
**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Zemědělská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Nina Nosková

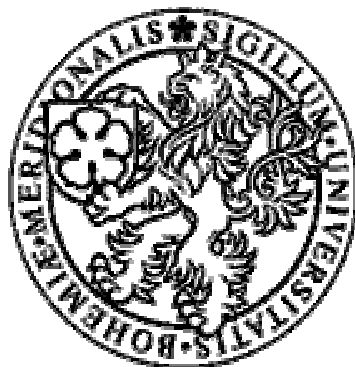
JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor



Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Vedoucí diplomové práce
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor
Nina Nosková

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Zemědělská fakulta

Katedra řízení
Akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nina ŠKROCHOVÁ**

Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**

Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je vymezit konkurenceschopnost ve vztahu k řízení podniků a na základě metod a postupů strategického řízení zhodnotit tržní pozici (míru konkurenceschopnosti) vybraného podniku.

Metodický postup:

- 1) vymezení pojmu konkurenceschopnost;
- 2) analýza vybraného podniku a zmapování jeho tržní pozice;
- 3) návrh strategií zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah práce: 50 - 70 stran
Rozsah příloh: dle možností
Forma zpracování diplomové práce: tištěná


Seznam odborné literatury:

- Hron, J., Tichá, J., Dohnal, J.: Strategické řízení. ČZU Praha, 1998, 266s.
Bowman, C.: Strategický management. Grada Publishing, Praha 1996, 147s.
Donnelly, J., H. a kol.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997, 821s.
Porter, E. M.: Konkurenční strategie. Praha, Victoria Publishing 1994. 403s.
Porter, E. M.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria Publishing 1993. 626s.
Kotler, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing, 1995, 789s.
Mikoláš Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha, Grada, 2005, 198s.
Prahala C.K.: Budoucnost konkurence: Spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem: Praha, Management Press, 2005, 277 s

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 20. března 2006

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
L.S. 


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2006

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku, jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu uvádím v příloženém seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Dolním Třeboníně, dne 4. srpna 2008

Nina Nosková

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné vedení a pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Také bych tímto ráda poděkovala vedení firmy M. T. s. r. o. za jejich ochotu, informace a materiály o výše uvedeném podniku, díky nimž jsem mohla napsat svou diplomovou práci.

OBSAH

1	Úvod	9
2	Literární přehled	10
2.1	Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda	10
2.1.1	Konkurenceschopnost.....	10
2.1.2	Konkurenční výhoda	12
2.1.2.1	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	15
2.1.2.2	Diferenciace.....	17
2.1.2.3	Vazby mezi nákladovou a diferenciační strategií.....	18
2.2	Strategické řízení, strategie.....	18
2.3	Strategická analýza (analýza potenciálu)	21
2.4	Strategická analýza – vnější prostředí podniku	26
2.4.1	STEP analýza.....	27
2.4.2	Analýza ekonomických charakteristik odvětví.....	29
2.4.3	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	30
2.4.4	Analýza konkurentů.....	32
2.4.5	Analýza atraktivity odvětví	33
2.5	Strategická analýza - vnitřní prostředí podniku.....	35
2.5.1	Evaluace dosavadní strategie.....	36
2.5.2	Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech	37
2.5.2.1	Analýza rentability a aktivity podnikání	41
2.5.2.2	Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy	41
2.5.2.3	Ukazatele krátkodobé likvidity.....	42
2.5.2.4	Ukazatele aktivity	42
2.5.3	Analýza vnitřního potenciálu.....	44
2.5.4	Analýza exponovanosti podniku	44
2.5.5	Analýza konkurenceschopnosti	46
2.5.6	Klíčové faktory úspěchu	46
2.5.7	SWOT analýza.....	48
3	Metodický postup	52
4	Charakteristika vybraného podniku.....	54
4.1	Historie a popis současné podnikatelské činnosti.....	54
4.2	Základní identifikace	54
4.3	Personální složení	55
4.4	Majetek a závazky	56
5	Výsledky analýz	60
5.1	Vnější prostředí podniku	60
5.1.1	STEP analýza.....	61
5.1.2	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	65
5.1.2.1	Pozice podniku v rámci odvětví	67
5.1.3	Analýza atraktivity trhu	69
5.2	Vnitřní prostředí podniku	70
5.2.1	Analýza vnitřního potenciálu.....	70
5.2.2	Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech	77
5.2.2.1	Analýza rentability a aktivity podnikání	82
5.2.2.2	Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy	83
5.2.2.3	Ukazatele krátkodobé likvidity.....	84
5.2.2.4	Ukazatele aktivity	85
5.2.3	Identifikace hlavních konkurentů	87

5.2.4	SWOT analýza.....	91
6	Zhodnocení	93
7	Závěr.....	96
8	Summary.....	98
9	Seznam použité literatury	99
10	Seznam příloh.....	100

1 Úvod

Konkurenční schopnost bych označila kritériem toho, kdo na trhu přežije a kdo ne. Při určitém zjednodušení bych trh přirovnala k divoké přírodě a jednotlivé podniky k jednotlivým živočišným druhům. Konkurence je poté jako “zákon džungle”. Pokud podnik není schopen konkurovat ostatním soupeřům je předurčen k záhubě, stejně tak jako slabí a nemocní jedinci v přírodě s neschopností či nedostatkem sil k boji o život.

Konkurenční schopností podniku či země se dá rozumět způsobilost obstát se svým zbožím na zahraničních trzích a tak zvýšení reálných příjmů. Pro zajištění úspěchu svých produktů na trhu, si musí podnik hledět nejen sama sebe, ale především sledovat trendy vývoje trhu a posilovat svou schopnost konkurence.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Ke zvýšení konkurenční schopnosti podniku mohou přispět důležité kroky, kterými jsou např.:

1. inovační schopnost podniku - neustálé zdokonalování,
2. vztah k zákazníkům, marketing,
3. pružnost a adaptabilita podniku,
4. obchodní síť,
5. péče o zaměstnance, motivace, informovanost,
6. reklama,
7. sledování konkurence.

Nejdůležitějším úkolem dneška se stalo řízení celého podniku tak, aby bylo dosaženo konkurenční výhody a tato aby byla udržena.

Cílem mé diplomové práce je pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí posoudit konkurenceschopnost obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.. Ve své práci uvádím charakteristiku firmy, provedené analýzy a návrh vhodné strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

2 Literární přehled

2.1 Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda

2.1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty. V ekonomickém slova smyslu je to **schopnost podniku dosahovat ekonomické renty**. Ekonomická renta je definována jako výnos přesahující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití. Ve vztahu k charakteru zdrojů pak lze rozlišovat:

- ekonomickou rentu podle Richarda, která se vztahuje k vzácným zdrojům, tj. zdrojům, které jsou jen obtížně napodobitelné konkurenty (např. jedinečné geografické umístění, dlouhodobá reputace podniku apod.)
- ekonomickou rentu podle Schumpetera, která se vztahuje k inovacím, v čase je kratší, protože inovace lze napodobit. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak svou konkurenci. Sledování zákazníků je obzvláště důležité u pomalu rostoucích trhů, neboť zde lze získat zákazníky jedině vítězstvím nad konkurencí. (KOTLER, 1992)

Dle KOTLERA (1992) jsou konkurenty firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná. Firma se musí mít také na pozoru před latentními konkurenty, kteří mohou přijít s jiným, nebo zcela novým způsobem uspokojování stejných potřeb. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty použitím analýzy odvětví a analýzy trhu. Informace o konkurentech je třeba sbírat, interpretovat, třídit a rozšiřovat nepřetržitě. Marketingoví manažeři musí mít neustále možnost získávat úplné a spolehlivé informace o konkurenci. I když je dnes orientace na konkurenci důležitá, není radno ji přehánět. Mnohem častěji bývají firmy poškozeny změnami potřeb zákazníků a latentními konkurenty, než svými běžnými konkurenty. Firmy, které v rozumné rovnováze sledují jak zákazníky, tak konkurenty, uplatňují správnou tržní orientaci.

V podnikatelském prostředí se nachází velké množství subjektů, které svými energeticko-entropickými stavy často ovlivňují energeticko-entropické stavy podniku. Nejsilnější vliv však mají zákazníci, dodavatelé a konkurenti, protože mezi nimi a podnikem probíhá přímá výměna energie či entropie. (Dle internetové encyklopedie wikipedia.org je entropie veličina udávající míru neuspořádanosti zkoumaného systému nebo také míru neurčitosti daného procesu.)

Cílem podnikového managementu je stav, v němž by se u všech tří účastníků podnikatelského prostředí maximalizoval proud energie a minimalizoval proud entropie směrem k podniku, protože eliminace či transformace entropie vyžaduje vyprodukovat navíc energii, které by se potom mohlo nedostávat při řízení změn.

Představme si nejhorší a nejlepší vztah těchto tří účastníků k podniku.

Zákazník, který poznal vaši nedostatečnost a začne v celém podnikatelském prostředí o vás šířit zprávy, že z vašeho podniku už nikdy nic neodebere, i kdybyste mu to dávali zadarmo, je pro vás velmi nepříjemným producentem entropie. Naopak ve stavu, kdy je nejen spokojený, ale přímo nadšený vaší službou, bude vám věrný a dokonce se bude bít za vaši reputaci, je pro vás vyzařovačem energie v podnikatelském prostředí.

Dodavatel, který vás nechá „na holičkách“ z jakýchkoliv důvodů, anebo dodavatel, který pozorně sleduje vaše potřeby a přebírá odpovědnost za vývoj svých dodávek pro vaše cíle, jsou naprosto rozdílným případem energeticko-entropických toků mezi vaším podnikem a dodavatelem.

Konkurent může být ve stavu posedlosti s to ublížit vám či poškozovat vaše zájmy, a to i za cenu, že sám si ublíží, nebo se nachází ve stavu solidní koexistence či dokonce spolupráce na společných projektech, což významně ovlivní masu entropie, kterou můžete z jeho strany očekávat.

Chce-li podnik vytvořit příznivé podmínky pro růst podnikového bohatství, musí všechny tři účastníky podnikatelského prostředí dostat do nejvýhodnějšího stavu energetizace, v němž se maximalizuje přísun energie a minimalizuje proud entropie.

Konkurent je svou přirozenou povahou nepřítelem podnikového košatění bohatství, neboť chce proud energie tekoucí k podniku obrátit ke svému podniku a svou entropií rozptýlit směrem ke konkurenci.

I přes tuto antagonistickou pozici je možno vztah ke konkurentovi upravit na minimum škodlivého proudění entropie. Jestliže se bude jednat o vztah čisté soutěže tvořivého potenciálu lidí, potom antagonismus zájmů může sloužit jako hnací síla růstu vlastního potenciálu. (KOPČAJ, 1999)

2.1.2 Konkurenční výhoda

Firmy činí často strategická rozhodnutí, aniž by braly v úvahu jejich dlouhodobé důsledky pro strukturu odvětví. Jestliže je jejich strategický tah úspěšný, vidí zisk ve svém konkurenčním postavení, aniž by následky reakce konkurentů předvíдали. Jestliže hlavní konkurenti takovýto tah napodobí, a má to za následek zničení struktury odvětví, je na tom pak hůře každý. Takovými „ničiteli“ odvětví jsou obvykle druhořadé firmy, které hledají cesty k překonání závažných konkurenčních nevýhod, firmy, které narazily na vážné problémy a zoufale hledají řešení, nebo „zabednění“ konkurenti, kteří neznají své náklady a mají nerealistické představy o své budoucnosti.

Říká se, že jádrem úspěchu v obchodním snažení je uspokojování potřeb kupujících. Uspokojování potřeb kupujících je vskutku základním předpokladem životaschopnosti daného odvětví a firem v něm. Kupující musí být ochotni zaplatit za výrobek cenu, která převyšuje jeho výrobní náklady, nebo jinak dané odvětví nakonec nepřežije. Uspokojování potřeb kupujících je sice základním předpokladem pro výnosnost odvětví, ale samo o sobě nestačí. (PORTER, 1993)

Dle PORTERA (1993) další běžně zastávaný názor na výnosnost odvětví je, že zisky jsou funkcí vyrovnanosti mezi nabídkou a poptávkou. Je-li poptávka větší než nabídka, vede to k vysoké výnosnosti. Dlouhodobou vyrovnanost nabídky a poptávky však silně ovlivňuje struktura odvětví i důsledky nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou pro výnosnost. I když tedy krátkodobé výkyvy v nabídce a poptávce mohou ovlivnit krátkodobou výnosnost, základem dlouhodobé výnosnosti je struktura odvětví.

Nabídka a poptávka se neustále mění a přizpůsobují se sobě navzájem. O tom, jak rychle konkurenti zvýší nabídku, rozhoduje struktura odvětví. Výška vstupních překážek určuje pravděpodobnost, že do odvětví vstoupí nové firmy a budou nabízet nižší ceny. Intenzita soupeření hraje hlavní úlohu v rozhodování o tom, zda stávající firmy budou výbojně rozšiřovat výrobní kapacitu nebo raději budou udržovat výnosnost. Struktura odvětví také rozhoduje o tom, jak rychle konkurenti stáhnou přebytečnou nabídku.

Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii je relativní postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení, které podnik získá, rozhoduje o tom, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod odvětvovým průměrem. Podnik, který dokáže získat dobré postavení, může dosahovat vysokou míru zisku, i když struktura odvětví je nepříznivá a průměrná výnosnost odvětví je proto skromná.

Nezbytným základem nadprůměrného výkonu je nakonec, jak ukázala zkušenost, dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. I když podnik může mít nesčetné množství silných a slabých stránek při srovnání s jeho konkurenty, existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může daný podnik mít: nízké náklady nebo diferenciaci. Význam kterékoli silné nebo slabé stránky podniku je funkcí jejího dopadu na poměrné náklady nebo diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci zase pramení ze struktury odvětví. Jsou výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s oněmi pěti dynamickými faktory lépe než jeho soupeři.

Být „vším pro všechny lidi“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.

Konkurenční výhodu můžeme chápat jako „výhodu vyšší schopnosti konkurence“ – doslovný překlad termínu competitive advantage – tedy vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. (VEBER A KOLEKTIV, 2001)

Konkurenční výhoda je založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinovaná časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do ní investují. Na rozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase se snižující výnosy, znalosti poskytují

zvyšující se výnosy. Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota, jejich využíváním se vytváří sebe posilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Konkurenční rozsah může mít na konkurenční výhodu velmi silný vliv, protože utváří podobu a ekonomiku hodnotového řetězce. Jsou čtyři dimenze rozsahu, jež mají na hodnotový řetězec vliv:

1. Segmentový rozsah. Různé typy výrobků, které podnik vyrábí, a zákazníků, kterým prodává.
2. Vertikální rozsah. Do jaké míry koná určité činnosti podnik sám (uvnitř podniku), místo aby je zadal nezávislé firmě.
3. Geografický rozsah. Okruh oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie.
4. Odvětvový rozsah. Okruh příbuzných odvětví, v nichž podnik konkuruje na základě koordinované strategie.

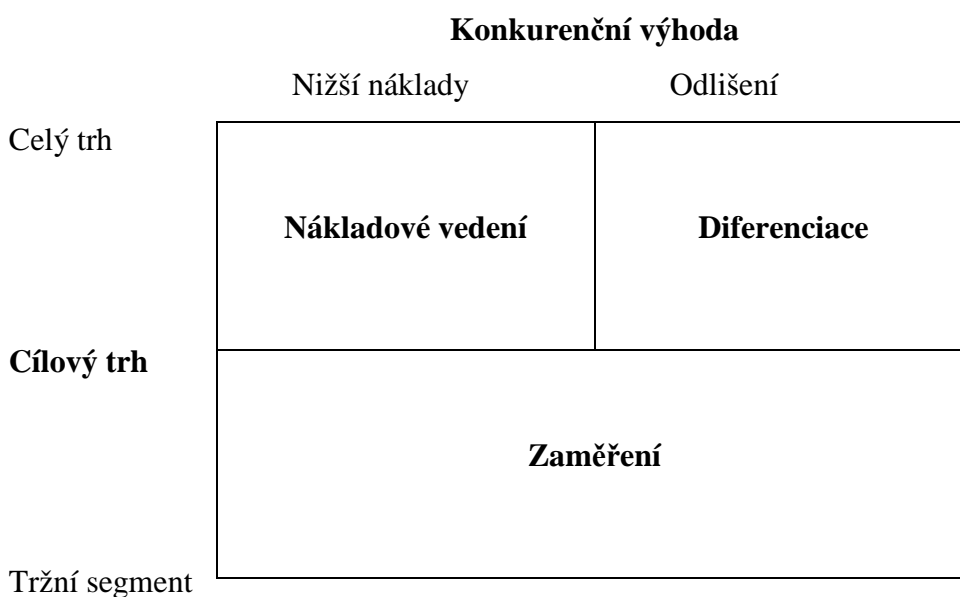
Široký rozsah může podniku umožnit těžit prospěch z toho, že vykonává více činnosti sám ve svém rámci. (PORTER, 1993)

PORTER (1993) založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě dvěma způsoby:

1. cestou nízkých nákladů nebo
2. odlišením vlastní produkce od konkurenční.

Tento předpoklad v kombinaci s rozsahem činnosti, respektive s parametry obsluhovaného trhu, umožňuje uplatňovat tři základní typy strategií tak, jak je znázorněno na obr. č. 1.

Obr. č. 1: Typologie strategií podle Portera (Zdroj: PORTER – Konkurenční výhoda, 1993)



2.1.2.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Vůdčí postavení v nízkých nákladech je asi nejjasnější z těchto strategií. V ní si podnik stanoví, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech, může dokonce působit v příbuzných odvětvích.

Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozličné a závisejí na struktuře daného odvětví. Mohou být mezi nimi snaha o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné faktory.

Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diference. Jestliže kupující nebudou považovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. (PORTER, 1993)

Dle HRONA, TICHÉ, DOHNALA (2000) je úroveň nákladů podniku výsledkem nákladů vynaložených v jednotlivých člancích nákladového řetězce. Při určování nákladů v jednotlivých částech řetězce se uplatňuje 9 hlavních faktorů ovlivňujících náklady:

1. Úspory z rozsahu,
2. Zkušební křivka,
3. Míra využití kapacit,
4. Napojení na jiné aktivity v řetězci,
5. Sdílení příležitostí s ostatními jednotkami v podniku,
6. Rozsah vertikální integrace,
7. Vhodné načasování spojené s výhodami a nevýhodami prvního tahu,
8. Strategické volby a operativní rozhodování,
9. Faktory lokalizace.

Nákladové výhody lze dosáhnout tehdy, když jsou kumulované náklady celkového nákladového řetězce nákladových aktivit nižší než kumulované náklady konkurenta. V podstatě existují dva způsoby, jak dosáhnout nákladové výhody:

1. Ovládat faktory ovlivňující náklady lépe než konkurent, např.:

- odstranit vše, co je navíc, a poskytovat výrobky v základní verzi bez jakýchkoliv vylepšení,
- využít jiného výrobního procesu,
- automatizovat obzvláště nákladné aktivity,
- hledat způsoby využití levnějších surovin,
- používat nové druhy reklamních médií a propagačních technik ve vztahu k zaběhnutým zvyklostem v rámci odvětví,
- využívat výhod přímého prodeje s využitím vlastních zdrojů místo nepřímého prodeje prostřednictvím dealerů a distributorů,
- přemístit výrobní kapacity blíž k dodavateli a/nebo spotřebiteli,
- dosáhnout výhodnější vertikální integrace ve srovnání s konkurenty,
- změnit přístup od „něco pro všechny“ k zaměření se na konkrétní produkt nebo službu, které splňují specifické, avšak důležité potřeby určité části zákazníků.

2. Vylepšit bilanci řetězce nákladových aktivit zaváděním nových metod přinášejících úspory, takže zákazník je obsluhován levněji.

2.1.2.2 Diferenciace

Druhá generická strategie je diferenciace. Při strategii diferenciace usiluje podnik, aby byl ve svém odvětví jedinečný v některých dimenzích, jež kupující velmi oceňují. Pečlivě si vybere jednu nebo více vlastností (výrobku nebo služeb), které mnoho kupujících v daném odvětví vnímá jako důležité, a vybuduje si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou.

Dosáhnout zároveň diferenciace i nejnižších nákladů je obvykle také neslučitelné, protože diferenciace je nákladná. Aby byl podnik usilující o diferenciaci jedinečným a docílil vyšší ceny, zvyšuje záměrně náklady. Úsilí o nejnižší náklady naopak často vyžaduje, aby se podnik vzdal určité diferenciace tím, že bude svůj výrobek standardizovat, sníží marketingovou režii apod. (PORTER, 1993)

Dle HRONA, TICHÉ, DOHNALA (2000) úspěšná diferenciace vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákaznickovy celkové náklady na použití výrobku nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. Konkrétní postupy zahrnují:

- redukování odpadu při využívání surovin,
- nižší náklady na pracovní síly,
- redukování nevyužitého času a prostojů,
- rychlejší zpracování,
- nižší náklady na dodávky, instalaci a financování,
- redukování nákladů na zásoby,
- snížení údržby a/nebo snadnější údržba,
- redukování požadavků na jiné vstupy,
- vyšší obchodní hodnoty použitých modelů,
- kompatibilita s jiným přidruženým vybavením,
- pružnost umožňující vyjít vstříc různým potřebám a potenciálním požadavkům,

-
- poskytování poradenství a technických služeb konečným uživatelům zdarma,
 - vyhnout se riziku prodeje zboží, které by později mohlo selhat a přivodit uživateli velké výdaje navíc.

2.1.2.3 Vazby mezi nákladovou a diferenciační strategií

Strategie vůdcovství v nákladech vyžaduje, aby firma vyrovnala kvalitu s průměrem v oboru. Je-li výrobek považován za podprůměrný, je zapotřebí stanovení nízké ceny, aby se dal prodat, což značně ovlivní ziskovou marži. Podobně platí, že podnik, který se chce úspěšně odlišit, potřebuje myslet na náklady. Především musí eliminovat náklady, které nevedou kupujícího k tomu, aby koupil. Obě tyto strategie mají společné prvky a vyžadují velkou pozornost. (PORTER, 1993)

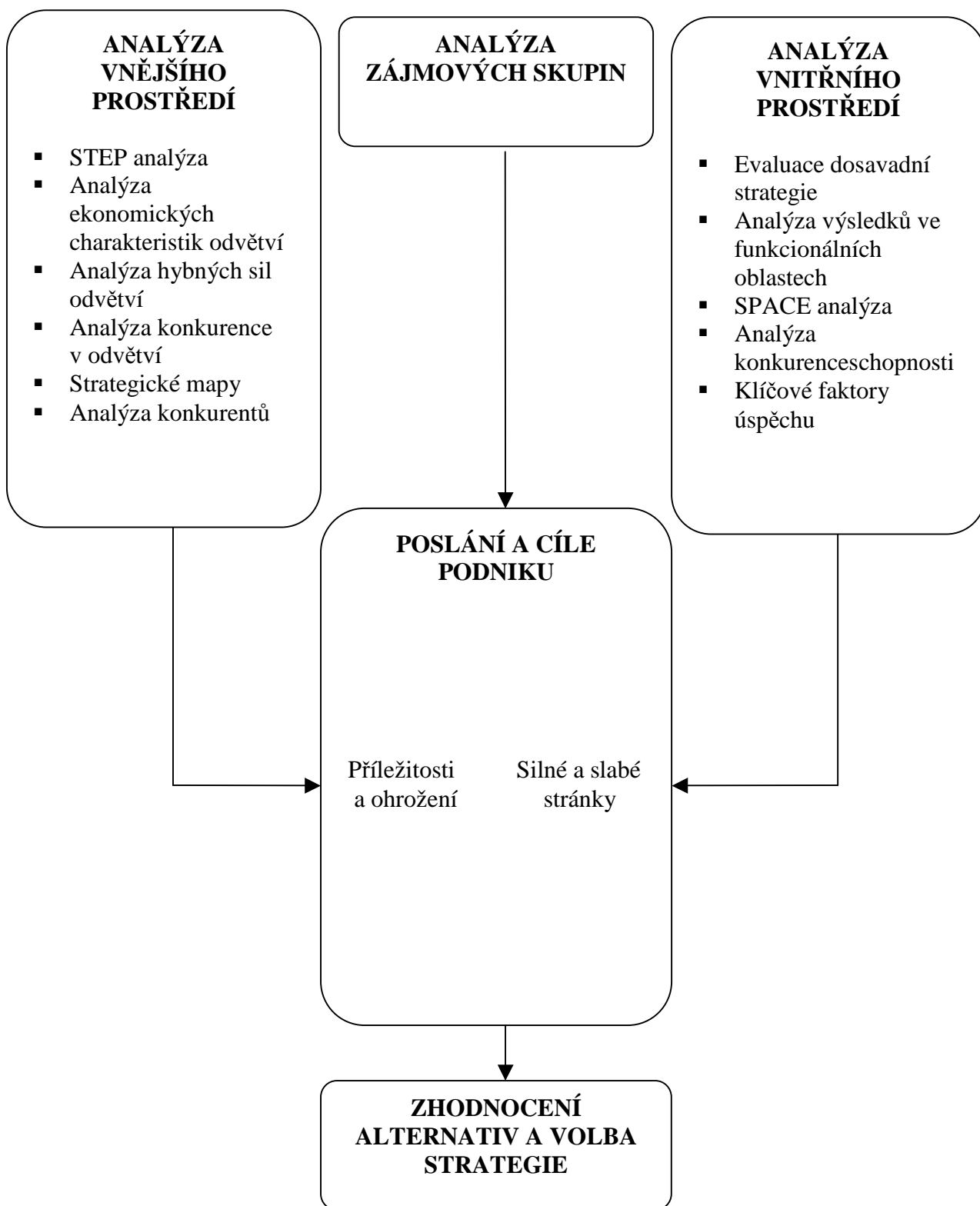
2.2 Strategické řízení, strategie

Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.

Strategické řízení je proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí.

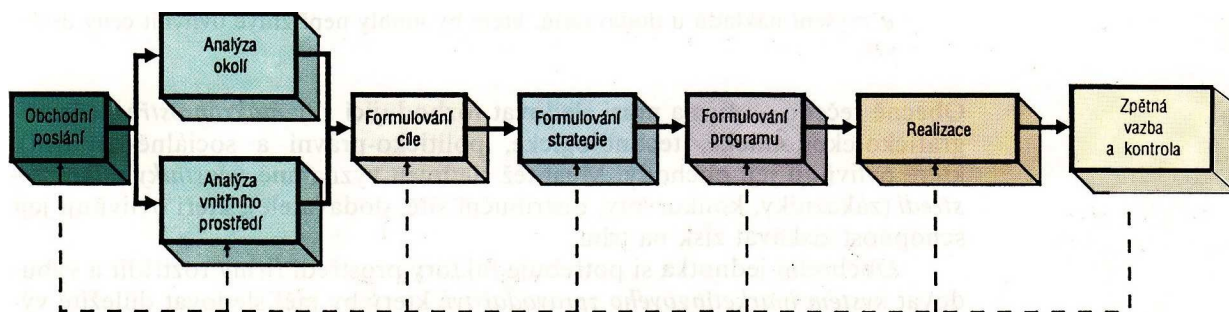
Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (tj. strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin. Obr. č. 2. pak shrnuje metodické postupy využitelné v procesu formulace strategie. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Obr. č. 2: Proces formulace podnikové strategie (Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL – Strategické řízení, 2000)



Proces strategického plánování se skládá z osmi kroků, zobrazených na obr. č. 3. (KOTLER, 1992)

Obr. č. 3: Proces strategického plánování (Zdroj: KOTLER – Marketing management, 1992)



Obchodní poslán

Každá společnost potřebuje definovat své obchodní poslán. Prohlášení o obchodním poslán by mělo vyjadřovat širší cíle a politiku firmy, a to ve vztahu s cíli a politikou firmy.

Analýza okolí

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demograficko-ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní), které ovlivňují její obchody. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distribuční sítě, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat zisk na trhu.

Analýza vnitřního prostředí

Každá firma potřebuje pravidelně vyhodnocovat svá silná a slabá místa. Při zkoumání silných a slabých stránek nemusí firma usilovat o napravování slabostí u málo významných faktorů. Stejně má pramalý význam radovat se ze silných stránek u nevýznamných faktorů.

Formulování cíle

Poté, co obchodní jednotka definovala své poslán a prozkoumala své okolí a vnitřní prostředí, může přistoupit k rozvíjení specifických cílů a úkolů pro plánovací období.

Velmi málo firem sleduje pouze jeden cíl. Většina společností sleduje kombinaci cílů, zahrnujících ziskovost, růst prodeje, zlepšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, renomé atd. Společnost určí tyto cíle a pak uplatňuje cílové řízení, tj. řízení zaměřené na dosažení určených cílů.

Formulování strategie

Cle naznačují, kam se chce firma dostat, strategie pak říká, jak se tam dostat. Každý podnik si musí vypracovat strategii pro dosahování svých cílů. Strategie pak musí být propracována ve specifických programech, které musí být efektivně realizovány a případně korigovány, jestliže jsou při dosahování cílů málo úspěšné.

Formulování programu

Jakmile firma vyvine svoji zásadní strategii potřebnou pro dosažení vytčených cílů, musí vypracovat podpůrné programy potřebné pro realizaci této strategie.

Realizace

I kdyby firma vyvinula jasnou strategii a dobře promyšlené podpůrné programy, nemusí to stačit. Firma může totiž selhat při jejich realizaci.

Zpětná vazba a kontrola

Firma může bezpečně počítat s jednou věcí, a to, že v jejím okolí bude v průběhu plánovacího období docházet ke změnám. Vždy, když dojde k významnější změně, bude nucena provést v jednom nebo více krocích plánovacího procesu příslušné korekce, jestliže chce dosáhnout vytčených cílů.

2.3 Strategická analýza (analýza potenciálu)

Hlavní funkcí strategické analýzy je vymežit **celkový výnosový potenciál podniku**.

Výnosový potenciál podniku je závislý na:

- **vnějším potenciálu** – souhrnně jej lze vyjádřit šancemi a riziky, které nabízí podnikatelské prostředí (odvětví, relevantní trh), ve kterém se pohybuje podnik,
- **vnitřním potenciálu** – jde o to zjistit, do jaké míry je podnik schopen využít šance vnějšího prostředí a čelit jeho rizikům (souhrn jeho silných a slabých stránek). Důležitým rozměrem analýzy vnitřního potenciálu je analýza konkurence podniku. (MAŘÍK A KOLEKTIV, 2007)

Pro podnikové složky bohatství můžeme použít označení krátkodobý zisk a dlouhodobá konkurenceschopnost“ nebo „peníze a excelence“, což jsou synonyma k pojmům „produkt a potenciál“.

Ve fyzikálních zákonitostech je to vztah mezi kinetickou a potenciální energií nebo vztah mezi prací a energií. Práce i energie mají stejný rozměr, ale nejsou totéž. Energie je předpoklad práce. Tak jako nelze ve fyzice zkonstruovat perpetuum mobile, tj. systém, který by vykonával práci bez dodávky energie, tak nelze stvořit podnik, který by produkoval zisk, aniž by k tomu měl odpovídající potenciál.

.....Produkt je výsledkem transformace potenciálu stejně jako práce vzniká transformací energie.

Z tohoto důvodu nelze přijmout pro spojení těchto dvou složek bohatství arogance typu „buď produkt, anebo potenciál“ nebo „nejdříve produkt a potom potenciál“, ale pouze produkt i potenciál s prioritou kladenou na potenciál. Potenciál je důležitý pro dlouhodobou prosperitu, produkt je naléhavý pro okamžité jištění existence.

PRODUKT

Produkt chápeme jako výsledek exploatace potenciálu, za který obdržíme vše, co potřebujeme pro jištění krátkodobé existence i rozvoj potenciálu pro dlouhodobou prosperitu. Má podobu výrobku, služby, vyléčeného pacienta atd.

Nejfrekventovanější finalitou produktu jsou peníze, které obdržíme v objektivně stanoveném množství za uspokojení objektivně stanovené potřeby.

Produkt je **objektivní složkou bohatství**, neboť za peníze je možno pořídit objektivně všechny potřeby, které jistí, zabezpečují existenci jednotlivce, organizace či podniku. Bez jejich přísunu hrozí zcela objektivní ohrožení jejich existence.

Tyto peněžní prostředky objektivně podmiňují v životě jednotlivců, organizací i podniků procesy, jež chrání, reprodukují a rozvíjejí jejich existenci. Skutečný efekt ochrany, reprodukce či rozvoje existence však tyto peníze negarantují. Efektivnost jejich využití je podmíněna úrovní potenciálu.

Peníze samy o sobě nemají žádnou schopnost transformace v sobě skryté energie na ochranu, reprodukci či rozvoj člověka, organizace či podniku. Pouze ve spojení s potenciálem svého držitele jsou schopny tyto procesy energeticky zabezpečovat, a to pouze v úrovni potenciálu svého držitele.

POTENCIÁL

Potenciál vyjadřuje vyzrállost jednotlivce, organizace či podniku k soutěži s jinými subjekty podle toho, jak proběhne jeho transformace do produktu.

Potenciál můžeme proto vyjádřit jako pravděpodobnost jeho efektivní transformace do produktu nebo naopak jako míru neuspořádanosti = entropii k potřebám zákazníků či úrovni nejlepších konkurentů. Zároveň jej lze vyjádřit jako relativní stupeň komplexnosti vývoje.

$$RSK = p_c = 1 - e_c$$

RSK ... relativní stupeň komplexnosti,

p_c ... celková pravděpodobnost úspěšnosti,

e_c ... celková entropie = celková pravděpodobnost neúspěšnosti, neuspořádanosti

Relativní stupeň komplexnosti vyjadřuje relativnost rozvoje daného subjektu k úrovni rozvoje jeho konkurentů nebo potřebám zákazníků a dá se vyjádřit jako celková pravděpodobnost úspěchu či pravděpodobnost nedostatečnosti, tj. celkové entropie. Celková entropie zároveň znamená míru zmarněné energie nutné k vytvoření potenciálu, který se nepřemění na produkt.

Potenciál vyjadřuje vnitřní subjektivní úsilí jednotlivce, organizace či podniku, potřebné k dosažení konkurenceschopnosti vůči jiným účastníkům soutěže o růst bohatství. Proto je možné označit jej jako subjektivní složku bohatství.

Celkové bohatství podniku lze potom vyjádřit pomocí dvou čísel vyjadřujících objektivní i subjektivní složku bohatství. (KOPČAJ, 1999)

MAŘÍK A KOLEKTIV (2007) uvádí, že strategická analýza musí mít své konkrétní výsledky. Měla by odpovědět na tři základní otázky:

-
1. Jaké jsou dlouhodobé perspektivy podniku?
 2. Jaký vývoj trhu, konkurence a především vývoj podnikových tržeb lze z hlediska dlouhodobé perspektivy očekávat?
 3. Jaká rizika jsou s podnikem spojena?

Záleží především na úrovni konkurence v daném odvětví, zda odbyt podniku je stabilní nebo nestabilní apod.

Při provádění strategické analýzy se většinou postupuje v následujících krocích.

1. Relevantní trh a jeho analýza (analýza vnějšího potenciálu).
2. Analýza konkurenční síly a vnitřního potenciálu podniku.

Ad 1) Relevantní trh a jeho analýza (analýza vnějšího potenciálu)

Výchozím krokem strategické analýzy je vymezení trhu, který je příslušný pro sledovaný podnik. Základními daty o trhu, rozumíme odhad velikosti relevantního trhu vyjádřený v hmotných a hodnotových jednotkách, vývoj trhu v čase (co možná nejdelší časové řady – alespoň 5 let) a případná segmentace trhu.

Analýza atraktivity trhu by měla přispět k lepšímu poznání **šancí a rizik** spojených s daným trhem.

Faktory, které jsou důležité z hlediska poptávky a prodeje:

- růst trhu,
- velikost trhu,
- intenzita přímé konkurence,
- průměrná rentabilita, substituce, bariéry vstupu,
- citlivost trhu na konjunkturu,
- struktura a charakter zákazníků.

Atraktivita trhu je jeden z faktorů perspektivnosti podniku a zároveň i faktor pro hodnocení možnosti dosáhnout určitého růstu tržeb.

Ad 2) Analýza konkurenční síly a vnitřního potenciálu podniku

Cílem je odhadnout vývoj tržních podílů podniku do budoucnosti. Vlastní postup je rozdělen do následujících kroků.

1. Stanovení dosavadních tržních podílů podniku.
2. Identifikace hlavních konkurentů - vyústěním identifikace hlavních konkurentů by mělo být shrnutí základních parametrů jejich hospodaření.
3. Analýza vnitřního potenciálu a konkurenční síly podniku – tato analýza má za úkol posoudit vnitřní vývojové možnosti podniku a odpovědět na otázku, do jaké míry je podnik schopen využít šance plynoucí z rozvoje trhu a do jaké míry je schopen účinně čelit konkurenci a možným hrozbám (např. zda je schopen zajistit potřebné kapacity a inovace). V úzké návaznosti k předchozímu bodu je třeba hodnotit konkurenční sílu podniku vůči hlavním konkurentům. Výsledkem by mělo být vyhodnocení konkurenční strategie podniku, případných konkurenčních výhod podniku a celkové konkurenční síly podniku.

Faktory, které ovlivňují tržní podíly se dělí na **nepřímé a přímé faktory**. Mezi nepřímé faktory patří manažeri a řízení podniku, výkonný personál podniku, inovační síla podniku a dlouhodobý majetek a investiční politika. Mezi přímé faktory u výrobních podniků patří především kvalita a technická úroveň (pokročilost), ceny, dostupnost, propracovaná distribuce a pružnost dodávek, servis, působivost reklamy, celkový image podniku.

Na závěr dle výsledků stanovíme **konkurenční výhody** a **konkurenční nevýhody** podniku. (MAŘÍK A KOLEKTIV, 2007)

2.4 Strategická analýza – vnější prostředí podniku

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Dle KOTLERA (1992) zahrnuje marketingové prostředí podniku aktéry a síly, které ovlivňují schopnost firmy rozvíjet se a udržovat úspěšné transakce a vztahy se svými cílovými zákazníky. Je možné rozlišovat makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Mezi ně patří:

- demografické: obchodníci se zajímají o velikost světové populace, o její geografické rozložení a hustotu, o trendy mobility, věkové rozdělení, porodnost, sňatkovost a o rasovou, etnickou a náboženskou strukturu.
- ekonomické: zahrnuje činitele, kteří ovlivňují kupní sílu spotřebitele a strukturu jeho výdajů. Trhy i lidé potřebují kupní sílu. Celková kupní síla závisí na běžných příjmech, cenách, úsporách a úvěrech. Obchodníci by si měli být vědomi hlavních trendů v příjmech obyvatelstva a změn ve struktuře jejich výdajů.
- přírodní: podniky si musí být vědomy vážných ohrožení u příležitosti spojených s tendencemi v přírodním prostředí: nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění apod.
- technologické: nejdramatičtější silou, která formuje životy lidí, je technologie. Míra hospodářského růstu velmi závisí na počtu nově objevených technologií a podniky by proto měly pečlivě sledovat trendy v technologii.
- politické: toto prostředí zahrnuje zákony, vládní agentury a nátlakové skupiny, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce.
- kulturní: zahrnuje základní přesvědčení, hodnoty a normy společnosti, ve které lidé vyrůstají.

Mikroprostředí zahrnuje nejbližší účastníky podniku, kteří ovlivňují jeho schopnost obsluhovat své trhy. Mezi ně patří:

-
- *podnik*,
 - *dodavatelé*: obchodní firmy a jednotlivci, kteří zabezpečují potřebné zdroje pro podnik i jeho konkurenty, aby byli schopni vyrábět zboží nebo poskytovat služby,
 - *tržní zprostředkovatelé*: firmy, které pomáhají podniku při propagaci, prodeji a distribuci zboží k cílovým zákazníkům. Patří mezi ně: zprostředkovatelé, firmy pro fyzickou distribuci, agentury pro obchodní služby a finanční zprostředkovatelé.
 - *zákazníci*: cílový trh může být reprezentován jedním nebo více typy z následujících pěti typů spotřebitelských trhů: spotřebitelské trhy, průmyslové trhy, překupnické trhy, vládní a nevýdělečné trhy, mezinárodní trhy.
 - *konkurenti*: jen výjimečně působí nějaká firma na trhu osamoceně. Obvykle soupeří s velkým množstvím konkurentů. Každý z těchto konkurentů musí být identifikován, sledován a poražen lepší taktikou. Tím je možné nadále si udržet přízeň zákazníků.
 - *veřejnost*: skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem i vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů. Každý podnik čelí několika důležitým skupinám veřejnosti: finanční veřejnost, vládní veřejnost, občanská veřejnost a interní veřejnost

K analýze vnějšího prostředí podniku slouží řada metod, například:

- STEP analýza,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- analýza konkurence v odvětví (Porterův model),
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví.

2.4.1 STEP analýza

Dle HRONA, TICHÉ, DOHNALA (2000) je STEP analýza jednoduchým a efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky v níže uvedených segmentech vnějšího prostředí:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?

-
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
 3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Společenský – zahrnující faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času.

Technologický – zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou např.:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomický – zahrnující faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např.:

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie, náklady na ni.

Politický (politicko-právní) – zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např.:

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- monopolní legislativa,

-
- ochrana životního prostředí.

2.4.2 Analýza ekonomických charakteristik odvětví

Vymezení ekonomických charakteristik odvětví je užitečnou pomůckou pro definování odvětví samotného. Metoda je vhodná zvláště jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví.

Pro každé odvětví jsou charakteristické vztahy mezi cenou, náklady a ziskem. Ekonomika podniku je ovlivňována takovými faktory jako jsou: kapitálová náročnost, úspory z rozsahu, struktura nákladů, determinanty cen, typické ziskové marže, variabilita jednotkových nákladů podle různých stupňů využití kapacit, způsoby, kterými je možné dosáhnout vyšší efektivity, úloha reklamy a marketingu při generování dodatečného objemu prodeje atd. Ovládání podnikové ekonomiky je nezbytným předpokladem pro analýzu odvětví a analýzu konkurence. Vzhledem k tomu, že vztahy mezi výnosem, náklady a ziskem vytvářejí omezení pro činnost podniku a je třeba je brát v úvahu, má-li být podnik řízen efektivně a být úspěšný.

Při analýze struktury odvětví je třeba brát v úvahu také determinanty nabídky a poptávky, neboť pro určité odvětví bývají faktory, které nabídku (suroviny, technologie, pracovní síla) a poptávku (cenová elasticita výrobků a služeb, míra růstu, cyklické charakteristiky poptávky a metody nákupu) ovlivňují, společně.

Zatímco struktura odvětví se může po dobu životního cyklu výrobku měnit, strukturální faktory zůstávají důležité pro určení vhodné podnikové strategie k dosažení silné pozice v rámci odvětví.

Analýza ekonomických charakteristik odvětví by proto z důvodů uvedených výše měla zahrnovat tyto ukazatele:

- velikost trhu,
- míra rivality mezi konkurenty,
- míra růstu trhu,
- stádium životního cyklu,
- počet podniků v odvětví,

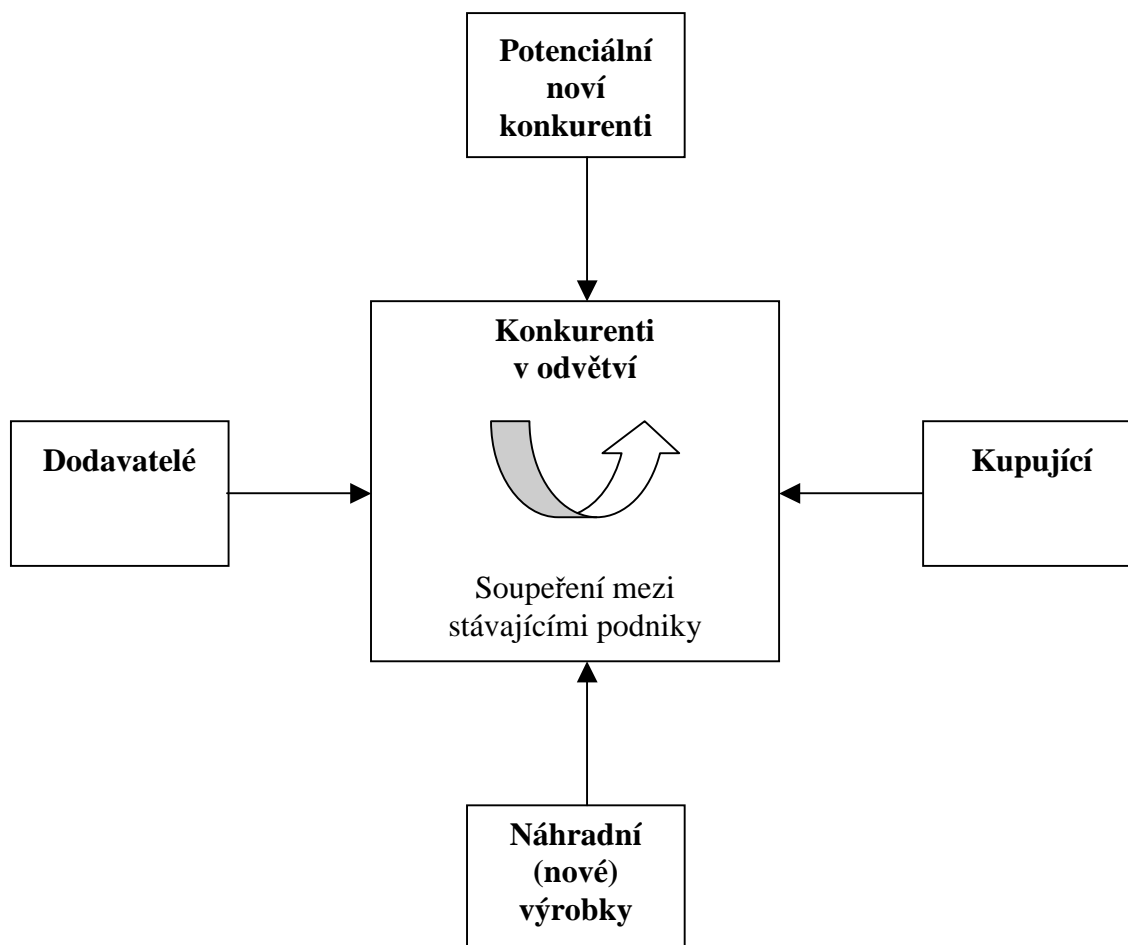
-
- zákazníci,
 - stupeň vertikální integrace,
 - složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj,
 - technologie / inovace,
 - charakteristika výrobků / služeb,
 - úspory z rozsahu,
 - využití kapacit,
 - profitabilita odvětví.

2.4.3 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Podle PORTERA (1993) vychází tato metoda ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů (viz obr. č. 4):

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků nebo služeb (nahrazující dosavadní),
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty.

Obr. č. 4: Porterův model pěti sil (Zdroj: PORTER – Konkurenční výhoda, 1993)



Dle HRONA, TICHÉ, DOHNALA (2000) je uvedeno, že celkový dopad působící sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence na trhu a konečném efektu determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout.

Je pravidlem, že se celková ziskovost podniků v odvětví snižuje, když se konkurence stává aktivnější. Z perspektivy podniku, nejkritičtější a nejbrutálnější konkurenční podmínky vzniknou, když se působnost pěti zmíněných sil spojí a vytvoří tlaky tak intenzivní, že vyhlídka pro dané odvětví je více než mizivá a ve většině případů znamená pro podniky období ztrát. Na druhé straně, když odvětví nabízí perspektivu vysoké a dlouhodobé ziskovosti, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou nadměru silné a že konkurenční prostředí v daném odvětví bude příznivé a atraktivní.

2.4.4 Analýza konkurentů

V této analýze je cílem ohodnocení konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku, rozlišení výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledování, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorování názorů o vývoji odvětví prezentovaných manažery konkurenčních podniků,
- studování zázemí a filosofí manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studování priority konkurenčních podniků a jejich výkonových cílů,
- odhadování pravděpodobných příštích tahů jednotlivých konkurentů.

Analýza konkurentů je důležitá ze dvou hlavních důvodů:

1. Dobrou strategii nelze formulovat v konkurenčním vakuu bez vnímavého porozumění soupeřovy strategie.
2. Vzhledem k tomu, že strategie konkurentů jsou vzájemně závislé (strategické tahy jednoho konkurenta mají přímý dopad na ostatní konkurenty a mohou vyvolat strategické protitahy), pozice a úspěch konkurentů ovlivňují přímo výběr vlastní strategie.

HRON, TICHÁ, DOHNAL (2000) píší, že pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně šesti postupy:

1. Snažit se být na špičce (mít největší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným „prvním běžcem“).
2. Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví (např. mezi prvními pěti).
3. Být tím, kdo někoho následuje, spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“.
4. Spokojit se s pozicí outsidera, „nuly“, okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
5. Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup „generální změny“ a repozice), protože management jasně vidí potřebu a příležitost vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
6. Hrát úlohu agresivního nováčka (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci).

2.4.5 Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky. V průběhu analýzy se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně vyžít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by se tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu reorganizace podniku v rámci odvětví. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Na obr. č. 5 je uveden rastr pro analýzu atraktivity odvětví.

Obr. č. 5: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví (Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL – Strategické řízení, 2000)

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.5 Strategická analýza - vnitřní prostředí podniku

Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, jinými slovy nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, která má k dispozici. Analýza podnikových zdrojů je tedy druhým z pilířů formování podnikové strategie. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Úspěšnost budované strategie organizace bude kromě vlivu externích faktorů závislá i na strategických možnostech organizace samé. Strategické možnosti každé organizace jsou přitom dány jejími vnitřními a vnějšími zdroji, schopností dané záměry provádět a celkovou vyvážeností všech jednotlivých složek. (VEBER A KOLEKTIV, 2001)

Při formulaci podnikové strategie je jedním z nejdůležitějších kroků právě analýza vnitřního prostředí podniku. Spočívá v posouzení dovedností a schopností podniku ve všech jeho oblastech. Dle KOTLERA (1992) patří mezi nejdůležitější faktory vnitřního prostředí podniku.

1. *Výroba a vývoj* – zde se posuzuje zejména schopnost vyrábět výrobky v požadované kvalitě, plnit včas a správně uzavřené kontrakty, hodnotí se výrobní zařízení. Dále se zjišťuje kvalita pracovních sil, jejich technická zručnost a adaptabilita, kapacita výroby, podpora výzkumu a vývoje nových výrobků a další podobné faktory.
2. *Marketing* – hodnotí se známost výrobků firmy, renomé kvality výroby, efektivnost podpory prodeje, způsoby stanovení cen a jejich úrovně vzhledem ke konkurenci, úroveň výrobních nákladů a všechny ostatní faktory, které jsou v oblasti marketingu z hlediska vnitřního prostředí firmy důležité.
3. *Organizace a řízení* – zkoumá se organizační struktura a její vhodnost v dané situaci podniku, provádí se rozbor struktury manažerů, jejich kvalifikovanosti, schopnosti a dovednosti, pružnosti a přizpůsobivosti, převažujících stylů řízení a další.
4. *Finanční situace* – v této části se hodnotí míra zisku, cash flow, likvidita a platební schopnost podniku, renomé platební schopnosti u dodavatelů, struktura kapitálu podniku a jeho rizikovost, celková finanční stabilita a další.
5. *Vnitřní konkurence*.

-
6. *Technický rozvoj.*
 7. *Umístění podniku.*
 8. *Image firmy.*

Pro hodnocení vnitřní situace firmy samozřejmě existuje celá řada dalších faktorů, avšak záleží na daném podniku, které faktory bude považovat za důležité a bude je následně analyzovat. Když podnik určí, pro něj rozhodující, faktory, jednotlivé faktory ohodnotí, ať slovně nebo jen číselně. Po tomto kroku následuje vypracování dotazníku, který umožní přehledné a rychlé zhodnocení vnitřní situace. Ze všech oblastí podniku se uvede na jednu řádku ve formuláři každý z faktorů, kde se vedle ohodnocení doporučuje uvedení i důležitosti daného faktoru. Samozřejmostí je, že důležitost jednotlivých faktorů je různá, taktéž i hodnocení daného faktoru pro firmu.

K analýze vnitřního prostředí podniku slouží řada metod, například:

- evaluace dosavadní strategie,
- analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech,
- analýza exponovanosti podniku,
- SPACE analýza,
- analýza konkurenceschopnosti,
- klíčové faktory úspěchu.

2.5.1 Evaluace dosavadní strategie

Evaluace dosavadní strategie je jednou z fází procesu strategického řízení. V obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními.

Úspěšnost současné strategie lze zhodnotit za pomoci následujících indikátorů:

- růst / pokles relativního podílu podniku na trhu,
- zisková marže ve srovnání s ostatními podniku,
- trendy v čistém zisku a návratnosti investic dosahovaných podnikem,
- růst / pokles podnikového prodeje ve srovnání s růstem / poklesem trhu,
- zlepšování / zhoršování konkurenční pozice podniku.

Známky strategického úspěchu nebo neúspěchu není těžké rozlišit. Co není na první pohled tak zřejmé, je potenciální úspěšnost podnikové strategie v závislosti na měnících se podmínkách prostředí. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

2.5.2 Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

Funkcionální oblasti, které jsou předmětem analýzy, zahrnují nejčastěji:

- výrobu,
- finance,
- marketing,
- úroveň řízení a lidské zdroje,
- výzkum a vývoj.

Na analýze výsledků nejsou důležité jen výsledky samotné, ale i způsob, jakým se v podniku výsledky měří, kterým je přiřítán jaký význam apod. Dalším důležitým faktorem je faktor času – výsledky dosahované podnikem je vhodné analyzovat v časových řadách a z nich odvozovat trendy. Trendy jsou ze strategického hlediska mnohem důležitější než absolutní hodnoty. Analýzu výsledků podniku je také vhodné všude tam, kde je to možné, vztáhnout ke konkurenci, tj. porovnávat výsledky podniku s výsledky jeho blízkých konkurentů nebo s odvětvovými standardy. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je **finanční analýza**. Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku.

Účelem a smyslem finanční analýzy je provést s pomocí speciálních metodických prostředků diagnózu finančního hospodaření podniku, podchytit všechny jeho složky, případně při podrobnější analýze hodnotit blíže některou ze složek finančního hospodaření. Jedná se o analýzu rentability, analýzu zadluženosti, analýzu likvidity, apod.

Uspokojivá finanční situace podniku se často označuje pojmem „**finanční zdraví**“ podniku. Za finančně zdravý podnik je možné považovat takový podnik, který je v danou chvíli i perspektivně schopen naplňovat smysl své existence, tzn., že je schopen dosahovat

trvale takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míru zisku), která je požadována investory (akcionáři) vzhledem k výši rizika, s jakým je příslušný druh rizika spojen. Čím větší je výnosnost neboli rentabilita vloženého kapitálu, tím lépe pro podnik a jeho investory. Na kapitálovém trhu je míra perspektivní schopnosti zhodnocovat vložený kapitál „ohodnocena“ investory prostřednictvím tržní ceny akcií, případně cenami jiných papírů emitovaných podnikem. Zároveň s rentabilitou je nutnou podmínkou finančního zdraví likvidita, tedy schopnost včas uhrazovat splatné závazky.

Základním metodickým nástrojem finanční analýzy jsou tzv. **finanční poměrové ukazatele**.

Ukazatele se obvykle sdružují do skupin, přičemž každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Zpravidla se uvádí dělení na 4 základní skupiny, posuzované vlastnosti objektu, resp. skutečnosti, na kterou se zaměřuje:

- **ukazatele rentability**, tj. různé formy zisku jako všeobecně akceptovaného vrcholového představitele efektivnosti podniku. V rámci této skupiny jsou často uváděny i bezprostřední analytické ukazatele míry zisku, tj. určitá forma rentability odbytu, ziskové marže, resp. ziskového rozpětí a charakteristika obratu neboli vázanosti vloženého kapitálu. Jako zvláštní skupina bývají vyčleněny **ukazatele aktivity**, jedná se o ukazatele stupně využití podnikových aktiv, neboli ukazatele rychlosti nebo doby obratu zásob, pohledávek, hmotného investičního majetku. Tyto ukazatele mají pevnou vazbu na syntetické ukazatele rentability a je tudíž logicky opodstatněné jejich zařazení do první skupiny.
- **ukazatele zadluženosti** hodnotí finanční strukturu podniku. Zahrnují řadu ukazatelů, které hodnotí strukturu vloženého kapitálu z hlediska vlastnictví, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje.
- **ukazatele platební schopnosti**, tj. solventnosti a likvidity. Cílem těchto ukazatelů je vyjádřit potenciální schopnost podniku uhradit promptně své splatné závazky.
- **ukazatele vycházející z údajů kapitálového trhu**, jde-li o akciovou společnost a její akcie jsou obchodovatelné na burze. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Nejčastějším postupem je analýza finančních ukazatelů, která umožňuje vyhodnotit:

- Pozici podniku v rámci odvětví.
- Stupeň naplňování strategických cílů.

-
- Exponovatelnost podniku ve vztahu k poklesu příjmů.
 - Budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje.
 - Schopnost podniku reagovat na nepředvídatelné změny v prostředí.
 - Riziko bankrotu.

Ad 1) Vymezení pozice podniku v rámci odvětví

Předmětem analýzy je stav ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku v následujících srovnáních:

1. **Odvětvové srovnávání** – důležitou podmínkou pro porovnání vlastního podniku s ostatními v odvětví je správný výběr těch, které jsou srovnatelné zejména z hlediska velikosti podniku, výrobků a obsluhovaných trhů.
2. **Analýza časových řad** – odvozování trendů z vývoje jednotlivých ukazatelů v několika posledních letech.
3. **Srovnání s absolutními standardy** – standardy stanovené jako např. dolní přípustná hranice:
 - profitabilita,
 - likvidita,
 - řízení dluhu,
 - řízení aktiv.

Ad 2) Stupeň naplňování strategických cílů

Finanční ukazatele jsou nejčastějším měřítkem úspěšnosti realizované strategie. Za účelem měření stupně naplňování strategických cílů jsou skutečné finanční ukazatele porovnávány s plánovanými, případně s ukazateli významných konkurentů nebo podniků, které zaujímají v odvětví vedoucí pozici.

Ad 3) Exponovatelnost podniku ve vztahu k poklesu příjmů

Klíčovým ukazatelem exponovatelnosti (citlivosti) podniku k poklesu příjmů je výnosnost aktiv (ROA) a dlouhodobá profitabilita podniku je proto závislá na jeho schopnosti udržovat stabilní úroveň tohoto ukazatele nebo jeho zlepšující se tendenci.

Ad 4) Budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získat cizí zdroje

Růstový potenciál podniku závislý na míře návratnosti investovaných prostředků (ROI), průměrném úroku, kterým jsou zatíženy cizí zdroje, a na stupni celkové finanční zadluženosti podniku (ukazatel podílu dluhů na vlastním jmění). Změna v jednom z těchto ukazatelů indikuje změnu trajektorie růstu. Zkoumání těchto ukazatelů v časových řadách může odkrýt fakta, která z finančních výkazů nemusí být na první pohled patrná.

Ad 5) Schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí

Měřítkem schopnosti podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí jsou tržně orientované ukazatele vázané na hodnotu akcií podniku, např. P/E (P/E = poměr tržní ceny akcie a čistého zisku) nebo poměr tržní a účetní hodnoty akcií. Tyto ukazatele odrážejí odhady investorů o schopnosti podniku reagovat na takové změny prostředí jakými může být vstup nového konkurenta na trh nebo vyvinutí nové technologie.

Ad 6) Riziko bankrotu

Šance podniku na dlouhodobou existenci lze měřit s využitím **faktoru Z**:

$$Z = 0,012 X_1 + 0,014 X_2 + 0,033 X_3 + 0,006 X_4 + 0,999 X_5$$

kde:

X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva (%).

Tento ukazatel je měřítkem čistých likvidních aktiv ve vztahu k celkové kapitalizaci.

X_2 = celkový nerozdělený zisk / celková aktiva (%).

Měřítka kumulativní profitability za období, tj. implicitně je obsaženo stáří podniku.

Obecně je vyšší riziko bankrotu u mladých podniků.

X_3 = provozní zisk / celková aktiva (%).

Měřítka produktivity podnikových aktiv.

X_4 = tržní hodnota vlastního jmění / účetní hodnota celkových závazků (%).

Měřítka vypovídající o tom, jak mohou poklesnout podniková aktiva aniž by pasiva převýšila podniková aktiva a podnik se stal insolventní.

$X_5 = \text{tržby} / \text{celková aktiva}$.

Měřítka schopnosti podniku vyrovnat se s konkurenčními podmínkami.

Podle Altamana jsou podniky se Z-faktorem vyšším než 2,99 vystaveny minimálnímu riziku bankrotu, podniky se Z-faktorem nižším než 1,81 čelí podstatnému riziku a u podniků nacházejících se někde uvnitř rozhraní je těžké předpovědět budoucí vývoj. Stejně jako ostatní finanční ukazatele je třeba i Z-faktor hodnotit z hlediska tendencí jeho vývoje a v relaci k odvětví, v němž se podnik nachází a ke stádiu jeho životního cyklu.

2.5.2.1 Analýza rentability a aktivity podnikání

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. jeho produkční sílu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření před zdaněním}}{\text{celkový kapitál}}$$

Z hlediska vlastníka je důležitá **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**:

$$\text{ROE} = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

2.5.2.2 Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy posuzujeme na základě struktury dlouhodobých a celkových pasiv, struktury aktiv a relace mezi dlouhodobým majetkem a pasivy, porovnáváme následující:

-
1. podíl vlastního kapitálu (VK) na celkovém kapitálu (CK),
 2. podíl dlouhodobého majetku (DM) na celkových aktivech (A),
 3. krytí dlouhodobého majetku celkovým dlouhodobým kapitálem (DK)
(*vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál / dlouhodobý majetek*),
 4. krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem (*vlastní kapitál / dlouhodobý majetek*).

2.5.2.3 Ukazatele krátkodobé likvidity

Ukazatele krátkodobé likvidity jsou ukazatele statické, tj. jedná se o hodnoty vztažené k určitému datu, které mohou být silně ovlivněny. Ve spojení s jinými ukazateli však jistý význam mají.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{Rychlý poměr} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{Pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

2.5.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají, jak společnost hospodaří s aktivy, jejich jednotlivými složkami a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. Pro tyto účely se používají ukazatele:

- počet obrátů aktiv celkem za rok

$$\text{počet obrátů aktiv celkem za rok} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

- počet obrátů fixních aktiv (dlouhodobého majetku) za rok

$$\text{počet obrátů fixních aktiv za rok} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{fixní aktiva}}$$

Z oběžných aktiv se vyhodnocují zejména:

- doba a rychlost obrátu zásob

$$\text{doba obrátu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

$$\text{rychlost obrátu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- doba a rychlost obrátu pohledávek

$$\text{doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

$$\text{rychlost obrátu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- průměrná doba splatnosti pohledávek z obchodních vztahů

$$\text{průměrná doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

2.5.3 Analýza vnitřního potenciálu

Analýza vnitřního potenciálu podniku má za úkol posoudit vnitřní vývojové možnosti podniku a stanovit, do jaké míry je společnost schopna využít šance plynoucí z rozvoje trhu a celého okolí a do jaké míry je schopna čelit konkurenci a možným hrozbám.

Při této analýze je zapotřebí stanovení hlavních faktorů s rozhodujícím vlivem na získání rozdělení tržních podílů. Tyto faktory se rozdělují na přímé a nepřímé.

Mezi přímé faktory patří:

- 1. kvalita a technická úroveň,**
- 2. cena,**
- 3. dostupnost,**
- 4. propracovaná distribuce a pružnost dodávek,**
- 5. servis,**
- 6. působivost reklamy,**
- 7. celková image firmy.**

Mezi nepřímé faktory patří:

- 1. manažeři a řízení společnosti,**
- 2. výkonný personál,**
- 3. inovace, výzkum a vývoj,**
- 4. dlouhodobý majetek,**
- 5. investiční politika.**

2.5.4 Analýza exponovanosti podniku

Cílem analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku je ohodnotit, do jaké míry je podnik zranitelný zvenčí. Analýza vychází z otázky:

„Absence kterých faktorů může ohrozit existenci podniku?“

Faktory, které v této souvislosti přicházejí v úvahu, jsou například:

- potřeby a přání zákazníku,
- zdroje a aktiva: kvalifikovaná pracovní síla, kapitál, zařízení, suroviny, technologické know-how,

-
- nákladová pozice ve vztahu ke konkurentům, podle hlavních nákladových položek,
 - spotřebitelská základna: velikost, demografie, trendy,
 - potřebné technologie,
 - specifické dovednosti, systémy, procedury, organizace,
 - identita podniku: logo, image, podniková kultura, role,
 - institucionální překážky konkurence: regulace, zákony, patenty, licence,
 - společenské hodnoty, životní styl, sdílené normy, ideály,
 - sankce/podpora podnikání: zvláště v oblastech jako jsou léčiva, jaderné materiály, bezpečnost atd.,
 - bezpečnost výrobku, kvalita a reputace u zákazníků.

Analýza samotná se odehrává v následujících 7 krocích.

1. Identifikace faktorů: doporučenou metodou pro identifikaci faktorů, které mají zásadní význam pro podnik, je brainstorming vrcholového managementu.
2. Přesná formulace ohrožení, které může absence faktoru způsobit.
3. Formulace následků v případě, že se ohrožení naplní.
4. Ohodnocení vlivu jednotlivých faktorů na podnik (0 = žádný vliv, 10 = katastrofální následky).
5. Odhad pravděpodobnosti, že se jednotlivá ohrožení naplní.
6. Formulace možných reakcí podniku a ohodnocení schopnosti podniku absorbovat ohrožení (0 = bezbrannost, 10 = bezproblémová absorpce).
7. Grafické zpracování matice, ve které jsou osami vliv faktorů na podnik a schopnost podniku absorbovat ohrožení. Jednotlivé kvadranty matice popisují následující stavy:

- **bezbrannost** – jedná se o horní levý kvadrant, do něhož spadají velmi vážná ohrožení podniku a podnik nemá zdroje ani schopnosti jim čelit. V takovém případě je nutno učinit všechny potřebné kroky (změnit záměr, strategii, zbavit se příslušné jednotky nebo nějakým způsobem zvýšit schopnost podniku na nebezpečí reagovat) k posunu do pravého horního rohu.

- **ohrožení** – pravý horní kvadrant, ve kterém jsou ohrožení stále velmi vážná, ale podnik má prostředky na obranu. Manažeři by v tomto případě měli zpracovat detailní plány pro případ, že se ohrožení materializuje.

- **připravenost** – pravý dolní kvadrant, ve kterém jsou ohrožení málo významná a podnik je připraven jim čelit.

- **zranitelnost** – levý dolní kvadrant, ve kterém jsou ohrožení málo významná, ale podnik proti nim nemá zbraně. Není snad třeba připravovat katastrofické scénáře, ale je žádoucí ohrožení sledovat, aby bylo možno včas podchytit jejich eskalaci.

2.5.5 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

1. Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
2. Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
3. Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
4. Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu / nevýhodu?
5. Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch.

Každému klíčovému faktoru úspěchu je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti. Tato procedura vyžaduje:

- přiřazení váhy každému z klíčových faktorů úspěchu podle vnímané závažnosti (součet vah by se měl rovnat 1),
- ohodnotit, jak si podnik vede v každém z faktorů (za použití stupnice 1 – 5),
- vypočítání váhového hodnocení vynásobením váhy a skóre,
- součet váhových hodnocení pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších konkurentů. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

2.5.6 Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Mezi tyto faktory může patřit dovednost, konkurenční schopnost či předpoklady podmiňující úspěch. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na

základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch. Obecné příklady uvádím níže.

V oblasti technologie:

- vědecký výzkum,
- schopnost inovovat výrobní proces,
- schopnost inovovat výrobek,
- know-how v dané technologii.

V oblasti výroby:

- efektivnost a kvalita výroby,
- využití fixních aktiv,
- dostatek kvalifikovaných pracovních sil,
- vysoká produktivita práce.

V oblasti distribuce:

- pevně zbudovaná síť velkoobchodů,
- vlastní maloobchodní síť,
- nízké náklady distribuce,
- rychlé dodávky.

V oblasti marketingu:

- dobře připravení a efektivní prodejci,
- přesně vyřízené objednávky (bez reklamací),
- obchodní dovednosti,
- atraktivní balení.

V oblasti dovedností (kvalifikace):

- jedinečný talent,
- know-how v oblasti řízení kvality,
- návrhářské dovednosti,
- schopnost přijít s lákavými reklamami,
- schopnost rychlé realizace nově vyvinutých výrobků.

V oblasti organizace:

- vynikající informační systém,
- schopnost rychle reagovat na měnící se tržní podmínky,
- větší zkušenosti a manažerské know-how.

Ostatní:

- dobrá reputace, image podniku,
- celkové nízké náklady,
- vhodné umístění,
- příjemní zaměstnanci,
- dostupnost finančního kapitálu,
- patentová ochrana. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

2.5.7 SWOT analýza

SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení ve vnějším prostředí podniku. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Pokud si chceme přiblížit metodu SWOT, pak můžeme vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení organizace, který buď zachová, nebo zlepší její konkurenční postavení. Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. (VEBER A KOLEKTIV, 2001)

Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně, některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým ohrožením. (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000)

Je zřejmé, že tyto faktory se budou lišit podnik od podniku a budou se lišit v závislosti na tom do jakého typu odvětví podnik patří a v jakém stadiu cyklu životnosti se odvětví nachází. (VEBER A KOLEKTIV, 2001)

Podle charakteru odvětví a kombinaci vnitřních i vnějších stránek pak lze volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných přístupů, tak jak je patrné na obr. č. 6.

Obr. č. 6: SWOT matice (Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL – Strategické řízení, 2000)

	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ...	Silné stránky (S) 1. ... 2. ...
Příležitosti (O) 1. ... 2. ...	WO strategie „HLEDÁNÍ“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. ... 2. ...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

Kombinaci příležitostí a hrozeb okolí, silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti i hrozby je nutno chápat dynamicky čili zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů. Bez ohledu na organizační úroveň, na které je SWOT analýza aplikována, pak lze určit takzvanou:

- ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení,
 - spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení,
 - vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením,
 - znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením.
- (VEBER A KOLEKTIV, 2001)

Na obr. č. 7 jsou přehledně zobrazeny faktory hodnocené v rámci SWOT analýzy.

Obr. č. 7: Oblasti pozornosti při provádění SWOT analýzy (Zdroj: PITRA – Inovační strategie, 1997)

Potenciální vnitřní silné stránky	Potenciální vnitřní slabiny
<ul style="list-style-type: none"> - rozhodující kompetence pro klíčové oblasti, - adekvátní finanční zdroje, - uznávaný leader na trhu, - dobře sestavené funkční strategie, - příhodná technologie, - nízké náklady, - schopnost rychle inovovat produkty, - dobrá propagační kampaň, - lepší výrobní schopnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - absence jasné strategie, - zastaralá zařízení, - nedostatek manažerských schopností a talentů, - chybějící kompetence, - zahlcenost vnitřními operativními problémy, - zaostalost ve výzkumu a vývoji, - slabý image na trhu, - nedostatečná distribuční síť.
Potenciální vnější příležitosti	Potenciální vnější hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - schopnost obsloužit další skupiny zákazníků nebo vstoupit na nové trhy, - možnost rozšířit řadu nabízených produktů v zájmu uspokojování potřeb, - umění přenést technické know-how na jiné produkty či do jiné oblasti podnikání, - odstraňování obchodních bariér na zahraničních trzích, - vznik nových technologií. 	<ul style="list-style-type: none"> - vstup konkurenta s nižšími náklady na trh, - vzrůstající prodej substitučních produktů, - nízký růstový potenciál trhu, - náklady na respektování nových legislativních opatření, - vzrůstající obchodní převaha dodavatelů a / nebo odběratelů, - nepříznivý demografický vývoj.

3 Metodický postup

Ve své diplomové práci jsem si za svůj cíl stanovila celkové posouzení situace společnosti na trhu, vymezení konkurenceschopnosti ve vztahu k řízení podniku a na základě metod a postupů strategického řízení zhodnocení míry konkurenceschopnosti (tržní pozice) vybraného podniku.

Práce je rozčleněna do několika částí. První z nich je věnována literárnímu přehledu, tzn. vysvětlení pojmů, jakými jsou podnikatelské prostředí, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Stejně tak i formulace strategie a strategického řízení. Pro vymezení výše uvedených pojmů jsem vycházela z doporučené odborné literatury.

V další části práce uvádím charakteristiku vybraného podniku – obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.. Společnost (vedení společnosti), jejíž údaje jsou použity pro mou práci, mi poskytla podklady a materiály vycházející z ročních účetních závěrek a daňových přiznání. Údaje v nich byly a jsou považovány za důvěryhodné.

Dále bylo za použití vybraných metod strategického řízení podrobně zanalyzováno vnější a poté vnitřní prostředí podniku.

Na základě nastudované literatury a všech dostupných informací společnosti M. T. CZ s. r. o. jsem použila k *analýze vnějšího prostředí* následující metody. Pomocí **STEP analýzy** jsem vyhodnotila vliv faktorů globálního prostředí na obchodní společnost M. T. CZ s. r. o.. Při této analýze byly zjištěny faktory mající vliv na podnik v segmentu společenském, technologickém, ekonomickém a politicko-právním. **Analýza konkurence v odvětví – Porterův model**, v rámci této analýzy jsem se zabývala ohrožením obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. ze strany nových konkurentů, vyjednávací silou u dodavatelů i odběratelů, ohrožením substituty a rivalitou mezi existujícími podniky v odvětví stavebnictví, kam vybraný podnik patří. V průběhu této analýzy jsem zhodnotila i **pozici podniku v rámci odvětví**. **Analýzou atraktivity trhu** jsem vymezila hlavní faktory této analýzy, kdy kritéria atraktivity jsem specificky upravila pro dané odvětví.

V *analýze vnitřního prostředí* jsem posoudila vnitřní vývojové možnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. a stanovila, do jaké míry je vybraná společnost schopna využít šance plynoucí z rozvoje trhu a celého okolí a do jaké míry je schopna čelit konkurenci a možným hrozbám. Dále jsem se zabývala **analýzou vnitřního potenciálu** podniku, kde bylo nutné stanovení hlavních faktorů (přímé a nepřímé), které mají rozhodující vliv na získání rozdělení tržních podílů. Pomocí **analýzy výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech** jsem využila finanční analýzy. Nejčastějším postupem je analýza finančních poměrových ukazatelů - ukazatele rentability a aktivity, ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy, ukazatele krátkodobé likvidity a ukazatele aktivity. Ke zjištění konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. byla použita **analýza konkurentů**, kdy jsem identifikovala jednotlivé konkurenty. V této analýze jsem dále stanovila **konkurenční sílu** pomocí přímých a nepřímých faktorů. Za použití výsledků zjištěných analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsem se snažila za pomoci **SWOT analýzy** nalézt silné a slabé stránky, stejně tak i příležitosti a ohrožení podniku.

V závěru mé diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky výše uvedených analýz s návrhem strategie zlepšení konkurenční pozice obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o..

4 Charakteristika vybraného podniku

4.1 Historie a popis současné podnikatelské činnosti

Obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. byla založena v roce 2000 jako výhradně česká společnost se zaměřením na velkoobchodní a maloobchodní prodejní činnost v oblasti sanitární techniky a topení. Společnost úzce spolupracuje s renomovanými světovými výrobci sanitární techniky a topení působícími na trhu v České republice. Jedná se zejména o výrobky firem *Geberit, Laufen, Hutterer & Lechner, Grohe, Sanitec, Villeroy & Boch, Rafal, Hansa* a další, vše dle individuálního přání zákazníka. Sortiment výrobků výše uvedených výrobců uvádím v příloze č. 2.

4.2 Základní identifikace

Obchodní firma:	M. T. CZ s. r. o.
Datum zápisu:	25. května 2000
Sídlo:	Pražská 528/123, PSČ 370 04 České Budějovice
Identifikační číslo:	260 25 051
Daňové identifikační číslo:	CZ260 25 051
Právní forma:	právní osoba – společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - zprostředkovatelská činnost
Statutární orgán:	jednatel – Ing. S. M. jednatel – Ing. M. A.
Základní kapitál:	100 000,-- Kč

Na území České republiky realizuje svou činnost ve dvou pobočkách, a to v Brně a v Českých Budějovicích. Níže uvádím adresy a kontakty na jednotlivé pobočky.

Velkoobchod Brno:

M. T. CZ s. r. o.

Vídeňská 120

619 00 Brno

tel.: +420 547 212 624

fax: +420 547 212 291

Velkoobchod České Budějovice:

M. T. CZ s. r. o.

Pražská 123

370 04 České Budějovice

tel.: +420 387 310 771-4

fax: +420 387 310 775

K pobočce, která se nachází v Českých Budějovicích patří i vzorkovna.

Vzorkovna České Budějovice:

Pražská 131

370 04 České Budějovice

tel. / fax: +420 387 425 071

Toto rozmístění základních poboček a tvořící se síť prodejců v dalších velkých městech a oblastech České republiky zajišťuje velmi dobrou dostupnost k zákazníkům v celé oblasti trhu v celé České republice.

4.3 Personální složení

Firma M. T. CZ s. r. o. má v současnosti celkem 15 zaměstnanců, takže je její organizační struktura poměrně jednoduchá. V čele firmy stojí dva majitelé – jednatelé. Oblast obchodu dále zahrnuje dva obchodní zástupce, pět obchodních asistentů, tři účetní, dva skladníky a jednoho řidiče, viz tabulka č. 1.

Tabulka č. 1: Organizační struktura (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Název profese	Počet osob	
	České Budějovice	Brno
Jednatel společnosti	1	1
Obchodní zástupce	1	1
Obchodní asistent	2	3
Hlavní účetní společnosti	1	-
Účetní společnosti	1	1
Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci celkem	6	6
Skladník	1	1
Řidič	1	-
Ostatní zaměstnanci celkem	2	1

Prioritou výkonného personálu by mělo být udržení základního kádru kvalitních pracovních sil, které jsou podstatnou složkou hodnoty společnosti. Přihlíží se k faktorům, jakými jsou závislost na odbornících určité kvalifikace, míra fluktuace zaměstnanců, obecné klima ve společnosti a vývoj osobních nákladů.

4.4 Majetek a závazky

Obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. podniká v oboru velkoobchodního a maloobchodního prodeje sanitární techniky a topení a při pořizování dlouhodobého investičního majetku je plně orientovaná na předmět podnikání.

Nemovitý majetek obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. nevlastní, podniká v pronajatých prostorách. Tím pádem nevlastní ani nepotřebný nemovitý majetek.

Movitý majetek je tvořen pouze vozovým parkem a technologickými zařízeními. Vzhledem k tomu, že tato zařízení byla pořizována především formou leasingu, bylo o jejich pořízení rozhodováno velmi zodpovědně a proto obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. rovněž nemá žádný nepotřebný majetek v této skupině.

Dlouhodobý finanční majetek obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. nevlastní.

Oběžná aktiva tvoří především zásoby zboží. Vzhledem k charakteru činnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. je výše zásob zboží na přiměřené úrovni.

Krátkodobý finanční majetek je tvořen peněžními prostředky v pokladně a na běžném účtu u Citibank a.s.. Jeho výše pokrývá nejnütnější provozní platby.

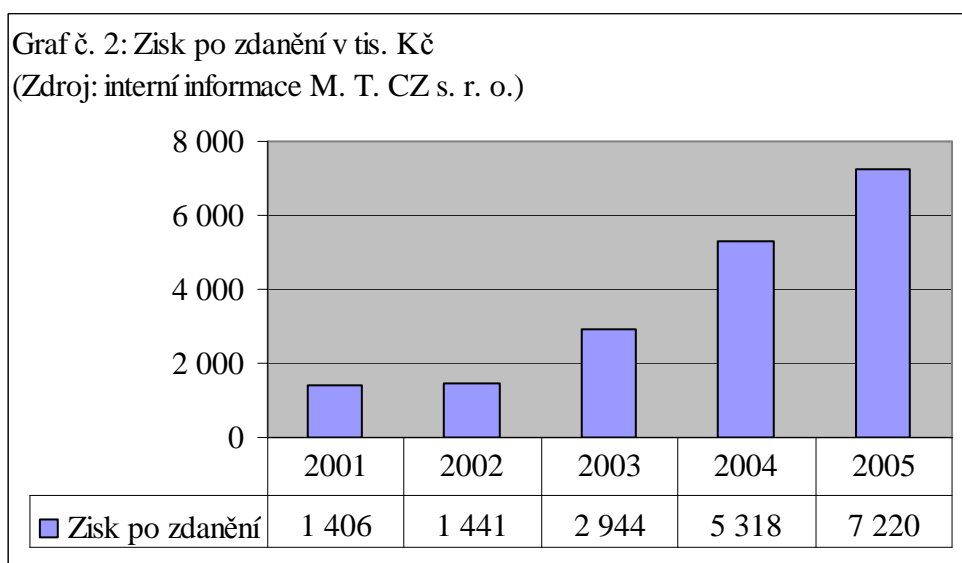
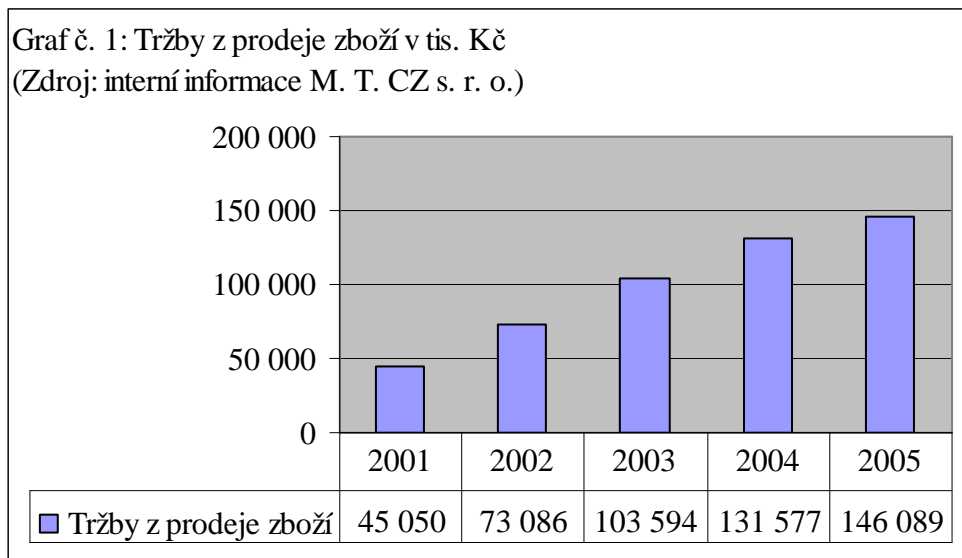
V rámci dalšího vývoje se obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. zaměřuje především na získávání kompletních dodávek pro střední a velké investiční celky, získávání dalších obchodních partnerů pro realizaci především velkoobchodního prodeje, realizaci a rozšíření maloobchodního prodeje koncovému zákazníkovi prostřednictvím vzorkové prodejny koupelen v Českých Budějovicích a vytvoření sítě prodejců v krajských městech v České republice.

Souhrnný obrázek o firmě M. T. CZ s. r. o. dotváří tabulka č. 2, která zachycuje dynamiku růstu vyplývající především z vývoje základních ukazatelů. Z výše jmenované tabulky č. 2 vyplývá, že se obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. díky dynamickému rozvoji v minulých letech řadí především díky bohatým zkušenostem a širí nabízeného sortimentu mezi špičkové obchodní společnosti zajišťující kompletní dodávky staveb v oblasti sanitární techniky a topení. Dále pro přehlednost uvádím jednotlivé grafy č. 1 až 4, které zachycují společnost v letech od r. 2001 do r. 2005. Graf č. 1 zachycuje vývoj tržeb z prodeje zboží, graf č. 2 ukazuje zisk po zdanění, graf č. 3 poměřuje čistou rentabilitu a graf č. 4 hodnotí počet pracovníků.

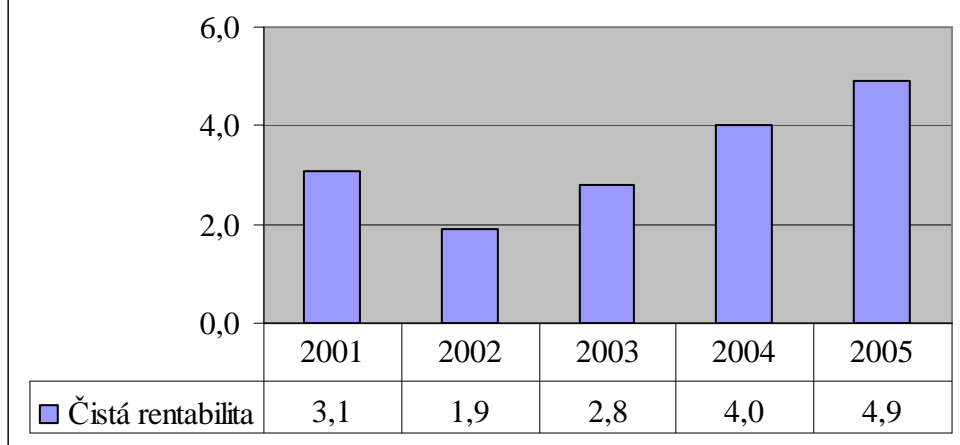
Tabulka č. 2: Základní ukazatele dynamiky růstu (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Ukazatel	Jednotky	Skutečnost r. 2001	Skutečnost r. 2002	Skutečnost r. 2003	Skutečnost r. 2004	Skutečnost r. 2005
Tržby z prodeje zboží *	tis. Kč	45 050	73 086	103 594	131 577	146 089
Zisk po zdanění	tis. Kč	1 406	1 441	2 944	5 318	7 220
Čistá rentabilita	%	3,1	1,9	2,8	4,0	4,9
Počet pracovníků	osob	9	11	13	14	15

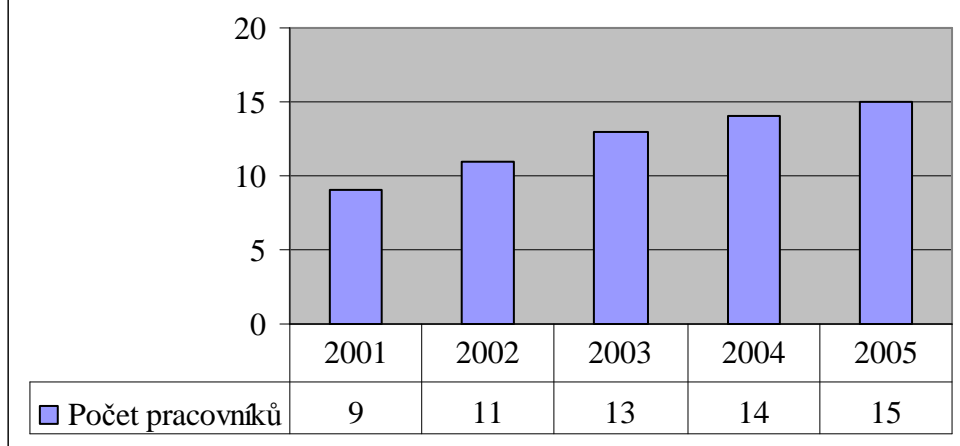
* tržby z prodeje zboží – sanitární technika a topení zaujímají jednoznačně dominantní postavení ve veškerých výnosech obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.



Graf č. 3: Čistá rentabilita v %
 (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)



Graf č. 4: Počet pracovníků
 (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)



5 Výsledky analýz

5.1 Vnější prostředí podniku

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat.

Protože obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. realizuje velkoobchodní i maloobchodní prodej sanitární techniky a topení na území celé České republiky, lze toto území považovat za vymezený relevantní trh.

Základní faktory, které ovlivňují relevantní trh, jsou důležité z hlediska poptávky a možností prodeje nabízeného sortimentu zboží a služeb. Mezi tyto faktory patří:

1. **Růst trhu**, kdy hlavními faktory působícími na velikost trhu jsou:

- a) vývoj vnitřního trhu ve stavebnictví (kraj, země, republika),
- b) vývoj obyvatelstva,
- c) vývoj příjmů potenciálních zákazníků,
- d) inflace.

2. **Velikost trhu** – je dána především územím České republiky. Tento trh poskytuje dostatek obchodních příležitostí pro další rozvoj obchodní společnosti M. T. s. r. o..

3. **Intenzita přímé konkurence** – intenzita konkurence je velmi silná především ze strany větších obchodních firem. Vzhledem k trvale dobrému image obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. a vlivem příznivé cenové politiky a kvality dodávaného zboží a s ním spojených služeb je tento vliv eliminován a společnost se úspěšně zúčastňuje výběrových řízení na dodávky zboží po boku těchto konkurentů.

4. **Průměrná rentabilita, substituce, bariéry vstupu** – rentabilita je postačující pro další rozvoj obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.. Vzhledem k úspěšné historii společnosti lze říci, že bariéry vstupu, jako jsou zejména volný cash flow pro nákupy zboží v požadovaných objemech, jsou úspěšně překonány.

5. Citlivost trhu na konjunkturu (výkyvy ve využití kapacit, změny zaměstnanosti, výkyvy cen) – citlivost na výše uvedené faktory je ve stavebnictví v současné době nízká především díky příznivým výsledkům makroekonomických ukazatelů národního hospodářství a tento stav lze předpokládat i v období nejbližších pěti let.

6. Struktura a charakter zákazníků – zákazníci obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. tvoří především velké stavební firmy a obchodní organizace, mezi kterými si společnost vytvořila vzhledem k minulým výsledkům a kvalitě dodávaného zboží a s ním spojených služeb velmi dobré postavení. Vzhledem k tomu, že většina zakázek na dodávky zboží je zadávána na základě osobního kontaktu, případně výběrových řízení, dosahuje společnost nižší rentability, protože jedním z hlavních kritérií je cena dodávky zboží. Tato rentabilita však společnosti dostačuje k jejímu optimálnímu rozvoji a společnost má dlouhodobě stabilizovanou síť odběratelů.

5.1.1 STEP analýza

Tato analýza slouží k ohodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik. Smyslem této analýzy je hledání odpovědí na to, které z vnějších faktorů mají vliv na obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. a jaké důsledky bude mít působení těchto faktorů v blízké budoucnosti v segmentech vnějšího prostředí: společenský, technologický, ekonomický a politicko-právní. Jednotlivé faktory jsou popsány níže.

Při analýze vnějšího prostředí podniku je nutno znát situaci ve stavebnictví, do kterého předmět podnikání společnosti M. T. CZ s. r. o. patří.

Společenské faktory

Českému stavebnictví se stále daří. Vzhůru jej táhne především masivní zájem Čechů o nové byty a domy a investice do infrastruktury. Stavebnictví podle ekonomů potáhne vzhůru především výstavba nových bytů a domů. Silné populační ročníky 70. let se dostávají do věku, kdy si začínají zajišťovat vlastní bydlení.

Produktivita práce

Produktivita práce měřená objemem stavebních prací na jednoho zaměstnance se v podnicích s 10 a více zaměstnanci zvýšila o 5,3 % proti roku 2003. Nejvyššího růstu

produktivity práce dosáhly podniky s 200 až 249 zaměstnanci o (18,3 %), nejnižší podniky se 100 až 199 zaměstnanci (o 4,3 %). Pokles produktivity práce nastal pouze u podniků s 50 až 99 zaměstnanci (-0,6 %).

Zaměstnanost

Celková zaměstnanost ve stavebnictví se ve 4. čtvrtletí 2004 zvýšila o 2,9 %, zvýšil se počet zaměstnanců a mírně klesl počet osob samostatně výdělečně činných. Z toho zaměstnanost ve stavebnictví u podniků s 10 a více zaměstnanci vzrostla o 3,4 %. Počet zaměstnanců vzrostl v roce 2004 na 158 tisíc osob, z toho bylo 104 tisíc manuálně pracujících na stavebních pracích (o 2,9 %). Podle kraje sídla podniku vzrostl počet zaměstnanců ve všech krajích, nejvíce v Plzeňském (o 8,9 %) a Jihočeském kraji (o 7,4 %), nejméně v Praze (o 1,7 %) a na Vysočině (o 1,8 %).

Mzdy

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců ve stavebních podnicích s 10 a více zaměstnanci se v roce 2004 zvýšila na 18 125 Kč (o 6,2 %), manuálních pracujících ve stavebnictví na 14 842 Kč (o 5,6 %). V třídění podle kraje sídla podniku nastal nejvyšší nárůst průměrné měsíční mzdy v Libereckém kraji (o 7,3 %) a v Praze a Ústeckém kraji (o 6,8 %), nejnižší v Moravskoslezském (o 5,0 %) v Pardubickém kraji (o 5,8 %) a na Vysočině (o 5,9 %).

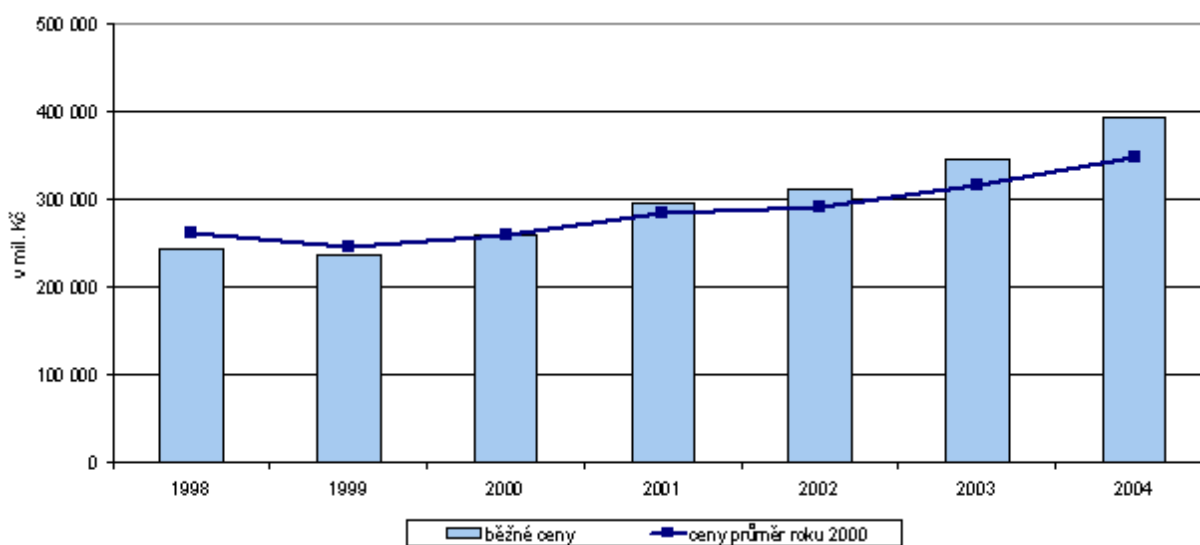
Technologické faktory

Společnost je vybavena pro dodávky materiálu do určitých segmentů stavební výroby a konstrukcí bez ohledu na účel užívání. Společnost dodává nejen do nových objektů, ale i do investičních akcí směřujících k rekonstrukci stávajících budov. Podle požadavku zákazníka je schopna ze studie či návrhu dispozice zajistit projekt, výrobu, dopravu a vlastní odbornou montáž.

Ekonomické faktory

Stavebnictví v roce 2004 zaznamenalo růst, který byl v jednotlivých čtvrtletích roku diferencovaný. Stavební výroba meziročně reálně vzrostla o 9,7 %, nejvíce od roku 1993, (v 1. čtvrtletí 2004 vzrostla o 16,1 %, ve 2. čtvrtletí vzrostla o 16,5 %, ve 3. čtvrtletí pouze o 4,5 % a ve 4. čtvrtletí o 5,0 %) . V následujícím grafu č. 5 je uveden vývoj stavební výroby v letech 1998 až 2004.

Graf č. 5: Vývoj stavební výroby v letech 1998 až 2004 (Zdroj: ČSÚ)



Růst stavební výroby byl ovlivněn:

- koncentrací prací na velkých stavbách inženýrského i pozemního stavitelství (obchvaty velkých měst, železniční koridory, metro a tramvajová trať v Praze, obchodní a společenská centra),
- rozvojem a realizací dalších významných developerských stavebních projektů, zejména zahraničních investorů,
- rozvojem bytové výstavby výrazně podpořeným vývojem trhu hypotéčních úvěrů a stavebního spoření a úrovně úrokových sazeb.

Stavební úřady v srpnu 2005 vydaly 14 397 stavebních povolení (v tom 7 704 pro nové stavby a 6 693 pro změny dokončených staveb). Orientační hodnota staveb povolených v srpnu dosáhla 36,9 mld. Kč (v tom za nové stavby 20,2 mld. Kč a za změny dokončených staveb 16,7 mld. Kč). Vysoká orientační hodnota v položce změna dokončených staveb byla v srpnu 2005 ovlivněna povolením další rozsáhlé rekonstrukce železniční infrastruktury.

Politicko-právní faktory

Stavebnictví těží z infrastrukturních projektů, které jsou podporované prostředky z Evropské unie. Rychleji než inflace navíc zdražují i stavební práce a materiály, stejně tak i úroky z hypoték. Politici však tvrdí, že se možná v EU podaří vyjednat trvalou nižší sazbu.

Nový zákon o veřejných zakázkách radikálně změnil celý systém zadávání veřejných zakázek. Na rozdíl od předchozí právní úpravy vychází nový zákon z příslušných evropských směrnic pro tuto problematiku, které měla Česká republika za povinnost do svého vstupu do Evropské unie transponovat do vnitrostátního právního řádu. Přijetím nového zákona byla také podmiňována možnost čerpat finanční prostředky ze zdrojů EU, zejména z tzv. strukturálních fondů.

Nový zákon rozšiřuje okruh údajů a informací, které je zadavatel povinen zveřejnit (např. kromě oznámení o vyhlášení zadávacího řízení je to nově tzv. předběžné oznámení). Toto zveřejnění probíhá povinně jednak na centrální adrese a v případě oznámení o vyhlášení zadávacího řízení u nadlimitních zakázek též v Úředním věstníku Evropské unie.

Nová právní úprava dále rozšířila možnosti podávat zdůvodněné námitky. V případě nadlimitních zakázek může podávat námitky kterýkoliv dodavatel (tj. i ten, který se zadávacího řízení neúčastnil). Podání námitek je rovněž podmínkou pro případné podání návrhu na přezkoumání úkonů zadavatele k orgánu dohledu, kterým je nadále Úřad pro ochranu hospodářské soutěže.

Je zřejmé, že nová úprava je podrobnější a složitější než úprava předchozí. Při detailnějším srovnání s úpravou evropskou lze však zjistit, že v řadě případů nový zákon ne zcela přesně přejímá úpravu příslušných evropských směrnic a naopak ponechává řadu institutů úpravy předchozí. To pak v praxi u některých případů vede k výkladovým problémům určitých ustanovení, a to i tak důležitých jako je samotná definice zadavatelů.

Nejistota v tom, jakým způsobem určitý subjekt novému zákonu podléhá, pak může přinést zvýšené administrativní a finanční náklady pro daného zadavatele. Ten bude v mnoha případech, na rozdíl od obdobných zadavatelů v jiných členských zemích EU, nucen v zájmu minimalizace rizika postihu ze strany orgánu dohledu (Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže) postupovat podle přísnějších zadávacích procedur.

Nový zákon nad rámec evropských směrnic vztahuje složité zadávací procedury i na tzv. podlimitní zakázky, což bude pro řadu zadavatelů znamenat oproti současnému stavu značnou finanční a administrativní zátěž či dokonce podstatné časové komplikace při realizaci jednotlivých zakázek. Zákon totiž ukládá zadavatelům (s výjimkou tzv. síťových zadavatelů) povinnost použít jedno z nově definovaných zadávacích řízení na zadávání jakékoli veřejné zakázky nad dva miliony korun a již neumožňuje využití některého ze zjednodušených způsobů zadání, jak tyto umožňovala úprava předchozí.

5.1.2 Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalezení pozice podniku, která je co nejméně zranitelná ze strany stávajících nebo potencionálních konkurentů, ze strany dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů. M. Porter je autorem modelu, který znázorňuje působení a charakteristiky těchto základních pěti sil. Jejich popisem a zhodnocením získá podnik přehled o síle konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází.

Vyjednávací síla odběratelů

Stavební trh se značně liší od trhu klasických komerčních produktů. Zatímco komerční produkt je v podstatě vyráběn pro anonymního zákazníka, je drtivá většina stavebních zakázek vyráběna pro zákazníka konkrétního, tedy zákazníka, jehož požadavky, vlastnosti a preference jsou přesně známy. Tento konkrétní zákazník se účastní zrodu stavebního díla od samého počátku, tedy vzniku prvních myšlenek a záměrů, přes konkretizaci pomocí architektonických studií, projektu k územnímu řízení, stavebnímu povolení až po vlastní realizaci a kolaudaci.

Zákazník, spolupráce s ním a jeho požadavky na výrobek (stavební dílo) hrají ve stavebnictví významnější roli než v odvětvích s klasickými produkty. Díky tomu, že stavební dílo je velice finančně náročné a náklady na něj nese zákazník, je třeba věnovat zákazníkovi velmi vysokou pozornost. Na rozdíl od nákupu např. předmětů denní potřeby zákazník „kupuje“ stavební dílo pouze jednou nebo několikrát za život. Proto i on věnuje svému rozhodování, vážení mezi variantami, značnou pozornost.

Závěrem lze říci, že u běžných stavebních prací je vyjednávací síla odběratelů, vzhledem k ohromné konkurenci na trhu, velmi silná. V okamžiku, kdy má odběratel specifický požadavek, pro který existuje pouze omezený počet dodavatelů nebo pouze jediný, vyjednávací pozice odběratele prudce klesá.

Vyjednávací síla dodavatelů

Obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. využívá při realizaci získaných stavebních zakázek celý okruh subdodavatelů. Jsou mezi nimi jak menší tak i velké stavební firmy. Společnost úzce spolupracuje s renomovanými světovými výrobci sanitární techniky a topení působícími na trhu v České republice. Jedná se zejména o výrobky firem **Geberit**,

Laufen, Hutterer & Lechner, Grohe, Sanitec, Villeroy & Boch, Rafal, Hansa a další, vše dle individuálního přání zákazníka. Sortiment výrobků výše uvedených výrobců uvádím v příloze č. 2.

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Existuje potenciální hrozba vstupu nových konkurentů na český stavební trh a to zejména prostřednictvím investic zahraničních subjektů z Evropské unie. Bohužel tato hrozba je pouze jednostranná, kdy zahraniční subjekty mohou takřka neomezeně pronikat na český stavební trh, avšak české stavební firmy nemají rovnocennou pozici, protože otevření českého stavebního trhu vstupem České republiky do Evropské unie nebylo následováno totožným otevřením trhu Evropské unie. Z toho důvodu je obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. vystavena zvýšenému konkurenčnímu tlaku a v budoucnosti bude nucena pronikat nejen na český trh, ale i na slovenský či maďarský.

Ohrožení substituty

Vzhledem ke specifickému charakteru stavební výroby a postavení obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. je hrozba substitutů prakticky bezpředmětná. Ze strany potenciálních zákazníků se sice může projevit snaha záměny plánovaného výrobku za jiný, ale to pouze např. výměnou za jinou obchodní značku výrobku.

Rivalita mezi existujícími podniky

Konkurenční rivalita v odvětví se rozdílně projevuje v rámci následujících způsobů získání stavební zakázky.

V prvním způsobu hraje klíčovou roli zákon o zadávání veřejných zakázek. Tímto zákonem se musí řídit všechny zakázky, které jsou alespoň částečně financovány z veřejných prostředků. Jedná se o zákon, který je všeobecně koncipován pro veřejné zakázky jakéhokoliv charakteru, tedy i stavební. Při konkrétním použití ve stavebnictví však vznikají situace, kdy striktní dodržování tohoto zákona nevede právě k optimálnímu postupu a výsledku.

Veřejné zakázky tvoří značný podíl na celkových stavebních aktivitách na trhu. Stavebnictví je oborem silně závislým na těchto zakázkách. Soukromí investoři nemají takové investiční možnosti, aby svými požadavky zasytili potenciál stavebních firem.

Druhým zdrojem zakázek jsou soukromí investoři. Tito investoři nemají povinnost řídit se zákonem o zadávání veřejných zakázek. Při výběru zhotovitele mají zcela volnou ruku.

Třetí možností získávání zakázek je aktivní komunikace firmy s potenciálním investorem, kterého se snaží sama vyhledat. Vstupuje do volného tržního prostoru a pomocí nástrojů marketingového mixu mapuje tržní segmenty a vyhledává stavební příležitosti. Takovým případ je pro obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. developerská činnost realizace administrativních a bytových projektů.

5.1.2.1 Pozice podniku v rámci odvětví

V rámci analýzy vnějšího prostředí podniku bych ráda stanovila pozici podniku v rámci odvětví. Je nutno znát situaci ve stavebnictví, do kterého předmět podnikání společnosti M. T. CZ s. r. o. patří.

Vývoj tržeb (tržní podíl) ve stavebnictví v běžných cenách v letech 2001 až 2005 je zřejmý v následující tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Vývoj tržeb ve stavebnictví v České republice - absolutně v běžných cenách „BC“ (Zdroj: ČSÚ)

UKAZATEL	Jednotka	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
Stavebnictví – tržby	mil. Kč	295 706	311 172	346 752	394 305	422 737

Pro stanovení tržního podílu obchodní společnosti jsem se snažila porovnat tržby ve stavebnictví v rámci České republiky s tržbami společnosti M. T. CZ s. r. o..

V tabulce č. 4 jsou uvedeny skutečné tržby za stavební práce v České republice v porovnání s tržbami společnosti M. T. CZ s. r. o. dosaženými v letech 2001 až 2005.

Protože obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. realizuje velkoobchodní i maloobchodní prodej sanitární techniky a topení na území České republiky, lze toto území považovat za vymezený relevantní trh.

Tabulka č. 4: Stavební práce – tržby - absolutně v BC (Zdroj: ČSÚ a interní informace)

UKAZATEL	Jednotka	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
Stavební práce	mil. Kč	295 706	311 172	346 752	394 305	422 737
Z toho: dodávky sanitární techniky a topení *	mil. Kč	29 571	31 117	34 675	39 431	42 274
Tržby M. T. CZ s. r. o.	mil. Kč	45	73	104	132	146
Tržní podíl M. T. s. r. o.	%	0,15	0,23	0,30	0,33	0,35

* odhadem jsem stanovila, že dodávky sanitární techniky a topení tvoří 10 % z objemu stavebních prací.

Závěrem lze říci, že tržní podíl obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. dosahuje na relevantním trhu podíl necelé 0,5 %. Toto zdánlivě nízké číslo je ve skutečnosti velmi dobrým výsledkem. Na trhu stavebních hmot v České republice působí tisíce firem a kromě pár gigantů, které jsou často v zahraničních rukách (jako například společnost Raab Karcher Staviva a. s.) se jedná o firmy, jejichž působení se omezuje pouze na oblast jejich sídla a jejich podíl na celkovém trhu je tudíž zanedbatelný.

5.1.3 Analýza atraktivity trhu

Atraktivita trhu by měla být nahlížena jako jeden z faktorů perspektivnosti podniku a zároveň i faktor pro hodnocení možnosti dosáhnout určitého růstu tržeb.

V tabulce č. 5 jsem vypracovala analýzu atraktivity trhu, kde jsem dospěla k výsledku, že atraktivita relevantního trhu je lehce nadprůměrná.

Tabulka č. 5: Analýza atraktivity trhu

Kritérium	Bodové hodnocení kritéria atraktivity							Body
	Negativní		Průměr			Pozitivní		
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Růst trhu						X		5
2. Velikost trhu						X		5
3. Intenzita konkurence		X						1
4. Průměrná rentabilita				X				3
5. Bariéry vstupu						X		5
6. Možnosti substituce				X				3
7. Citlivost na konjunkturu				X				3
8. Struktura zákazníků						X		5
9. Vlivy prostředí						X		5
Celkem								35

Maximální počet bodů: 54

Dosažený počet bodů: 35

Dosažené hodnocení: $35 / 54 = 64,8 \%$

5.2 Vnitřní prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku má za úkol posoudit vnitřní vývojové možnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. a stanovit, do jaké míry je společnost schopna využít šance plynoucí z rozvoje trhu a celého okolí a do jaké míry je schopna čelit konkurenci a možným hrozbám.

5.2.1 Analýza vnitřního potenciálu

V rámci analýzy vnitřního potenciálu podniku je nutno stanovit hlavní faktory, které mají rozhodující vliv na získání rozdělení tržních podílů. Tyto faktory se rozdělují na přímé a nepřímé.

Mezi přímé faktory patří:

1. kvalita a technická úroveň - obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. disponuje týmem kvalifikovaných odborníků, kteří se aktivně podílejí na průběhu a realizaci dodávek prodávaného zboží a s tím spojených služeb. Kvalitu práce společnosti dokládá také skutečnost, že průměrný roční počet reklamací představuje jen asi 15 případů, které jsou řešeny ve spolupráci s výrobcem a z jejich řešení jsou vyvozována opatření pro jejich omezení.

2. cena – cenová politika obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. je dána skutečností, že většina získaných obchodních zakázek je na základě výběrového řízení, kde přiměřená cena hraje důležitou roli. Přesto čistá rentabilita tržeb společnosti ve výši asi 5 % postačuje plně k jejímu rozvoji.

3. dostupnost – obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. pobočky, a to velkoobchod v Brně a velkoobchod v Českých Budějovicích. Toto rozmístění základních poboček a tvořící se síť prodejců v dalších velkých městech a oblastech České republiky zajišťuje velmi dobrou dostupnost k zákazníkům v celé České republice.

4. propracovaná distribuce a pružnost dodávek – veškeré dodávky a distribuce zboží jsou řešeny plynule v souladu s časovým harmonogramem jednotlivých obchodních zakázek. Díky přiměřené výši zásob u obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. v oblasti dodávaného sortimentu zboží nedochází u odběratelů k prostojeům z hlediska materiálových potíží.

5. servis – obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. na dodávané zboží poskytuje ze zákona 24 měsíců a 60 až 84 měsíců dle záruk výrobce. Případné poruchy nebo reklamace obchodní společnost řeší operativně dle jejich důležitosti.

6. působivost reklamy – obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. pravidelně propaguje své služby prostřednictvím webových stránek na internetu, inzerátů v regionálním i celostátním denním a odborném tisku, v živém vysílání regionálních rozhlasových stanic, podporováním kulturních a sportovních aktivit v rámci regionu a velkoplošné billboardové reklamy v T – Mobile aréně hokejového klubu Sparta Praha.

7. celková image firmy – obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. si svým důrazem na kvalitu, rychlost a odbornost při dodávkách zboží a s tím spojených služeb získala pevné místo mezi významnými obchodními společnostmi a vybudovala si pověst seriózního a solidního obchodního partnera.

Mezi nepřímé faktory patří:

1. manažeři a řízení společnosti – mají největší význam pro budoucnost obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.. V úvahu se berou hlediska, jakými jsou:

- dlouhodobá vize vedení společnosti:

- na jaké trhy a zákazníky se zaměřuje,
- jakými produkty chce tento trh oslovit,
- jaké základní hodnoty sleduje,
- jakou pozici chce na tomto trhu dosáhnout,

- strategie:

- strategie nízkých nákladů,
- strategie diferenciacce (odlišení výrobků a služeb od konkurence),
- strategie zaměřená na vyplnění určité mezery na trhu,

- schopnost odhadovat budoucnost, rozpoznat šance a rizika a řídit společnost na základě dlouhodobých koncepcí a plánů,

- styl řízení – důraz je kladen na:

- systém hodnot prosazovaný vedením společnosti,
- jasné vymezení kompetencí,
- systém controllingu,
- pravidelnost a podrobnost sestavování plánů společnosti,
- osobní vlastnosti a předpoklady manažerů pro výkon zastávané funkce,
- schopnost vyváženého přístupu ke všem oblastem činnosti společnosti.

V tabulce č. 6 je uvedeno hodnocení kvality managementu.

Tabulka. č. 6: Hodnocení kvality managementu

Kritérium	Př. pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Př. pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
1. Schopnost tvořit vize	Žádné						X		Vedení má jasnou vizi
2. Schopnost tvořit strategie	Žádná						X		Vedení má jasnou strategii
3. Schopnost prognózovat	Špatná						X		Mimořádná
4. Schopnost ocenit šance a rizika	Příliš optimistické cíle						X		Realistické pohledy
5. Plánování běžné činnosti	Žádné						X		Pravidelně, obsáhle
6. Styl vedení, hodnoty	Nejasné kompetence, přetížené vedení						X		Jasná kompetence a hodnoty
7. Osobní kvalifikace	Nedostatečná						X		Vysoce kvalifikovaný
8. Schopnost učit se	Strnulost v minulém						X		Vysoká, zájem o nové
9. Schopnost rozhodovat	Váhavost při rozhodování						X		Schopnost rychle nalézt řešení
10. Vyváženost technických a ekonom. hledisek	Jednostrannost						X		Ovládá obě oblasti
Četnost bodů							10	0	
Body - četnost							50	0	50

Maximální počet bodů:	60
Dosažený počet bodů:	50
Dosažené hodnocení:	$50 / 60 = 83,3 \%$

Z dosažených výsledků usuzuji, že kvalita managementu, zejména jednatelů společnosti je na velmi vysoké úrovni.

Mezi další nepřímé faktory patří:

2. výkonný personál – prioritou by mělo být udržet základní kádr kvalitních pracovních sil, které jsou podstatnou složkou hodnoty společnosti. Přihlíží se k faktorům, jakými jsou závislost na odbornících určité kvalifikace, míra fluktuace zaměstnanců, obecné klima ve společnosti a vývoj osobních nákladů.

V tabulce č. 7 je uvedeno hodnocení situace v personální oblasti.

Tabulka č. 7: Hodnocení situace v personální oblasti

Kritérium	Příklad pro špatné hodnocení	Bodové hodnocení						Příklad pro dobré hodnocení	
		0	1	2	3	4	5		6
A. Kvalifikace a fluktuace									
1. Závislost na klíčových odbornostech	Vysoká závislost na pracovnících se specifickou odborností			X					Není vyžadována speciální odbornost
2. Kvalifikace personálu	Proti požadavkům chybí kvalifikovaní pracovníci							X	Společnost má kvalifikované pracovníky
3. Nebezpečí fluktuace klíčových pracovníků	Vysoká fluktuace, firma nevěnuje pozornost klíčovým pracovním místům						X		Nízká fluktuace, klíčové kvalifikace jsou identifikovány a vhodně řízeny
B. Klima ve společnosti									
4. Obecné hodnocení klimatu	Napjatá atmosféra, nespokojenost							X	Spokojenost, důvěra v budoucnost
5. Ochota k výkonům pro společnost	Minimální ochota k výkonům						X		Iniciativnost, ochota přebírat odpovědnost
C. Osobní náklady									
6. Relativní vývoj osobních nákladů	Růstu mezd je věnována nízká pozornost						X		Osobní náklady se vyvíjejí přiměřeně
7. Náklady na školení	Nedostatečná						X		Vysoké, srovnatelné s konkurencí
Četnost bodů				1			4	2	
Body – četnost				2			20	12	34

Maximální počet bodů:	42
Dosažený počet bodů:	34
Dosažené hodnocení:	$34/42 = 81,0 \%$

Z dosažených výsledků usuzuji, že situace v personální oblasti je dobrá.

Mezi další nepřímé faktory patří:

3. inovace, výzkum a vývoj - jako přímé ukazatele pro hodnocení lze použít množství registrovaných a nově přihlašovaných práv průmyslového vlastnictví (patenty, užitné a průmyslové vzory), podíl na trhu nových produktů, podíl nových produktů v rámci tržeb společnosti a zda je využíváno pro inovace produktů vyhodnocování reklamací. Jako nepřímé ukazatele pro hodnocení lze použít motivace pracovníků ve směru inovačních aktivit, propracovanost vazeb mezi výzkumem, vývojem a marketingem a organizace výzkumných a vývojových prací. Vzhledem k tomu, že se v činnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. jedná pouze o velkoobchodní a maloobchodní prodej, nelze tuto oblast činnosti objektivně hodnotit. V každém případě obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. při své činnosti využívá nejnovější poznatky v oblasti používaných materiálů, technologií i zboží.

4. dlouhodobý majetek - přiměřený dlouhodobý majetek patří k základním předpokladům úspěšného podnikání. Ke kritériím patří přiměřenost vybavení společnosti dlouhodobým hmotným a nehmotným majetkem, technický stav tohoto majetku, stáří majetku, jeho opotřebenosti a úroveň kapacit a jejich využití.

5. investiční politika – nedostatečné investice vedou k zaostávání oproti konkurentům, naopak příliš velké investice vytvářejí nadbytečné kapacity a příliš vysoké fixní náklady. Vzhledem k tomu, že se v činnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. jedná pouze o velkoobchodní a maloobchodní prodej v pronajatých prostorách, nelze tuto oblast činnosti společnosti hodnotit.

5.2.2 Analýza výsledků v jednotlivých funkčních oblastech

Nejrozšířenějším způsobem evaluace výsledků je finanční analýza, která patří mezi analýzu vnitřního prostředí. Nejčastějším postupem je analýza finančních poměrových ukazatelů, které se sdružují do skupin, kdy každá skupina se váže k některému aspektu finančního stavu podniku. Dělíme je na 4 základní skupiny:

- ukazatele rentability aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele platební schopnosti,
- ukazatelé vycházející z údajů kapitálového trhu.

Finanční poměrové ukazatele jsou nejčastějším měřítkem úspěšnosti realizované strategie. Finanční ukazatele jsou formou číselného vztahu, do kterého jsou uváděny finančně-účetní informace. Poměrové ukazatele se běžně vypočítávají vydělením jedné položky (skupiny položek) druhou položkou (skupinou položek uvedenou ve výkazech, mezi nimiž existují určité souvislosti).

Klíčovým ukazatelem exponovatelnosti (citlivosti) podniku k poklesu příjmů je výnosnost aktiv (ROA) a dlouhodobá profitabilita podniku je proto závislá na jeho schopnosti udržovat stabilní úroveň tohoto ukazatele nebo jeho zlepšující se tendenci.

Cílem finanční analýzy je stanovení a poznání finanční situace obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o., jaký byl její historický vývoj a co lze očekávat pro nejbližší budoucnost. Abych se mohla ve své diplomové práci zabývat finanční analýzou, kterou jsem zařadila do analýzy vnitřního prostředí podniku, je zapotřebí uvést výsledky základních ekonomických ukazatelů v letech 2001 až 2005.

V následujících tabulkách č. 8 až 12 uvádím přehled účetních dat za roky 2001 až 2005, které jsou nutné pro posouzení finanční situace obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o..

Tabulka. č. 8: Aktiva spol. M. T. CZ s. r. o. - v tis. Kč (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

AKTIVA	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
A. Pohledávky za ups. základ. kapitál	0	0	0	0	0
B. Dlouhodobý majetek	401	197	359	226	97
z toho:					
dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
dlouhodobý hmotný majetek	401	197	359	226	97
dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C. Oběžná aktiva	10 149	21 973	27 450	33 890	39 559
z toho:					
zásoby	1 692	3 420	3 205	4 942	5 287
dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
krátkodobé pohledávky	7 011	17 031	22 098	25 868	32 126
krátkodobý finanční majetek	1 446	1 522	2 147	3 080	2 146
D. Časové rozlišení	467	619	815	952	997
A + B + C + D					
AKTIVA CELKEM	11 017	22 789	28 624	35 068	40 653

Vzhledem k tomu, že obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. podniká v pronajatých prostorách, dlouhodobý majetek nevlastní. V hodnoceném období v oblasti oběžných aktiv se příznivě vyvíjí stav zásob zboží, naopak znepokojivý je nárůst krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Jejich stav je nutno v dalším období snížit.

Tabulka č. 9: Pasiva spol. M. T. CZ s. r. o. - v tis. Kč (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

PASIVA	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
A. Vlastní kapitál	1 480	2 720	5 464	10 582	17 502
z toho:					
základní kapitál	100	100	100	100	100
kapitálové fondy	0	0	0	0	0
RF,NF a ostatní fondy ze zisku	0	5	10	10	10
výsledek hospodaření min. let	-26	1 174	2 410	5 154	10 172
výsl. hosp. běž. účet. období	1 406	1 441	2 944	5 318	7 220
B. Cizí zdroje	9 393	19 964	23 050	24 170	22 963
z toho:					
rezervy	0	194	0	0	0
dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
krátkodobé závazky	9 393	19 964	23 050	24 170	22 963
bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
C. Časové rozlišení	144	105	110	316	188
A + B + C					
PASIVA CELKEM	11 017	22 789	28 624	35 068	40 653

Vlastní kapitál se v hodnoceném období postupně zvyšuje a to zejména vlivem nárůstu hospodářského výsledku, což je velmi příznivý trend. Rovněž příznivý vývoj je ve stabilní výši cizích zdrojů, zejména v položce krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. podniká v celém hodnoceném období bez bankovních úvěrů a výpomocí.

Tabulka č. 10: Výnosy spol. M. T. CZ s. r. o. - v tis. Kč (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

VÝNOSY	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
Tržby za vlastní výkony a zboží	45 050	73 086	103 594	131 577	146 089
z toho:					
tržby za vlastní výrobky	0	0	0	0	0
tržby z prodeje služeb	344	682	1 814	2 170	1 175
tržby za prodej zboží	44 706	72 404	101 780	129 407	144 914
Změny st. zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
Aktivace	119	125	0	0	0
Jiné provozní výnosy	286	2 106	3 147	3 001	5 213
Zúčtování opravných položek	0	20	0	0	0
Finanční výnosy	48	270	100	973	609
Zúčtování rezerv na kurs. ztráty	0	0	0	0	0
Mimořádné výnosy	50	447	0	0	0
Převodové účty	0	0	0	0	0
VÝNOSY CELKEM	45 553	76 054	106 841	135 551	151 911

V celém hodnoceném období trvá příznivý trend vývoje výnosů zejména v oblasti základního předmětu podnikání obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. prodej sanitární techniky a topení.

Tabulka č.11: Náklady spol. M. T. CZ s. r. o. - v tis. Kč (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

NÁKLADY	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
Spotřebované nákupy	36 961	61 376	89 530	115 555	127 453
z toho:					
spotřeba materiálu a energií	600	983	1 600	1 900	1 900
prodané zboží	36 361	60 393	87 930	113 655	125 553
Služby	2 592	4 151	4 547	4 600	4 618
Osobní náklady	2 882	4 836	5 582	6 123	6 980
Daně a poplatky	35	38	39	83	55
Jiné provozní náklady	246	2 335	1 698	512	976
Odpisy, rezervy, opravné položky	501	343	193	533	1 549
z toho:					
odpisy	428	145	168	220	180
Finanční náklady	222	781	940	625	370
Mimořádné náklady	12	12	0	0	0
Daně z příjmů, přev. účty	696	741	1 368	2 202	2 690
z toho:					
daň z příjmů	696	741	1 368	2 202	2 690
NÁKLADY CELKEM	44 147	74 613	103 897	130 233	144 691

Vývoj nákladů celkem odpovídá vývoji výnosů. Klíčové položky jsou náklady na prodané zboží, služby a osobní náklady.

Tabulka č. 12: Dosahované výsledky - zisk spol. M. T. CZ s. r. o. - v tis. Kč (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

ZISK	Skut. r. 2001	Skut. r. 2002	Skut. r. 2003	Skut. r. 2004	Skut. r. 2005
VÝNOSY CELKEM	45 553	76 054	106 841	135 551	151 911
NÁKLADY CELKEM	44 147	74 613	103 897	130 233	144 691
ZISK PO ZDANĚNÍ	1 406	1 441	2 944	5 318	7 220
ZISK PŘED ZDANĚNÍM	2 102	2 182	4 312	7 520	9 910

Zisk absolutně se v celém hodnoceném období postupně zvyšuje. Vysoký nárůst tržeb se plně nepromítá do růstu zisku, což je způsobeno postupným poklesem obchodní marže z důvodu udržení příznivých cen prodávaného zboží.

Závěrem lze říci, že po vyhodnocení základních účetních výkazů lze v rozvaze najít takovéto výsledky. **Aktiva**, tj. majetek obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o., je v hodnoceném období tvořen narůstajícím podílem oběžného majetku, především krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů. Tento vývoj v hodnoceném období je krajně nepříznivý (viz tabulka č. 8). **Pasiva**, tj. finanční krytí majetku obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. vykazují v hodnoceném období naopak velmi příznivý vývoj, kdy podíl vlastního kapitálu stoupá až na téměř 50 % a tím klesá podíl cizích zdrojů. Cizí zdroje tvoří především krátkodobé závazky z obchodních vztahů (viz tabulka č. 9). Co se týká **výnosů** obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. (viz tabulka č. 10) jednoznačně vyplývá dominantní postavení základního předmětu podnikání, tj. tržeb z prodeje zboží – sanitární techniky a topení. Tyto tržby vykazaly v hodnoceném období výrazný nárůst až na téměř 152 mil. Kč v roce. V **nákladech** jsou dominantní náklady především na nákup zboží, osobní náklady a náklady na služby (viz tabulka č. 11).

5.2.2.1 Analýza rentability a aktivity podnikání

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, resp. jeho produkční sílu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření před zdaněním}}{\text{celkový kapitál}}$$

Z hlediska vlastníka je důležitá **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**:

$$\text{ROE} = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

V tabulce č. 13 uvádím dosažené výsledky při výpočtu rentability celkového kapitálu a rentability vlastního kapitálu. Dosažená rentabilita celkového a vlastního kapitálu je vysoce nadprůměrná.

Tabulka č. 13: Ukazatele výnosnosti (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Ukazatele výnosnosti	Jednotky	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.
		r. 2001	r. 2002	r. 2003	r. 2004	r. 2005
Rentabilita celkového kapitálu	%	19,3	9,6	15,1	21,6	24,5
Rentabilita vlastního kapitálu	%	95,0	53,0	53,9	50,3	41,3

5.2.2.2 Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy

Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy posuzujeme na základě struktury dlouhodobých a celkových pasiv, struktury aktiv a relace mezi dlouhodobým majetkem a pasivy. V tabulce č. 14 uvádím výpočty ukazatelů dlouhodobé finanční rovnováhy, kde porovnávám:

1. podíl vlastního kapitálu (VK) na celkovém kapitálu (CK),
2. podíl dlouhodobého majetku (DM) na celkových aktivech (A),
3. krytí dlouhodobého majetku celkovým dlouhodobým kapitálem (DK)
(*vlastní kapitál + dlouhodobý cizí kapitál / dlouhodobý majetek*),

4. krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem (*vlastní kapitál / dlouhodobý majetek*).

Tabulka č. 14: Ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Statické ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy	Jednotky	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.
		r. 2001	r. 2002	r. 2003	r. 2004	r. 2005
Podíl VK na CK	%	13,4	11,9	19,1	30,2	43,1
Podíl DM na A	%	3,6	0,9	1,3	0,6	0,2
Krytí DM celkovém DK	%	369,1	1 380,7	1 522,0	4 682,3	18 043,3
Krytí DM VK	%	369,1	1 380,7	1 522,0	4 682,3	18 043,3

Rovněž statické ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy naznačují velmi dobrou finanční situaci obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. v hodnoceném období. Dlouhodobý kapitál je tvořen pouze vlastním kapitálem, jehož podíl v celkových finančních zdrojích se neustále zvyšuje. Nízký podíl dlouhodobého majetku v aktivech celkem je dán skutečností, že společnost podniká v pronajatých prostorách.

5.2.2.3 Ukazatele krátkodobé likvidity

Ukazatele krátkodobé likvidity jsou ukazatele statické, tj. jedná se o hodnoty vztažené k určitému datu, které mohou být silně ovlivněny. Ve spojení s jinými ukazateli však jistý význam mají. V tabulce č. 15 přehled zjištěných údajů ukazatelů likvidity.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$$

oběžná aktiva – zásoby

Rychlý poměr = $\frac{\text{oběžná aktiva – zásoby}}{\text{krátkodobý cizí kapitál}}$

krátkodobý cizí kapitál

Pracovní kapitál = oběžná aktiva - krátkodobý cizí kapitál

Tabulka č. 15: Ukazatele likvidity (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Ukazatele likvidity	Jednotky	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.
		r. 2001	r. 2002	r. 2003	r. 2004	r. 2005
Okamžitá likvidita	%	15,4	7,6	9,3	12,7	9,3
Běžná likvidita	%	108,0	110,1	119,1	140,2	172,3
Rychlý poměr	%	90,0	92,9	105,2	119,8	149,2
Pracovní kapitál	tis. Kč	756,0	2 009,0	4 400,0	9 720,0	16 596,0

Všechny ukazatele krátkodobé likvidity jsou velmi dobré.

5.2.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají, jak společnost hospodaří s aktivy, jejich jednotlivými složkami a jaké má toto hospodaření vliv na výnosnost a likviditu. Pro tyto účely se používají ukazatele, které jsou v tabulce č. 16.

- počet obrátů aktiv celkem za rok

roční tržby

počet obrátů aktiv celkem za rok = $\frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva celkem}}$

aktiva celkem

- počet obrátů fixních aktiv (dlouhodobého majetku) za rok

roční tržby

počet obrátů fixních aktiv za rok = $\frac{\text{roční tržby}}{\text{fixní aktiva}}$

fixní aktiva

Z oběžných aktiv se vyhodnocují zejména:

- doba a rychlost obratu zásob

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- doba a rychlost obratu pohledávek

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- průměrná doba splatnosti pohledávek z obchodních vztahů

$$\text{průměrná doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky z obchodních vztahů}}{\text{průměrné denní tržby}}$$

Tabulka č. 16: Ukazatele aktivity (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Ukazatele aktivity	Jednotky	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.	Skut.
		r. 2001	r. 2002	r. 2003	r. 2004	r. 2005
Počet obrátů aktiv celkem		4,1	3,2	3,6	3,8	3,6
Počet obrátů fixních aktiv		112,3	371,0	288,6	582,2	1 506,1
Doba obratu zásob	dny	13,7	17,1	11,3	13,7	13,2
Rychlost obratu zásob		26,6	21,4	32,3	26,6	27,6
Doba obratu pohledávek	dny	56,8	85,1	77,9	71,8	80,3
Rychlost obratu pohledávek		6,4	4,3	4,7	5,1	4,5
Prům. doba spl. pohl. z obch. vzt.	dny	56,8	85,1	77,9	71,8	80,3

Ukazatele aktivity zejména v oblasti oběžných aktiv jsou velmi špatné. Zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů jsou vzhledem k průměrné době úhrady 80 dní vysoké, což se pak promítá do výše závazků z obchodních vztahů.

5.2.3 Identifikace hlavních konkurentů

Hlavním cílem analýzy konkurenceschopnosti je ohodnotit pozici podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch.

Obvykle se hodnotí 3 hlavní konkurenti z pohledu tržeb a finančního hospodaření. K hlavním konkurentům obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. na relevantním trhu patří:

1.

Richter + Frenzel s. r. o., IČO: 61852325

základní kapitál: 99 000 000,- Kč

http: www.richter-frenzel.cz

sídlo firmy: Nad Vršovskou horou 88/4, 101 00 Praha 10

Obchodní společnost byla založena v roce 1994 a předmětem činnosti jsou dodávky sanitárního zboží a topení významných evropských a světových firem. Po celé České republice disponuje sítí 22 poboček.

2.

G – Systém a. s., IČO: 25323423

základní kapitál: 1 600 000,- Kč

http: www.g-system.cz

sídlo firmy: Fučíkova 787, 685 01 Bučovice

Obchodní společnost zahájila činnost v roce 1993 a v roce 1996 byla transformována na akciovou společnost. Předmětem hlavní činnosti jsou především dodávky uceleného systému firmy GEBERIT a sanitárního zboží a topení významných evropských a světových firem. Zejména na Moravě disponuje sítí 5 poboček.

3.

PTÁČEK – velkoobchod,a. s., IČO: 25501143

základní kapitál: 5 000 000,- Kč

http: www.ptacek.cz

sídlo firmy: U Velké ceny 4, 623 00 Brno - Kohoutovice

Obchodní společnost zahájila činnost v roce 1992. Předmětem hlavní činnosti jsou především dodávky sanitárního zboží a topení významných evropských a světových firem. V celé České republice disponuje sítí 22 poboček. K rozvozu zboží využívá vlastní autopark se 40 nákladními a asi 70 osobními vozy a zaměstnává více než 500 zaměstnanců.

Závěrem lze říci, že výše uvedené obchodní společnosti tvoří nejvýznamnější konkurenci obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o., ale vzhledem k rozsáhlosti relevantního trhu a osobním kontaktům v síti odběratelů nepředstavují pro obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. existenční hrozbu.

V rámci analýzy vnitřního prostředí podniku stanovím konkurenční sílu pomocí přímých a nepřímých faktorů, které jsou uvedeny v tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Konkurenční síla – přímé a nepřímé faktory (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Přímé faktory	Nepřímé faktory
1. Kvalita výrobků a služeb	1. Kvalita managementu
2. Technická úroveň výrobků a služeb	2. Výkonný personál
3. Cenová úroveň	3. Výzkum a vývoj
4. Intenzita reklamy	4. Majetek a investice
5. Výhody místa	5. Finanční situace
6. Image firmy	
7. Servis a služby	

V tabulce č. 18 jsem ohodnotila konkurenční sílu obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o..

Tabulka č. 18: Kritéria hodnocení konkurenční síly (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Faktory	Kritérium	Hodnocení						
		Konkurence má převahu			Konkurence = průměr		Konkurence má převahu	
		0	1	2	3	4	5	6
Přímé	1. Kvalita výrobků a služeb						X	
	2. Technická úroveň výrobků a služeb						X	
	3. Cenová úroveň						X	
	4. Intenzita reklamy					X		
	5. Výhody místa						X	
	6. Image firmy							X
	7. Servis a služby						X	
Nepřímé	1. Kvalita managementu						X	
	2. Výkonný personál					X		
	3. Výzkum a vývoj							
	4. Majetek a investice							
	5. Finanční situace						X	
	Četnost bodů					2	7	1
	Body – četnost					8	35	6

Maximální počet bodů: 72
 Získaný počet bodů: 49
 Hodnocení: $49 / 72 = 68,1 \%$

Z uvedených výsledků vyplývá, že konkurenční síla obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. je na relevantním trhu poměrně vysoká.

5.2.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy jsem posoudila silné a slabé stránky podniku a příležitosti a ohrožení a poté jsem určila vhodnou strategii pro podnik.

Prvním krokem je identifikace faktorů a jejich rozdělení do skupin – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (viz tabulka č. 19). Pro jejich stanovení byly výsledky předchozích analýz vnitřního prostředí podniku.

Tabulka č. 19: SWOT analýza (Zdroj: interní informace M. T. CZ s. r. o.)

Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
<ol style="list-style-type: none">1. relativně nízká rentabilita tržeb2. relativně nízké % účasti na relevantním trhu3. málo zkušeností ze zahraničních staveb4. nedostatek zkušeností pro realizaci zahraničních projektů	<ol style="list-style-type: none">1. vysoká kvalita výrobků a služeb,2. zavádění progresivních materiálů, nejmodernějších technologií a inovovaných výrobků do prodávaného sortimentu zboží,3. příznivá cenová úroveň prodávaného zboží,4. vysoká kvalita managementu a výkonného personálu,5. vysoké image společnosti na relevantním trhu,6. vysoká úroveň servisu a dalších služeb,7. stálý a dále se rozvíjející okruh dodavatelů i odběratelů nabízeného zboží a služeb,8. dobrá finanční situace i přes narůstající stav pohledávek z obchodní činnosti
Příležitosti (O)	Ohrožení (T)
<ol style="list-style-type: none">1. díky širokému spektru nabízeného zboží a služeb má firma dostatek nabídek na realizaci zakázek na území celé České republiky, ale i mimo ní2. rozšíření developerských aktivit na bytovou výstavbu v ČR a SR3. tempo růstu ekonomiky a stavební výroby4. předpoklad růstu trhu na Slovensku5. růst stavebního trhu ČR a SR	<ol style="list-style-type: none">1. zvyšování konkurenčního tlaku v České republice prostřednictvím jiných firem2. znění nového zákona o zadávání veřejných zakázek

Z uvedených výsledků analýzy vnitřního prostředí podniku a SWOT analýzy je možno předpokládat, že tržní podíl obchodní společnosti M. T. s. r. o. na relevantním trhu bude minimálně udržen, případně se bude v budoucích letech velmi mírně zvyšovat. V rámci

analýzy SWOT byly identifikovány slabé stránky a hrozby obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. a je proto nezbytné přijmout potřebná opatření směřující k jejich minimalizaci či úplné eliminaci.

6 Zhodnocení

Ve své diplomové práci jsem si za svůj cíl stanovila celkové posouzení konkurenceschopnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.. Případné změny vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti jsem navrhla na základě využití metod a postupů strategického řízení. Díky strategické analýze jsem vymezila celkový výnosový potenciál společnosti. Tento výnosový potenciál je závislý na potenciálu vnějším a vnitřním, kterým mnou vybraná společnost disponuje.

Ke zjištění vlivu globálního prostředí na podnik jsem použila STEP analýzu, díky které se ukázalo, že společnost má i po několikaletém působení na českém trhu, stále velké množství příležitostí. Další metodou analýzy vnějšího prostředí byla analýza konkurence v odvětví - Porterův model. Pomocí této analýzy jsem dospěla k závěru, že citlivost trhu na konjunkturu (výkyvy ve využití kapacit, změny zaměstnanosti, výkyvy cen) ve stavebnictví je v současné době nízká především díky příznivým výsledkům makroekonomických ukazatelů národního hospodářství a tento stav lze předpokládat i v období nejbližších pěti let. V rámci analýzy konkurence jsem zhodnotila i tržní podíl podniku v rámci odvětví, kdy podíl na relevantním trhu dosahuje 0,5 %. Toto zdánlivě nízké číslo je ve skutečnosti velmi dobrým výsledkem. Poslední použitou metodou byla analýza atraktivity trhu, kdy byla zjištěna lehce nadprůměrná atraktivita relevantního trhu - stavebnictví, kde obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. již několik let úspěšně působí.

Navazující analýza vnitřního prostředí podniku mi umožnila odpovědět na otázku, do jaké míry je obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. schopna čelit hrozbám a využít šance, které se nabízejí.

V rámci analýzy vnitřního potenciálu podniku jsem stanovila přímé a nepřímé faktory, které mají rozhodující vliv na získání rozdělení tržních podílů. Vnitřní vývojové možnosti obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. se dají ohodnotit kladně. Jako příklad uvádím jeden z přímých faktorů, kterým je kvalita a technická úroveň. Firma disponuje týmem kvalifikovaných odborníků, kdy kvalitu práce dokládá skutečnost, že průměrný roční počet reklamací představuje jen asi 15 případů, které jsou řešeny ve spolupráci s výrobcí a z jejich řešení jsou vyvozována opatření pro jejich omezení. Mezi nepřímé faktory patří

manažeři a řízení společnosti. Tito mají největší význam pro budoucnost společnosti. V hodnocení kvality managementu jsem došla k závěru, že jednatelé společnosti jsou na velmi vysoké úrovni. Další použitou metodou byla analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, kde jsem využila finanční analýzy. Jejím cílem bylo poznání finanční situace společnosti a bylo zapotřebí uvést výsledky základních ekonomických ukazatelů v letech 2001 až 2005. Lze říci, že po vyhodnocení základních účetních výkazů lze v rozvaze najít takovéto výsledky. Aktiva jsou tvořena narůstajícím podílem oběžného majetku, především krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a jejich stav je nutno v dalším období snížit. Pasiva vykazují v hodnoceném období naopak velmi příznivý vývoj. Vlastní kapitál se postupně zvyšuje a to zejména vlivem nárůstu hospodářského výsledku. Rovněž pozitivní trend je ve stabilní výši cizích zdrojů, zejména v položce krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. podniká v celém hodnoceném období bez bankovních úvěrů a výpomocí. Co se týká výnosů, tak jednoznačně vyplývá dominantní postavení základního předmětu podnikání, tj. tržeb z prodeje zboží – sanitární techniky a topení. V nákladech jsou dominantní náklady především na nákup zboží, osobní náklady a náklady na služby.

Při analýze finančních poměrových ukazatelů jsem zjistila následující fakta:

- 1) ukazatele rentability – dosažená výnosnost (rentabilita celkového kapitálu a rentabilita vlastního kapitálu) je vysoce nadprůměrná.
- 2) ukazatele dlouhodobé finanční rovnováhy – tyto ukazatele naznačují velmi dobrou finanční situaci.
- 3) ukazatele krátkodobé likvidity – okamžitá a oběžná likvidita, rychlý poměr a pracovní kapitál. Všechny ukazatele krátkodobé likvidity jsou velmi dobré.
- 4) ukazatele aktivity – v oblasti oběžných aktiv jsou velmi špatné. Zejména krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů jsou vzhledem k průměrné době úhrady 80 dní vysoké, což se pak promítá do výše závazků z obchodních vztahů.

Ke zjištění konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. byla použita analýza konkurentů, kdy jsem identifikovala jednotlivé konkurenty mezi které patří firmy Richter + Frenzel s. r. o., G – Systém a. s. a PTÁČEK – velkoobchod a. s. Intenzita konkurence je velmi silná především ze strany větších obchodních firem. Vzhledem k trvale dobrému image obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. a vlivem příznivé cenové politiky a kvality dodávaného zboží a s ním spojených služeb

je tento vliv eliminován a společnost se úspěšně zúčastňuje výběrových řízení na dodávky zboží po boku těchto konkurentů. Závěrem lze říci, že výše uvedené obchodní společnosti tvoří nejvýznamnější konkurenci obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o., ale vzhledem k rozsáhlosti relevantního trhu a osobním kontaktům v síti odběratelů nepředstavují pro obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. existenční hrozbu. V rámci výše uvedené analýzy jsem dále stanovila konkurenční sílu pomocí přímých a nepřímých faktorů, kdy jsem z dosažených výsledků zjistila, že konkurenční síla společnosti je velmi vysoká. Za použití výsledků zjištěných v rámci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku jsem se snažila za pomoci SWOT analýzy nalézt silné a slabé stránky, stejně tak i příležitosti a ohrožení podniku. Z uvedených výsledků analýzy vnitřního prostředí podniku a SWOT analýzy je možno předpokládat, že tržní podíl obchodní společnosti M. T. s. r. o. na relevantním trhu bude minimálně udržen, případně se bude v budoucích letech mírně zvyšovat. V rámci analýzy SWOT byly identifikovány slabé stránky a hrozby obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o. a je proto nezbytné přijmout potřebná opatření směřující k jejich minimalizaci či úplné eliminaci.

7 Závěr

Pokud chce být podnik dlouhodobě konkurenceschopný, musí neustále zvyšovat svoji produktivitu a to nejen ve srovnání s ostatními přímými konkurenty z odvětví, ale také ve srovnání s podniky globálního celosvětového charakteru. Produktivitu jako efektivnost přeměny výrobních faktorů je možno zvyšovat buď všeobecnými úsporami, nebo moderními systémy řízení.

Na základě své práce jsem došla k závěru, že obchodní společnost M. T. CZ s. r. o. se nachází v situaci, kdy velmi úspěšně působí ve stavebnictví, v dodávkách v oblasti sanitární techniky a topení, tedy v odvětví, které zažívá nebyvalý boom a velmi dynamicky se rozvíjí a podléhá módním trendům více než dámské oblečení. Celá řada výrobků prodávaných firmou M. T. CZ s. r. o. (viz příloha č. 2) vyžaduje stále vyšší a vyšší odbornost montážních firem provádějících finální dodávky zákazníkům.

Pro budoucí rozvoj firmy je dle mého z výše uvedeného optimální heslo Peterse a Watermana (HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000), kteří radí firmám „hledět si svého“ a nemířit příliš daleko od základní činnosti a kompetencí. Firma M. T. CZ s. r. o. by se měla zaměřit kromě dodávek zboží montážním firmám, na vybudování pobočky, dceřiné firmy či divize, která by se věnovala konečným montážním výrobkům té nejvyšší kvality.

Navrhuji tedy jednoznačně soustřednou diverzifikaci – zavedení služeb, které se vztahují k původní činnosti podniku. Záleží nyní na rozhodnutí výkonného managementu, jakou cestu zvolí. Nabízí se možnost progresivní integrace, při které by docházelo k získávání podílů na řízení maloobchodníků – montážních firem. Jako další stupeň této činnosti bych doporučovala buďto úplné převzetí některých těchto firem nebo vytvoření firmy z vlastních zdrojů.

Druhou cestou k podobnému cíli je obranná strategie – Joint Venture, společné podnikání, kde já osobně postrádám dostatečnou moc obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o., k prosazování vlastních podnikatelských záměrů.

Vzhledem k tomu, že obchodní společnost M. T. s. r. o. působí na trhu již několik let a za tuto dobu získala díky vysoké kvalitě dodávaného zboží, příznivé cenové politice a dodržování termínů velmi dobré postavení, lze odvodit, že díky předpokládanému rozvoji stavebnictví v dalších letech na území celé České republiky si obchodní společnost M. T. s. r. o. své postavení nejen zachová, ale ještě je i dále rozvine.

8 Summary

In my thesis I have set aims to measure the competitiveness of the trading company M. T. CZ Ltd. Based on using methods and strategic management policies I have suggested possible changes leading to the improvement of the competitiveness of the chosen company. Following a strategic analysis I have determined the overall high-yield potential of the company. This high-yield potential depends on external and internal potentials and the company I have chosen possesses such potential.

9 Seznam použité literatury

1. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. Skriptum ČZU Praha, 2000, 266 s.
2. KOPČAJ, A.: Řízení proudu změn. Ostrava, KOPČAJ – SILMA '90, 1999, 298 s.
3. KOTLER, P.: Marketing management. Praha, Victoria publishing, 1992, 789 s.
4. MAŘÍK, M.: Metody oceňování podniku - proces ocenění, základní metody a postupy. Praha, Ekopress, 2. vydání, 2007, 402 s.
5. PITRA, Z.: Inovační strategie. Grada Publishing, Praha, 1997, 184 s.
6. PORTER, E. M.: Konkurenční výhoda. Praha, Victoria publishing, 1993, 626 s.
7. VALACH, J. A KOLEKTIV: Finanční řízení podniku. Praha, 1999, 324 s.
8. VEBER, J. A KOLEKTIV: Management: základy, prosperita, globalizace. Praha, Management Press, 2001, 700 s.
9. www.czso.cz (Český statistický úřad), 2005
10. www.justice.cz (Obchodní rejstřík)
11. www.wikipedia.org (Internetová encyklopedie)

10 Seznam příloh

1. Reference obchodní společnosti M. T. CZ s. r. o.
2. Sortiment výrobků

Příloha č. 1: Reference

Během uplynulých let obchodní společnost M. T. s. r. o. realizovala mnoho významných zakázek v celé České republice.

ROK REALIZACE	NÁZEV AKCE	POPIS
2001	Globus Praha Zličín	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Zařizovací předměty – Delta kolo
2001	Tesco Prostějov	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2001	Interspar Uherské Hradiště	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Zařizovací předměty JIKA Vodovodní baterie Sanela
2002	Zastupitelský úřad ČR v Mnichově	Zařizovací předměty Keramag Vodovodní baterie Hansgrohe
2002	Hotel Rococo, Václavské náměstí v Praze	Předstěrové prvky Grohe Zařizovací předměty Laufen Vodovodní baterie Grohe
2002	Obchodní centrum Praha – Jinonice	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Zařiz. předm. JIKA, Grohe, Duravit Vodovodní baterie Grohe
2002 – 2003	Palác Flora v Praze	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Zařizovací předměty Keramag, Delabie Vodovodní baterie Grohe
2003	Baumax Kladno	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2003	Baumax Přerov	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Předstěrové prvky
2003	Hotel Ambiente v Karlových Varech	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Zařizovací předměty Keramag Vodovodní baterie Noavaservis
2003 - 2004	Olympia Plzeň	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2003 - 2004	Bat'ův Mrakodrap ve Zlíně	Odvodňovací systém Geberit Pluvia Odpadní systém Geberit Rozvod vody Geberit Mepla

ROK REALIZACE	NÁZEV AKCE	POPIS
2004	Velvyslanectví ČR v Rize	Zařizovací předměty Keramag Vodovodní baterie Hansgrohe
2004	IGY České Budějovice	Odpadní systém Plávka Zařizovací předměty JIKA, Raf Vodovodní baterie Raf
2005	Baumax Znojmo	Odvodňovací systém Geberit Plávka
2005	Baumax Tábor	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2005	Bosch České Budějovice	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2005	Bosch Jihlava	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2005	Tesco České Budějovice	Předstěnové prvky Grohe Zařizovací předměty JIKA, Grohe Vodovodní baterie Grohe
2005 - 2006	Hotel Ibis, Na poříčí v Brně	Přestěnové prvky Grohe Zařizovací předměty JIKA, Grohe Vodovodní baterie Grohe
2006	Hamé Babice	Odvodňovací systém Geberit Pluvia
2006	Kronodoor	Odvodňovací systém Geberit Pluvia

Příloha č. 2: Prodaný sortiment

Koupelny a toalety:

- vany a vaničky,
- koupelnový nábytek,
- sanitární technika,
- koupelnové doplňky,
- vodovodní baterie.

Kuchyňský program:

- **dřezy nerez**
 - vestavné,
 - dřezy do roviny s deskou,
 - dřezy pod desku,
 - dřezy v modulovém provedení,
 - dřezy nástavné.
- **dřezy SILGRANIT**
 - vestavné,
 - dřezy v modulovém provedení.
- **dřezy keramika**
- **směšovací baterie**
- **dávkovače mycího prostředku**
- **koše na odpad**
- **QUADRO – závěsný program**
- **příslušenství**
 - přípravné desky,
 - koše na nádobí,
 - vložky do odkapní misky,
 - odkapávací desky,
 - excentrické ovládání,
 - přepad. ventily, zápach. uzávěry,
 - odtokové armatury,
 - zátky otvoru pro baterie,
 - speciální příslušenství.

Obklady, dlaždice

Předstěrové instalační prvky

Odpady:

- geberit,
- trubky,
- zápachové uzávěry.

Odvodnění střech

Rozvody vody – topení:

- armatury voda,
- trubky voda,
- armatury topení,
- trubky topení,
- ohřívače vody,
- otopná tělesa,
- čerpadla.

Veřejné toalety