyrobené zboží, ale je zde možnost, že se nesetká s úspěchem u svých následných odběratelů.

7.3 IFE a EFE matice

Pro vytvoření matice IFE (matice hodnocení vnitřního prostředí) a matice EFE (matice hodnocení vnějšího prostředí) je potřeba nejdříve sestrojit analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Sestavit ty nejdůležitější silné stránky a eventuální slabé stránky a také případné hrozby a možné příležitosti. Tyto dvě matice následně umožní vytvořit a konkretizovat vliv jednotlivých faktorů, které byly v rámci matice určeny. Zohledňuje se jejich důležitost a přihlíží se na reakci zkoumaného podniku. Vzhledem k tomu, že výsledky ze SWOT analýzy vzešly nesymetricky, pro vytvoření matice IFE a EFE budou vybrány jen ty nejdůležitější faktory, jelikož souměrnost těchto matic je pro jejich vytvoření potřebná.

7.3.1 Analýza vnitřního prostředí

Nejdříve je nezbytné vytvořit analýzu vnitřního prostředí, do té patří silné a slabé stránky společnosti. Jsou to právě ty, které může společnost nějakým způsobem ovlivnit. V silných stránkách je vidět to, v čem je společnost lepší než její konkurence a naopak v těch slabých je sledováno, v čem spíše vyniká konkurence.

Tab. 4. Analýza silných a slabých stránek společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Schopnost najít kvalifikované pracovníky	Slabá reputace – nemá silné jméno
Možnost nejnižších cen	Nová divize v oblasti tepelného zpracování – žádné zkušenosti v této oblasti
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	Vzhled webových stránek
Dlouholetá tradice a duševní potenciál firmy	Nepůsobení na zahraničních trzích
Zkušenosti v energetice	Absence reklamních předmětů
Vstupy do největších společností	Neexistence sloganu
Rychlost (spolehlivost) při zpracování nabídky	
Certifikace	
Skvělé reference od spokojených zákazníků (velké i menší firmy)	

Silné stránky

Firma oplývá velkým množstvím silných stránek. Jednou z největších je schopnost firmy najít kvalifikované pracovníky, a to rychle a spolehlivě. V oblasti energetiky a velkoobchodu hutním materiálem má možnost nejnižších cen, vzhledem k menšímu aparátu poskytovaných služeb. Neméně významnou silnou stránkou je jistě to, že je držitelem důležitého certifikátu pro poskytování těch nejkvalitnějších služeb, a to certifikát managementu jakosti podniku ČSN EN ISO 9001:2001. Je schopna provést dílo dle realizační dokumentace nebo dle certifikátu. Mezi další velmi významné silné stránky patří zkušenosti z oblasti energetiky. Firma je v této oblasti velmi pružná a je schopna vymyslet vhodná řešení na míru. Získané nabídky zpracovává rychle, vstupuje do největších společnosti (jako například ČEZ). Má kvalitně vytvořený systém subdodavatelů a vlastní projekční oddělení. Společnost získala velké množství důležitých referencí od mnoha firem. Zkušenosti v energetice dále využívá například v oblasti zámečnictví. Firma na trhu působí již 20 let, během této doby si vybudovala dlouholetou tradici, díky níž má důležité a stálé zákazníky.

Slabé stránky

Slabé stránky odráží především to, v čem je konkurence lepší než společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. Mezi slabými stránkami je možno zmínit nedostatečný vzhled webových stránek. Například chybějící všeobecné informace o společnosti či zajímavosti, které by přilákaly potencionální zájemce o nabízené služby. Stránky jsou bohužel velmi strohé a běžného uživatele nezaujmou. Dnes mají lidé shlédnuto tolik webových stránek, že je potřeba upoutat jejich pozornost každou maličkostí. Konkurenční firmy mají internetové stránky bezpochyby atraktivnější. Je jisté, že jim věnují větší pozornost, což je důležité nejen pro propagaci firmy samotné. V dnešní době, které vládne svět internetu, jsou webové stránky podstatným zdrojem informací, nejen pro samotné občany, ale i pro ostatní firmy, které jsou firmě konečným zákazníkem. Je pravdou, že má firma své jméno mezi společnostmi, kterým poskytuje své služby, ale v širší oblasti, pro běžného občana, však nemá velké jméno. Poutavé internetové stránky, s dostatkem důležitých informací, či reklama v novinách by jistě tento nedostatek dopomohla odstranit. Další slabou stránkou je oblast tepelného zpracování, u kterého je společnost pouze na začátku a teprve se rozvíjí. Nemá takové zkušenosti jako konkurence. Další slabou stránkou je absence působení na zahraničních trzích. Konkurenční firmy se stále rozšiřují a expandují na mnohé zahraniční trhy, což je jistě jejich velmi silnou stránkou.

7.3.2 Analýza vnějšího prostředí

Do vnějšího prostředí patří analýza příležitostí a případných hrozeb. Tyto faktory společnost bohužel nemůže ovlivnit.

Tab. 5. Analýza příležitostí a hrozeb společnosti (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
Spokojenost zákazníka	Nízká vyjednávací síla společnosti na základě nárůstu konkurence a snižování cen
Využití nových distribučních cest	Zvyšování cen hutního materiálu
Využití nových mezinárodních trhů	Ztráta kvalifikovaných pracovníků (projekční oddělení, svářeči)
Rozšíření portfolia služeb	Vliv silných a nových konkurentů
Outsourcing (nákup služeb mimo podnik, využití externích pracovníků při montážích)	Efektivnější marketingová kampaň konkurence
Získání více zakázek od velkých společností	Legislativa a nové ekologické zákony, svařovací normy
Posílení PR	Zvyšování nároků na kvalitu ze strany zákazníků
Nový způsob reklamy (odborný tisk)	

Příležitosti

Vzhledem k tomu, že se firma orientuje na český trh, příležitostí by pro ni mohl být vstup na zahraniční trh a s tím spojené využití nových distribučních cest. Další příležitostí je jistě zvětšení sortimentu poskytovaných služeb, který by mohl být přitažlivý pro nové odběratele. S přihlédnutím k referencím podniku je možnou příležitostí dosáhnutí většího množství zakázek od velkých společností. Příležitostí při posílení PR je získání zpětné vazby a dalších důležitých informací od veřejnosti. Zde se nachází možnost najmutí PR agentury, která firmě zajistí zlepšení její image. Firma může využít této příležitosti především při informování zákazníků v závislosti na podpoře prodeje.

Hrozby

Nízká vyjednávací síla společnosti na základě nárůstu konkurence a snižování cen - odběratelé, kteří nesplácí své závazky včas, jsou největší hrozbou společnosti. Zákazníci dluží na svých závazcích firmě KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. v průměru 5 – 6 milionů korun ročně. Je

to také z toho hlediska, že pokud se jejich počet bude prohlubovat, firma nebude schopna dále fungovat. Firma disponuje kvalifikovanými zaměstnanci a jejich ztráta by byla velmi nepříjemná a je to pro ni velká hrozba. Další hrozbou je zvyšování cen vstupů a působící silná konkurence v podobě velkých firem a jejich efektivní marketingové kampaně.

7.3.3 IFE matice

K sestavení této matice je zapotřebí údajů z analýzy silných a slabých stránek, k jejímu správnému sestrojení je nutný stejný počet obou faktorů, bylo vybráno pět.

Tab. 6. IFE matice (vlastní zpracování)

Faktory	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
Silné stránky			
Schopnost najít kvalifikované pracovníky	0,2	4	0,8
Možnost nejnižších cen	0,12	4	0,48
Rychlost (spolehlivost) při zpracování nabídky	0,13	4	0,52
Dlouholetá tradice a duševní potenciál firmy	0,06	3	0,18
Skvělé reference od spokojených zákazníků	0,08	3	0,24
Slabé stránky			
Slabá reputace	0,03	2	0,06
Nová divize v oblasti tepelného zpracování	0,1	1	0,1
Vzhled webových stránek	0,13	1	0,13
Nepůsobení na zahraničních trzích	0,09	1	0,09
Absence reklamních předmětů	0,06	2	0,12
Celkem	**1**	**-**	**2,72**

Výsledek matice v tabulce č. 6, který vyšel 2,72, značí lehce větší než průměrnou interní sílu podniku (průměr je 2,5) i její vztah ke konkurenceschopnosti. Jelikož se firma pohybuje na přijatelném stupni, není potřeba, aby se zaměřovala na interní situaci podniku. Firma je připravena realizovat svůj strategický záměr, ale pouze v omezeném rozsahu. Je v podstatě konkurenceschopná, ale i tak by se měl podnik více orientovat na využívání svých silných stránek a na zlepšení stránek slabých.

7.3.4 EFE matice

Pro zhotovení EFE matice je potřeba údajů z vnější analýzy prostředí, což jsou příležitosti a hrozby. Bylo vybráno znovu pět nejvýznamnějších faktorů pro vyváženost matice.

Tab. 7. EFE matice (vlastní zpracování)

Faktory	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
Příležitosti			
Spokojenost zákazníka	0,16	4	0,64
Využití nových distribučních cest	0,06	3	0,18
Využití nových mezinárodních trhů	0,09	4	0,36
Rozšíření portfolia služeb	0,07	3	0,21
Získání více zakázek od velkých společností	0,17	4	0,68
Hrozby			
Nízká vyjednávací síla společnosti na základě nárůstu konkurence a snižování cen	0,17	1	0,17
Zvyšování cen vstupů	0,09	1	0,09
Ztráta kvalifikovaných pracovníků (projekční oddělení, svářeči)	0,10	1	0,10
Zvyšování nároků na kvalitu ze strany zákazníků	0,05	2	0,10
Efektivnější marketingová kampaň konkurence	0,04	2	0,08
Celkem	**1**	**-**	**2,61**

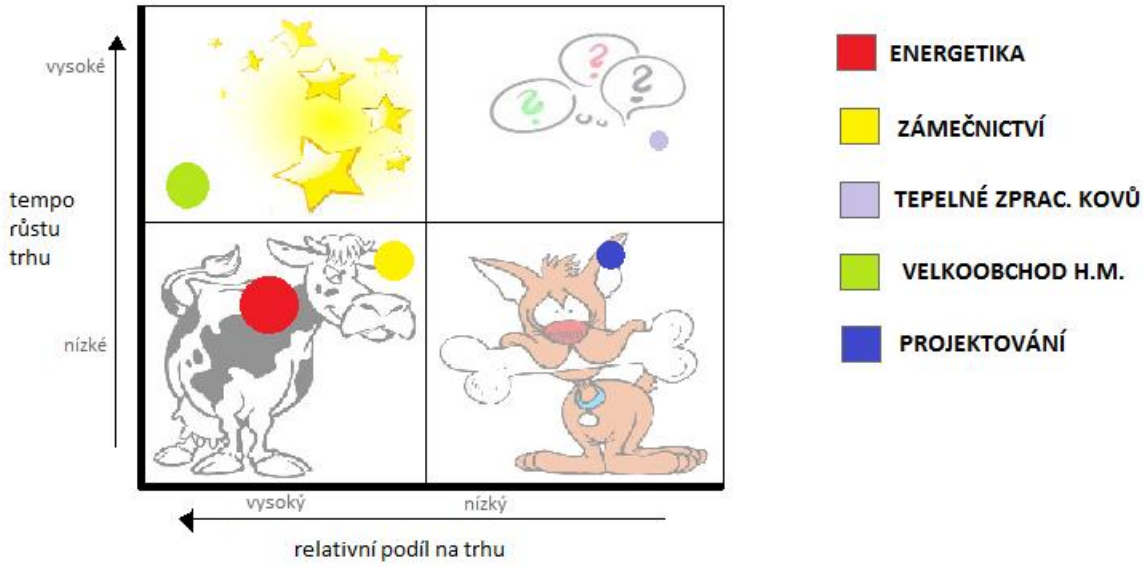
Z EFE matice bylo zjištěno celkové vážené ohodnocení 2,61, ze kterého plyne, že strategický záměr společnosti se pohybuje mírně nad střední hodnotou (opět 2,5). To vyznačuje, že její citlivost na externí prostředí firmy je lehce vyšší, a to znamená, že na hrozby a příležitosti ve vnějším prostředí reaguje slabě nad průměrem. Vzhledem k tomu, že hodnota přesahuje průměrnou hodnotu 2,5, měla by se zaměřit na maximalizaci příležitostí, tak, aby zvýšila svou konkurenceschopnost. Firmy dnes již nevyužívají jen běžné nástroje, proto by se měla firma snažit využít celý svůj potenciál, hlavně tedy své silné stránky a tím všechny možné příležitosti trhu.

7.4 BCG matice

BCG matice je jedním z velmi oblíbených nástrojů strategického managementu. Zabývá se vybranými produkty či službami společnosti. Jejich úspěchem v současnosti, i tím, jak se budou vyvíjet do budoucna. Výsledky této matice firmě dopomůžou k tomu, aby si ujasnila, do které části výrobků či služeb bude vkládat další finanční prostředky. Kde se do budoucna vyplatí investovat a kde by naopak měla přehodnotit příští vklad peněz. Vzhledem k tomu, že firma poskytuje převážně služby, nevytváří vlastní výrobky, analýza je provedena v oblasti hlavních služeb společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. Jelikož firma poskytuje služby v několika divizích, BCG matice bude zaměřena na jednotlivé divize, ve kterých jsou zahrnuty jednotlivé činnosti. Byla sestavena na základě informací poskytnutých společností, při pohledu na podíl jednotlivých divizí na tržbách. Procentuální vyjádření podílu na tržbách bylo vytvořeno po konzultaci s vedením společnosti.

Podíl na zisku jednotlivých služeb:

- Energetika – 35 %
- Zámečnictví – 27 %
- Tepelné zpracování kovů – 0 %
- Velkoobchod hutním materiálem – 32 %
- Projektování 6 %



Obr. 8. Bostonská matice (vlastní zpracování)

Dojné krávy – mezi dojné krávy patří jistě energetika a zámečnictví. Tyto divize jsou ve firmě zavedeny po dlouhou dobu a jsou prověřeny. Mají v poskytovaných službách společnosti už své místo. Firmě z nich plynou největší zisky a nevyžadují již žádné další investice. I když mají nízké tempo růstu, jejích podíl na trhu je největší a to je pro firmu důležité.

Psi – mezi psy bylo zařazeno projektování, které firmě nepřináší příliš velké zisky. Podíl na trhu ještě trochu stoupá, ale tržní podíl je poměrně malý. Proto by se společnost měla zamyslet, zda tyto služby bude nadále poskytovat a jestli se jí vyplatí. I když firmě z této služby neplynou přílišné zisky, může si nechat tuto službu pouze jako doplňkovou, aby měla uzavřené portfolio služeb.

Hvězdy – hvězdou je velkoobchod hutním materiálem. Je to velice oblíbená a perspektivní služba s vysokým tempem růstu a také s poměrně vysokým tržním podílem.

Otazníky – jedním velkým otazníkem této společnosti je jistě tepelné zpracování. Je to nová služby, kterou společnost nabízí. Ještě se neví, zda se ujme a budou z ní plynout zisky a jestli se následně přesune do hvězd či dojných krav. Pro přemístění služby do kvadrantu hvězd, je nutné zvážit další investice do této divize.

Společnost by se nejvíce měla zaměřit na poskytování těch služeb, ze kterých jí plynou největší zisky. Měla by zvážit další investice do otazníků, zajistit, aby v případě služeb s nižšími zisky nedocházelo ke zvyšování nákladů a také zda je vhodné dále podporovat služby nacházející se v kvadrantu psů, tedy projektování.

7.5 Shrnutí analýzy

Bylo provedeno hned několik analýz. V rámci vnějšího prostředí byla učiněna PESTLE analýza zaměřena na velmi sledované politicko-právní faktory, kde je možno vidět změny na dani z přidané hodnoty, které se vyvíjí pro spotřebitele velmi neúspěšně a zvyšují se. Mají tak dopad na všechny nejen na samotné spotřebitele, to znamená i na společnosti, jelikož se zvyšují jak ceny vstupů, tak nakupovaného zboží. Úspěch byl zaznamenán u vývoje sazby daně z příjmu právnických osob. Určitý vliv mají jistě i ekonomické faktory, ve kterých byla sledována například nezaměstnanost či vývoj HDP a přičinění nedávné krize z roku 2009, ta na společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. neměla podstatný vliv.

Následně byla provedena SWOT analýza, která odhalila nejdůležitější silné stránky jako je schopnost firmy najít kvalifikované pracovníky, schopnost nejnižších cen, vstupy do nej-

větších společností či vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Objevily se také jisté slabé stránky jako například nedostatečná správa webových stránek či nová divize v oblasti tepelného zpracování. Avšak byly zjištěny také jisté příležitosti, které firma může do budoucna zrealizovat, jako například využití nových distribučních cest a nových mezinárodních trhů, získání více zakázek od velkých společností či nový způsob reklamy. Hrozby společnosti jsou ovšem také velmi důležité a musí se jim věnovat zasloužená pozornost. Je potřeba využít silné stránky k jejich eliminování a k maximalizaci možných příležitostí. Jistě největší hrozbou pro podnik jsou firmy, které nesplácí své pohledávky a firma je tak nucena potýkat se s určitými problémy v oblasti financování.

Z BCG matice bylo stanoveno, která divize je nejvýnosnější a která je naopak psem. A která podniku netvoří podstatnou hodnotu, zde to bylo projektování. Nejvýznamnější divizí je energetika, která má největší podíl na tržbách společnosti, a proto se postavila mezi dojné krávy. Tepelné zpracování, které je na začátku, zůstává otazníkem.

Sleduje firma konkurenční prostředí?

Sledování konkurenčního prostředí je samozřejmostí. Vzhledem k tomu, musí své služby neustále zdokonalovat a rozvíjet. Ovšem firma se nezabývá hloubkovou analýzou konkurence. Nesleduje ji pravidelně, avšak má informace o tom, co její konkurence dělá, jaké jsou její kroky při vytváření nabídky. Také ví, která konkurenční firma získala konkrétní zakázku či například vyhrála výběrové řízení.

Sleduje a reaguje aktivně na vývoj cen?

V tomto ohledu firma disponuje velkou výhodou, jelikož je schopna reagovat na vývoj cen velmi rychle. Změny neustále sleduje a snaží se nabízet nejnižší ceny na trhu. Například v oblasti energetiky firma poskytuje menší aparát služeb, z toho plyne možnost lepší ceny. Také v oblasti velkoobchodu hutního materiálu firma disponuje se schopností nabízet nejnižší ceny.

Orientuje se firma na zákazníka a vytváří tržní povědomí?

Své tržní povědomí vytváří pouze mezi ostatními firmami. Tito zákazníci jsou pro firmu velmi důležití. Sleduje jejich požadavky a snaží se reagovat na všechny jejich potřeby, ale bohužel se nesnaží dostat do povědomí i běžným občanům. Jelikož je firma velmi pružná a věnuje pozornost spokojeným zákazníkům, přizpůsobuje své možnosti jejich požadavkům. Například je schopna provádět dílo dle realizační dokumentace.

Zaměřuje se na kvalitu poskytovaných služeb?

Pro firmu je poskytování kvalitních služeb prioritou. Je držitelem certifikátu dle EN ISO 9001:2001. Firma má v působící oblasti mnoho zkušeností. Na kvalitu si velmi potrpí, proto pro vykonávání potřebných služeb zajišťuje ty nejkvalifikovanější pracovníky a má kvalitně zpracovaný systém subdodavatelů.

Soustřeďuje společnost svou produkci na zahraniční trhy?

Firma zaměřuje nabídku svých služeb pouze na tuzemský trh. Zatím nemá v plánu rozšiřovat své působení. Expanze na zahraniční trhy je pro ně velkou příležitostí.

Provádí společnost audit?

Společnost sama audit neprovádí. Na druhou stranu každý investor, se kterým firma spolupracuje, si provádí audit sám. Audit se může opakovat několikrát do roka, podle zájmu investorů, pro které firma bude vykonávat konkrétní služby. Investor zjistí, jak na tom firma je, zda je vše v pořádku a následně může pokračovat obchod.

Používá společnost finanční či jiné ukazatele? Jaké a kolikrát ročně?

Společnost moc pozornosti ukazatelům nevěnuje. Pouze před určitou důležitou zakázkou si vytvoří například SWOT analýzu, aby zjistila své silné a slabé stránky a případné hrozby, které by z realizované produkce mohly vzniknout. Důležitá jsou pro ni rizika spojená s poskytnutím služby určitým zákazníkům. Finanční ukazatele nesleduje, pokládá to za zbytečné. Se svou finanční situací je obeznámena.

8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V bakalářské práci byly provedeny analýzy jako: PESTLE analýza, SWOT analýza s následným vyhodnocením v IFE a EFE matici a nakonec BCG matice, která hodnotila portfolio služeb. Z provedených analýz je zjevné, že společnost KOTLÁŘ Zlín, s. r. o. se nachází na průměrné pozici na trhu. Je však patrné, že je to silný podnik, který neskolila ani ekonomická krize. Stále se drží mezi těžkou konkurencí a soupeří s velmi vlivnými konkurenty, jako je například firma ČEZ či mnoho jiných i menších firem. Pokud chce být firma lepší než ostatní, musí být stále ve střehu a kontrolovat všechny vlivy působící na její konkurenceschopnost a její postavení na trhu.

Bylo zjištěno množství silných a slabých stránek i hrozeb a příležitostí, které by společnost mohly do budoucna velmi ovlivnit. Nabídka služeb společnosti je velmi zajímavá a rozsáhlá, proto má také konkurenci v různých oblastech. Především se zaměřuje na spokojenost svých zákazníků, zákazník je pro ni na prvním místě. Nicméně existují i slabé stránky, které je potřeba minimalizovat či úplně odstranit.

Z hlediska výše zjištěných a popsaných problémů, je nutné, aby společnost zavedla jistá opatření. Aby byla dostatečně konkurenceschopná je potřeba neustále sledovat okolí a zlepšovat interní situaci podniku. Snažit se zaujmout a získat nové zákazníky, tak aby pro ně byla lákavá. Samozřejmě je také důležité udržet si i ty stávající odběratele a získávat od nich stále více zakázek a referencí. Neboť spokojený zákazník je ta nejlepší reklama.

Jednou z možností jak nejlépe udržet či zvýšit svou konkurenceschopnost je pomocí svých silných stránek a to například tak, že zajistí neustálé udržování nejnižších cen nabízených služeb, to znamená, bude neustále sledovat cenový vývoj. Zajistí to společnosti spokojené zákazníky a také se zde naskýtá možnost nalákání nových zákazníků či více zakázek od těch stálých. K tomu taktéž může dopomoct rychlost a spolehlivost při zpracovávání nabídky.

Další možná řešení by mohla být:

1) **Zlepšení povědomí o značce i mezi běžné občany a posílení reklamy**

Jak bylo zjištěno firma má mnoho spokojených zákazníků u mnoha společností, kteří poskytují společnosti významné reference, bohužel však mezi běžnými občany firma až tak známá není. Ačkoliv i mezi běžnými občany můžou být zájemci o tyto služby či takoví lidé, kteří vědí o nějaké jiné firmě, která se poptává po těchto službách. Měla by jistě posí-

lit reklamu, která může mít mnoho podob. Například vytvořením reklamních předmětů, pronájem billboardu na frekventovaném místě nebo také reklamy v rádiu. Dalším nedostatkem je neexistence sloganu. Takového, který by na první pohled či poslech zaujal, byl trefný a krátký. Dále je možné, aby se firma aktivně účastnila veletrhů s nabízenými službami a přišla tak do povědomí širší veřejnosti. Firma by mohla věnovat pozornost novým způsobům komunikace, ta je důležitá pro udržování kontaktu se zákazníky. V dnešní době, které vládne internet, v podstatě vše se vyřizuje přes něj. Je nutné mu věnovat velkou pozornost. Zde se nachází nespočetné množství potencionálních zákazníků. Jednou z možností je například vytvořit si stránku na nějaké sociální síti. Vložit zde důležité informace týkající se společnosti, aktivně komunikovat se zákazníky a lidmi sdílejícími tyto stránky a uvést odkaz na další informace na webové stránky společnosti. Také se zde naskýtá možnost potencionální zákazníky získat oslovováním v podobě emailu, který by obsahoval všechny potřebné informace, jako jsou nabízené služby, které by se pro danou firmu hodily, přiložené certifikát společnosti a ceníky. V tomto případě by bylo nutné provést určitý výzkum a dohledat firmy, které by mohly být potencionálními zájemci a dané služby by využily.

2) Expanze na zahraniční trhy

Další možnosti jak posílit konkurenceschopnost je expandovat na zahraniční trhy, pro začátek například na Slovensko. Začít zde nabízet nejdříve menší aparát a následně rozšiřovat nabídku. Poté se pokusit o další trh, který by byl pro firmu atraktivní. V tomto případě by bylo nutné dostatečné prověření a analýza cílového trhu, na který by se firma rozhodla expandovat. Nejedná se totiž o žádnou levnou záležitost a nese s sebou velké riziko. Je potřeba věnovat tomuto rozhodnutí dostatek času a finančních prostředků. Je pravdou, že boj na trhu se neustále vyvíjí a je čím dál tím větší. Pokud se firma zaměří na využití nových zahraničních trhů, měla by především využít své silné stránky, jakou bezpochyby jsou dlouholeté zkušenosti v energetice, vysoká kvalita poskytovaných služeb či schopnost najít kvalifikované pracovníky.

3) Snížit pohledávky a motivovat odběratelé k včasnému placení

Jelikož jednou ze stěžejních slabých stránek společnosti je vázanost peněz v pohledávkách, neboť jak již bylo zmíněno, firma má mnoho nesolventních odběratelů a ti neplatí své závazky včas, je nutné začít tento problém řešit. Společnost by měla své zákazníky motivovat třeba různými slevami či danými bonusy například v podobě % slevy za nakoupeny objem

služeb, ale pouze v případě splacení pohledávky včas. V opačném případě zavést poplatky za nedodržení termínů či odečet určitých procent z bonusu. Toto opatření by mělo vést ke snížení počtu pohledávek, a tím pádem i menší potřeby úvěrů pro poskytování dalších služeb jiným zákazníkům. To by mělo směřovat k lepším obchodním vztahům a odběratelé budou mít zájem o další spolupráci se společností KOTLÁŘ Zlín, s. r. o., jelikož budou vědět, že je firma korektní a poskytuje kvalitní služby.

4) **Upravit jednoduchý vzhled webových stránek**

Webové stránky jsou v dnešní době základem prezentace jednotlivých firem, proto jsou stránky společnosti velmi nedostačující, jsou příliš jednoduché a neobsahují mnoho informací. Nachází se zde pouze základní informace, které jsou sice důležité, ale nové zákazníky jistě nezaujmou. Jsou prvotním zdrojem komunikace se zákazníky. V současnosti se každý zákazník, který potřebuje jisté služby, posadí k internetu a vyhledává vhodného dodavatele. Je na místě, aby společnost stránky aktualizovala a přidala jim určitou atraktivitu, stránky musí člověka zaujmout. Dnes je tento zdroj většinou rozhodující při upozorňování zákazníků na výrobní sortiment a také slouží pro porovnání s konkurencí a získání tak přehledu o různých možnostech. Dále by například mohla společnost přidat počitadlo, které by monitorovalo návštěvnost možných zájemců nebo také dotazník či anketu ověřující hodnocení spokojenosti provedených služeb. To by mohlo dopomoct ke zlepšení a zdokonalení poskytovaných služeb. Také by bylo vhodné umístit na stránky pro srovnání alespoň všeobecné ceníky služeb či eventuality financování projektů.

5) **Věnovat pozornost nové divizi tepelného zpracování**

Mezi další slabou stránku patří jistě nová divize tepelného zpracování, která je teprve v začátku, proto je potřeba ji věnovat větší pozornost hlavně, aby se vyvíjela správným směrem. Zajistit, aby odběratelé služeb byli spokojení a to vedlo k získání dobrých referencí stejně jako v ostatních divizích. Zatím je to sice slabá stránka společnosti, ale pokud se bude dobře vyvíjet a bude jí dávána dostatečná péče, časem se změní v silnou stránku a doplní tak kvalitní portfolio poskytovaných služeb. Je možné také říci, že je to jistá příležitost pro společnost do budoucna.

Následky při nedodržení doporučení

Pokud firma podcení navrhovaná doporučení, nebude se jimi zabývat a nebude věnovat pozornost zjištěným slabým stránkám, může jí hrozit neudržení se na trhu nebo může nastat možnost, že bude překonána konkurencí. Všechny firmy neustále sledují vývoj trhu.

V prvním doporučení bylo navrženo rozšířit povědomí společnosti i mezi běžné občany, záleží však pouze na firmě, zda stojí o to, aby ji i oni znali nebo se spokojí pouze v povědomí u firem, které jsou skutečnými zákazníky. Další možností je expanze na zahraniční trhy, neuskutečnění této příležitosti by mohlo znamenat předstihnutí od konkurence. Firmy se rozšiřují a přicházejí tak do povědomí většímu okruhu zákazníků. Nesplacené pohledávky jsou pro firmu největším problémem, a proto by se na tento těžký úkol měla zaměřit jako první, pokud tak neučiní, je možné, že nebude mít dostatek financí na další setrvávání na trhu. Dalším stěžejním bodem je úprava webových stránek, která nepřiláká žádné další zákazníky. Pokud se jimi firma nebude zabývat, je možné, že ty staré stránky potencionální zákazníky spíše odradí. Posledním návrhem je bezesporu věnovat pozornost nové divizi, jestliže firma podcení dostatečnou soustředěnost této divizi, je možné, že bude velmi ztrátová.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla soustředěna na analýzu konkurenceschopnosti společnosti KOTLÁŘ Zlín, s. r. o.

Teoretická část byla věnována problematice konkurence a konkurenceschopnosti. Jsou v ní vymezeny hlavní pojmy i charakteristiky. Bylo popsáno, jakými možnými nástroji se dá konkurence porovnávat a jakým způsobem se dá konkurenceschopnost určit. Jednotlivé metody byly vysvětleny, ať už jejich význam, tak i jejich samotný postup.

V praktické části bylo využito informací zjištěných z konzultací s vedením společnosti. Nejdříve předcházelo krátké představení společnosti a jejích jednotlivých divizí. Pomocí vertikální a horizontální analýzy byla provedena krátká analýza tržeb společnosti s porovnáním s odvětvím. Informace, které byly poskytnuty z vedení společnosti, byly implementovány do jednotlivých nástrojů pro zjištění toho, jak je tento podnik konkurenceschopný. Použití nástrojů jako je SWOT analýza bylo potřebné pro následné sestavení matice IFE a EFE, byly zjištěny slabé a silné stránky a také příležitosti a případné hrozby společnosti. Navazující matice IFE a EFE ukázala, že podnik je v podstatě na průměrné pozici na trhu. Také bylo zjištěno, že by se firma měla naučit více využívat své silné stránky.

Na závěr bylo dospěno k několika návrhům a doporučením, která by měla firmě pomoct zbavit se či omezit zjištěné slabé stránky a umožnit tak zvyšování konkurenceschopnosti společnosti mezi ostatními firmami. Tyto návrhy a doporučení byly formulovány do pěti oblastí.

Během tvorby této práce bylo zjištěno mnoho poznatků z oblasti působení společnosti, bylo zjištěno, že i u takové lukrativní firmy s dlouholetou tradicí, která je již zcela zavedená na trhu, se dá najít mnoho příležitostí, jak ovlivnit trh a být více konkurenceschopný.

Doufám, že tato práce bude pro firmu přínosem a navrhovaná řešení jí budou ku prospěchu a budou jí stát za zamyšlení či pomůžou posloužit jako případný návrh při uskutečňování změn.

Cílem bakalářské práce bylo objasnit teoretickou problematiku zvoleného tématu, zhodnotit postavení společnosti na trhu a analyzovat její stav, vypracovat a vyhodnotit analýzu konkurenceschopnosti. Na základě výše uvedených poznatků, byl hlavní cíl jak teoretické, tak praktické části bakalářské práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BUSINESS ENCYKLOPEDIE. *Managementmania.cz* [online]. © 2011-2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: https://www.managementmania.com/cs/pestle-analyza/

CO UMÍME. *Ogilvy Public Relationship Worldwide* [online]. © 2010 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: http://www.ogilvypr.cz/pages/coumime.php?ID=83/

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7

DOTACE, FINANCOVÁNÍ. Malé a střední podnikání. *Businessinfo.cz* [online]. © 1997-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html/

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3

DUCHOŇ, Bedřich a Věra VÁVROVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* 1, vyd. Praha: C. H. Beck, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4

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

GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 165 s. ISBN 80-708-0505-6

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KONKURENČNÍ SROVNÁNÍ. *Contrust.cz* [online]. © 2010-2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: http://www.contrust.cz/nase-nabidka/marketingove-sluzby/konkurencni-srovnani/

KOTLER, Philip, 2002. *Marketing Management Millenium Edition*. 10. vyd. United States of America: Pearson Custom Publishing, 456 s. ISBN 0-536-63099-2

KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* 1. vyd Praha: Management Press, 258 s. ISBN 8072610104

KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu.* 1. vyd. Brno: Computer Press, s. 300, ISBN 978-80-251-2725-4

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0

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

MPO. *Zpracovatelský průmysl* [online]. © 2005 [cit 2013-05-02]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/prumysl-a-stavebnictvi/prumyslova-odvetvi/#category398

PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0

PORTER, Michael E., 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. 1. vyd. New York: Free Press, 557 p. ISBN 06-848-4146-0

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2

PORTER, Michael E., 2008. *On competition*. 11. vyd. Boston: Harvard Business School Publishing, 485 p. ISBN 08-758-4795-1

SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5

STANDARD ODPOVĚDNÁ FIRMA. *Byznys pro společnost* [online]. © 2010 [cit 2013-05-02]. Dostupné z: http://www.byznysprospolecnost.cz/benchmarking,-reporting,-mereni/standard-odpovedna-firma- (lbg).html/

RUBRIKY. Strategický management. *Moderní řízení* [online]. © 1996-2013 [cit. 2013-28-04]. Dostupné z: http://www.modernirizeni.ihned.cz/c1-23265510-konkurencni-sily-formujici-strategii-firmy/

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 192 s. ISBN 80-7261-099-6

VOSOBA, Pavel, 2001. *Firemní inteligence: zdroje a efekty ve firmě*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 8086119424

VYSKOČIL, Vlastimil K, 2003. *Podpůrné procesy a snižování režijních nákladů: (facility management).* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 288 s. ISBN 8086419452.

VYSKOČIL, Vlastimil K. a František KUDA, 2011. *Management podpůrných procesů: facility management*. 2. dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 492 s. ISBN 978-80-7431-046-1

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4

TEORIE KONKURENCE. *Cojeco.cz* [online]. ©1999-2013 [cit. 2013-29-04-29]. Dostupné z: http://www.cojeco.cz/index.php?detail=1&id_desc=96536&s_lang=2&title=teorie%20konkurence/

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG	Bostonská matice.
CSR	Společenská odpovědnost firem.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IFE	Internal Factor Evaluation (matice hodnotící interní faktory)
EFE	External Factor Evaluation (matice hodnotící externí faktory)
PEST	Analýza faktorů vnějšího prostředí
PESTLE	Rozšířená analýza faktorů vnějšího prostředí
PR	Public Relations
SBU	Strategická obchodní jednotka
SWOT	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Konkurenční síly v odvětví 13
Obr. 2. Porterův generický hodnotový řetězec 19
Obr. 3. Vnější a vnitřní prostředí 22
Obr. 4. Síly, které mají vliv na konkurenční strategii 26
Obr. 5. Bostonská matice 28
Obr. 6. Logo a jednotlivé divize společnosti 45
Obr. 7. Organizační struktura společnosti 46
Obr. 8. Bostonská matice 60
Obr. 9. Certifikát společnosti 80

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj výnosu společnosti a odvětví 47
Tab. 2. Vertikální a horizontální analýza společnosti 48
Tab. 3. Vertikální a horizontální analýza odvětví 48
Tab. 4. Analýza silných a slabých stránek společnosti 55
Tab. 5. Analýza příležitostí a hrozeb společnosti 57
Tab. 6. IFE matice 58
Tab. 7. EFE matice 59

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Reference společnosti

P II: Certifikát společnosti

PŘÍLOHA P I: REFERENCE SPOLEČNOSTI

Energetika reference

ČEZ, a. s. – výměna části VT parovodů 7,3 MPa v Teplárně Vítkovice

NILE SUGAR (Egypt)-Dotec Energo Int. spol. s r.o. – výroba 8 ks ekonomizérů

FAZERLES BULGARIA (Bulharsko) – VYNCKE s. r. o. – výroba 2 ks ekonomizérů a přehřívače páry

Tenza a. s. – rekonstrukce výměníkových stanic v okruhu PS 623

Tenza a. s. – rekonstrukce výměníkových stanic v okruhu PS 650

Česká rafinérská a. s. – inovace plynového potrubí

Česká rafinérská a. s. – GO spalinových výměníků Claus II.

Zásobování teplem, a. s. Vsetín – GO kotle R 16 t/h

Dotec Energo Int. spol. s r.o. – výroba a montáž ekonomizéru a přehřívače páry kotle na biomasu JITKA Otín

VYNCKE s. r. o. – montáž nového kotle 12 mW, Danzer Bohemia EUROMONT GROUP a. s. – inovace regulačních smyček a průtokoměrů RP a ZP, Česká rafinérská, a. s. EUROMONT GROUP a. s. – inovace regulačních smyček a průtokoměrů RP a ZP, Česká rafinérská, a. s.

Danzer Bohemia s. r. o. – výměna spalovací komory horkovodního kotle 12 mW

MVV Energie CZ a. s. – výroba a montáž zadní membránové stěny kotle OKP

Modřanská potrubní a. s. – výměna výstupních parovodů kotlů K1 a K2, Dalkia Přerov

Barum Continental spol. s r.o. – SO 190 – válcovna II, hlavní přívody průmyslových médií pro ML 15

Barum Continental spol. s r.o. – SO 190 – dopravní modul, stavební připravenost pro osazení PU a PD

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 – dodávka a montáž sprinklerového systému v prostorách míchací linky

Dotec Energo Int. spol. s r.o. – GO kotle 6 t/h Litoměřice

Dotec Energo Int. spol. s r.o. – výroba a montáž ekonomizéru, Zentiva

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 – dodávka a montáž sprinklerového systému v koridoru

PROTEZ EU, s. r. o. – kompletní montáž parní plynové kotelny, Masna Studená

MVV enservis a. s. – horkovod EC 4 – Energo E,C,L,K,J Opava Kateřinky, dopojení předávacích stanic, Opava

Ton-Energo, a. s. Bystřice pod Hostýnem – výroba a montáž ohříváku vody kotle K2 25 t/h

Zásobování teplem, a. s. Vsetín – oprava kotlů OKP 10 H, VHK 2500

EZ Servis a. s. – Dodávka a usazení rozdělovačů – Nemocnice České Budějovice

Barum Continental spol. s r.o. – SO 103 výrobní monoblok, realizace sprinklerového systému nad universální gumovací linkou 5 V

Barum Continental spol. s r.o. – SO 159 sklad kaučuku, dodávka a montáž sprinklerového systému

Barum Continental spol. s r.o. – SO 159 sklad kaučuku, dodávka a montáž sprinklerového systému

Continental HT Tyres, s. r. o. – SO 195 Výroba CHTT, odvod vody při zkouškách sprinklerového zařízení

MVV enservis a. s. – Rekonstrukce RT sídliště Pod Ralskem Mimoň, oblast B

MVV enservis a. s. – Připojení oblast EC – 4 na CZT, Česká Lípa

EUROMONT GROUP a. s. – Zaválcování vyžíhaných a usazených trubek v přehřívači ve společnosti Chemopetrol Litvínov

MVV enservis a. s. – Výměna stávajících kotlů za kondenzační v kotelně Zahradní, Lipník nad Bečvou

EKOL, spol. s r.o. – Sestavení 2 ks palivových řad hořáků

EKOL, spol. s r.o. – Výroba dvojřadů přehříváku

MVV enservis a. s. – Pokládka a montáž kabelů přípojky VN z kotelny Stará Lípa do trafostanice Lada

Ton-Energo, a. s. Bystřice pod Hostýnem – Revize I. a II. páru tepelných výměníků

Barum Continental spol. s r.o. – Sprinklerové systémy pro objekty SO 101 a SO 190

Barum Continental spol. s r.o. – HTC I – Sprinklerový systém nad zakladačem plášťů ve výrobě HTC I

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 Sklad chemikálií – sprinklerový systém

Continental HT Tyres s. r. o. – SO 195 CHTT II Přístavba výroby polotovarů – sprinklerové systémy

Barum Continental spol. s r.o. – HTC I – Sprinklerový systém nad zakladačem plášťů ve výrobě HTC I

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 Sklad chemikálií – sprinklerový systém

Continental HT Tyres s. r. o. – SO 195 CHTT II Přístavba výroby polotovarů – sprinklerové systémy

Continental HT Tyres s. r. o. – SO 195 CHTT II Přístavba výroby polotovarů – sprinklerové systémy

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 Dodávka a montáž páteřních potrubí pro SHZ z čerpací stanice do skladu chemikálií

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 Sklad chemikálií – stabilní hasicí zařízení, rampy

Barum Continental spol. s r.o. – SO 163 – Dodávka a instalace řídícího ventilu do sprinklerové stanice v SO 163

Zásobování teplem Vsetín, a. s. – Oprava kotle K1 OPK 10 H

Trepart, s. r. o. – Demontáž technologie, demolice a stavební úpravy na B7 a B8, Elektrárna Mělník

Kovovýroba, zámečnictví se zaměřením

ŠKODA AUTO a. s. – Dodávka manipulačních ergonomických vozíků

ČEZ, a. s. – Výměna části VT parovodů 7,3 MPa v Teplárně Vítkovice

NILE SUGAR (Egypt)-Dotec Energo Int. spol. s r.o. – výroba 8 ks ekonomizérů FAZERLES BULGARIA (Bulharsko) – VYNCKE s. r. o. – výroba 2 ks ekonomizérů a přehřívače páry

Zásobování teplem, a. s. Vsetín – GO kotle R 16 t/h

Dotec Energo Int. spol. s r.o. – výroba a montáž ekonomizéru a přehřívače páry kotle na biomasu JITKA Otín

MVV Energie CZ a. s. – výroba a montáž zadní membránové stěny kotle OKP

Modřanská potrubní a. s. – výměna výstupních parovodů kotlů K1 a K2, Dalkia Přerov

Barum Continental spol. s r.o. – SO 190 – dopravní modul, stavební připravenost pro osazení PU a PD

PROTEZ EU, s. r. o. – kompletní montáž parní plynové kotelny, Masna Studená

EZ Servis a. s. – Dodávka a usazení rozdělovačů – Nemocnice České Budějovice

EZ Servis a. s. – Dodávka a usazení rozdělovačů – Nemocnice České Budějovice

MVV enservis a. s. – Rekonstrukce RT sídliště Pod Ralskem Mimoň, oblast B

EKOL, spol. s r.o. – Výroba dvojřadů přehříváku

TON ENERGO Bystřice pod Hostýnem a. s. – výroba a dodávka 12 ks roštů

Barum Continental spol. s r.o. – SO 101 Dodávka a montáž páteřních potrubí pro SHZ

Trepart s. r. o. – zámečnické práce ve společnosti ŠKODA Plzeň, a. s.

Trepart s. r. o. – Demontáž technologie, demolice a stavební úpravy na B7 a B8, Elektrárna Mělník

Velkoobchod hutním materiálem

Podporuje zakázky společnosti, proto jsou za reference považovány reference v dalších divizích.

Projektová činnost

ŠKODA AUTO a. s. – Manipulační ergonomické vozíky - projekt

Continental HT Tyres s. r. o. – SO 195 CHTT II – Projektová dokumentace pro SHZ pod linkou VL 14, 15

Barum Continental spol. s. r. o. – SO 222 Nová dokončovna – Projektová dokumentace pro SHZ

Barum Continental spol. s. r. o. – SO 101 Sklad chemikálií – Zpracování projektové dokumentace pro stabilní hasicí zařízení

PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT SPOLEČNOSTI

CLPR CERTIFIKACE

certifikace CLPR certificate

certifikát

Tímto potvrzujeme, že systém managementu jakosti podniku

KOTLÁŘ

KOTLÁŘ Zlín, spol. s r.o.

Kvítkovická 1386, 763 61 Napajedla
IČ: 47912031

byl prověřen a uznán akreditovaným certifikačním orgánem č. 3016 Českým lodním a průmyslovým registrem, s.r.o. ve shodě s normou

ČSN EN ISO 9001:2001

Vyloučení: 7.3

Certifikovaný systém managementu jakosti se vztahuje na:

Dodávky a montáže kotelen a energetických zařízení.

Toto uznání je dále podmíněno tím, že držitel bude udržovat systém managementu jakosti podle uvedené normy, což bude sledováno ze strany ČESKÉHO LODNÍHO A PRŮMYSLOVÉHO REGISTRU

Číslo certifikátu:	C-81743
Certifikát je platný do:	01.12.2009
Datum a místo vystavení:	18.02.2009, Praha

IAF S 3016

J. Dynybyl F. Schneider

Obr. 9. Certifikát společnosti (interní materiály společnosti)