Ekonomická fakulta
Faculty of Economics

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Hodnocení konkurenční situace firmy

Vypracovala: Bc. Adéla Haidingerová

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2014/2015**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Adéla HAIDINGEROVÁ**
Osobní číslo:	**E14640**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu:	**Hodnocení konkurenční situace firmy**
Zadávající katedra:	**Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenční situace na trhu vybrané firmy a případné navržení možností zlepšení.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Rozhovor ve vybrané firmě a sběr dat o konkurenci
3. Provedení analýzy konkurenceschopnosti na základě získaných informací
4. Zhodnocení výsledků analýzy a návrhy změn

Rámcová osnova:
1. Úvod a cíl 2. Literární rešerše 3. Metodika a hypotézy 4. Charakteristika vybrané firmy 5. Provedení analýzy konkurenceschopnosti firmy 6. Zhodnocení konkurenční situace na základě provedené analýzy 7. Návrhy na zlepšení 8. Závěr 9. Summary 10. Přehled použité literatury 11. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Boučková, J. (2003). *Marketing.* **Praha: C. H. Beck.**
Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer.* **Praha: Management Press.**
Kotler, P., Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing.* **Prentice Hall.**
Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy.* **Praha: Grada Publishing.**
Porter, Michael, E. (1994) *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* **Praha: Victoria Publishing.**
Smith, P. (2000). *Moderní marketing.* **Brno: Computer Press.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

Ing. Viktor VOJTKO, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 13. března 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 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 jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum *Podpis studenta*

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, připomínky a také za čas, který mi věnovala při konzultacích i při vypracovávání této diplomové práce. Poděkování patří také vedení společnosti Leifheit s.r.o. za čas, který mi věnovali a za poskytnuté informace potřebné pro zpracování této práce.

Obsah

1 Úvod 4

2 Literární rešerše 5

2.1 Konkurence a konkurenceschopnost 5

2.1.1 Konkurence 5

2.1.1 Základní členění konkurence 6

2.1.2 Druhy konkurence podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí 8

2.1.3 Konkurenční výhoda 8

2.1.4 Konkurenceschopnost 9

2.2 Konkurenční prostředí 11

2.2.1 Vnější prostředí 12

2.2.2 Vnitřní prostředí 15

2.3 Analýza vnějšího prostředí 16

2.3.1 Analýza konkurence 17

2.3.2 Analýza konkurenčních sil v odvětví 19

2.4 Analýza vnitřního prostředí 23

2.4.1 Analýza zdrojů 23

2.4.2 Finanční analýza – poměrové ukazatele 24

2.4.2 Analýza konkurenčního postavení 26

2.4.3 Portfolio analýzy 27

2.5 SWOT analýza 30

3 Metodika 33

3.1 Cíl práce 33

3.2 Použité metody 33

4 Charakteristika vybrané firmy 35

4.1 Základní informace o společnosti 35

4.2 Vize a strategie 36
4.3 Historie a vývoj společnosti 37
4.4 Organizační struktura společnosti 38
4.5 Značka Leifheit 39
4.6 Produktové portfolio 40
5 Provedení analýz 44
5.1 Finanční analýza – poměrové ukazatele 44
5.1.1 Ukazatele aktivity 44
5.1.2 Ukazatele rentability 45
5.1.3 Ukazatele likvidity 47
5.1.4 Ukazatele zadluženosti 48
5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví 49
5.2.1 Nově vstupující konkurenti 49
5.2.2 Stávající konkurenti 50
5.2.3 Substituty 50
5.2.4 Odběratelé 52
5.2.5 Dodavatelé 58
5.3 SWOT analýza 59
5.4 Analýza konkurentů a konkurenčního postavení produktů 63
5.4.1 Výrobky pro úklid 65
5.4.2 Sušáky 71
5.4.3 Žehlicí prkna 77
6 Zhodnocení konkurenční situace 82
7 Návrhy na zlepšení 85
8 Závěr 90
I. Summary a keywords 92
II. Použité zdroje 93

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

IV. Seznam příloh

V. Přílohy

1 Úvod

V dnešní době má konkurenceschopnost jednotlivých firem na tuzemském i zahraničním trhu stále větší význam. Konkurenceschopnost firem hraje v podmínkách tržní ekonomiky velmi důležitou roli. Pilíři konkurenceschopnosti jsou především schopnosti jako udržet si stávající zákazníky, získávat nové zákazníky, být rentabilní, solventní, mít vyšší podíl na trhu aj. Pokud firma není dostatečně konkurenceschopná, zákazníci přecházejí ke konkurenci, která projevuje v konkurenceschopnosti větší úsilí. Cílem zvýšení konkurenceschopnosti je tedy vytvoření takového výrobku nebo služby, které budou mít pro zákazníka významnou hodnotu a zároveň firmě přinesou ekonomický prospěch. Prostředí, ve kterém se firma nachází, má samozřejmě vliv na její konkurenceschopnost a na její konkurenční pozici na trhu. Firma by měla neustále hodnotit svou konkurenceschopnost, která ovlivňuje je tržní podíl a také vyhodnocovat své vnitřní i vnější prostředí.

V teoretické části této práce bude nejprve objasněno co je to konkurence, v jakém prostředí se firma nachází a jaký má na ni vliv. Dále se tato část zabývá konkurenční výhodou a konkurenceschopností. Pro provedení praktické části této práce je třeba shrnout analýzy, pomocí kterých lze zhodnotit konkurenční situaci firmy. Analýzy vnitřního prostředí slouží k posouzení aktuálního stavu ve firmě a přispívají k odhalení silných a slabých stránek. Naopak analýzy vnějšího prostředí pomáhají odhalit příležitosti a ohrožení. Na základě analýz se dále stanovují konkurenční strategie, které si firma zvolí.

V úvodu druhé části této práce bude nejprve představena vybraná firma, kterou je firma Leifheit s.r.o. se sídlem v Blatné. Tato společnost bude dále analyzována na základě osvojených poznatků z teoretické části. Budou propočteny poměrové ukazatele, které spadají do finanční analýzy. Dále bude provedena analýza konkurence a konkurenčního postavení. Konkurenční prostředí firmy bude dále analyzování prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Na závěr bude provedena SWOT analýza shrnující výsledky z předchozích analýz. Provedené analýzy budou sloužit jako podklad pro zhodnocení konkurenční situace této firmy. Na závěr budou navrženy možnosti zlepšení této situace.

2 Literární rešerše

2.1 Konkurence a konkurenceschopnost

2.1.1 Konkurence

V odborné literatuře je možné se setkat s několika definicemi pojmu konkurence. Autoři se v chápání konkurence v podstatě shodují s jejím tradičním pojetím, které označuje konkurenci jako boj několika firem za účelem zvýšení ceny a podílu na trhu. Samozřejmostí je, že čím bude firma úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje.

Pokud chce být firma úspěšná, musí uspokojit potřeby a přání zákazníka lépe než konkurence. Je tedy nezbytné, aby se firma v myslích spotřebitelů od svých konkurentů odlišovala, a tím získala konkurenční výhodu (Kotler & Armstrong, 2004).

Autor Čichovský (2002, s. 13) definuje pojem konkurence jako: *„Otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“*

Podle Klimeše (1985) lze z obecnějšího hlediska konkurenci chápat jako soutěž jednotlivých podnikatelů v udržení nebo rozšíření vlastního hospodářství, především odbytu.

Kotler (2000) definuje konkurenci takto: *„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.“*

Na základě těchto definic, jak uvádí také Čichovský (2002), je možné konkurenty považovat za jednotlivé prvky množiny konkurence vyznačující se konkurenčními silami, které působí na konkurenci za účelem získání rozhodujícího vlivu (vysoké konkurenceschopnosti) v konkurenčním prostředí.

Autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) se rovněž zabývají konkurenty a rozlišují je na konzistentní a nekonzistentní. Jako konzistentní konkurent je považován takový, který produkuje stejný či podobný produkt. Za nekonzistentní konkurenty jsou označovány firmy, které se výrazně odlišují, ale zároveň si navzájem konkurují.

Dle Mikoláše (2005) je zapotřebí, aby konkurent před vstupem na trh splňoval dva základní předpoklady, a to:

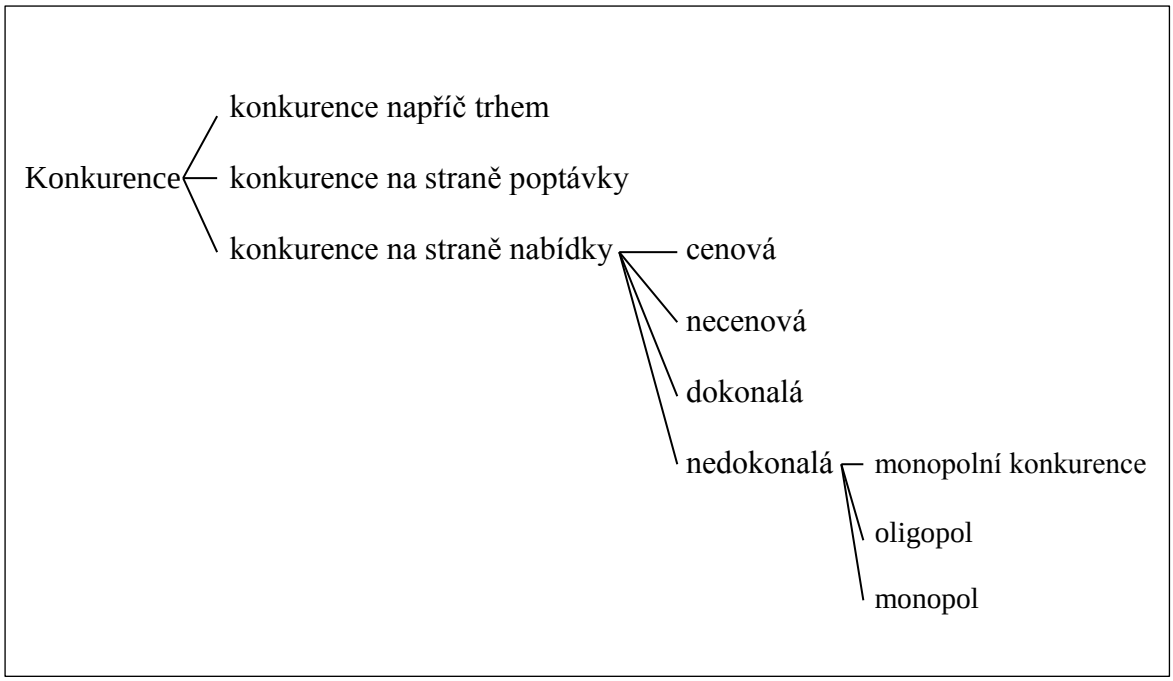
- musí být konkurenceschopný (musí disponovat konkurenčním potenciálem)
- musí mít konkurenční zájem, tedy musí disponovat specifickým potenciálem (tj. podnikavost)

Na tyto předpoklady Mikoláš (2005, s. 65) navazuje tímto: *„Nutno si tedy uvědomit rozdíl mezi konkurencí jako výsledkem (produktem) aktivity firmy a konkurenceschopností jako potenciálem firmy."*

2.1.1 Základní členění konkurence

Na vymezení pojmu konkurence z ekonomického hlediska navazují modely dalších vědních oborů, jako například marketing, právní vědy, management. Formy konkurence z pohledu mikroekonomie lze přehledně vyčíst z následujícího obrázku.

Obrázek 1: Formy konkurence



Zdroj: Mikoláš, 2005

Jak je patrné z obrázku 1, konkurence napříč trhem představuje střetávání nabídky a poptávky na trhu. Výrobci, kteří jsou na straně nabídky, chtějí prodat vše, co vyrobili za co nejvyšší cenu (Mikoláš, 2005). Zároveň subjekty na straně poptávky chtějí uspokojit své potřeby za co nejnižší cenu. Jde tedy o protichůdné postoje a kompromis je v tomto případě určitým rovnovážným stavem mezi nabídkou a poptávkou (Holman, 2002).

Konkurence na straně poptávky je dána převisem poptávky nad nabídkou. V této situaci se střetávají spotřebitelé, kteří chtějí nakoupit co nevíce zboží co nejlevněji. Jelikož je ale poptávka vyšší než nabídka, dochází ke konkurenci mezi spotřebiteli a vede tak k růstu ceny (Holman, 2002).

Mikoláš (2005) v případě konkurence na straně nabídky uvádí, že je způsobena převisem nabídky nad poptávkou. Firmy chtějí prodat co nejvíce za co nejvyšší ceny a maximalizovat tak svůj zisk. Jelikož je ale poptávka menší než nabídka, jednotliví výrobci si konkurují a navzájem chtějí své pozice na trhu oslabit.

Konkurence mezi firmami je nejčastější formou konkurence. Autoři Kotler a Armstrong (2000) uvádějí následující dvě podoby, jak firmy dosahují maximalizace svého zisku a minimalizace zisku konkurentů – cenovou a necenovou konkurenci. Klement (2004) se s nimi shoduje a tyto formy definuje následovně:

- cenová konkurence – je založena na využívání ceny jako nástroje diferenciace výrobku v konkurenčním boji, snížením ceny se výrobci snaží přilákat více koupěchtivých spotřebitelů,
- necenová konkurence – její podstatou je využívání jiných metod pro získání zákazníka, například odlišením výrobku nabídnutím zvýšené kvality, využíváním účinnější reklamy, poskytováním výhod apod.

Jurečka (2010) tuto necenovou konkurenci doplňuje a považuje odlišení výrobku za stěžejní v konkurenčním boji na trhu, kde se nachází větší množství firem. Jako konkrétní příklad diferenciace produktu uvádí zvláštní balení, zajímavou barvu produktu, dobrou pověst firmy či způsob prodeje.

Jak dále uvádí Mikoláš (2005), v praxi jsou cenová a necenová konkurence velmi často používány současně a vzájemně se prolínají. Pro spotřebitele je to výhodné, jelikož dochází ke snižování ceny, pro výrobce však tato situace může vést k finančním problémům až k samotnému bankrotu. Necenová konkurence s sebou přináší výhodu ve zvyšování kvality, zároveň také nevýhodu ve větších nákladech na reklamu.

2.1.2 Druhy konkurence podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Další rozdělení konkurence, kterým se většina autorů zabývá, pochází od autora Kotlera. Kotler (2000) konkurenci zkoumá z hlediska nahraditelnosti produktu v tržním prostředí a člení ji podle čtyř úrovní nahraditelnosti produktu:

- konkurence značek
- konkurence odvětvová
- konkurence formy
- konkurence rodu

Konkurence značek nastává tehdy, když producent či distributor považuje za svého konkurenta subjekt, který nabízí podobné výrobky a služby totožnému spektru spotřebitelů za podobné ceny. Konkurují si tak různé značky producentů stejné komodity, nejedná se tedy o substituty. Jako příklad lze uvést různé značky aut střední cenové kategorie.

Odvětvová konkurence vzniká, pokud si navzájem konkurují producenti či distributoři stejné třídy výrobků, které uspokojují stejnou či podobnou potřebu vzniklou v příslušném odběratelském segmentu trhu. Jako příklad lze uvést všechny výrobce automobilů.

Konkurence formy je charakteristická tím, že si konkurují producenti, kteří uspokojují potřeby zákazníků různými formami či způsoby. Jedná se například o výrobce dopravních prostředků.

Konkurence rodu je mezi konkurenty, jejichž snahou je získat všechny toky hodnot (např. peníze) daného segmentu trhu. Příkladem je výrobce, který chce službami obsloužit komplexně celý tržní segment.

2.1.3 Konkurenční výhoda

„Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které více než vynahradí vyšší cenu.“ (Porter, 1993, str. 16)

S velmi podobnou definicí přichází rovněž autoři Kotler a Armstrong (2007, s. 490), kteří konkurenční výhodu definují takto: *„Výhoda oproti konkurenci získaná nabídkou*

vyšší hodnoty pro spotřebitele, buď prostřednictvím nižších cen, nebo většího užitku, který odůvodní vyšší ceny.“

Autor Čichovský (2002, s. 180) se v chápání konkurenční výhody liší, jelikož na ni pohlíží z pohledu zákazníka jako na motiv ke koupi. Konkrétně uvádí, že: *„Konkurenční výhody jsou motivem pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů.“*

Slaný (2006) považuje za zdroj konkurenční výhody specifické vlastnosti, které jsou ve vlastnictví firmy a které přináší jejich nositeli prospěch v konkurenčním boji. Dále poukazuje na to, že si podnik tyto charakteristiky může dlouhodobě udržet. Což ovšem neplatí pro konkurenční výhodu, která není vlastnictvím podniku a vlivem změn vnějšího prostředí se může časem proměnit na nevýhodu.

Z uvedených definic vyplývá, že konkurenční výhoda je zdrojem konkurenceschopnosti. Na této skutečnosti se odborníci shodují a zároveň uvádějí, že aby byla konkurenční výhoda rozpoznatelná, je nutné porovnávat dva a více konkurentů v určitém tržním prostoru.

Na konkurenční výhodu je však nutné pohlížet ze dvou stran, a to jako na konkurenční výhodu vázanou na produkt a na konkurenční výhodu vázanou na producenta. Konkrétním rozdělením a sumarizací konkurenčních výhod se zabývá ve své knize Čichovský (2002), který mimo jiné uvádí, že oba pohledy na konkurenční výhody je zapotřebí vnímat samostatně.

2.1.4 Konkurenceschopnost

Dle Mariniče (2008) představuje konkurenceschopnost ekonomickou převahu konkrétní národní ekonomiky, či firmy nad konkurencí v rámci domácí či mezinárodní hospodářské soutěže.

Konkurenceschopnost je klíčem úspěchu či neúspěchu firmy, a proto je nutné se zaměřit se na aktivity samotné firmy i jeho konkurentů (Kotler, 2001).

Autor Mikoláš (2005) považuje konkurenceschopnost za jednu z mnoha podob podnikatelského potenciálu a charakterizuje ji pomocí:

- všeobecných charakteristik – potenciál, který je ukryt v rozdílu toho, jaký je současný stav na trhu a jeho možným budoucím vývojem, příkladem mohou být legislativní změny nebo vědecko-technický pokrok,
- speciálních charakteristik – vliv dodavatelů a odběratelů, kteří na firmu mohou působit jak pozitivně, tak negativně a tím může docházet k růstu či snižování potenciálu podniku.

Čichovský (2002, s. 13) definuje konkurenceschopnost následovně: *„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí.“*

Slaný (2006) však poukazuje na to, že správná definice konkurenceschopnosti problematická záležitost a lze ji chápat z pohledu absolutního, kdy jde o schopnost být na trhu a konkurovat na něm soupeřům, ale rovněž z pohledu relativního, kdy vyjadřuje míru úspěšnosti tohoto konkurování.

Podle Pitry (2001) je třeba, aby firma, která chce být nadále konkurenceschopná, tvořila konkurenční výhody nepřetržitě a s mnohem větší efektivitou a rychlostí, než ostatní konkurenti. Management firmy by se měl proto zaměřit na takové konkurenční výhody, které napomáhají ke:

- konkurenceschopnosti výrobků a služeb
- konkurenceschopnosti podniku v tržním prostředí
- konkurenceschopnosti oboru

Konkurenceschopnost produktů a služeb se odvíjí především od jejich kvality. Na posouzení konkurenceschopnosti firmy v tržním prostředí se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil. Strategii firmy ohrožují rizikové faktory, které ohrožují správné provedení zvolené strategie. Konkurenceschopnost oboru závisí na vhodnosti oboru jako možného zdroje pro zhodnocení investic, přičemž je důležité načasování vstupu do oboru s dostatečnými zdroji pro využití všech potenciálů, které daný obor nabízí (Pitra, 2001).

2.2 Konkurenční prostředí

Firma na trhu neexistuje izolovaně, ale je obklopena prostředím, které jistým způsobem, kladným či záporným, na tuto firmu působí, ovlivňuje její chování na trhu a také její konkurenční pozici na trhu. V odborných literaturách lze nalézt několik definic či pojmenování tohoto prostředí. V čem se však většina odborníků shoduje, je skutečnost, že firma je tímto prostředím silně ovlivňována a musí být schopna se přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám tohoto prostředí.

Podle Čichovského (2002, str. 11) je konkurenční prostředí obecně definováno jako *„Časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“*

Dvojice odborníků McCarthy a Perreault (1995) pak do konkurenčního prostředí zahrnuje nejen množství a druhy konkurentů, kterým marketingový manažer musí čelit, ale také chování těchto konkurentů.

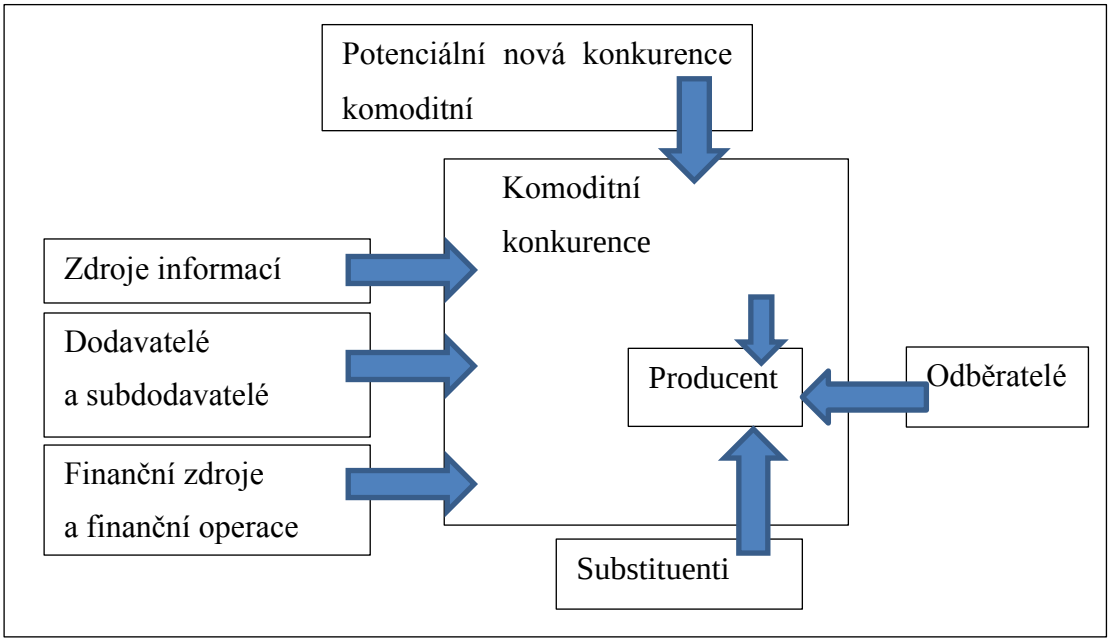
V ekonomickém pojetí podle Čichovského (2002) toto prostředí vytváří hřiště, na kterém se odehrává souboj podnikatelských subjektů s cílem dosáhnout zisku a uspokojení podnikatelských a jiných aktivit. Zároveň je konkurenční prostředí schopno odlišit vítěze a poražené.

Autor Stehlík (1999) klade důraz především na analýzu prostředí. Uvádí, že pokud chce být firma úspěšná, musí umět vlivy prostředí analyzovat, poznat směr jejich působení a využívat jich. Své chování firma přizpůsobuje jak současnému působení vlivů prostředí, tak i očekávanému vývoji tohoto prostředí.

Klasický model konkurenčního prostředí podle Portera (1993) předpokládá existenci pěti sil. Jedná se o nově vstupující konkurenty, stávající konkurenty v odvětví, substituty, vyjednávací sílu odběratelů a vyjednávací sílu dodavatelů. Podrobnější charakteristika tohoto modelu je uvedena v kapitole 2.3.2.

Jak lze vyčíst z obrázku 2 níže, autor Čichovský (2002) se od Klasického modelu konkurenčního prostředí odlišuje tím, že zvlášť vyčleňuje zdroje informací, finanční zdroje a finanční operace.

Obrázek 2: Struktura modelu konkurenčního prostředí



Zdroj: Čichovský, 2002

Konkurenční prostředí patří do vnějšího prostředí firmy, konkrétně do blízkého okolí (mikroprostředí). Na základě poznatků z odborné literatury lze tedy prostředí, ve kterém se firma nachází, rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější prostředí dále zahrnuje širší okolí firmy (makroprostředím). Vnitřní prostředí je pak přímo prostředí dané firmy.

2.2.1 Vnější prostředí

Širší okolí firmy

Širší okolí firmy představuje nejvzdálenější okolí firmy, konkrétně se jedná o faktory, které jsou mimo dosah firemní kontroly a které ovlivňují postavení i chování firmy.

Horáková (2003) se zmiňuje o potřebě rozpoznat a analyzovat existující makroelementy v prostředí. Dále poukazuje na to, že by se firma měla snažit využít pozitiva těchto vlivů ve svůj prospěch a pro svůj rozvoj.

Autoři Kotler a Armstrong (2007) uvádějí šest nejpodstatnějších vlivů tohoto prostředí:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologie

- politické prostředí
- kulturní prostředí

Boučková a kol. (2003) spojuje demografické a kulturní prostředí do sociálních vlivů a považuje je pro marketingové pracovníky za podstatné. Odůvodňuje to vysvětlením, že jelikož se demografie zabývá zkoumáním populace a trh tvoří lidé, jsou demografické faktory pro marketingové řízení velmi důležité a je třeba jim proto věnovat více pozornosti.

Hesková a kol. (2004) naopak poukazuje na rostoucí význam přírodního prostředí. V souvislosti s destruktivním využíváním přírodních zdrojů v posledních letech a přílišným využíváním neobnovitelných zdrojů se objevuje pojem trvale udržitelný rozvoj jako zásadní ekologický faktor. Na firmy to má dopad v podobě existence ekologických hnutí, rozvoje zeleného marketingu, či ekologické daně.

Na rostoucí význam technologií, poukazuje Stehlík a kol. (1999). Ten tvrdí, že pokud chce firma udržet krok se svou konkurencí, je zapotřebí, aby vynakládala nemalé výdaje na výzkum a vývoj. Tyto náklady mohou být však nad finanční možnosti některých subjektů a mohou tak vytvořit bariéry při vstupu na trh. S tímto úzce souvisí rychlé tempo technických a technologický změn, kterému je nutné věnovat pozornost, neboť se poté firmy, které jej nesledovaly, mohou dostat do potíží či dokonce nedobrovolně opustit tržní segment.

Na základě tvrzení těchto autorů se potvrzuje, že prostředí, ve kterém se firma nachází, se neustále mění a vyvíjí. Těmto změnám okolních vlivů se firma musí přizpůsobovat a průběžně sledovat jejich vývoj, jelikož, jak uvádějí autoři Kotler a Armstrong (2007), v širším okolí firmy se formují příležitosti a hrozby, které by firmu mohly ohrozit.

Blízké okolí firmy

Část mikroprostředí, které může firma jistým způsobem využít a které bezprostředně ovlivňují možnosti podniku uspokojovat potřeby zákazníků, spadá rovněž do vnějšího prostředí. Jedná se o blízké okolí firmy, které zahrnuje zákazníky, dodavatele, konkurenty a distributory.

Zákazníci

Dle autorky Boučkové a kol. (2003) lze sféru spotřebitelů považovat za nejdůležitější faktor mikroprostředí. Spotřebitelský trh však není homogenní.

To rovněž potvrzuje autor Kotler (2007), který trh zákazníků rozděluje na následujících šest cílových trhů, přičemž firma může jednat s několika trhy najednou:

- spotřebitelský trh
- průmyslový trh
- trh obchodních mezičlánků
- institucionální trh
- trh státních zakázek
- mezinárodní trh

Stehlík a kol. (1999) se sektorem zákazníků rovněž zabývá a uvádí, že zákazníky mohou být:

- výrobní a obchodní organizace
- finální spotřebitelé – jednotlivci, domácnosti, neziskové organizace, státní a veřejné organizace

Chování firmy je přizpůsobeno podle typu zákazníka. Vliv má také účast státu, např. při vládní zakázce. Jak uvádí Boučková a kol. (2003), znakem úspěšné firmy je schopnost reagovat na specifika jednotlivých zákazníků a využívat je k prospěchu firmy.

Dodavatelé

Další významnou složkou marketingového prostředí jsou dodavatelé, kteří mají podstatný vliv na možnosti získání potřebných zdrojů pro fungování firmy.

Dle Kotlera a Armstronga (2007) jsou dodavatelé poskytovatelé zdrojů, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb.

Úkolem marketingových pracovníků je sledování situace a možností dodavatelů, což zahrnuje také sledování jejich dlouhodobého vývoje, aby firma mohla reagovat na případné změny, které by na její fungování mohly mít následky.

Kotler a Armstrong (2007) se s Heskovou a kol. (2004) shodují, že se v současné době preferují spíše dlouhodobé partnerské vztahy. I v tomto případě je však nutné sledovat možnosti a nabídky jiných dodavatelů.

Distribuční články a prostředníci

Jelikož firmy nejsou schopny všechny aktivity, které jsou součástí marketingu a prodeje, zajišťovat samy, tak na jejich realizaci využívají specializované firmy na profesionální úrovni. Většina z nich patří do distribučních cest (Boučková a kol., 2003).

Stehlík a kol. (1999) uvádí, že firmy jako prostředníky využívají hlavně velkoobchody, které urychlují pohyb zboží ke konečnému spotřebiteli.

U autorů Kotlera a Armstronga (2007) lze dále nalézt jako prostředníky marketingové agentury, které firmy využívají při podpoře prodeje. Dále také finanční zprostředkovatele, kteří usnadňují tok finančních prostředků mezi tržními subjekty. Nezbytným prostředníkem jsou rovněž dopravní organizace, které zajišťují spolehlivou přepravu zboží.

Konkurence

Součástí blízkého okolí firmy jsou také skupiny firem, které vyrábí a prodávají výrobky vzájemně podobné a nahraditelné. Tyto firmy jsou konkurencí pro stávající firmu. Pokud se chce firma na trhu udržet a úspěšně fungovat, je zapotřebí, aby znala své konkurenty a snažila se uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurenti (Hesková a kol., 2004).

Pro zajištění konkurenční výhody musí podnik reagovat na konkurenci vhodnou marketingovou strategií. Jelikož jsou tržní podmínky velmi rozmanité, není jednoduché vypracovat správnou strategii, která bude respektovat např. tržní podíl firmy, tržní segmenty, velikost firmy, novinky v sortimentu či životní cyklus produktu. Stanovení správné strategie je ale pro budoucnost firmy obzvláště důležité (Boučková a kol., 2003).

2.2.2 Vnitřní prostředí

Obchodní závod

Autoři Srpová, Řehoř a kol. (2010, s. 35) definují podnik takto. „*Podnik je vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost*

podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat mezi nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.“

Dle §502 Nového občanského zákoníku se ruší pojem podnik a místo něj se pro výrobní i obchodní podniky zavádí pojem obchodní závod. „*Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“*

Firma neboli obchodní firma je název, pod kterým je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku. Obecně se však výraz „firma“ používá i jako synonymum slova podnik. Jelikož podnik není již zákonem definovaný, je v celé práci substituován právě pojmem firma (Srpová, Řehoř a kol., 2010).

Kotler a Armstrong (2007) uvádějí, že vnitřní prostředí firmy tvoří navzájem provázané skupiny, a těmi jsou oddělení marketingu, top management, finanční oddělení, výroba, výzkum a vývoj, účetní a nákupní oddělení. Při tvorbě marketingových plánů je třeba, aby všechna tato oddělení harmonicky spolupracovala a zaměřovala se na uspokojení zákazníka.

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Ve vnějším okolí firmy se vyskytují příležitosti i hrozby pro její činnost. Pokud je firma zná, může příležitosti využít ve svůj prospěch a v případě hrozeb se snažit eliminovat jejich dopad či předvídat jejich vnik. Další vliv vnějšího prostředí se projevuje v dostupnosti zdrojů, ve vytváření pravidel soutěže a v potenciálních výnosech z alternativních příležitostí. Dostupnost zdrojů má vliv na tvorbu konkurenční výhody. Zdroje mohou být tvořeny uvnitř firmy nebo nakupovány na trhu (Tichá, Hron, 2008).

Analýza vnějšího prostředí vymezuje prostředí a faktory, které mohou firmu ovlivňovat. Tichá a Hron (2008) uvádějí pro ohodnocení vnějších vlivů tyto analýzy:

- STEP analýza
- Scénáře
- Analýza konkurentů
- Analýza hybných sil v odvětví
- Analýza konkurenčních sil v odvětví – Porterův model
- Strategické mapy

- Analýza atraktivity odvětví

2.3.1 Analýza konkurence

Aby firma mohla efektivně stanovit a plánovat konkurenční strategie, je nutné zjistit o konkurenci vše, co lze. Je nutné, aby firma neustále srovnávala své produkty, ceny, distribuční kanály s konkurenty a nalezla tak možné konkurenční výhody či nevýhody. Firmy tedy musí zjistit, kdo jsou jejich konkurenti, jaké jsou jejich cíle, jaké mají strategie, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a jaká je jejich obvyklá reakce. Následně na základě předešlých kroků si firma zvolí konkurenty, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout (Kotler, 2007).

Postup analýzy konkurence dle Kotlera je tedy následující:

1. identifikace konkurentů
2. určení cílů konkurence
3. identifikace konkurenčních strategií
4. hodnocení silných a slabých stránek konkurence
5. odhad reakce konkurenta

Identifikace konkurenční firmy

Identifikace konkurenčních firem by neměla být těžká, jelikož každá firma ví, kdo je její konkurent. Firma může definovat svou konkurenci z hlediska produktové kategorie, kdy jsou konkurenty firmy, které nabízí podobné produkty stejným zákazníkům za podobné ceny. Jak uvádí Kotler (2007), firma získává informace o konkurenci následujícím způsobem:

- z publikovaných materiálů a veřejných dokumentů
- sledováním konkurence nebo analýzou produktů
- od lidí, kteří obchodují s konkurencí
- od nových zaměstnanců a od zaměstnanců konkurenta

Identifikace konkurenčních strategií

Mezi nejbližší konkurenty patří ty, kteří mají stejnou či hodně podobnou strategii a zaměřují se na stejný cílový trh. Skupina firem, které používají stejnou strategii na trhu, se označuje jako strategická skupina. Nejsilnější konkurenční boj probíhá mezi konkurenty v jedné strategické skupině, nicméně rivalita je i mezi jednotlivými skupinami (Kotler, 2001).

Odhalení cílů konkurence

Po identifikaci konkurentů a jejich strategií se firma snaží odhalit cíle svých konkurentů. Zjišťuje, o co konkurenti na trhu usilují a co stimuluje jejich chování. Firmy mohou mít jako cíl maximalizaci zisku, jsou však firmy, jejichž cílem je pouze spokojenost a ne maximalizace. V tomto případě si firma vytyčí určitou výši zisku a spokojí se s jejím dosažením, ačkoliv by mohla zisk maximalizovat. Jako další cíle mohou firmy mít například podíl na trhu, výši cash flow, úroveň technologií či úroveň služeb. Cíle konkurentů jsou ovlivňovány velikostí firmy, historií, současným řízením a ekonomikou (Kotler, 2001).

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Uplatnění strategií a dosahování cílů závisí na schopnostech a možnostech firmy. Firma musí identifkovat přednosti a slabiny svých konkurentů. Tyto informace se firma dozvídá především ze sekundárních zdrojů, osobních zkušeností nebo z doslechu. Tyto zdroje mohou doplnit o provedení marketingového průzkumu mezi zákazníky, dodavateli a obchodníky (Kotler, 2001).

Odhad reakce konkurenta

Jako další krok je zapotřebí odhadnout, jak bude konkurent jednat a reagovat. Kotler (2001) podle typu reakce rozlišuje tyto typy konkurentů:

- laxní konkurent – na pohyb konkurence reaguje pomalu nebo vůbec,
- vybíravý konkurent – reaguje jen na určité formy útoku (např. na snížení ceny),
- konkurent tygr – reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení,
- scholastický konkurent – reakci tohoto konkurenta nelze předvídat, reaguje vždy podle situace.

Na základě poznatků, které firma během analýzy konkurentů získala, si vybírá, na jakého konkurenta zaútočí a kterému je lepší se vyhnout. Například konkurent typu tygr je pro napadení nevhodný, zatímco napadnout tržní postavení laxního konkurenta bude pro firmu snadnější.

Pro srovnání autor Porter (1994) v případě analýzy konkurence uvádí následující komponenty (tabulka 1), na které je nutné se u konkurentů zaměřit. Jsou to budoucí cíle, současná analýza, předpoklady a schopnosti konkurence.

Tabulka 1: Komponenty analýzy konkurence

Komponenty		Profil konkurentovi reakce
Budoucí cíle	Co pohání konkurenta	Jaké pravděpodobné změny či strategické posuny konkurent udělá?
Současná analýza	Co konkurent dělá a může udělat	Je konkurent spokojen se svým současným postavením?
Předpoklady	Jaké předpoklady konkurent chová o sobě a o odvětví	Co by vyprovokovalo nejsilnější a nejefektivnější odvetu ze strany konkurenta?
Schopnosti	Jak silné, tak slabé stránky	Kde je konkurent zranitelný?

Zdroj: Porter, 1994

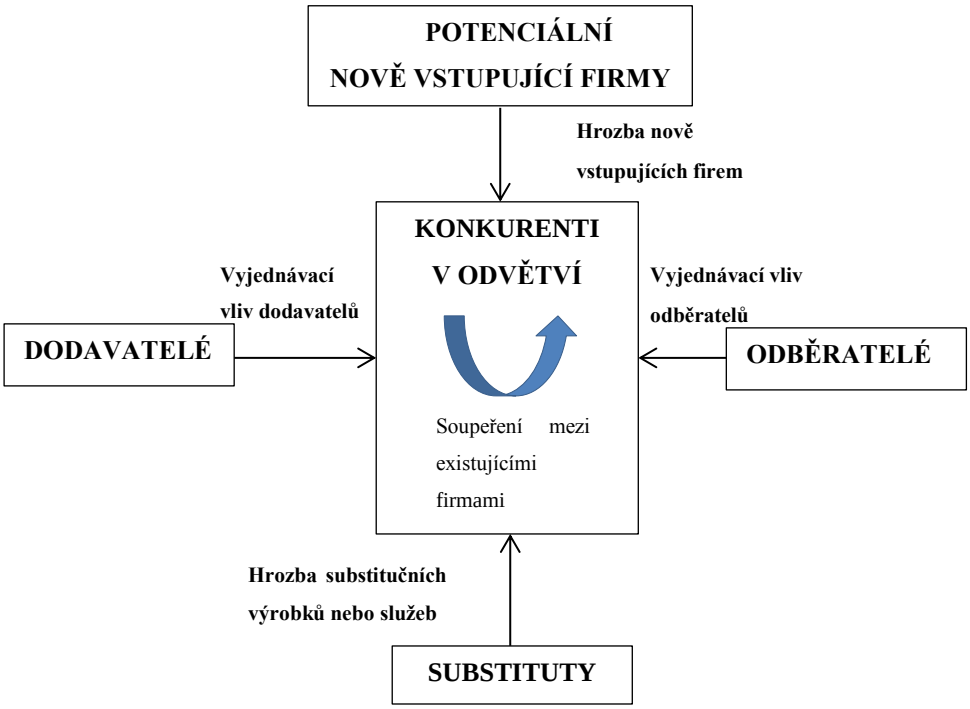
2.3.2 Analýza konkurenčních sil v odvětví

Analýzu konkurenčních sil v odvětví je možné provést pomocí **Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví.**

Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví je založen na zkoumání okolí firmy. Pomáhá firmám nalézt takovou pozici na trhu, ve které budou schopny nejlépe čelit konkurenčním silám. Z tohoto důvodu je důležité analyzovat zdroje těchto sil. Jak uvádí Porter (1994), na úroveň konkurence má vliv těchto pět konkurenční sil (viz. Obrázek 3):

- nově vstupující konkurenti
- stávající konkurenti v odvětví
- substituty
- vyjednávací síla odběratelů
- vyjednávací síla dodavatelů

Obrázek 3: Porterův model



Zdroj: Porter, 1994

Nově vstupující konkurenti

*„Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje.“(*Porter, 1994, s. 7)

Hrozba nově vstupujících firem do odvětví je závislá na překážkách vstupu do odvětví a zároveň na reakci firem stávajících. Pokud jsou bariéry vstupu příliš vysoké, tak bude vážnost hrozby vstupu nových konkurentů malá (Porter, 1994).

Mezi tyto bariéry patří:

- úspory z rozsahu
- diferenciace produktu
- kapitálová náročnost
- přístup k distribučním kanálům
- vládní politika

Jak uvádějí autoři Keřkovský a Vykypěl (2003) hrozba nově vstupujících konkurentů se snižuje v těchto případech:

- v odvětví existují dobré podmínky pro využívání úspor z rozsahu

- výrobky jsou velmi diferencované
- náklady přestupu zákazníků i dodavatelů jsou vysoké
- napojení na distribuční kanály je velmi obtížné
- agresivní reakce stávajících konkurentů v odvětví

Stávající konkurenti v odvětví

Konkurence v odvětví je soutěž mezi firmami, které v tomto odvětví působí. Ke konkurenčnímu boji dochází v případě ohrožení firmy nebo při příležitosti na vylepšení pozice na trhu. Firmy v odvětví jsou na sobě vzájemně závislé, jelikož se svými konkurenčními zásahy ovlivňují a vyvolávají tím také reakce ostatních firem na trhu (Porter, 1994).

Dle autora Mikoláše (2005) ovlivňují konkurenční boj převážně tyto faktory:

- stupeň koncentrace – čím je vyšší stupeň koncentrace, tím ostřejší je konkurenční boj
- diferenciace produktu – pokud jsou produkty více diferencované, konkurence klesá
- velikost trhu – pokud se trh zvětší, konkurence zeslábne
- struktura nákladů – pokud jsou fixní náklady vysoké, firmy si konkurují hlavně cenou
- bariéra výstupu – při vysokých bariérách výstupu z trhu se konkurence zvyšuje
- rostoucí výrobní kapacita – konkurence se zvýší, jestliže se trh zvětší méně než výrobní kapacita

Substituty

Substituty ohrožují stávající výrobce, jelikož plní stejnou funkci jako jejich produkt. Jak uvádí Mikoláš (2005) hrozba substituce se snižuje především, pokud nastávají následující situace:

- substituty jsou vyráběny s vyššími náklady
- nabídka substitutů se nerozšiřuje
- náklady na přechod k substitutům jsou velmi vysoké
- kvalita substitutů není na vysoké úrovni
- cena stávajícího produktu je pro zákazníky lákavější než u substitutů

Analýza těchto tendencí je důležitá pro strategické rozhodování – zda vyvinout strategii, která bude se substitutem počítat jako s nevyhnutelnou silou, nebo usilovat o jeho úplné vytlačení (Porter, 1994).

Vyjednávací síla odběratelů

Vliv odběratelů spočívá v jejich schopnosti tlačit ceny dolů, přičemž žádají vyšší kvalitu či lepší služby. Tím proti sobě staví výrobce na trhu. Vliv odběratelů tak závisí na situaci na trhu a na podílu jejich nákupů na celkovém objemu prodeje v odvětví (Porter, 1994).

Podle Mikoláše (2005) má vliv na sílu odběratelů těchto pět vlivů:

- počet zákazníků – zákazníci mají větší vliv, pokud jich je na trhu méně a jsou jednotní
- stupeň koncentrace zákazníka – pokud je na trhu malý počet zákazníků, kteří ovšem nakupují velké množství výrobků, je jejich vliv větší
- nebezpečí zpětné integrace – cena a ziskovost výrobce polotovarů klesá vlivem tlaků odběratelů
- diferenciace produktu – pokud je na trhu více výrobců, zákazník má větší vyjednávací sílu
- citlivost na kvalitu produktu – výhodu má výrobce s vyšší kvalitou svých výrobků

Vyjednávací síla dodavatelů

Vlivy na vyjednávací sílu dodavatelů jsou totožné s těmi u odběratelů v předchozí podkapitole. Rozdíl spočívá v tom, že dodavatelé mají větší možnost určovat si podmínky, kterými pak tlačí na odběratele (Porter, 1994).

Dodavatelé tedy mají především tyto vyjednávací síly:

- zvýšení svého stupně konkurence
- zjednodušená zpětná integrace
- distribuce jedinečných produktů
- distribuce polotovarů zásadních pro kvalitu konečného produktu
- opatření, pokud zákazník změní dodavatele

2.4 Analýza vnitřního prostředí

Analýzy zaměřené na vnitřní prostředí firmy by měly sloužit ke zjištění, jakými zdroji podnik disponuje a jaký bude jejich vývoj ve vztahu k možnostem využití plynoucích z vnějšího prostředí. Dále ke zjištění, jestli firma disponuje dostatečnými zdroji na obhájení své tržní pozice na trhu v případě hrozícího nebezpečí. Dalším cílem těchto analýz je dosáhnutí efektivního rozdělení zdrojů a vytvoření hodnoty pro zákazníka (Zuzák, 2012).

Mezi často používané analýzy vnitřního prostředí Zuzák (2012) řadí tyto analýzy:

- Analýza zdrojů
- Portfolio analýzy
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza konkurenčního postavení

2.4.1 Analýza zdrojů

V průběhu analýzy zdrojů dochází k jednoduché inventuře jednotlivých kategorií zdrojů a analyzování jejich vývoje. Zuzák (2012) člení zdroje do těchto kategorií:

- Hmotné zdroje
- Lidské zdroje
- Finanční zdroje
- Nehmotné zdroje

Hmotné zdroje jsou analyzovány z kvantitativního hlediska, zkoumá se tedy např. počet strojů, kapacita, rozloha plochu. Lidské zdroje jsou analyzovány z hlediska kvantitativního (počet zaměstnanců) i kvalitativního (kompetence a struktura pracovníků, podniková kultura, kreativita). Součástí analýzy finančních zdrojů může být finanční analýza, která hodnotí přístup k finančním prostředkům, cash flow, či zadluženost. Mezi nehmotné zdroje firmy se řadí především pověst, značka a její známost, know-how a duševní práva (Zuzák, 2012).

2.4.2 Finanční analýza – poměrové ukazatele

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují firmě informace, jak efektivní je její hospodaření s aktivy. Ukazatele měří vázanost kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv (Růčková, 2015).

$$Obrat\ aktiv = \frac{Tržby}{Celková\ aktiva}$$

Tento ukazatel udává hodnotu prodejů na jednotku celkových aktiv a slouží jako měřítko efektivnosti využití veškerých aktiv firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

$$Obrat\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby}$$

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje počet obrátek zásob, tedy kolikrát je během roku každá položka zásob přeměněna v hotovost a znovu uskladněna. Přináší tedy přehled o úrovni likvidity těchto zásob. Cílem firmy je počet obrátek zvýšit, čímž se zvýší zisk a sníží se potřebný kapitál (Kislingerová, 2008).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/365}$$

Doba obratu pohledávek, označována také jako doba splatnosti pohledávek, firmě udává, za jak dlouho zákazník zaplatí, tedy jak dlouho má firma vázány finance v těchto pohledávkách (Růčková, 2015).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{Tržby/365}$$

Doba obratu krátkodobých závazků ukazuje dobu mezi nákupem zásob a jejich úhradou, tedy dobu, po kterou nemá firma uhrazené krátkodobé závazky. Tento ukazatel také ukazuje, jaká je firemní platební morálka vůči věřitelům (Synek, 2007).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk vygenerovaný podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to k celkovým aktivům, kapitálu nebo k tržbám (Kislingerová, 2008). Obecný tvar těchto ukazatelů je:

$$\frac{výnos}{vložený\ kapitál}$$

Jako nejčastěji používané ukazatele zmiňuje Kislingerová (2008) následující:

- Rentabilita celkových aktiv = ROA
- Rentabilita vloženého kapitálu = ROI
- Rentabilita vlastního kapitálu = ROE
- Rentabilita tržeb = ROS

Růčková (2015) pak pro výpočet jednotlivých ukazatelů uvádí tři kategorie zisku:

- EBIT = výsledek hospodaření před odečtením daní a úroků
- EBT = výsledek hospodaření před zdaněním (hrubý zisk.
- EAT = čistý zisk

Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele měří, jak rychle je firma schopná splácet své závazky. Vedení podniku může z tohoto ukazatele získat informace, které jsou důležité pro řízení struktury prostředků podniku. Cílem je optimální podíl vysoce likvidních prostředků. Vysoká likvidita znamená nevyužité prostředky a nízká naopak hrozící platební potíže.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Běžná likvidita (neboli likvidita 3. Stupně) je užívána nejčastěji. Pokud je hodnota tohoto ukazatele příliš vysoká, znamená to neefektivní využití oběžných prostředků. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 2 – 3 (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita (neboli likvidita 2. stupně) vystihuje okamžitou platební schopnost lépe, jelikož je očištěna o zásoby, které jsou méně likvidní. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat kolem 1 (Růčková, 2015).

$$Peněžní\ likvidita = \frac{finanční\ majetek}{krátkodobé\ závazky}$$

Peněžní likvidita (neboli likvidita 1. stupně) udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry. Přijatelná hodnota tohoto ukazatele je okolo 0,6 (Synek, 2007).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti měří úvěrové zatížení firmy. Úvěrové zatížení je do jisté míry žádoucí, avšak nesmí firmu příliš zatížit finančními náklady. Cílem tedy je najít nejefektivnější vztah mezi vlastními a cizími zdroji (Růčková, 2015).

$$Celková\ zadluženost = \frac{Cizí\ zdroje}{Celková\ aktiva} \times 100\ (\%)$$

Celková zadluženost ukazuje míru krytí majetku firmy cizími zdroji. Její vysoké hodnoty jsou pro věřitele nežádoucí (Scholleová, 2012).

$$Úrokové\ krytí = \frac{EBIT}{Nákladové\ úroky}$$

Tento ukazatel značí, kolikrát je podnik schopen uhradit ze svého zisku úroky. Jako minimální hodnotu autoři doporučují 3. Pokud by tato hodnota klesla pod 1, znamenalo by to neschopnost podniku z provozní činnosti uhradit náklady na cizí kapitál (Scholleová, 2012).

2.4.2 Analýza konkurenčního postavení

Konkurenční postavení představuje míru uspokojení zákazníka určitým produktem na určitém trhu. Toto postavení je hodnoceno na základě konkurenční síly vůči konkurentům a hodnocení probíhá z hlediska stanovených faktorů. Nejprve je nutné sestavit seznam posuzovaných faktorů. Dalším krokem této analýzy je posoudit šetřenou firmu i konkurenty podle stanovených faktorů. Hodnocení faktorů (tabulka 2) je možné ve stupnici od 1 do 10 a je možné faktory hodnotit s nebo bez vah. Pokud nemají stanovené faktory stejný vliv, je nutné stanovit každému faktoru váhu, přičemž součet všech vah se rovná 1 (Horáková, 2003).

Tabulka 2: Hodnocení konkurenčního postavení

Klíčové faktory pro hodnocení	Váhy	Šetřená firma	Konkurenti			
			1	2	3	4
1. Kvalita výrobku						
2. Design výrobku						
3. Reklama						
4. Dostupnost						
5. Image podniku						

Zdroj: Horáková, 2003

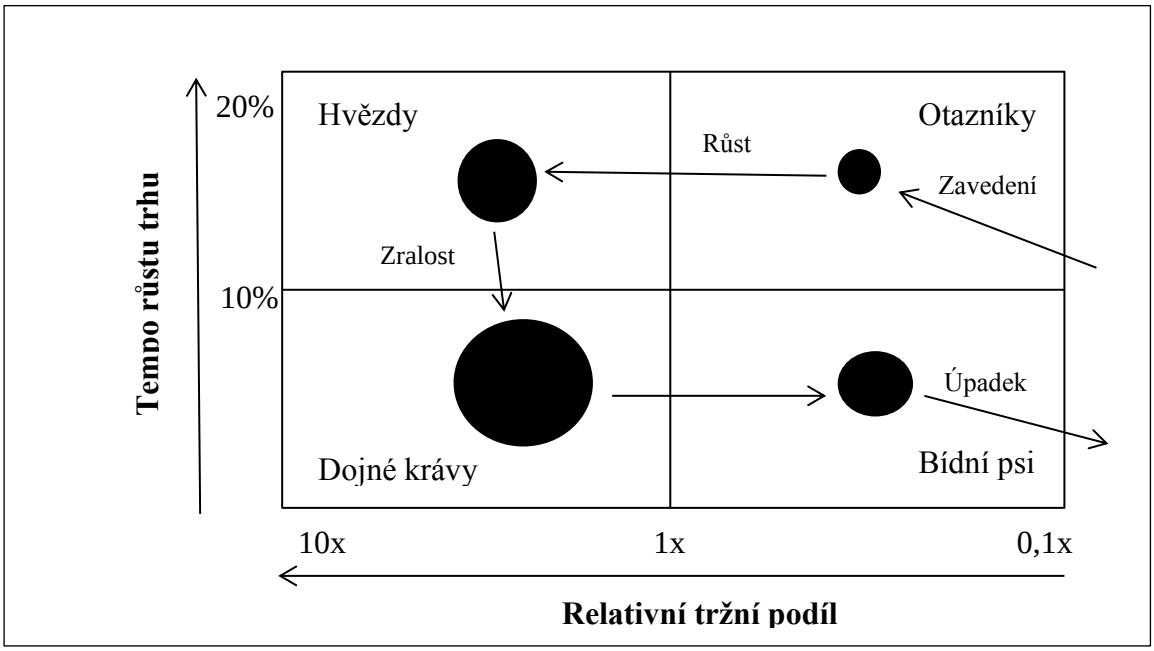
Výsledkem této analýzy je zjištění, u kterých klíčových faktorů má firma lepší postavení než konkurence, tedy jaké jsou její silné nebo naopak slabé stránky. Firma by se na tyto silné stránky měla zaměřit a snažit se je posílit a vytvořit z nich svou konkurenční výhodu (Horáková, 2003). Především je nutné zhodnotit, jestli se situace firmy zhoršuje či zlepšuje, zda má firma nějakou konkurenční výhodu a jak je tato výhoda silná a do jaké míry je firma schopna svou pozici na trhu vylepšit či udržet (Tichá, Hron, 2002).

2.4.3 Portfolio analýzy

BCG matice

Matice růstu – podílu byla poprvé použita Bostonskou konzultační skupinou, proto je označována jako BCG matice. Tato matice se zaměřuje na dvě základní kritéria, a to na tempo růstu trhu a relativní podíl na trhu. Tempo růstu trhu na vertikální ose je děleno na dva segmenty, na vysoké a nízké tempo růstu. Relativní tržní podíl na ose horizontální je rozdělen rovněž na dva segmenty. Vzniká tak matice o čtyřech kvadrantech. Jednotlivé výrobky se zakreslí do matice pomocí kruhu, jehož velikost se odvíjí od podílu na tržbách. Jednotlivé kvadranty této matice jsou konkrétně pojmenovány a blíže charakterizovány. Jedná se o **otazníky, hvězdy, dojné krávy a bídné psy** (Jakubíková, 2008).

Obrázek 4: BCG matice



Zdroj: Horáková, 2003

Jak uvádí Horáková (2003), otazníky v horním pravém kvadrantu představují výrobky s nízkým relativním tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Tyto výrobky vyžadují značné investice, aby přinášely zisk a přesunuly se do kvadrantu hvězd. Tyto investice však nejsou jisté, jelikož se může stát, že se výrobek na trhu neuchytí a tím pádem se přesune rovnou do kvadrantu bídných psů. Wheelen a Hunger (2004) ve své knize poukazují na možnost setkat se také s názvem tohoto kvadrantu problémové děti.

V levém horním kvadrantu se nachází hvězdy. Jedná se o výrobky s vysokým tržním podílem na rychle rostoucím trhu. Tyto výrobky přinášejí vysoké tržby, ale je nutné do nich investovat, aby si současnou pozici na trhu udržely (Kotler, Armstrong, 2004).

Levý dolní kvadrant nese název dojné krávy a jedná se o výrobky, které firmě přinášejí vysoké zisky. Mají již svou stálou klientelu a nepotřebují již další investice (Horáková, 2003).

Bídní psi jsou v pravém dolním kvadrantu. Autoři Kotler a Armstrong (2004) pro tento kvadrant uvádějí název hladoví psi. V popisu tohoto kvadrantu se však shodují s autorkou Horákovou (2003). V tomto kvadrantu lze nalézt výrobky, které mají nízký tržní podíl a nacházejí se na stagnujících nebo klesajících trzích. Pro firmu již nejsou perspektivní a nepřinášejí žádné ziskové naděje. Firma v tomto případě zvažuje, zda výrobek nechat (pokud například tvoří firemní image), přestat ho vyrábět nebo ho inovovat a snažit se ho přesunout zpět do kvadrantu otazníků. Tato inovace je ale velmi finančně náročná.

GE matice

Portfolio matice GE (General Electric Business Screen) firmy McKinsey je analytická technika používána k hodnocení postavení organizace, její strategické obchodní jednotky nebo produktu v určitém oboru (Jakubíková, 2008).

Jak se lze dočíst v knize autorů Wheelena a Hungera (2004), tato matice pracuje s atraktivitou odvětví a s konkurenčním postavením. Konkurenční přednosti zahrnují tři stupně - slabé, střední a silné. Atraktivita oboru také zahrnuje tři stupně - nízká, střední a vysoká. Vzniká tedy matice o devíti polích. Výsledná pozice firmy se po zhodnocení zakreslí do matice. Jednotlivá pole matice jsou pro hodnocení očíslována a barevně odlišena (viz. Obrázek 5 níže). Pole 1, 2 a 4 jsou zelená zóna a firma by měla investovat. Pole 3, 5 a 7 jsou v oranžové zóně a pro firmu se doporučuje spíše obezřetnost a inves-

tovat jen výběrově. Pole 6, 8, 9 představují červenou zónu a firma by měla být v útlumu a ukončit svou činnost (Jakubíková, 2008).

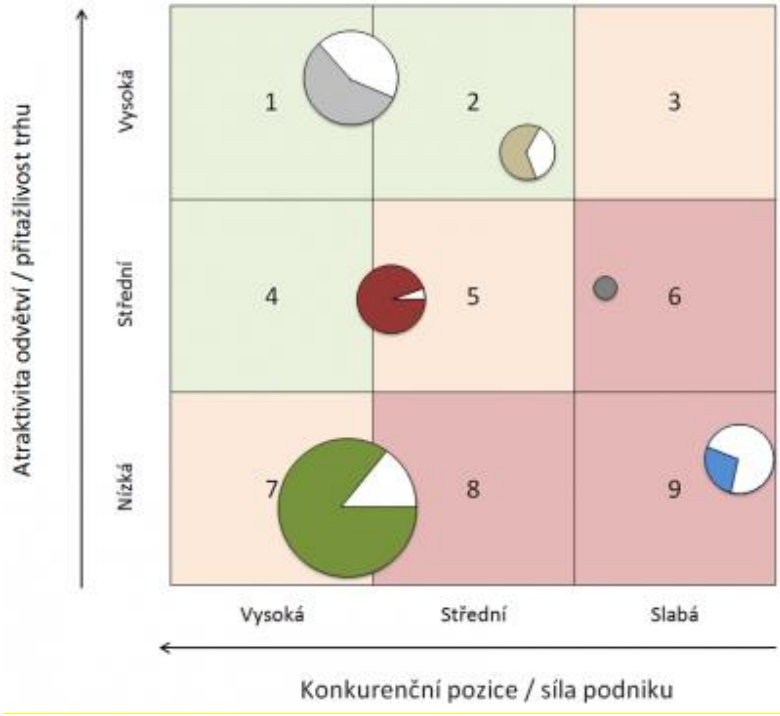
Dle Sedláčkové (2006) lze do atraktivity odvětví zahrnout:

- růst a velikost trhu
- kvalitu trhu
- ziskovost oboru
- stabilitu prodeje a cen
- náročnost a dostupnost vstupů
- hodnocení mikroprostředí a makroprostředí

Mezi konkurenční přednosti patří například tyto faktory:

- relativní tržní podíl
- relativní výrobní kapacita
- relativní inovační potenciál
- distribuční schopnosti
- marketingový potenciál, značka
- ziskovost a její srovnání s průměrem oboru

Obrázek 5: GE matice



Zdroj: Sedláčková, 2006

Wheelen a Hunger (2004) se společně s Kotlerem a Armstrongem (2004) shodují na tom, že analýzy využívající matice mají jisté nevýhody. Jak uvádějí ve svých publikacích, tyto metody využívající odborný přístup sice přinesly do oblasti strategického plánování nové možnosti, ale jejich omezení spočívá ve složité a obtížné aplikaci. Jejich další nevýhoda spočívá ve skutečnosti, že matice hodnotí současný stav, ale firma pomocí nich nemůže plánovat do budoucnosti a musí se spoléhat na svůj úsudek.

Na základě odborné literatury tak lze usoudit, že pro firmy je aplikace těchto analýz především časově náročná a rovněž finančně nákladná. Limitujícím faktorem je obtížné rozpoznání a určení podílu na trhu a růstu trhu. Zároveň pro firmy může být překážkou správné určení strategické podnikatelské jednotky.

2.5 SWOT analýza

Završením analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy je diagnóza silných a slabých stránek formy, hrozeb a příležitostí. V této části firma musí určit svou konkurenční výhodu a klíčové faktory úspěchu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz, a to SW a OT analýzy. SW analýza se týká vnitřního prostředí firmy. Pomocí vnitropodnikových analýz se stanoví silné a slabé stránky firmy. OT analýza hodnotí příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí (Jakubíková, 2008).

U autorky Horákové (2003, s. 46) se setkáváme s touto definicí*: „SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů.“*

Cílem analýzy dle Horákové (2003) je vytyčení zásadních vlivů, které mají pro firmu klíčový význam, pomohou jí predikovat vývoj její marketingové politiky či jinak významně ovlivní její marketingové aktivity. Je pochopitelné, že každá silná i slabá stránka má na firmu odlišný vliv, každý faktor má tedy jinou důležitost a jinou váhu.

Jakubíková (2008) za cíl SWOT analýzy považuje identifikaci toho, jak specifické jsou silné stránky a jak relevantní jsou slabé stránky firmy. Zároveň by měla přinášet poznatek, zda je firma schopná se vyrovnat se změnami, které v prostředí nastávají.

Weber (2000) spatřuje nevýhodu SWOT analýzy v tom, že je příliš statická a subjektivní.

Pro praktické posouzení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení je nutné, aby vedení firmy vytipovalo faktory, které naplňují podstatu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, a každý z těchto faktorů ohodnotilo z hlediska vlivu na firmu. Zjištěné skutečnosti jsou poté zaneseny do souhrnné SWOT matice (tabulka 3) (Horáková, 2003).

Tabulka 3: SWOT matice

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější	Příležitosti	Ohrožení

Zdroj: Horáková, 2003

Firmy mohou využít také diagram SWOT analýzy, na jehož základě je možné určit podnikovou strategii. V diagramu se propojují analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.

Obrázek 6: Diagram SWOT analýzy

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

Keřkovský, Vykypěl (2006) doporučují, aby při zpracování SWOT analýzy byly dodrženy tyto zásady:

- Analýza by měla být zpracována s ohledem na účel a její závěry by měly být relevantní.
- Při zpracování analýzy by se měla používat pouze podstatná fakta a jevy. Po identifikaci jednotlivých faktorů by tedy měla nastat jejich redukce na přiměřené množství.
- Analýza by měla být objektivní. Lze využít například nezávislé experty pro posouzení prvního návrhu SWOT analýzy.
- Působení jednotlivých faktorů by mělo být v tabulce SWOT ohodnoceno podle významu.
- Jednotlivá data v tabulce SWOT by měla být řádně identifikována.

3 Metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení konkurenční situace na trhu vybrané firmy na základě vybraných analýz a navržení možných změn za účelem zlepšení konkurenční pozice.

3.2 Použité metody

Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na literární rešerši a praktickou část.

Základem pro vypracování literární rešerše bylo studium odborné literatury českých i zahraničních autorů týkající se dané problematiky. Literární rešerše vymezuje pojmy související s konkurencí a zabývá se způsoby hodnocení konkurenční situace. Tyto teoretické poznatky slouží jako podklad k vypracování praktické části této práce.

Pro vypracování praktické části byla vybrána společnost Leifheit s. r. o., která se zabývá výrobou domácích potřeb.

Úvodem praktické části bude charakterizována zvolená firma. Dále bude analyzována konkurenční situace této firmy. Nejprve budou propočteny poměrové ukazatele, které patří do finanční analýzy. Dalším krokem bude analýza konkurenčního prostředí, ve kterém se firma pohybuje, a to prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Dále bude provedena SWOT analýza, která shrne silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a ohrožení. Poslední analýzou bude analýza konkurentů a srovnání konkurenčních produktů. Tento krok zahrnuje především vytyčení hlavních konkurentů firmy Leifheit a posouzení postavení produktů vzhledem k produktům konkurenčních firem. Srovnání proběhne ve třech kategoriích výrobků, které jsou pro analyzovanou firmu stěžejní z hlediska podílu na obratu, a těmi jsou výrobky pro úklid (mopy), sušáky a žehlicí prkna. Tyto výrobky budou srovnány podle zvolených faktorů.

Na základě provedených analýz bude zhodnocena konkurenční situace společnosti. Poslední krokem praktické části poté bude navržení možných změn, které firma může využít pro zlepšení konkurenční pozice.

Primárním zdrojem pro praktickou část diplomové práce jsou především informace poskytnuté během řízeného rozhovoru s manažerem blatenské společnosti. První rozho-

vor sloužil především jako přednáška o společnosti, o její historii, současné činnosti a portfoliu vyráběných produktů. Další rozhovory byly polostrukturované a na základě připraveného tématu se ubíraly potřebným směrem. Doplňující informace byly poté získány pomocí připravených otázek, které směřovaly nejen na vedení společnosti, ale také na ostatní pracovníky, a to především na pracovníky logistického oddělení, oddělení nákupu a oddělení financí a personálu. Rozhovory byly vždy zhruba dvouhodinové a probíhaly v období února až června 2016. Dalším zdrojem informací pak byly poskytnuté interní dokumenty, tedy především výroční zprávy a účetní závěrky z let 2009 až 2014.

Dalším zdrojem jsou veřejně dostupné informace, převzaté z webových stránek společnosti a z propagačních materiálů.

4 Charakteristika vybrané firmy

4.1 Základní informace o společnosti

Leifheit s.r.o. je samostatný výrobní závod koncernu Leifheit AG. Společnost vznikla 18. 10. 1994 pod tehdejším názvem BTF Blatná s.r.o. zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 4534. Leifheit s.r.o. je dceřinou společností firmy Leifheit AG se sídlem v Německu, která je zároveň jejím jediným vlastníkem. Mateřská společnost Leifheit AG má dále dva výrobní závody ve Francii a centrální sklad v Německu. Jako výhradní dovozce výrobků Leifheit na český trh prostřednictvím e-shopu je společnost Lefiheit CZ a.s., se kterou Leifheit AG spolupracuje a zároveň v ní vlastní podíl.

V roce 2015 společnost Leifheit s.r.o. získala v rámci hodnocení Czech Top 100 ocenění Czech Stability Award a zařadila se mezi nejstabilnější firmy v České republice.

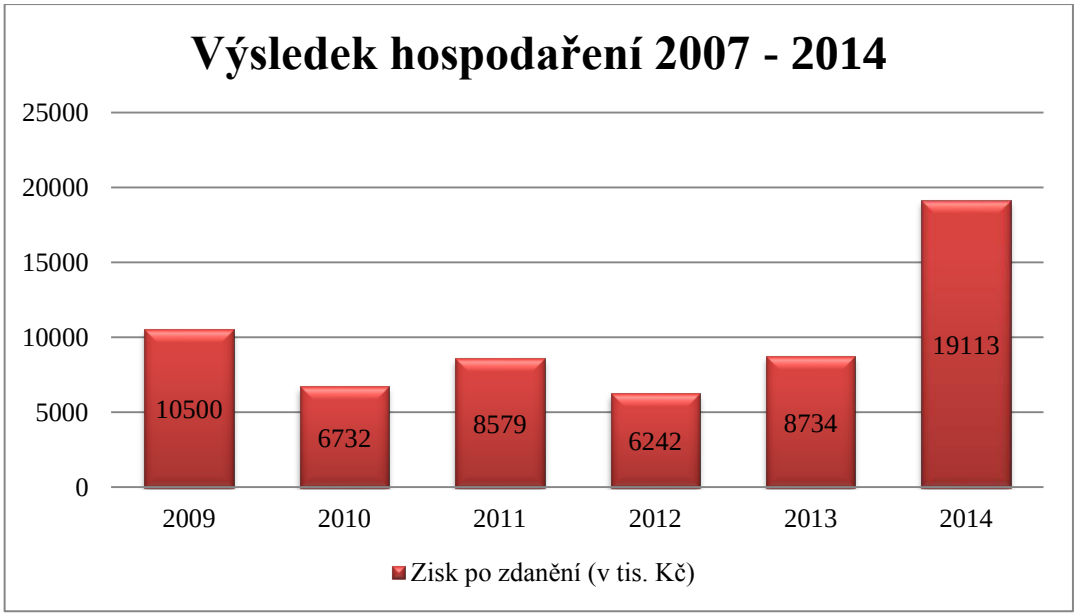
Obrázek 7: Logo společnosti

Zdroj: interní zdroje

Sídlo společnosti	Blatná, Sádlov 1300
Základní kapitál	126 000 000 Kč
Hlavní předmět činnosti	Výroba drobných předmětů pro domácnosti a bytových textilií
Statutární orgán	Jednatelé Klaus Leber, Bernd Gross, Gerhard Wolf
Počet zaměstnanců	356

Společnost Leifheit s.r.o. v letech 2007 až 2014 dosáhla těchto výsledků hospodaření, nejvyšší zisk byl vykázán právě v roce 2014.

Graf 1: Výsledek hospodaření 2007 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

4.2 Vize a strategie

Pro úspěšný rozvoj společnosti je zapotřebí mít komplexní strategický rámec pro zajištění trvalého a ziskového růstu společnosti. Firmě Leifheit udává směr jejich vize a strategie Leifheit 2020. Vize této společnosti zní takto:

„Jsme vašimi předními odborníky na řešení, které váš každodenní život doma udělají jednodušší a pohodlnější.“

Od této vize se odvíjí strategie Leifheit 2020. Ta obsahuje deset strategických směrů, které poskytují odpovědi na otázky, kde a jak má společnost využít svůj růstový potenciál a jakým způsobem realizovat příležitosti. Cílem společnosti je mít spokojené zákazníky, kvalitní a praktické výrobky s moderním designem a zároveň být ekonomicky nezávislá společnost. Klade důraz na vstřícné vztahy se svými dodavateli a zákazníky a snaží se vytvářet s dodavateli partnerství. Společnost dále dbá na ochranu životního prostředí a všechny výrobky jsou vyráběny s ohledem na životní prostředí. Firma využívá kvalitní suroviny a odpady vzniklé při výrobních postupech třídí a dále zpracovává. Další oblastí, kterou se firma zabývá, jsou neustálé inovace výrobků.

4.3 Historie a vývoj společnosti

Firma Leifheit vznikla dne 11. 9.1959, kdy ji založili Ingeborg a Günter Leifheit v Nassau v Německu. Roku 1960 firma začala vyrábět čističe koberců. V roce 1967 se firma Leifheit rozrostla o firmu Sooger (Solingen) zabývající se výrobou mopů na podlahu. Za rok 1970 dosáhla roční výroba čističů na koberce již 2 mil. výrobků, což firmě Leifheit zajistilo evropské vítězství na trhu v tomto odvětví. Výroba prvních kuchyňských výrobků Leifheit, kterými byl otvírák na plechovky a otvírák na víčka, začala v roce 1974. K dalšímu sloučení došlo roku 1988 po sepsání licenční dohody s firmou Dr.Oetker, která vyrábí přípravky na pečení. Díky sloučení se švýcarskou firmou Spirella v roce 1988 zaznamenal podnik první pohyb koupelnových výrobků v odvětví. Roku 1989 došlo ke sloučení s firmou BTF (Bremen), což je firma, která vyrábí "Kleine Wolke" koupelnové předložky.

V roce 1994 došlo k založení dceřiné společnosti v Blatné, jejíž důležité milníky jsou následující:

1994	založení společnosti BTF Blatná s.r.o. (Brémská textilní továrna)
1995	otevření závodu s 18 zaměstnanci
	výroba koupelnových předložek a forem na pečení
1996	převzetí výroby pomocníků pro domácnosti a vanových podložek
1999	výstavba dvou výrobních hal
2000	instalace prvních vstřikolisů
2002	výstavba dalších dvou výrobních hal
	převzetí výroby koupelnových předložek
2004	převzetí výroby skládacích sušáků Pegasus
2007	vybudování střediska předvýroby kovo a práškového lakování
	přejmenování společnosti na Leifheit s. r. o.
2008	převzetí výroby žehlicích prken Contour a Airboard
2009	uvedení automatické linky na montáž skládacích sušáků do provozu
2010	zahájení digitálního potisku vanových podložek
	převzetí výroby lišt na žehlicí prkna na tvářecích strojích

2011 převzetí výroby úklidových setů TWIST

2012 výstavba montážní a skladové haly

2013 rozšíření předvýroby o zařízení na dělení slabostěnných rour a automatické ohýbačky drátu

2014 převzetí výroby prádelních sušáků TOWER a odkládacích ploch na žehlicí prkna

2015 rozšíření závodu o logistickou halu pro přímé dodávky východoevropským zákazníkům

4.4 Organizační struktura společnosti

Organizační strukturu společnosti, v jejímž čele stojí jednatel Gerhard Wolf, zachycuje organigram v Příloze 1.

Snahou společnosti je zaměstnávat dostatek pracovníků s odpovídající kvalifikací a odborností. Graf 2 zachycuje vývoj počtu zaměstnanců. Od roku 2012 se počet zaměstnanců se významně snížil, což má spojitost se zaváděním štíhlé výroby. Společnost se zavedením vstřikolisů a samostatných montážních linek potřebuje méně zaměstnanců. Avšak do budoucna se počítá s opětovným nárůstem počtu zaměstnanců, jelikož se společnost rozšířila o nově vybudovaný sklad a bude zavádět rovněž výrobu nového produktu.

Graf 2: Počet zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

4.5 Značka Leifheit

Značka Leifheit patří mezi špičku na trhu s výrobky pro úklid domácností, v koupelnovém programu a rovněž v oblasti kuchyňských pomocníků, ve které je značka Leifheit garantem výrobků šetřících čas a námahu. Značka Leifheit vznikla v roce 1959 v Německu. Od té doby se značně rozvinula a dnes koncern Leifheit patří mezi jedny z největších výrobců úklidových pomocníků v Evropě.

Cílovou skupinou značky Leifheit jsou ***ženy*** spíše středního věku, jelikož se jedná o výrobky do domácnosti.

Pod značkou Leifheit jsou vyráběny produkty pro domácnost různých typů - mezi hlavní kategorie patří úklidové prostředky (vědra a mopy), pomůcky k sušení či žehlení, kuchyňské potřeby apod. Výrobky se vyznačují funkčností, moderním designem a kvalitním zpracováním. Německá kvalita výrobků Leifheit je zárukou, že produkty této značky vydrží jako nové i po několik let používání, což výrobce dokazuje i prodlouženou zárukou na své výrobky.

Společnost je držitelem několika ***ocenění v oblasti kvality***. Výrobky této značky jsou v Německu již několik let po sobě hodnoceny jako Produkt roku. Certifikaci pro kvalitu ale společnost žádnou nemá.

Logo této značky je v jednoduchém provedení. Jedná se o červený nápis LEIFHEIT v červeném oblém rámečku na bílém podkladu. Tímto logem jsou označeny všechny výrobky již v průběhu výroby. Logo je společné pro všechny trhy, na které se výrobky dováží.

Mateřská společnost zaměřuje svou činnost primárně na trhy pod zkratkou DACH, jedná se o počáteční písmena Německa, Rakouska a Švýcarska. Jak ukazuje německý průzkum ***povědomí o značce*** Leifheit je na velmi vysoké úrovni. Jak je patrné z grafu v Příloze 2, značku Leifheit zná v Německu 89 % lidí. Průzkum dále ukázal, že 91 % zákazníků je mimořádně nebo poměrně spokojeno s nakoupenými produkty této značky. Na český trh jsou produkty sice dováženy a jejich dostupnost je velmi dobrá, nicméně mateřská společnost svou marketingovou kampaň směřuje převážně jen na trhy DACH.

4.6 Produktové portfolio

Výrobky lze rozdělit do několika kategorií:

- čištění a úklid
    - úklidové mopy
    - smetáky
    - náhradní lapny na mopy
    - čističe na žaluzie
- sušení
    - vnitřní sušáky
        - stojací sušáky
        - nástěnné sušáky
    - venkovní sušáky
- žehlení
    - žehlicí prkna
- kuchyňské potřeby
    - kráječe na cibuli
    - odpeckovávače
    - struhadla
    - držáky na alobal a kuchyňské folie

Obrázek 8: Ukázka produktů Leifheit vyráběných v Blatné

Zdroj: interní materiály

Výrobky, které se nyní vyrábí v závodu v Blatné, jsou zaznamenány v tabulce 4 níže společně s počtem vyrobených kusů za období 2010 – 2014.

Tabulka 4: Počet vyrobených kusů v letech 2010 - 2014

	Vyrobené kusy (v tis. Ks)				
Výrobky	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Žehlicí prkna	301	333	297	730	645
Venkovní sušáky	73	82	57	45	42
Úklidové pomůcky	1 863	1 951	2 464	2 743	2 537
Sušáky vnitřní	1 242	1 251	1 187	1 223	1 139
Pomocníci do kuchyně	818	953	902	763	692
Náhradní lapny	1 303	1 308	1 329	1 227	1 179
Koupelnové koberce	445	344	320	304	224
Vanové podložky	1 681	1 168	748	790	770
Celkem	**7 726**	**7 390**	**7 304**	**7 825**	**7 228**

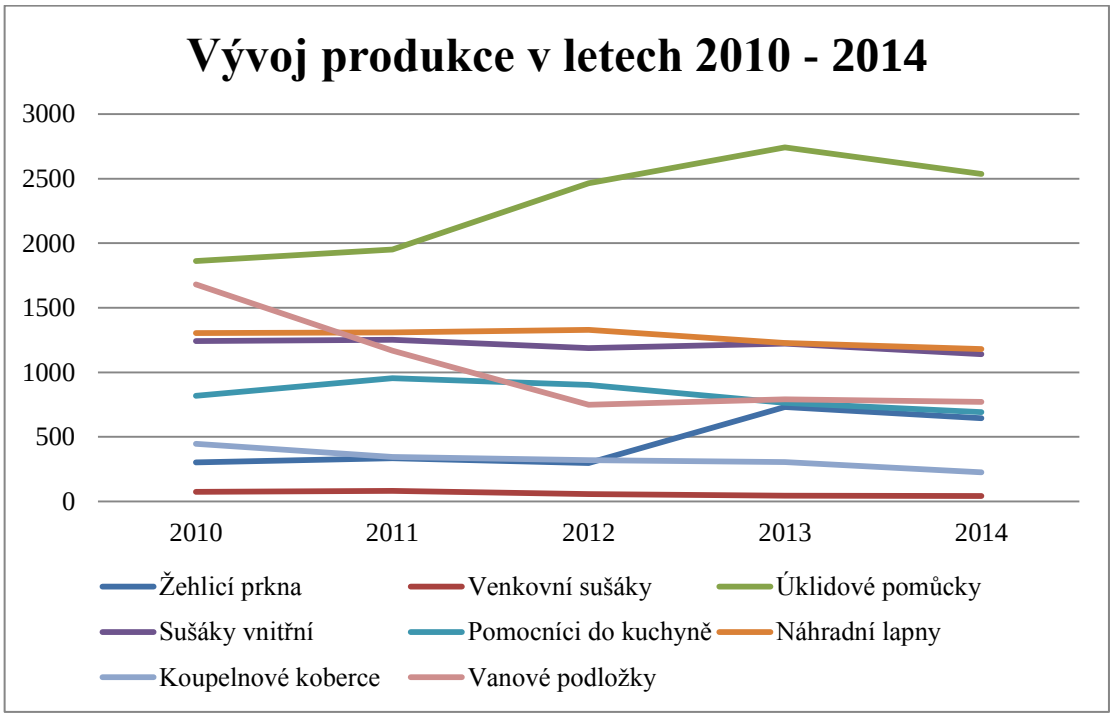
Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Z tabulky lze vyčíst, že stěžejními výrobky jsou především ***úklidové pomůcky*** (úklidové mopy, smetáky) a ***vnitřní sušáky*** (vnitřní stojací sušáky a nástěnné sušáky). Dále jsou zde ve velkém počtu zastoupeny rovněž ***náhradní lapny na mopy***. Významnou položkou jsou ***žehlicí prkna***, jejichž produkce není v tak velkém počtu kusů jako například sušáky, ale jelikož se jejich cena pohybuje ve vyšších částkách, mají vyšší podíl na obratu a řadí také mezi stěžejní výrobky tohoto závodu.

Do roku 2009 se v tomto výrobním závodu vyráběly také náhradní potahy na žehlicí prkna, jejichž výroba se přesunula do jiné části koncernu. Rok 2016 přináší rovněž změny v produkci. Výroba koupelnových koberců se přesouvá do jiného výrobního závodu koncernu. Od dubna 2016 se naopak začne s produkcí vysavačů na okna.

Z grafu 3 níže lze přehledně vyčíst, jak se vyvíjela produkce výrobků v jednotlivých letech.

Graf 3: Vývoj produkce v letech 2010 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Z grafu jasně vyplývá, že nejvýrazněji roste produkce úklidových pomůcek, jejichž vrchol byl v roce 2013. Naopak produkce vanových podložek do roku 2012 prudce klesala. Oproti tomu žehlicí prkna mezi rokem 2012 a 2013 zaznamenala značný nárůst. V nynější době se produkce celkem ustálila.

V následující tabulce, jsou pak vyrobené kusy za rok 2014 a s nimi související obraty a podíl těchto výrobků na obratu.

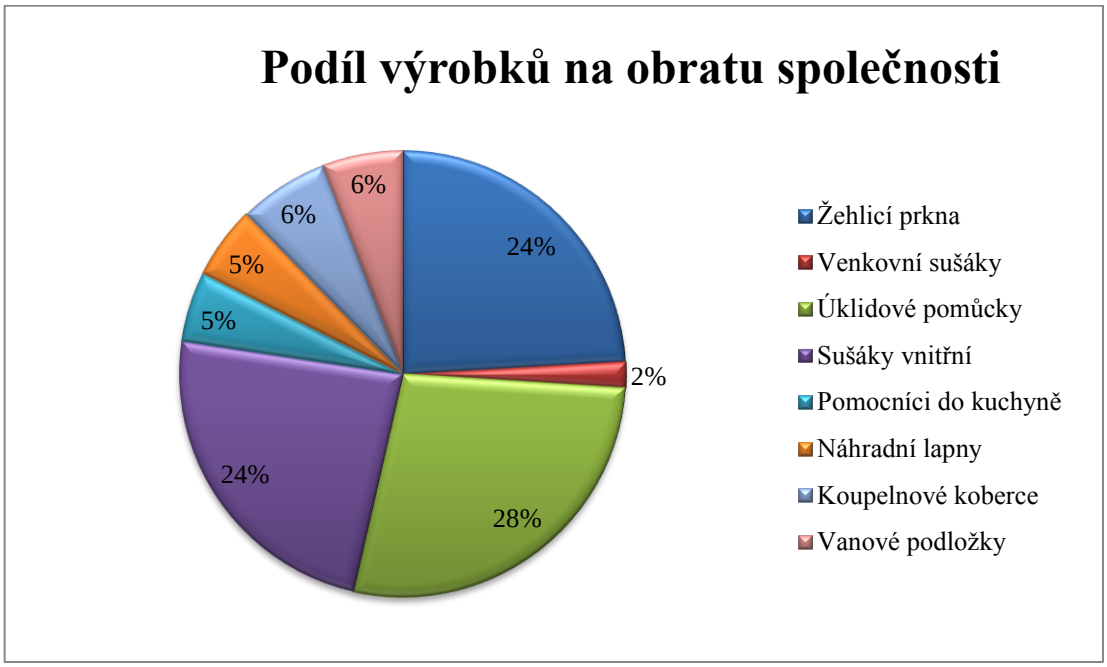
Tabulka 5: Počet vyrobených kusů a jejich podíl na obratu za rok 2014

Výrobky	Vyrobené kusy	Obrat (v mil. Kč)	Podíl na obratu (v %)
Žehlicí prkna	644 651	233,8	24,11
Venkovní sušáky	41 896	18,4	1,90
Úklidové pomůcky	2 536 571	267,5	27,58
Sušáky vnitřní	1 138 830	230,5	23,77
Pomocníci do kuchyně	692 376	49	5,05
Náhradní lapny	1 178 978	51,2	5,28
Koupelnové koberce	224 145	62,9	6,49
Vanové podložky	769 817	56,5	5,83
Celkem	**7 227 264**	**969,8**	

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Z grafu 4 níže je patrné, že z hlediska podílu na obratu jsou opravdu stěžejními výrobky úklidové mopy a smetáky, vnitřní sušáky a žehlicí prkna. Poměrně stejný podíl na obratu společnosti mají vanové podložky, koupelnové koberce, náhradní lapny na mopy a pomocníci do kuchyně. Nejmenší zastoupení mají potom venkovní sušáky, především z důvodu, že se jedná o sezónní zboží a jeho největší odbyt je v jarních měsících.

Graf 4: Podíl výrobků na obratu společnosti



Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

5 Provedení analýz

5.1 Finanční analýza – poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou klíčovým prvkem finanční analýzy. Základem pro výpočet těchto ukazatelů jsou údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty z jednotlivých období. V níže uvedených tabulkách je uveden vývoj daných ukazatelů v období šesti let.

5.1.1 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele pomáhají firmě hodnotit její hospodaření s aktivy. V tabulkách níže je uveden vývoj obratu aktiv, obratu zásob, doby obratu pohledávek a závazků, a to v rámci období let 2009 až 2014.

Obrat aktiv

Tabulka 6: Obrat aktiv

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Tržby	906519	929450	984055	917521	930374	974167
Celková aktiva	531622	576314	545412	580744	532671	613699
Obrat aktiv	**1,71**	**1,61**	**1,80**	**1,58**	**1,75**	**1,59**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Obrat aktiv byl ve všech zkoumaných letech vyšší než 1 a dosáhl tedy doporučené hodnoty. Obrat aktiv v jednotlivých letech kolísal, nejmenší hodnoty dosáhl v roce 2012. Hodnota se však stále pohybuje nad 1,5, z čehož lze usoudit, že firma využívá svá aktiva efektivně.

Obrat zásob

Tabulka 7: Obrat zásob

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Tržby	906519	929450	984055	917521	930374	974167
Zásoby	115551	132873	101153	114886	102268	104027
Obrat zásob	**7,85**	**7,00**	**9,73**	**7,99**	**9,10**	**9,36**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

V roce 2010 se obrat zásob snížil z hodnoty 7,85 na 7, což je nejnižší hodnota ve zkoumaném období. V roce 2011 se zvýšily tržby a snížily zásoby. Důsledkem toho byl skokový nárůst obratu zásob, který se zvýšil na 9,73, což byla nejvyšší hodnota za šest

let. Následně v roce 2012 hodnota obratu zásob klesla, v dalších letech pak jeho hodnota začala opět stoupat.

Doba obratu pohledávek

Tabulka 8: Doba obratu pohledávek

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Pohledávky	98246	125732	135496	93788	82337	150095
Tržby/365	2484	2546	2696	2514	2549	2669
Doba obratu pohledávek	**40**	**49**	**50**	**37**	**32**	**56**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Od roku 2009 do 2011 doba obratu pohledávek stoupala. Následoval pozitivní vývoj a doba inkasa klesala až do roku 2013, kdy doba obratu pohledávek dosáhla svého minima, a to 32 dní. V roce 2014 pak byla hodnota nejvyšší za zkoumané období a inkaso pohledávek trvalo 56 dní.

Doba obratu závazků

Tabulka 9: Doba obratu závazků

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Tržby/365	2484	2546	2696	2514	2549	2669
Závazky	110925	188361	116562	95176	112923	399307
Doba obratu závazků	**45**	**74**	**43**	**38**	**44**	**150**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

V rámci zkoumaného období firma udržovala dobu obratu krátkodobých závazků na poměrně stejné výši. Výjimkou jsou roky 2010 a 2014, kdy se tato doba skokově zvýšila, a to na 74 a 150 dní.

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. Ve zkoumaném období šesti let tato skutečnost nenastala pouze v roce 2011, kdy byla doba obratu závazků kratší o 7 dní.

5.1.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží pro hodnocení efektivnosti podnikatelských činností. Tyto ukazatele by měly mít rostoucí charakter. V tabulkách uvedených níže je uvedený vývoj rentability celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb za období šesti let. Při výpočtech jednotlivých ukazatelů byl použit čistý zisk.

Rentabilita celkových aktiv

Tabulka 10: Rentabilita celkových aktiv

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Zisk	10500	6732	8579	6242	8734	19120
Celková aktiva	531622	576314	545412	580744	532671	613699
ROA	**1,98 %**	**1,17 %**	**1,57 %**	**1,07 %**	**1,64 %**	**3,12 %**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Hodnota rentability celkových aktiv má ve zkoumaném období kolísavý charakter, nejprve rentabilita klesá, v dalším roce opět stoupá. Rostoucí charakter nastal od roku 2012. Nejvýraznější změna nastala v roce 2014, kdy se rentabilita zvýšila zhruba o dvojnásobnou hodnotu. Příčinou tohoto nárůstu bylo skokové zvýšení zisku. Na jednu korunu celkových aktiv připadal čistý zisk 0,031 Kč.

Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Zisk	10500	6732	8579	6242	8734	19120
Vlastní kapitál	162712	150372	158950	165192	173926	193039
ROE	**6,45 %**	**4,48 %**	**5,40 %**	**3,78 %**	**5,02 %**	**9,90 %**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Vývoj rentability vlastního kapitálu je do roku 2011 také kolísavý. Od roku 2012 má již rostoucí charakter a v roce 2014 je opět díky zvýšenému zisku nárůst téměř o polovinu. V tomto roce na jednu korunu investovaného kapitálu připadalo 0,099 Kč čistého zisku.

Rentabilita tržeb

Tabulka 12: Rentabilita tržeb

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Zisk	10500	6732	8579	6242	8734	19120
Tržby	906519	929450	984055	917521	930374	974167
ROS	**1,16 %**	**0,72 %**	**0,87 %**	**0,68 %**	**0,94 %**	**1,96 %**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Rentabilita tržeb má klesající vývoj až do roku 2012, kdy dosáhla svého minima v rámci zkoumaného období, a to hodnoty 0,68 %. V dalších letech rentabilita stoupá, přičemž nejvyšší hodnota (1,96 %) je opět v roce 2014.

5.1.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity firmě ukazují, jak je schopna platit své závazky. V následujících tabulkách je propočtena běžná, pohotová a peněžní likvidita za období šesti let.

Běžná likvidita

Tabulka 13: Běžná likvidita

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Oběžná aktiva	217911	264764	240950	214917	189830	265205
Krátk. závazky	110925	188361	116562	95176	112923	399307
Běžná likvidita	**1,96**	**1,41**	**2,07**	**2,26**	**1,68**	**0,66**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Běžná likvidita má v období 2009 až 2013 přijatelnou hodnotu, nejvyšší hodnota byla v roce 2012. Firma byla schopna zaplatit své závazky 2,26 krát. Od té doby běžná likvidita klesá až na hodnotu 0,66 v roce 2014. Příčinou klesajícího charakteru jsou zvyšující se krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita

Tabulka 14: Pohotová likvidita

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Oběžná aktiva-zásoby	102360	131891	139797	100031	87562	161178
Krátk. závazky	110925	188361	116562	95176	112923	399307
Pohotová likvidita	**0,92**	**0,70**	**1,20**	**1,05**	**0,78**	**0,40**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Doporučená hodnota pohotové likvidity je kolem 1. V letech 2009 až 2013 se hodnota pohotové likvidity pohybovala v intervalu 0,7 až 1,2. Nejvyšší hodnota byla v roce 2011. Nejnižší hodnota během sledovaného období byla v roce 2014. Příčinou je nárůst krátkodobých závazků na téměř 400 mil. Kč.

Peněžní likvidita

Tabulka 15: Peněžní likvidita

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Krátk. závazky	110925	188361	116562	95176	112923	399307
Finanční majetek	3646	3214	1589	6243	1229	6387
Peněžní likvidita	**0,03**	**0,02**	**0,01**	**0,07**	**0,01**	**0,02**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Peněžní likvidita je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Společnost má velmi nízkou hodnotu finančního majetku. Důsledkem toho je nízká hodnota peněžní likvidity, která je hluboko pod doporučenou hodnotou.

5.1.4 Ukazatele zadluženosti

Následující ukazatele měří úvěrové zatížení firmy. V tabulkách níže je uveden vývoj celkové zadluženosti a úrokového krytí v rámci šesti let.

Celková zadluženost

Tabulka 16: Celková zadluženost

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Cizí zdroje	368757	425806	386462	415552	358745	420660
Celková aktiva	531622	576314	545412	580744	532671	613699
Celková zadluženost	**69,36%**	**73,88%**	**70,86%**	**71,56%**	**67,35%**	**68,55%**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Celková zadluženost v jednotlivých letech kolísá a pohybuje se v intervalu 67,35 % až 73,88 %. Nejvyšší úvěrové zatížení bylo v roce 2010, nejnižší pak v roce 2013. Jedná se ale o úvěry poskytnuté pouze mateřskou firmou. Jiné úvěry tato společnost nemá.

Úrokové krytí

Tabulka 17: Úrokové krytí

(v tis. Kč.)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
EBIT	14296	8980	9516	11628	10488	23972
Nákladové úroky	12500	11274	11845	11689	10237	9095
Úrokové krytí	**1,14**	**0,80**	**0,80**	**0,99**	**1,02**	**2,64**

Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů

Ukazatel úrokového krytí je dán podílem EBIT a nákladových úroků. Minimální hodnota se uvádí 3. Z tabulky je tedy patrné, že společnost není v optimální situaci, jelikož její úrokové krytí je pod minimální hodnotou. Úrokové krytí firmy bylo v rozmezí hodnot 0,8 až 2,64. V roce 2014 se firma již začala přibližovat k doporučené minimální hodnotě díky zvyšujícímu se zisku.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví

5.2.1 Nově vstupující konkurenti

Jedná se o odvětví, které má ***vysoké vstupní náklady***. Pro odvětví je typická ***vysoká materiálová náročnost*** a také zavádění ***nejmodernější techniky a technologií***, což se stává vysokými bariérami pro vstup do odvětví.

Firmy, které již na trhu působí, jsou velké výrobní závody s dlouholetou tradicí a vyrábějící velké množství kusů, proto další bariérou pro vstup do odvětví jsou také ***úspory z rozsahu***, které stávající firmy na trhu využívají.

Hrozba nově vstupujících konkurentů tak pramení především ze strany polských a asijských výrobců, kteří mohou nabízet produkty za nižší cenu na úkor kvality. Tato hrozba by mohla být eliminována zásahem státu, a to prostřednictvím regulací na ochranu spotřebitele týkající se kvality prodávaných výrobků.

Další možností by pro firmu bylo vytvoření výhradních partnerských vztahů s dodavateli i odběrateli. Pokud by tyto vztahy byly řádně opatřeny sankcemi za porušení výhradní spolupráce, nově vstupující firmy by měly obtížnější přístup k distribučním kanálům.

Ohrožení nově vstupujících konkurentů by se mohlo dále snížit například zajištěním patentů na výrobní postupy či na vzhled výrobků Leifheit.

K hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů došlo ve spolupráci s pracovníkem firmy Lefiheit s.r.o. a jeho výsledky jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 18: Hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů

Faktor		Hodnocení					
		1	2	3	4	5	
Úspory z rozsahu	velké		**X**				malé
Kapitálová náročnost	vysoká	**X**					nízká
Přístup k distribučním kanálům	obtížný			**X**			snadný
Potřeba vlastnit speciální technologie	ano				**X**		ne
Přístup k surovinám, pracovní síle	není snadný				**X**		snadný
Diferenciace produktů existujících konkurentů	vysoká			**X**			nízká

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je tedy patrné z tabulky, hrozba vstupu nových konkurentů se snižuje především díky úsporám z rozsahu a kapitálové náročnosti. Naopak přístup k distribučním kanálům, surovinám a pracovní síle novým firmám při vstupu do odvětví nebrání.

5.2.2 Stávající konkurenti

Z hlediska stupně koncentrace se jedná o poměrně ostrý konkurenční boj. V odvětví působí celkem velké množství firem, vyrábějící domácí potřeby, ale jen pár firem má svou značku známou. Největší konkurenční boj probíhá mezi značkou Leifheit, Vileda a Spontex, jelikož tyto firmy mají všechny dlouholetou tradici a kvalitu na poměrně stejné úrovni a konkurují si především cenou. Proto se každá snaží získat větší tržní podíl na úkor ostatních. Konkurenční boj je velký také z důvodu malé diferenciace produktů.

Hodnocení konkurenční rivality, které je zaznamenáno v tabulce níže proběhlo za účasti pracovníka z managementu analyzované společnosti.

Tabulka 19: Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Bariéry vstupu do odvětví	žádné				**X**		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká		**X**				téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů			**X**			žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká			**X**			téměř žádná
Vyjednávací síla odběratelů	diktují podmínky				**X**		podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech		**X**				nízká úroveň technologie
Míra inovací	časté inovace		**X**				téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní		**X**				málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.3 Substituty

Mopy

Jelikož Leifheit vyrábí mopy jak ploché, rotační, tak i třásňové s několika možnými způsoby odstřeďování, v kategorii mopů by se substitut našel poměrně obtížně. Rovněž mají v nabídce klasické smetáky a hadry na podlahu. Ohrožením tak jsou ***parní čističe*** (např. značky Kärcher).

V dnešní době ale největší hrozba pramení z ***robotických mopů***. Jedná se o druh malých robotických vysavačů, které po zapnutí automaticky vytírají zvolený prostor. Jde sice o zcela jinou cenovou kategorii, ale v dnešní době, kdy se lidé snaží si život co nejvíce ulehčit pomocí technického pokroku, je pravděpodobné, že by tyto robotické mopy mohly ty klasické nahradit. Hrozba ze strany tohoto substitutu si tak žádá investice do vývoje nových technologií a inovace stávajících produktů, aby se zachovala jejich přední pozice na trhu.

Sušáky

Značka Leifheit má velmi široký sortiment sušáků, a to jak vnitřních, tak venkovních, kovových i plastových. Substitutem je klasická šňůra na prádlo, která je dostupná téměř ve všech obchodech a její cena je oproti sušákům minimální. Zákazníci tedy nemají žádné bariéry při přechodu na substitut. Výhodou sušáků je možnost rozložení i v malých prostorách a snadná manipulace a skladnost.

Větší hrozba ovšem plyne ze sušiček, které by mohly v budoucnu sušáky zcela nahradit. Jejich cena je mnohonásobně vyšší než cena sušáků, dostupné jsou ve většině elektro prodejen i v některých hypermarketech. Jejich instalace a použití je ale náročnější než u klasických sušáků. Velkou výhodou je úspora času.

Žehlicí prkna

Firma Leifheit vyrábí pouze žehlicí prkna stojací, proto lze považovat za substituty i následující druhy žehlicích prken. Substitutem tak mohou být žehlicí prkna na stůl, která mají menší rozměr a jsou vhodná především do menších bytů. Pro menší prostory se pak nabízí také skládací žehlicí prkna. Další variantou žehlicích prken pro menší prostory jsou menší skládací prkna, která lze připevnit do zásuvky například u kuchyňské linky či do skříně. Dále jsou dostupné také komody se zásuvkami, na jejichž povrhu je zabudované žehlicí prkno. Komoda tak slouží jako úložný prostor i jako žehlicí prkno. Dostupnost těchto substitutů je však mnohem horší než u běžných žehlicích prken. Také nabídka substitutů se postupně zmenšuje a výrobci tyto varianty na žehlení postupně přestávají vyrábět a spíše se zaměřují na běžná žehlicí prkna. Příkladem toho jsou žehlicí skříňky, tedy skříňky se zabudovaným žehlicím prknem, které v současné době již téměř nejsou dostupné.

Z hlediska materiálů lze nalézt také prkna dřevěná, která jsou ovšem těžší a pro ženy tak mohou být hůře ovladatelná.

Leifheit se snaží hrozbu substitutů snížit tím, že vylepšují svá stávající žehlicí prkna. Například vývojem technologie Thermo-Reflect, která odráží teplo při žehlení a tím šetří energii i čas. Pro lepší manipulaci zlepšují i jejich další vlastnosti, například snížení hmotnosti využitím ultralehkých materiálu, ale zároveň ponechání stabilního pevného rámu žehlicí plochy.

Souhrnné hodnocení hrozby ze strany substitutů je zaznamenáno v následující tabulce a bylo provedeno společně s managementem firmy Leifheit s.r.o.

Tabulka 20: Hodnocení hrozby substitutů

Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Existence mnoha substitutů na trhu	žádné substituty		**X**				mnoho substitutů
Konkurence v odvětví substitutů	nízká			**X**			vysoká
Hrozba substitutů v budoucnu	nízká				**X**		vysoká
Vývoj cen substitutů	budou se zvyšovat		**X**				budou se snižovat
Užitné vlastnosti substitutů	budou se zhoršovat				**X**		budou se zlepšovat

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozba substitutů se do budoucna bude zvyšovat především kvůli inovacím a novým technologiím. Nicméně se dá předpokládat, že ceny těchto substitutů (např. robotický mop na podlahy) porostou, čímž se hrozba o něco snižuje. Aby si firma udržela svou pozici na trhu, měla by také investovat do vývoje nových produktů a inovací.

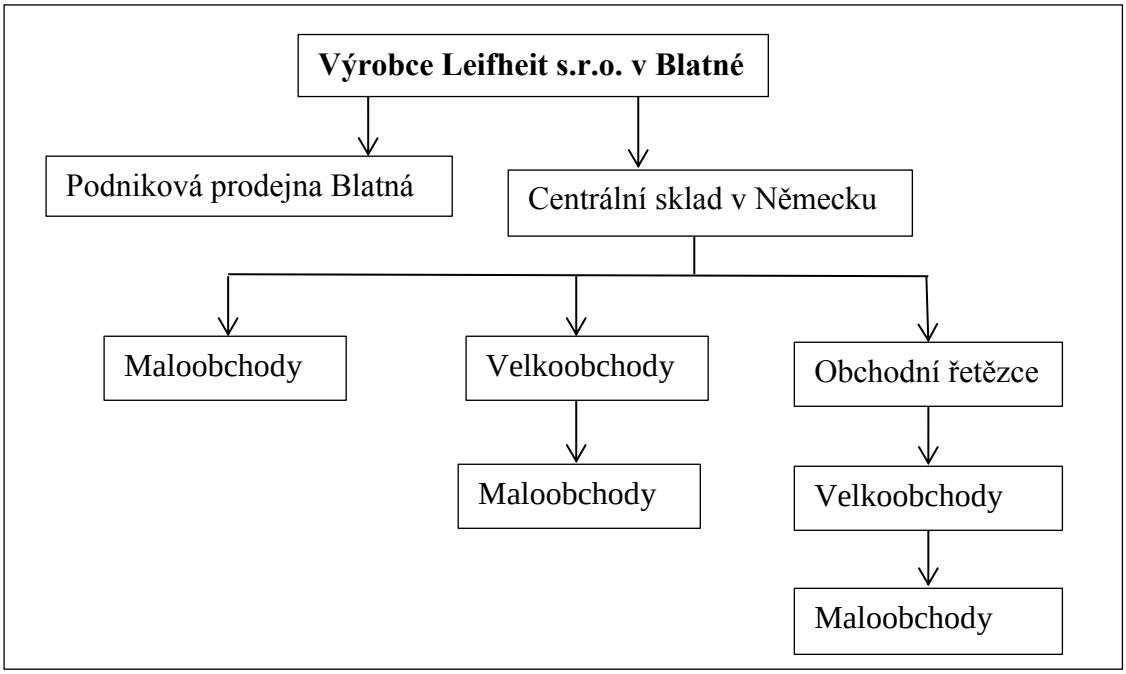
5.2.4 Odběratelé

Současní odběratelé

Hlavním odběratelem společnosti Leifheit s.r.o. je její mateřská společnost, která řídí výrobu svými objednávkami. Společnost Leifheit s.r.o. vyrobené zakázky posílá do centrálního skladu v Německu, odkud tyto zakázky putují ke konečným odběratelům a zákazníkům. Část produkce se také distribuuje přímo do podnikové prodejny v Blatné. Tyto distribuční toky jsou zaznamenány na obrázku 9 níže. Mateřská společnost samozřejmě tlačí na blatenský výrobní závod a požaduje výrobu s co nejnižšími náklady, aby

zachovala své ceny konkurenceschopnými, ale zároveň se tyto náklady nesmí snížit na úkor kvality.

Obrázek 9: Distribuční toky



Zdroj: vlastní zpracování

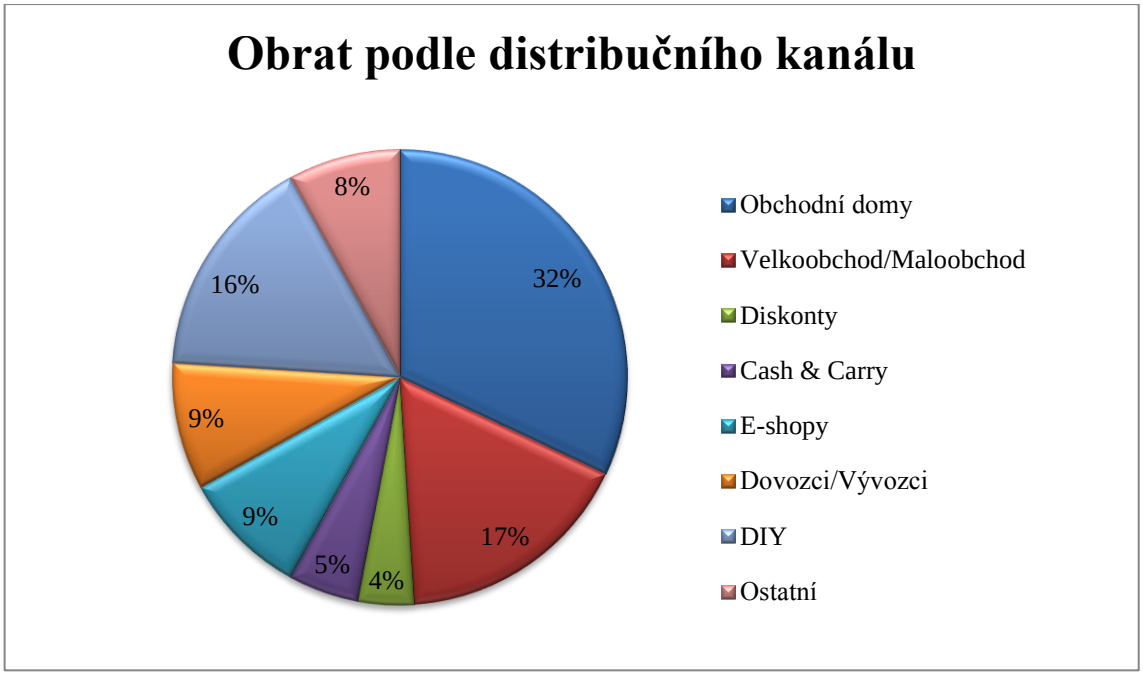
Konečnými odběrateli a zákazníky značky Leifheit jsou především sítě maloobchodních a velkoobchodních řetězců, hobby marketů, zahradních center a internetoví prodejci. Mezi 10 nejvýznamnějších odběratelů koncernu Leifheit, kteří produkty distribuují dále k zákazníkům či do jiných marketů patří následující společnosti.

TOP 10 odběratelů/distributorů

- METRO Group
- OBI
- REWE Group
- Karstadt
- Carrefour
- Amazon
- Edeka
- Blokker
- Kaufland
- El Corte Inglés

Následující graf znázorňuje postavení jednotlivých distribučních kanálů z hlediska jejich obratu.

Graf 5: Distribuční kanály z hlediska podílu na obratu



Zdroj: vlastní zpracování interních informací

Nejvyšší podíl na obratu, a to 32%, mají obchodní domy, druhý největší podíl pak mají velkoobchody a maloobchody, které mají podíl 17%. Třetí největší podíl na obratu mají hobby markety (DIY). E-shopy stejně jako dovoz a vývoz mají podíl po 9%.

Další skupinou odběratelů jsou zákazníci podnikové prodejny, která se nachází v Blatné. Tato podniková prodejna má ovšem jen zlomový podíl na obratu a slouží především pro image společnosti v místě výroby.

Vývoj počtu obchodů v ČR

Výsledky průzkumu od společnosti Nielsen, která každoročně zjišťuje velikost a strukturu maloobchodní sítě, ukazují, že celkový počet prodejen během loňského roku klesl o 286 na 15 294, zatímco ještě před pěti lety jich bylo 16 270. Podrobná čísla ukazuje následující tabulka, která zachycuje počet obchodů v roce 2000, 2011 a 2016.

Tabulka 21: Vývoj počtu obchodů v ČR

Počet obchodů	k 1. 1. 2000	k 1. 1. 2011	k 1. 1. 2016
do 50 m^2	10662	8129	6619
51-100 m^2	5254	4235	4679
101-200 m^2	2208	1734	1826
201-400 m^2	831	608	518
Supermarkety 401-2500 m^2 (včetně diskontů)	900	1291	1334
Hypermarkety nad 2500 m^2	68	273	318
Celkem	**19929**	**16270**	**15294**

Zdroj: www.nielsen.com

Jak je patrné z tabulky výše, počet menších prodejen postupně klesá, zatímco počet supermarketů a hypermarketů roste.

Během roku 2015 se v Česku otevřely čtyři nové hypermarkety, zároveň ubylo 275 obchodů s prodejní plochou do 400 metrů čtverečních a 11 supermarketů (s prodejní plochou od 400 do 2500 metrů čtverečních).

První hypermarket v Česku byl otevřen v roce 1996 v Brně. V roce 2000 bylo v Česku podle společnosti Nielsen jen 68 prodejen s prodejní plochou nad 2500 metrů čtverečních, nyní se jejich počet zvýšil na 318. Hypermarkety se během let rozšířily i do menších měst. Nicméně přírůstek nových hypermarketů není již tak markantní jako v předchozích letech.

Studie GfK Shopping Monitor ukazují, že hypermarkety jsou hlavním nákupním místem pro téměř polovinu českých domácností.

Mezi tyto největší prodejny nyní patří Albert Hypermarket, Globus, Kaufland a Tesco Hypermarket. Jejich preference se takto vysoko drží již od roku 2009, zatímco v roce 1998 byly hypermarkety preferovány pouze čtyřmi procenty domácností. Na druhé pozici jsou diskontní prodejny, tedy Lidl a Penny Market, v nichž nejvíce utrácí 24 % domácností. Jejich obliba je dlouhodobě stabilní, podobně jako supermarketů (Albert Supermarket, Billa, Tesco Supermarket), jimž nyní dává přednost 17 % domácností.

Hodnocení vyjednávací síly odběratelů

Hodnocení současných odběratelů v následující tabulce ukazuje, že odběratelé mohou snadno přejít ke konkurenčním firmám a výrobky pro ně nejsou příliš významné,

což jejich sílu zvyšuje. Na trhu ale působí velké množství prodejců, a proto by firma neměla potíž případně oslovit jiné odběratele. Pro odběratele je důležitá cena a kvalita. Zpětná integrace v tomto případě není příliš reálná.

Tabulka 22: Hodnocení vyjednávací síly odběratelů

Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Počet významných zákazníků	mnoho drobných zákazníků			**X**			málo významných zákazníků
Význam výrobku pro zákazníka	velmi významný				**X**		nevýznamný
Náklady přechodu ke konkurenci	vysoké					**X**	nízké
Hrozba zpětné integrace	nepravděpodobná	**X**					vysoce pravděpodobná
Ziskovost zákazníka	vysoká	**X**					nízká

Zdroj: vlastní zpracování

Potenciální odběratelé

Dalšími možnými odběrateli by mohli být úklidové firmy, které by odebírali rovnou od výrobce, který by byl schopný jim nabídnout nižší cenu než u velkoobchodů. Aby tito odběratelé firmě přispěli ku prospěchu, je třeba, aby jejich odběr nebyl úplně zanedbatelný. Proto jsem jako potenciální odběratele zvolila především ***velké úklidové firmy***, které se zabývají nejen úklidem domácností, ale především velkých komerčních prostor, jako jsou kanceláře, školy, firmy, atd. S ohledem na umístění výrobního závodu byl výběr omezen na ***jihočeský kraj***. Vybraným kritériím vyhovovaly například následující úklidové firmy:

- KVALITA profi partner
- Firma Pistorová – úklidové práce
- Úklidové práce Anna Němejcová
- Uklizenozavas.cz – úklidová firma Plzeň
- FIDO - úklid firem a domácností Plzeň

KVALITA profi partner

Obchodní název: KVALITA náhradní plnění, s.r.o.

Sídlo firmy: Dvořákova 383/17, 370 01 České Budějovice

Jejich cílem je poskytovat komplexní úklidové služby v co nejvyšší kvalitě. Zaměřují se především na dlouhodobou spolupráci a provádí úklid kancelářských budov, skladovacích prostor, výrobních hal, výrobních linek, venkovních prostor, bytových domů, škol a dalších objektů.

Firma Pistorová – úklidové práce

Sídlo firmy: A. Barcala 39, 370 05 České Budějovice

Tato úklidová firma působí na trhu již od roku 1993 a nabízí kompletní úklidový servis. Zajišťují profesionální úklid kancelářských prostor, panelových domů, škol, soukromých bytů a rodinných domů. Jejich služby je možné využívat jednorázově, ale také pravidelně a rozsah úklid lze sjednat podle individuálních potřeb zákazníka. Široký rozsah úklidových služeb i pro nejnáročnější klienty je zajišťován nejen prostřednictvím plně profesionálního přístupu personálu, ale zároveň využíváním vhodné techniky včetně aplikací ekologických čisticích prostředků.

Úklidové práce Anna Němejcová

Sídlo firmy: Modlešovice 32, 386 01 Strakonice

Tato strakonická firma nabízí své úklidové služby nonstop od pondělí do neděle a za svou tříletou praxi získala již spoustu spokojených zákazníků a stálých klientů především v okolí Strakonic. Kromě čištění interiérů automobilů, kamiónů a strojů, firma nabízí úklid soukromých bytů a domů, firem, úřadů, škol a školek, hotelů a ubytoven.

Uklizenozavas.cz – úklidová firma Plzeň

Obchodní název: PPN group s.r.o.

Sídlo firmy: Na Jíkalce 2906/19A, 301 00 Plzeň

Společnost nabízí úklid hal a objektů, domácností, společných prostor, kanceláří, domů, úklid po malování a rekonstrukci, stavební úklid před kolaudací, sezónní úklid a úklid zahrad. Vedle praní a žehlení prádla nabízí komplexní úklidové služby pro domácnosti a kancelářské prostory.

FIDO - úklid firem a domácností Plzeň

Sídlo firmy: Klatovská třída 178, 301 00 Plzeň-Bory

Tato firma se zaměřuje především na úklid domácností – bytů a domů, služby hospodyně, úklid firem, kanceláří, panelových domů, hotelů a penzionů. Úklid firem provádí stejně jako úklid domácností s maximální pečlivostí a odborností. K dispozici mají specializovaný a proškolený tým, který ke své práci používá výhradně ty nejmodernější a nejlepší prostředky.

5.2.5 Dodavatelé

Současní dodavatelé

Jelikož se jedná o dceřinou společnost, veškerou spolupráci s dodavateli včetně jejich výběru má na starosti mateřská společnost v Německu. Leifheit s.r.o. se tak nemusí zabývat výběrem a hodnocením dodavatelů, což jim samozřejmě ušetří náklady i čas. Pro případ, že s dodavateli nastanou nějaké problémy, mají však možnost vybrat si jiného dodavatele sami. Jelikož primární dodavatele surovin vybírá mateřská společnost, jedná se především o ***zahraniční dodavatele.***

Závislost na dodavatelích však není příliš velká, jelikož společnost je ve velké míře ***samostatná*** a jednotlivé díly potřebné pro výrobu a montáž si vyrábí sama. Nejvýznamnějšími dodavateli jsou firmy dodávající granulát na výrobu platových částí. Těmi jsou například firmy Sabic a Styrolution.

Na trhu působí ***velké množství dodavatelů*** plastového granulátu, proto si firma může vybírat nejvýhodnější podmínky a nejnižší ceny. Ceny dodávek jsou individuální a odvíjí se podle odebíraného množství a dalších faktorů (barva, kvalita, druh granulátu, termín dodání).

Z toho vyplývá, že ***vyjednávací síla dodavatelů je nízká***, což také ukazuje hodnocení v tabulce níže, kdy hodnocení faktorů převažuje na levé straně. Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů proběhlo ve spolupráci s pracovníkem firmy Leifheit s.r.o.

Tabulka 23: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Faktor	Hodnocení						
		1	2	3	4	5	
Počet dodavatelů na trhu	mnoho	**X**					málo
Význam dodavatelů	malý		**X**				velký
Význam odběratelů pro dodavatele	velký význam			**X**			malý význam
Sankce za porušení spolupráce	neexistují	**X**					existují
Možnost vertikální integrace dodavatelů do odvětví	malá	**X**					velká
Náklady na změnu dodavatele	nízké	**X**					vysoké

Zdroj: vlastní zpracování

Potenciální dodavatelé

Jelikož má v současné době firma zahraniční dodavatele, jedná se o poměrně dlouhé vzdálenosti, se kterými jsou spojené samozřejmě vyšší náklady na přepravu. V tomto případě by bylo jistě účinnější, kdyby firma měla dodavatele na ***českém území***. Těmi by mohli být například následující dodavatelé plastového granulátu:

- ALBIS PLASTIC CR s.r.o.
- Brenex s.r.o.
- RESINEX Czech Republic s.r.o.
- Brenntag CR s.r.o.
- Goldimax s.r.o.
- SOLLAU CZ s.r.o.
- Maloun s.r.o.

Tito dodavatelé byli pouze vytipováni, jelikož podrobné informace potřebné pro konkrétní výběr dodavatelů (jako je přesný druh, barva, kvalita, množství, atd.) jsou dostupné pouze interním pracovníkům.

5.3 SWOT analýza

Ve spolupráci s pracovníkem managementu společnosti Leifheit byly vytipovány následující faktory, které by mohly naplňovat podstatu silných a slabých stránek. Tyto faktory byly dále ohodnoceny z hlediska stavu (výkonnosti) a závažnosti. Pro výkonnost byla použita stupnice 1 – 5, přičemž 1 znamená velmi dobrý stav a 5 velmi špatný stav. Pro závažnost byla využita stupnice vysoká, průměrná a nízká závažnost.

Tabulka 24: SW analýza

Hodnocené faktory	Posouzení stavu					Závažnost		
	1	2	3	4	5	vysoká	průměrná	nízká
Kvalita výrobků	X					X		
Rozsah sortimentu	X					X		
Personál		X					X	
Dceřiná společnost								
finance		X				X		
kompetence					X		X	
vzdálenost				X				X
Distribuční náklady				X			X	
Reklama pro český trh				X			X	

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Na základě hodnocení v tabulce výše byly jednotlivé faktory zaneseny do SW matice.

Tabulka 25: SW matice

		Výkonnost	
		nízká	vysoká
Závažnost	vysoká	- kompetence - distribuční náklady - reklama	- kvalita - rozsah sortimentu - personál - finance
	nízká	- vzdálenost	

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Faktory v levém horním kvadrantu potřebují výkonnostně posílit vzhledem k vysoké důležitosti. V pravém horním kvadrantu jsou faktory nejdůležitější pro prosperitu firmy. Z toho tedy vyplývají následující silné a slabé stránky.

Silné stránky

- Vysoká kvalita výrobků, která ovšem není podložena certifikáty.
- Široký rozsah sortimentu vyráběných produktů.
- Stabilní společnost díky kapitálově silné mateřské společnosti, která firmě pomáhá formou krátkodobé i dlouhodobé úvěrové výpomoci.
- Ustálená úroveň výrobního personálu, jehož fluktuace se drží v přirozené míře díky jejich stabilnímu výkonu a nízké nemocnosti. Díky zvyšování odbor-

né způsobilosti jak zaměstnanců ve výrobě, tak THP pracovníků systémem různých školení se zvyšuje výrobní efektivnost celé firmy.

- Firma vyrábí stále základnější části jednotlivých výrobků, čímž rozšiřuje výrobu. Tím dochází ke zvyšování obratu na m^2, díky čemuž jsou rozmělňovány fixní náklady a společnost tedy dosahuje vyšších zisků.

Slabé stránky

- Silná závislost na mateřské společnosti nejen z pohledu finančního, ale komplexně i vzhledem k rozhodování o veškeré podnikatelské činnosti.
- Velké vzdálenosti mezi odběrateli a dodavateli. Firma má zahraniční dodavatele a veškerá vyrobená produkce se distribuuje k odběratelům přes centrální sklad v Německu. S tím také souvisí vysoké náklady za přepravu.
- Výrobní procesy jsou zcela izolovány od vývoje, nákupu, engineeringu a dalších oddělení, která sídlí v mateřské společnosti v Německu. Tato skutečnost má za následek relativně delší reakční dobu na výrobní zakázky a kvůli neznalosti výrobních procesů od samotného počátku dochází k chybám v průběhu výroby, čímž se zvyšují náklady společnosti.

Z uvedených silných a slabých stránek společnosti plyne určitá rozporuplnost v otázce vztahu firmy k mateřské společnosti. Na jednu stranu lze vnímat její vliv jako oporu firmy z hlediska financování. Pro firmu je výhodnější splácet úvěr mateřské společnosti než bankovním institucím. Z pohledu druhé strany je však firma omezena z hlediska volnosti rozhodování v otázkách podnikatelských záležitostí. Je tedy na zváženou, zda převažují výhody či nevýhody z tohoto vztahu. Vzhledem k tomu, že firma již několik let funguje bez výrazných problémů, je možné stanovit, že síla mateřské společnosti výrobnímu závodu spíše napomáhá.

Z těchto silných a slabých stránek vyplývají příležitosti a ohrožení, které jsou hodnoceny v následující tabulce, kde byla ohodnocena pravděpodobnost výskytu (nízká, průměrná, vysoká) a závažnost (nízká, průměrná, vysoká). Následně byly tyto výsledky přeneseny do OT matice.

Tabulka 26: OT analýza

Hodnocené faktory	Pravděpodobnost			Závažnost		
	vysoká	průměrná	nízká	vysoká	průměrná	nízká
Reklamní kampaň		X				X
Směnný kurz	X				X	
Inovace	X			X		
Certifikace	X			X		
Nedostatek pracovníků		X		X		
Politická situace v Evropě			X		X	

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Tabulka 27: OT matice

Závažnost		Pravděpodobnost: vysoká	Pravděpodobnost: nízká
	vysoká	- směnný kurz - inovace - certifikace - nedostatek pracovníků	
	nízká	- reklamní kampaň	- politická situace

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Faktory v levém horním kvadrantu představují nepřitažlivější příležitosti či výrazné hrozby. Avšak i faktory v dolních kvadrantech je třeba brát na vědomí. Z toho vyplývají následující příležitosti a ohrožení.

Příležitosti

- Koncern každoročně povolí firmě určitou výši prostředků určenou na inovace, čímž se jí nabízí prostor pro zvýhodnění vlastního postavení.
- Získání certifikace ISO 9001, týkající se systému managementu kvality.
- Větší zaměření reklamní kampaně na Českou republiku. Především mediální reklama poskytuje prostor pro podporu zvyšování poptávky po produktech dané značky. V souvislosti s tímto lze uvažovat i nové potenciální zákaznické segmenty.

Ohrožení

- Směnný kurz CZK/EUR, jehož směr vývoje je těžké stanovit. Téměř všechny obchody jsou realizovány s mateřskou společností. Tyto transakce jsou tedy

ovlivněny směnným kurzem a jeho nepříznivý vývoj by mohl ohrozit finanční situaci firmy.

- Další ohrožení souvisí s nedostatkem pracovníků. Firma se nachází v regionu s poměrně vysokou zaměstnaností, což by mohlo způsobit komplikace v případě nutnosti přijímání dalších zaměstnanců.
- Politická situace v Evropě rovněž může mít nepříznivý dopad na firmu Leifheit s.r.o., jelikož její dodavatelé jsou zahraniční, a proto by mohlo například docházet k výpadkům dodávek surovin, či k jejich prodlení.

Souhrnná SWOT matice

Tabulka 28: SWOT matice

	SWOT matice	
	Silné stránky	**Slabé stránky**
Vnitřní prostředí	Vysoká kvalita Široký sortiment Stabilní firma Finanční opora v mateřské společnosti	Závislost v rozhodování na mateřské společnosti Izolace výroby od ostatních procesů Velké vzdálenosti mezi odběrateli a dodavateli
Vnější prostředí	**Příležitosti**	**Ohrožení**
	Inovace Zaměření reklamy na ČR	Směnný kurz Nedostatek pracovníků Politická situace v Evropě

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

5.4 Analýza konkurentů a konkurenčního postavení produktů

Firmy v tomto odvětví působí na cílovou skupinu, kterou jsou především ženy středního věku, jelikož se jedná o úklidové pomůcky a pomůcky do domácnosti. Firmy si mezi sebou konkurují především cenou, zákazníkům nabízejí v podstatě stejné produk-

ty, které se liší pouze značkou a cenou. Firmy v tomto odvětví se snaží využívat strategii nejnižších nákladů, aby tím zvýšily své zisky nebo aby mohly zákazníkům nabídnout nižší cenu než konkurence.

Po rozhovoru s managementem firmy byly vytipovány následující značky konkurenčních výrobků:

- Banquet
- Brabantia
- Brilanz
- Lamart
- Spontex
- Vileda
- Toro

Tyto značky byly rozděleny podle skupiny produkovaných výrobků, a to na výrobky pro úklid, sušáky a žehlicí prkna. Rozdělení bylo zvoleno podle stěžejních výrobků pro blatenskou společnost Leifheit s.r.o.

Dále byly zvoleny faktory, podle kterých byli jednotliví konkurenti srovnáni. Hodnocení faktorů pro jednotlivé skupiny výrobků proběhlo ve spolupráci s pracovníkem společnosti Leifheit s.r.o. s přihlédnutím k nezávislým odborným recenzím na jednotlivé produkty. Pro bodové hodnocení jednotlivých faktorů byla zvolena **stupnice od 1 do 10**, přičemž 1 značí nejhorší hodnocení a 10 hodnocení nejlepší.

Následně podle výsledků byli vybráni hlavní konkurenti, kterými by se společnost měla zabývat.

Klíčovými faktory byly zvoleny:

- distribuční cesty
- e-shop
- reklama – prostřednictvím televize a internetu
- rozsah sortimentu
- kvalita výrobků
- design výrobků
- náhradní díly
- cena

5.4.1 Výrobky pro úklid

Těmito výrobky jsou myšleny především mopy na vytírání. Dalšími výrobci mopů jsou tedy tyto firmy:

- Brilanz
- Lamart
- Spontex
- Vileda
- Toro

Brilanz

Značka Brilanz představuje nejrůznější pomocníky do domácnosti. V nabídce mají ***úklidové prostředky, mopy, žehlicí prkna a sušáky***. Z drobného sortimentu perlátory, vanové a umyvadlové špunty. Tato značka nemá ani oficiální webové stránky, ani svůj vlastní e-shop. Produkty lze zakoupit u internetových prodejců i v běžných hypermarketech a hobby marketech. Reklama na českém trhu je téměř minimální, společnost nemá televizní reklamu a ani ostatní reklamní prostředky nevyužívá, například nemá ani facebookový profil pro snadnější komunikaci se zákazníky a propagaci nových výrobků.

Značka Brilanz nabízí pouze rotační mopy, a to ve třech barevných variantách. Z náhradních dílů jsou dostupné pouze náhradní hlavy k mopu.

Pro srovnání byl vybrán mop v ceně ***599 Kč***.

Obrázek 10: Mop Brilanz

Zdroj: www.mall.cz

Lamart

Francouzská značka Lamart by Piere Lamart reprezentuje širokou škálu moderního a cenově dostupného kuchyňského náčiní a nádobí, které je inspirováno filozofií hravého vaření bývalého francouzského šéfkuchaře Piera Lamarta. Tato značka se zaměřuje pře-

devším na ***kuchyňské nádobí,*** ale v jejich nabídce lze najít také ***žehlicí prkna a úklidové mopy***.

Produkty této značky jsou dostupné ve více než 200 prodejnách v ČR, většinou se jedná o elektro prodejny. Vlastní e-shop tato značka nemá, nicméně je možné je zakoupit přes ostatní internetové obchody působící na území ČR.

Co se týká reklamních prostředků, značka Lamart především využívá reklamu prostřednictvím internetu. Pro veřejnost dále pořádá kulinářský den, který se koná v Ostravě, díky kterému svou značku dostane více do povědomí veřejnosti. K propagaci svých výrobků využívá firemní facebookový profil, kde prezentují nové i stávající výrobky a také pořádají různé soutěže o své produkty. Dále také mají svůj youtube kanál, kde zveřejňují videa. Mediální reklamu tato značka na českém trhu nevyužívá.

Sortiment úklidových prostředků zahrnuje pouze mopy rotační a ploché, které jsou dostupné ve třech barevných variantách. Kbelíky je pak možné zakoupit s hravým květinovým vzorem.

Co se týká náhradních dílů k úklidovým mopům, lze zakoupit jen náhradní potahy na mopy.

Pro srovnání byl zvolen rotační mop s květovaným vzorem, jehož cena je ***1129 Kč.***

Obrázek 11: Mop Lamart

Zdroj: www.lamart.cz

Spontex

Produkty pod značkou Spontex vyrábí společnost MAPA SPONTEX VOLF, s.r.o. Spontex je celosvětově známá značka s historií dlouhou přes 70 let. Nejprve Spontex vyráběl viskózní houbičky, postupně začal i s prodejem plochých drátěnek, kombinovaných houbiček (houbička z celulózy + plochá drátěnka) a dalších výrobků. V roce 1997 Spontex (houbičky) a Mapa (rukavice) spojili své síly na trhu s mechanickými čisticími

prostředky a stala se z nich celosvětová skupina se 4000 zaměstnanci, zastoupená ve více než 80 zemích.

Značka Spontex přináší produkty vysoké kvality určené pro každodenní péči o domácnost, jako jsou ***mopy, smetáky, houbičky, utěrky***, ale také ostatní domácí potřeby pro péči o prádlo (ramínka, kolíky, šňůry na prádlo). Jako jediný na trhu vyvinul Spontex kompletní řadu výrobků Antibak, která obsahuje speciální antibakteriální složku, díky níž je výrazně omezen vznik nežádoucích bakterií a zápachu.

Výhodou značky Spontex na českém trhu je zaměření na konečného spotřebitele. Značka komunikuje s lidmi také prostřednictvím sociálních sítí (facebook, twitter, youtube) a snaží se tak udržet se jim v povědomí, což podporuje rovněž televizními spoty na předních českých televizních stanicích, sponzoringem pořadů a využívá také tv product placement.

E-shop této společnosti je velmi přehledný díky kategorizaci. Celým e-shopem, který je laděný do zelené barvy, provádí ježek, kterého má značka Spontex jako svého maskota. Výhodou tohoto e-shopu jsou ověřené recenze zákazníků, které se zobrazují při jakémkoliv výběru.

Sortiment mopů nabízí mopy třásňové, ploché, třásňové rotační i houbové mopy. Dále také podlahové stěrky, vnitřní i venkovní smetáky a malé smetáčky. Barevné provedení mopů třásňových zahrnuje bílou, modrou, zelenou a oranžovou barvu. Ploché mopy jsou pak k dostání v barvě bílé v kombinaci s modrou. Kbelíky včetně ždímacích košů, násad k mopům a stěrek na podlahu jsou v barvě modré.

Co se týká náhradních dílů, běžně dostupné jsou náhradní hlavice i násady na mop a ždímací košíky.

K srovnání byl zvolen mop, který stojí ***899 Kč.***

Obrázek 12: Mop Spontex Express System

Zdroj: www.spontexshop.cz

Vileda

Vileda byla založena roku 1949 a na českém trhu působila již před rokem 1989. Produkty značky Vileda jsou vyráběny společností Freudenberg Home and Cleaning Solutions GmbH, v České republice pak má tato společnost zastoupení firmou Freudenberg Potřeby pro domácnost. Výrobky Vileda jsou známé svojí kvalitou, dlouhou životností a neustálými inovacemi, na kterých pracuje vývojové centrum společnosti Freudenberg. Společnost věnuje velkou pozornost ochraně životního prostředí.

Hlavním záměrem rodinné společnosti je snaha mít široké portfolio výrobků a etablovat se jako lídr na trhu v oblasti mechanických čisticích prostředků. Cílem je zachovat nejvyšší standardy kvality a spokojenost zákazníků. Důraz kladen také na stabilitu a trvanlivost výrobků.

Značka Vileda se snaží na své konečné spotřebitele zapůsobit především svým ekologickým zaměřením. Se svou cílovou skupinou komunikuje na sociálních sítích a na udržitelný rozvoj a ekologii klade velký důraz. Firma také využívá reklamu v televizi, a to jak reklamní TV spoty, tak TV product placement.

Firma má svůj vlastní ***oficiální e-shop***, který je laděn do firemních barev, tedy červené a modré. Eshop je velmi přehledný a zákazníci tak i díky přehledné kategorizaci výrobků snadno naleznou vše, co hledají.

Produkty značky Vileda je možné zakoupit téměř ve všech obchodech zahraničních řetězců, stejně tak jako produkty Leifheit, a dále pak v mnoha menších prodejnách drogerií a domácích potřeb. Mezi produkty vyráběné pod značkou Vileda ***patří mopy, smetáky, robotické mopy na podlahu a elektrické vysavače na okna, žehlicí prkna*** a dále ostatní drobné produkty na úklid (houbičky, rukavice, stěrky, hadříky).

Dostupnost náhradních dílů je velmi dobrá. V oficiálním e-shopu jsou k dostání jednotlivé díly téměř všech výrobků. Lze například dokoupit náhradní šňůry k venkovním sušákům, násady a rukojeti, molitany na žehlicí prkna, plastové hlavice na mopy či náhradní ždímací koše.

Rozsah sortimentu výrobků pro úklid je poměrně široký. Zahrnuje mopy třásňové, rotační i ploché, a to pro různé povrchy. Dále také robotické a parní mopy. Pod značkou Vileda lze zakoupit také smetáky, a to vnitřní pro různé typy podlah a také venkovní.

Mopy se vyrábí v červeno-šedivém provedení s bílo-modrými lapnami. Výjimkou jsou třásňové mopy, které jsou dostupné v několika barvách (modrá, růžová, žlutá, fialová, zelená). Rovněž vnitřní smetáky jsou k dostání v různých barvách, které je odlišují podle povrchu, na který jsou určeny.

Pro srovnání byl vybrán následující mop, jehož cena je ***999 Kč.***

Obrázek 13: Mop Vileda Easy Wring Ultramat

Zdroj: www.mall.cz

Toro

Značka TORO, která je na českém trhu již od roku 1993, nabízí zákazníkům široký sortiment kuchyňských potřeb i mnoho dalších výrobků do domácnosti.

Vlastní webové stránky ani e-shop však tato značka nemá a je tak dostupná pouze přes distributory. Výrobky značky Toro jsou běžně dostupné v hypermarketech i menších obchodech s potřebami do domácnosti. Reklamou na českém trhu se tato značka nezabývá a její produkty jsou tak propagovány jen prostřednictvím distributorů (např. letáky hypermarketů). Značka nevyužívá ani mediální reklamu, ani reklamu prostřednictvím internetu.

Mezi produkty této značky patří především ***kuchyňské potřeby***, jejichž sortiment je poměrně široký. Dále nabízí také ***smetáky, mopy a žehlicí prkna***. Nabídka mopů na podlahu obsahuje třásňové mopy, rotační třásňový i plochý mop. Barevné provedení těchto výrobků je ale velmi omezené a v několika barevných variantách jsou k dostání pouze mopy třásňové a smetáky.

Z hlediska dostupnosti náhradních dílů tato značka zaostává za ostatními, jelikož k dostání je pouze náhradní násada a hlavice k mopu.

Za účelem srovnání byl vybrán následující mop. Jeho cena je ***799 Kč***.

Obrázek 14: Mop Toro

Zdroj: www.utc.cz

Leifheit

Rozsah sortimentu podlahových mopů značky Leifheit je velmi široký a zahrnuje několik druhů ***mopů plochých***, dále ***třásňové mopy, rotační a houbové mopy***. V nabídce mají také ***mechanické a aku zametače a mopy s rozprašovačem*** na saponát. Součástí sortimentu jsou také ***stěrky*** na podlahy a dlaždice a ***smetáky***, a to klasické štětinové i gumové. Značka Leifheit také nabízí ploché podlahové mopy ve větších velikostech, které jsou vhodné na úklid například firem či jiných komerčních prostor.

Všechny tyto výrobky jsou vyrobeny z odolného materiálu a v současné době se všechny plastové části vyrábí jen v zeleném odstínu.

Samozřejmostí u značky Leifheit je ***snadná dostupnost náhradních dílů***, a to jak náhradních návleků na mopy, tak celých náhradních hlavic, ždímacích košů i teleskopických tyčí. Ke kbelíkům lze také dokoupit kolečka pro snadnou manipulaci.

Cena podlahového mopu Leifheit, který byl zvolen pro porovnání je ***999 Kč.***

Obrázek 15: Mop Leifheit

Zdroj: www.mall.cz

Hodnocení

V následující tabulce lze najít hodnocení klíčových faktorů jednotlivých firem.

Tabulka 29: Srovnání výrobků pro úklid

Klíčové faktory	Leifheit	Konkurenti				
		Brilanz	**Lamart**	**Spontex**	**Vileda**	**Toro**
Distribuční cesty	6	2	4	6	6	4
E-shop	6	1	1	8	8	1
Reklama	2	1	4	9	8	1
Rozsah sortimentu	8	2	4	6	7	4
Kvalita výrobků	8	4	7	7	8	4
Design výrobků	6	3	7	6	6	4
Náhradní díly	9	1	3	7	9	2
Cena	5	9	3	6	5	7
Součet	**50**	**23**	**33**	**55**	**57**	**27**

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Jak vyplývá z tabulky, hlavními konkurenty jsou výrobci produktů značky Spontex a Vileda, jejichž součet bodů je srovnatelný s výrobky značky Leifheit. Tyto výrobky jsou srovnatelné svou kvalitou, designem i cenou. Jejich dostupnost i šíře sortimentu je srovnatelná. Designově jsou na lepší úrovni mopy značky Lamart, což se však také odráží na jejich ceně. Zbylí konkurenti jsou sice cenově výhodnější, avšak zpracování jejich výrobků, dostupnost i ostatní faktory jsou již na zcela jiné úrovni. Z hlediska reklamy jsou značky Spontex a Vileda jednoznačně lepší, jelikož využívají reklamu v televizi, která jim zajistí mnohem větší povědomí o značce. Značka Leifheit se svou reklamou na českém trhu velmi zaostává a snaží se své produkty zviditelnit pouze prostřednictvím sociálních sítí.

5.4.2 Sušáky

Firmy, které se zabývají výrobou sušáků na prádlo, a to jak vnitřních stojacích či závěsných, tak i venkovních, jsou tito:

- Brabantia
- Brilanz
- Gimi
- Meliconi
- Vileda

Brabantia

Značka Brabantia vznikla v roce 1919 v Holandsku pod názvem van Elderen & Co. Jednalo se o malou rodinnou továrnu s patnácti zaměstnanci, kteří již od počátku odváděli profesionální a precizní práci, což vedlo k úspěchu značky Brabantia.

Specializací této značky jsou funkční produkty určené především do kuchyně. Jejich sortiment zahrnuje širokou škálu ***odpadkových košů*** (koše se speciálně upraveným povrchem proti zanechávání otisků prstů, bezdotykové odpadkové koše, retro koše atd.). Dále ***koše na prádlo, vybavení do koupelny, sušáky na prádlo či žehlicí prkna, potravinové dózy, chlebníky*** a další doplňky do kuchyně.

Tato značka se vyznačuje velmi kvalitními a designově nadčasovými produkty. Hlavním materiálem, který využívá je vysoce kvalitní a trvanlivý nerez. Společnost Brabantia držitelem certifikace ***ISO 14001*** zaměřeného na systém environmentálního managementu.

Společnost má plně vlastněné dceřiné společnosti na všech hlavních evropských trzích, včetně Velké Británie, Belgie, Francie, Německa, Dánska, Švýcarska, Španělska, Itálie a USA s exportním oddělením pokrývající dalších světové trhy.

V České republice jsou produkty této značky dostupné ve většině hobby marketů, hypermarketů a ostatních obchodech s potřebami do domácnosti. Rovněž u většiny internetových prodejců jsou běžně dostupné. Dále má značka Brabantia vzorkovou prodejnu v Praze, kde je také možný odběr objednávek z jejího oficiálního e-shopu.

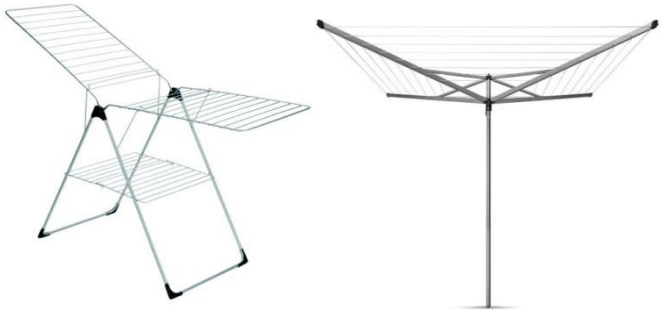
Reklamu v médiích pro český trh tato značka nevyužívá. Na zákazníky se obrací především pomocí sociálních sítí a kanálu na youtube. Jejich reklamní prostředky jsou tedy na přibližně stejné úrovni jako u značky Leifheit.

Značka Brabantia se zaměřuje především na sušáky venkovní, a to tří- i čtyřramenné s nastavitelnou výškou ramen. V nabídce sušáků vnitřních má nástěnný sušák v bílém plastovém či nerezovém provedení a dva typy sušáků stojacích.

K sušákům je možno dokoupit náhradní lanka i hroty do země. V nabídce jsou také ochranné potahy na venkovní sušáky.

Pro srovnání byly vybrány následující sušáky. Cena vnitřního je ***1999 Kč*** a venkovního ***2299 Kč.***

Obrázek 16: Sušáky Brabantia



Zdroj: www.mall.cz

Brilanz

Značka Brilanz v současné době vyrábí pouze sušáky venkovní, a to sušák tříramenný a čtyřramenný s možností výškového nastavení. Jejich nabídka je velmi strohá a náhradní díly této značky v nabídce nejsou.

Venkovní čtyřramenný sušák zvolený pro porovnání stojí ***699 Kč.***

Obrázek 17: Sušák Brilanz

Zdroj: www.mall.cz

Gimi

Italská značka Gimi působí na trhu již od roku 1970. Společnost je úspěšná také díky investicím do zlepšování výrobních procesů a inovací. O čemž svědčí i oficiální certifikáty ISO 9001, ISO 14001, SA 8000. Značka Gimi respektuje životní prostředí a používá materiály, které jsou kvalitní a recyklovatelné.

Výrobky této značky jsou k dostání nejen na internetových nákupních portálech, ale rovněž v běžných sítích marketů. Na českém trhu působí také dovozce provozující e-shop s výrobky této značky. Reklamou se však značka Gimi nezabývá.

Do její nabídky patří ***žehlicí prkna, náhradní potahy na žehlicí prkna, sušáky na prádlo a nákupní tašky***.

Jejich sortiment sušáků je velmi obsáhlý a zahrnuje sušáky venkovní, vnitřní stojací, malé závěsné sušáky, nástěnné, sušáky na vanu a sušáky věžové patrové. Většina sušáků je v kovovém provedení s bílou povrchovou úpravou s platovými prvky. Nástěnné sušáky se pak vyrábí v celoplastovém provedení. K sušákům lze dokoupit náhradní držáky a ochranné kryty.

Vnitřní sušák vybraný pro hodnocení je k dostání za ***849 Kč*** a venkovní za ***890 Kč.***

Obrázek 18: Sušák Gimi

Zdroj: www.mall.cz

Meliconi

Firma Meliconi vznikla v šedesátých letech, kdy začala vyrábět a prodávat bytové doplňky z plastu a kovu. Firma postupně rozšiřovala svůj sortiment o video a Hi-Fi příslušenství a v roce 1999 došlo k akvizici společnosti CME, předního výrobce dálkových ovládání v Itálii – následně vznikl projekt GUMBODY (odolné dálkové ovladače).

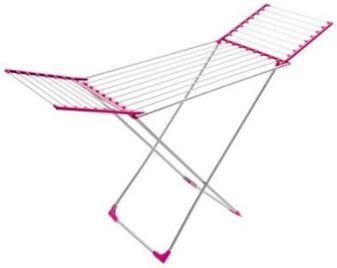
Nyní značka Meliconi vyrábí především ***dálkové ovládání, držáky pro televize a reproduktory, odpadkové koše, koše na prádlo a sušáky na prádlo***.

Oficiální český e-shop tato značka nemá, ale je k dostání na ostatních nákupních portálech a dále v prodejnách s domácími potřebami, hypermarketech a také v elektrech. Také v otázce reklamních prostředků značka Meliconi zaostává za ostatními. Reklamu v televizi nemá, ani internet pro propagaci své značky a svých produktů nevyužívá.

Pod značkou Meliconi lze najít sušáky vnitřní stojací, patrové a také závěsné. Všechny sušáky jsou dostupné v několika barevných variantách. Sušáky venkovní a náhradní díly však v nabídce nejsou.

Pro srovnání byl vybrán vnitřní stojací sušák v růžovém provedené s cenou ***949 Kč.***

Obrázek 19: Sušák Meliconi



Zdroj: www.mall.cz

Vileda

Značka Vileda nabízí jak sušáky ***venkovní*** (tří- i čtyřramenné), tak i ***vnitřní,*** a to ***klasické stojací a věžové patrové***. Vnitřní sušáky jsou k dostání v několika barevných variantách i rozměrech.

Náhradní díly (šňůry, napínáky, zemní objímky, středové držáky) jsou dostupné jak na oficiálním e-shopu, tak i u ostatních internetových prodejců.

Pro srovnání byl zvolen sušák vnitřní s cenou ***749 Kč*** a sušák venkovní, který stojí ***1899 Kč***.

Obrázek 20: Sušáky Vileda

Zdroj: www.vileda.cz

Leifheit

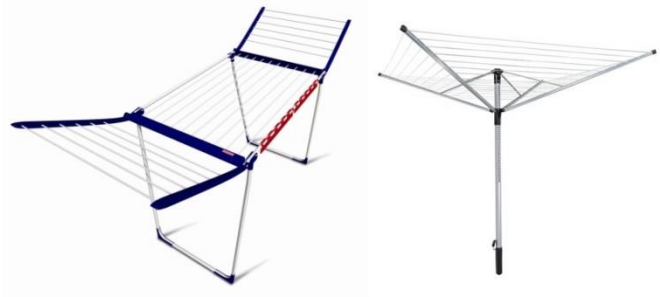
Značka Leifheit vyrábí jak sušáky ***vnitřní***, tak sušáky ***venkovní***. Nabídka vnitřních sušáků zahrnuje klasické ***skládací stojací sušáky*** v několika možných velikostech, dále sušáky ***stojací patrové, sušáky na vanu, koupelnové nástěnné sušáky a závěsné sušáky***. Nabídka sušáků venkovních obsahuje sušáky tří- a čtyřramenné a také sušáky nástěnné.

Vnitřní sušáky se vyrábí ve více barevných variantách, a to v tmavě a světle modrém, oranžovém a fialovém provedení.

K sušákům lze zvlášť dokoupit náhradní tyčky a šňůry, kolečka, obaly na venkovní sušáky, náhradní kolíky k venkovnímu uchycení a také nástavce k snadnému a pevnému uchycení drobného oblečení např. ponožek nebo ramínek.

Vnitřní sušák zvolený pro srovnání stojí ***899 Kč*** a cena sušáku venkovního je ***1899 Kč***.

Obrázek 21: Sušák Leifheit



Zdroj: www.mall.cz

Hodnocení

V následující tabulce lze najít hodnocení klíčových faktorů jednotlivých firem.

Tabulka 30: Srovnání sušáků

		Konkurenti				
Klíčové faktory	**Leifheit**	**Brabantia**	**Brilanz**	**Gimi**	**Meliconi**	**Vileda**
Distribuční cesty	6	5	2	4	4	6
E-shop	6	7	1	3	1	8
Reklama	2	2	1	1	1	8
Rozsah sortimentu	8	5	2	5	2	5
Kvalita výrobků	8	9	5	8	7	8
Design výrobků	8	7	4	6	5	7
Náhradní díly	5	5	1	3	1	5
Cena	5	3	9	6	4	5
Součet	**48**	**43**	**25**	**36**	**25**	**52**

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Z tabulky je patrné, že největšími konkurenty v případě sušáků na prádlo jsou firmy Brabantia a Vileda. Společně s výrobky Leifheit mají srovnatelnou kvalitu, design i dostupnost náhradních dílů. Sušáky ostatních značek jsou především hůře dostupné, jelikož se nedají koupit přes firemní e-shop a také v běžných obchodech nemají takové

zastoupení jako Leifheit a Vileda. Z hlediska rozsahu sortimentu sušáků jsou srovnatelné značky Brabantia, Gimi a Vileda, nicméně Leifheit nabízí v tomto ohledu největší výběr. Značka Vileda je však v celkovém srovnání na lepší pozici, opět díky své reklamní činnosti.

5.4.3 Žehlicí prkna

Jako konkurenti na trhu žehlicích prken byli vytipováni tito výrobci:

- Brabantia
- Brilanz
- Lamart
- Toro
- Vileda

Brabantia

Nabídka žehlicích prken značky Brabantia obsahuje čtyři možné velikosti žehlicí plochy. Prkna mají odkládací plochu na žehličku a jsou výškově nastavitelná až do 102 cm. Dále obsahují dětskou pojistku proti nechtěnému složení a transportní zámek pro jednodušší přenášení. Tato prkna jsou vhodná pro všechny běžné i parní žehličky.

Brabantia nabízí širokou škálu náhradních potahů v hravém barevném designu nebo také klasické jednobarevné potahy. Dále je možné dokoupit různé doplňky (rukávník, připínací úchyt na kabel, kryt na žehličku, silikonovou podložku pod žehličku), nicméně náhradní díly na žehlicí prkna v nabídce nejsou.

Žehlicí prkno vybrané pro srovnání je dostání za ***2699 Kč.***

Obrázek 22: Žehlicí prkno Brabantia

Zdroj: www.mall.cz

Brilanz

Žehlicí prkna Brilanz mají tři možné velikosti žehlicí plochy a jsou výškově nastavitelná až do 99 cm. Součástí každého prkna je také kovová odkládací plocha na žehličku a držák na kabel či zásuvka. Potahy na žehlicí prkna mají několik variant barevných potisků. Dále lze dokoupit rukávník.

Cena žehlicího prkna vybraného pro srovnání je ***1299 Kč.***

Obrázek 23: Žehlicí prkno Brilanz

Zdroj: www.mall.cz

Lamart

Značka Lamart má v nabídce dvě velikosti žehlicího prkna. Menší prkno je výškově nastavitelné do 92 cm a jeho potah má potah s potiskem barevných kruhů na bílém podkladu. Druhá, větší, varianta žehlicího prkna je nastavitelná do výšky 90 cm a její potah má potisk levandule. Obě varianty jsou pak opatřeny transportním zámkem, žehlící plochou odvádějící páru, elektrickou zásuvkou a držákem elektrického kabelu.

Cena žehlicího prkna Lamart je ***1799 Kč.***

Obrázek 24: Žehlicí prkno Lamart

Zdroj: www.mall.cz

Toro

Značka Toro nabízí žehlicí prkna, která jsou výškově nastavitelná až do 90 cm a mají čtyři různé velikosti žehlicí plochy. Některá prkna z jejich nabídky jsou opatřena elektrickou zásuvkou, držákem elektrického kabelu, odkládací poličkou na vyžehlené prádlo či rukávníkem. Tato značka má širokou nabídku potahů na prkna v různých dekorech.

Žehlicí prkno zvolené pro srovnání stojí ***799 Kč.***

Obrázek 25: Žehlicí prkno Toro

Zdroj: www.utc.cz

Vileda

Značka Vileda nabízí tři možné velikosti žehlicí plochy a výškové nastavení prkna až do 100 cm. Samozřejmostí každého prkna je odkládací plocha na žehličku a nohy s neklouzavým povrchem, které zajišťují stabilitu. Prkna mají transportní zámek, dětskou pojistku proti nechtěnému složení, pohyblivý držák elektrického kabelu a elektrickou zásuvku. Dále je možné dokoupit rukávník.

Potahy žehlicích prken mají potisk motýlů, které má značka Vileda jako své logo, podklad prkna je pak k dostání v několika barvách.

K prknům je dále možno dokoupit náhradní molitany pod potah, náhradní zásuvku s držákem kabelu a náhradní kryty na nohy prkna.

Cena žehlicího prkna Vileda, které bylo vybráno pro srovnání, je ***1690 Kč.***

Obrázek 26: Žehlicí prkno Vileda

Zdroj: www.vileda.cz

Leifheit

Značka Lefiheit nabízí žehlicí prkna se čtyřmi možnými velikostmi žehlicí plochy. Součástí prken je odkládací plocha na žehličku, elektrická zásuvka a držák elektrického kabelu. Díky Thermo-Reflect technologii, která odráží teplo, je prádlo žehlené z obou stran zároveň. Prkna jsou vyrobená z ultralehkých materiálů pro snadné složení a mají extra stabilní rám pro větší pevnost. Při nerovnostech podlahy stačí na žehlicí prkno mírně zatlačit a prkno se samo vyrovná. Výška žehlicích prken Lefiheit je plynule nastavitelná až do výšky 98 cm. Prkna jsou vhodná na běžné žehličky i parní generátory.

Náhradní potahy jsou dostupné ve spoustě barevných variant. Dále je možné dokoupit celou žehlicí desku, rukávník, žehlicí deku pro napařovací žehlení, žehlicí podložku či žehlicí rukavici. Dostupné jsou také náhradní plastové nožičky a odkládací plochy na žehličku, a to samostatně nebo včetně elektrické zásuvky.

Pro srovnání bylo vybrání žehlicí prkno na obrázku níže, jehož cena je ***1499 Kč.***

Obrázek 27: Žehlicí prkno Leifheit

Zdroj: www.mall.cz

Hodnocení

V následující tabulce lze najít hodnocení klíčových faktorů jednotlivých firem.

Tabulka 31: Srovnání žehlicích prken

Klíčové faktory	Leifheit	Konkurenti				
		Brabantia	**Brilanz**	**Lamart**	**Toro**	**Vileda**
Distribuční cesty	6	5	2	4	4	6
E-shop	6	7	1	1	1	8
Reklama	2	2	1	4	1	8
Rozsah sortimentu	8	7	2	3	5	7
Kvalita výrobků	8	9	5	7	4	8
Design výrobků	7	9	7	8	6	8
Náhradní díly	7	4	4	5	4	6
Cena	5	3	6	4	9	4
Součet	**49**	**46**	**28**	**36**	**34**	**55**

Zdroj: vlastní zpracování na základě Horákové (2003)

Jak vyplývá z tabulky, za významné konkurenty lze považovat značky Vileda a Brabantia. Ostatní značky mají především malý rozsah sortimentu, nedostatečnou dostupnost náhradních dílů a příslušenství a také mají absenci vlastního e-shopu.

Žehlicí prkna značky Brabantia jsou kvalitou i designem na velmi dobré úrovni, což se také odráží na cenové hladině. Z tohoto hlediska jsou výrobky Brabantia ve zcela jiné cenové kategorii než žehlicí prkna Leifheit. Značka Vileda má naopak lepší bodové hodnocení reklamy, jelikož využívá také reklamu v televizi.

6 Zhodnocení konkurenční situace

Firma Leifheit s.r.o. sídlící v Blatné je dceřinou společností Leifheit AG, která sídlí v Nassau v Německu. Tato skutečnost poskytuje firmě Leifheit s.r.o. velkou výhodu v tom, že má silné zázemí ze strany mateřské společnosti, a to nejen po finanční stránce, ale také v otázce nákupu, vývoje, uzavírání zakázek atd. V případě finančních potíží je tedy firma jištěna mateřskou společností.

Jedná se o stabilní společnost, což dokazuje nejen stálý počet zaměstnanců, výše zisku, ale také získané ocenění, které firmu Leifheit s.r.o. zařadilo mezi 100 nejstabilnějších firem v České republice.

K dobré konkurenční situaci přispívá také to, že značka Leifheit má již dlouholetou tradici, zavedené jméno, stálou klientelu a zaručuje vysokou německou kvalitu. Kvalita výrobků je sice na velmi vysoké úrovni, ale firma nemá žádné certifikáty kvality. Pokud by si zajistila oficiální certifikaci, mohla by svou pozici oproti konkurenci vylepšit.

Jak dále vyplývá z analýzy konkurenčního prostředí, jedná se o poměrně ostrý konkurenční boj. V odvětví působí celkem velké množství firem, vyrábějící domácí potřeby, ale jen pár firem má svou značku známou. Největší konkurenční boj probíhá mezi značkou Leifheit, Vileda a Spontex, jelikož tyto firmy mají všechny dlouholetou tradici a kvalitu na poměrně stejné úrovni a konkurují si především cenou. Proto se každá snaží získat větší tržní podíl na úkor ostatních. Konkurenční boj je velký také z důvodu malé diferenciace produktů.

Naopak hrozba pramenící ze strany nově vstupujících firem není vysoká. Důvodem toho jsou vysoké bariéry při vstupu do odvětví. Hrozbou jsou především polští a asijští výrobci, kteří ale snižují cenu na úkor kvality. Možností jak snížit tuto hrozbu lze spatřit ve státních regulacích na ochranu spotřebitele týkající se kvality prodávaných výrobků. Ohrožení nově vstupujících konkurentů by se mohlo dále snížit například zajištěním patentů na výrobní postupy či na vzhled výrobků Leifheit.

Hrozba pramenící ze strany substitutů není zanedbatelná a do budoucna se bude zřejmě i zvyšovat, a to především kvůli inovacím a novým technologiím. Nicméně se dá předpokládat, že ceny těchto substitutů (např. robotický mop na podlahu) porostou, čímž se hrozba o něco snižuje. Aby si firma udržela svou pozici na trhu, měla by také investovat do vývoje nových produktů a inovací.

Ohrožení ze strany dodavatelů ani odběratelů nejsou příliš vysoké. Firma je částečně samostatná a dodavatelů potřebných surovin a strojů působí na českém i středoevropském trhu velké množství. Odběratelé sice mohou snadno přejít ke konkurenčním firmám a výrobky pro ně nejsou příliš významné, což jejich sílu zvyšuje. Na trhu ale působí velké množství prodejců, a proto by firma neměla potíž případně oslovit jiné odběratele.

Jak vyplývá ze srovnání výrobků Leifheit s konkurenčními výrobky, výhoda spočívá především ve vysoké kvalitě výrobků, ale také v širokém sortimentu nabízených produktů. Další podstatnou výhodou oproti konkurenci je dostupnost náhradních dílů, jelikož je možné zakoupit jednotlivé součástky k výrobkům (náhradní tyčky k sušákům, náhradní díly k žehlicím prknům, násady k mopům, a jiné).

Naopak nedostatky je možné spatřit v reklamní kampani pro český trh, protože se o oblast marketingu stará jen mateřská společnost a ta své působení zaměřuje především na trh Německa, Rakouska a Švýcarska. Pokud by se tedy využila například mediální reklama zacílená na český trh, zajisté by se poptávka po výrobcích Lefiheit na českém trhu zvýšila.

Co se týká e-shopu, tak společnost nemá vlastní e-shop, ale mateřská společnost spolupracuje se společností Leifheit CZ a.s., která je jediným provozovatelem e-shopu s výrobky výhradně značky Lefiheit. Zpracování e-shopu však není příliš přehledné a e-shopy některých konkurenčních firem jsou vzhledově na lepší úrovni.

Na základě provedeného srovnání s potenciálními konkurenty je možné stanovit hlavní konkurenty, kterými jsou v kategorii mopů a úklidových pomůcek Vileda a Spontex. V oblasti produktů pro sušení prádla společnost Vileda a Brabantia, stejně tak jako v případě žehlicích prken.

SWOT analýza odkryla silné stránky společnosti, mezi které patří vysoká kvalita výrobků a jejich široký sortiment, opora mateřské společnosti a ustálenost výrobního personálu. Naopak za slabé stránky lze považovat velké vzdálenosti mezi odběrateli a dodavateli, jelikož má firma zahraniční dodavatele a veškerá vyrobená produkce se distribuuje k odběratelům přes centrální sklad v Německu. S tím také souvisí vysoké náklady za přepravu. Další slabou stránkou pak je izolace výrobních procesů od vývoje, nákupu, engineeringu a dalších oddělení, která sídlí v mateřské společnosti v Německu. Tato skutečnost má za následek relativně delší reakční dobu na výrobní zakázky a kvůli ne-

znalosti výrobních procesů od samotného počátku dochází k chybám v průběhu výroby, čímž se zvyšují náklady společnosti.

Příležitost se firmě naskytuje v podobě získání certifikace ISO 9001, týkající se systému managementu kvality. Dále také v zaměření reklamní kampaně na Českou republiku. Především mediální reklama poskytuje prostor pro podporu zvyšování poptávky po produktech dané značky. V souvislosti s tímto lze uvažovat i nové potenciální zákaznické segmenty. Koncern každoročně povolí firmě určitou výši prostředků určenou na inovace, čímž se jí nabízí další příležitost pro zvýhodnění vlastního postavení.

Naopak jako ohrožení se může jevit směnný kurz CZK/EUR, jehož směr vývoje je těžké stanovit. Téměř všechny obchody jsou realizovány s mateřskou společností. Tyto transakce jsou tedy ovlivněny směnným kurzem a jeho nepříznivý vývoj by mohl ohrozit finanční situaci firmy. Další ohrožení souvisí s nedostatkem pracovníků. Firma se nachází v regionu s poměrně vysokou zaměstnaností, což by mohlo způsobit komplikace v případě nutnosti přijímání dalších zaměstnanců. Také politická situace v Evropě může mít nepříznivý dopad na firmu Leifheit s.r.o., jelikož její dodavatelé jsou zahraniční, a proto by mohlo například docházet k výpadkům dodávek surovin, či k jejich prodlení.

Celkově je však možné hodnotit konkurenční situaci firmy Leifheit s.r.o. jako příznivou a pokud ve snaze vedení této firmy odstranit některá rizika, která její pozici na trhu ohrožují, tak si svůj post na trhu jistě udrží.

7 Návrhy na zlepšení

Jak vyplývá ze zhodnocení konkurenční situace firmy Leifheit s.r.o., společnost má velmi dobré postavení. Přesto se však společnosti nabízí několik příležitostí, kterých by mohla využít pro upevnění své konkurenční situace.

Certifikát kvality

Firma Lefiheit klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, oficiální certifikáty kvality však nemá. Proto prvním návrhem je zavedení normy ***ISO 9001***.

Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

Mezi přínosy zavedení normy patří:

- Zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury firmy.
- Optimalizace nákladů – snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů.
- Zvyšování tržeb, zisku a podílu na trhu pomocí efektivně nastavených procesů.
- Zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů.
- Získání náročných zákazníků a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti.
- Zvýšení výkonnosti celé organizace a zlepšení pořádku.
- Systém, který pružně reaguje na změny požadavků jednotlivých zákazníků, legislativních změn i změn uvnitř firmy (např. při zavádění nových technologií).

Cena zavedení normy je velmi ***individuální*** a stanovuje se pro každou firmu na míru. Cena se odvíjí především podle rozsahu a velikosti certifikované oblasti, složitosti procesů, počtu lokalit, používaných technologií a počtu zaměstnanců. Cena také závisí na certifikační firmě, která zavádění realizuje.

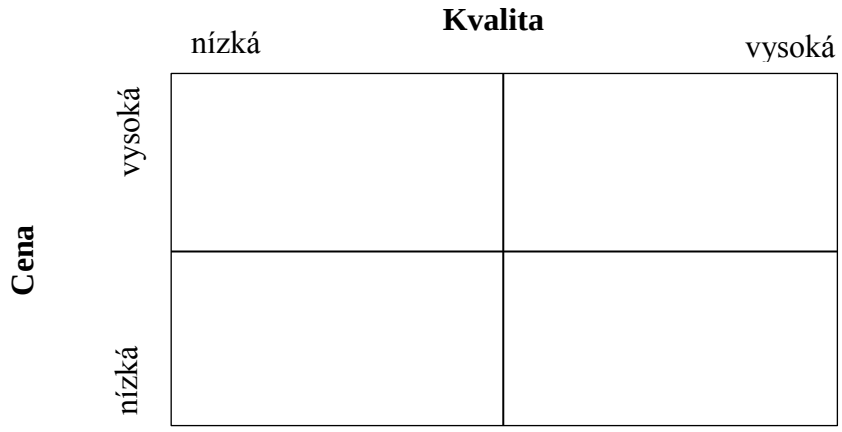
Seznam certifikačních firem je možné naleznout na oficiálních webových stránkách www.iso.cz. Mezi firmy patří například 3EC International, s.r.o., ACM Czech, s.r.o., AZ Cert EU s.r.o., CERT-ACO, s.r.o.

Dotazníkové šetření o povědomí o značce

Postavení firmy je třeba hodnotit nejen z ekonomického hlediska, ale také z hlediska vnímání zákazníků. Jednou z možností jak sledovat povědomí o značce Leifheit v ČR by mohlo být prostřednictvím bakalářské práce, součástí které by bylo dotazníkové šetření zaměřené na tuto problematiku. V rámci této diplomové práce nebylo dotazníkové šetření provedeno, jelikož by práce byla příliš rozsáhlá. Tato problematika jako samostatné téma by však byla vhodná jako téma bakalářské práce. Dalším návrhem tedy je, aby firma kontaktovala pracovníky Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, se kterými by se jistě domluvila na spolupráci.

Firma by si také měla sestavovat poziční mapy, které zachycují postavení značky mezi konkurenčními značkami, a to podle dvou zvolených parametrů. V tomto případě, kdy odběratelé požadují především vysokou kvalitu, by za rozhodující parametry mohly být kvalita a cena. Sestavená poziční mapa by tedy mohla být sestavena podle následujícího rastru, do kterého by byly dále zakresleny pozice jednotlivých značek.

Obrázek 28: Rastr poziční mapy



Zdroj: vlastní zpracování

Sklad pro přímou distribuci na českých trh

Další oblastí, ze které by mohlo plynout snížení nákladů, a tím pádem zvýšení konkurenceschopnosti, je vybudování skladu v Blatné. V nynější době se vyrobené kusy posílají do centrálního skladu v Německu, odkud se distribuují odběratelům. Pokud by se tedy vybudoval sklad v Blatné pro přímou distribuci výrobků na český trh, došlo by ke snížení nákladů za dopravu.

Dodavatelé

V nynější době má firma převáženě zahraniční dodavatele surovin. Nabízí se tedy možnost vybudování ***partnerských vztahů s českými dodavateli***. V současné době se prosazují především regionální producenti a klade se důraz na české produkty. Ze zakomponování německé kvality do produktu vyráběného v České republice ze surovin od českých dodavatelů by tak společnost mohla profitovat. Firma by tím jednak podpořila českou ekonomiku, ale zároveň by došlo ke ***snížení logistických nákladů***, jelikož nyní využívá dodavatele zahraniční. Dále by se využíváním českých dodavatelů ***zkrátila dodací lhůta surovin***. Otázkou však zůstává, zda by čeští dodavatelé byli schopni zaručit požadovanou kvalitu a pokrýt požadované množství surovin.

E-shop

Mateřská společnost sice spolupracuje s firmou Leifheit CZ a.s., která provozuje e-shop, jedná se však o e-shop, který firmě Leifheit s.r.o. nepřináší znatelné výhody či příjmy. Proto bych dále navrhla založení vlastního e-shopu. Tyto dva e-shopy by si sice navzájem konkurovaly, avšak Leifheit s.r.o. si může dovolit dát nižší ceny, jelikož výrobky přímo vyrábí a v případě vybudování skladu pro distribuci na český trh by měla rovněž nižší náklady na dopravu, než Leifheit CZ.

Pro vytvoření, zprovoznění a následnou údržbu e-shopu, je možné využít například následující firmy:

- STUDIO VIRTUALIS s.r.o.
- FineSolution s.r.o.
- Bohemiasoft s.r.o.
- Shoptet s.r.o.
- Filipíny Jinak s.r.o.
- DPZ Consulting s.r.o.
- A-WebSys s.r.o.

Vytvoření e-shopu a jeho provozování s sebou samozřejmě přináší určité náklady, jejichž orientační výše jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 32: Náklady na e-shop

	Cena
Vytvoření e-shopu	
Unikátní grafika záhlaví	1 500 - 2 000 Kč
Unikátní grafika celého e-shopu	5 000 - 8 000 Kč
Spuštění včetně pomoci s nastavením	8 000 - 10 000 Kč
Pronájem	1 490 Kč/měs

Zdroj: vlastní zpracování

Konečná cena e-shopu se tedy pohubuje přibližně kolem ***18 000 Kč*** za jeho vytvoření a zprovoznění. Jeho měsíční provoz se pohybuje kolem ***1 500 Kč.***

Reklama

TV spot

Reklama v televizi by mohla firmě pomoci získat nové zákazníky, udržet si ty stávající a ještě více dostat do povědomí veřejnosti výrobky značky Leifheit. Pro reklamní kampaň společnosti Lefiheit by se jako nejlepší možnost nabízela některá z předních českých komerčních televizních stanic (FTV Prima či TV Nova), aby dopad kampaně v rámci celé republiky a ne pouze regionální. Cena reklamy v televizi je však velmi individuální.

Nejlevnější varianta reklamy je desetivteřinový TV spot. Například ***v pořadu Snídaně s Novou*** jeho cena vyjde zhruba na ***15 000 Kč***. Půlminutový spot pak stojí dvakrát více. Naopak nejdražší variantou jsou ***třicetivteřinové*** spoty v nejsledovanějších pořadech ve večerních hodinách, které se vyšplhají na ***350 až 400 tisíc Kč.***

Jedná se pouze o orientační ceny, které se vypočítávají předem podle odhadu počtu diváků, kteří se na reklamu budou dívat. Po odvysílání se cena zpětně koriguje.

Rovněž ceny za vytvoření reklamního spotu jsou velmi individuální a odvíjí se podle konkrétních požadavků. O vytvoření se mohou postarat reklamní agentury, například FAIRFILM Praha, Czech Multimedia Interactive, Leviathan. Jako další možnost se však nabízí spolupráce v rámci regionu, a to s Filmovou akademií Miroslava Ondříčka v Písku.

TV Product Placement

Jako další možnost se nabízí umístění konkrétního produktu do nějakého pořadu. Jelikož se jedná o výrobky do domácnosti, nabízí se například zakomponování těchto výrobků do seriálů jako je Ulice, Ordinace v růžové zahradě 2, Přístav. Product placement může být aktivní (značka je vložena do děje, ale není na ní poukázáno) nebo pasivní (značka je vložena do děje a herci na ni odkazují). Cena je rovněž individuální.

Orientační cena pasivního product placementu	230 000 Kč
Orientační cena aktivního product placementu	440 000 Kč

8 Závěr

Tématem této diplomové práce bylo Hodnocení konkurenční situace vybrané firmy. Cílem bylo zhodnocení konkurenční situace na trhu vybrané firmy na základě vybraných analýz a navržení možných změn za účelem zlepšení konkurenční pozice.

Firma Leifheit s.r.o. sídlící v Blatné je dceřinou společností Leifheit AG, která sídlí v Německu. Tato skutečnost poskytuje firmě Leifheit s.r.o. velkou výhodu v tom, že má silné zázemí ze strany mateřské společnosti, a to nejen po finanční stránce, ale také v otázce nákupu, vývoje, uzavírání zakázek. V případě finančních potíží je tedy firma jištěna mateřskou společností.

Z Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví vyplývá, že hrozba ze strany nově vstupujících firem, dodavatelů i odběratelů není příliš vysoká. Důvodem toho jsou vysoké bariéry při vstupu do odvětví a velké množství odběratelů i dodavatelů. Firmě se tak doporučuje především neustále pozorovat svou konkurenci a budovat si se svými dodavateli i odběrateli partnerské vztahy. Samozřejmostí by pro firmu mělo být hodnocení dodavatelů, a to jak těch současných, tak i potenciálních, aby v případě výpadků dodávek mohla rychle reagovat a zapříčinila tak případnému zastavení výroby.

Z této analýzy je dále patrné, že největší ohrožení pramení ze strany substitutů a dá se předpokládat, že se bude do budoucna zřejmě i zvyšovat, a to především kvůli inovacím a novým technologiím. Proto je nutné, aby firma vynakládala úsilí i finanční prostředky do inovací svých produktů a také do vývoje nových technologií či produktů.

Srovnání výrobků Leifheit s konkurenčními výrobky ukázalo, že jejich výhoda spočívá ve vysoké kvalitě výrobků a také v širokém sortimentu nabízených produktů. Pokud by firma chtěla posílit svou pozici na trhu z hlediska kvality, měla by uvažovat o certifikaci kvality pomocí normy ISO 9001.

Naopak nedostatky je možné spatřit v reklamní kampani pro český trh, protože se o oblast marketingu stará jen mateřská společnost a ta své působení zaměřuje především na trh Německa, Rakouska a Švýcarska. Pokud by se tedy využila například mediální reklama zacílená na český trh, zajisté by se poptávka po výrobcích Lefiheit na českém trhu zvýšila.

V současné době se také jako velká příležitost pro zviditelnění značky Leifheit naskytuje na sociálních sítích. Společnost má založený facebookový profil, nicméně jeho

využívání není příliš časté. Tento profil by však mohla firma využívat například pro pořádání soutěží o nové produkty a připomínání produktů stávajících. Dále by zde mohla zveřejňovat ankety a přijímat od lidí různé připomínky a návrhy na nové produkty a inovace stávajících produktů. Jedná se o finančně nenáročnou aktivitu, která může být velmi variabilní a firma by z ní mohla vytěžit mnohem více než doposud.

Dalším podstatným nedostatkem je, že firma (a to ani dceřiná, ani mateřská společnost) nesleduje, jak si stojí značka Leifheit na českém trhu. Z tohoto důvodu je dalším návrhem spolupráce s vysokou školou, a to prostřednictvím bakalářských prací, v rámci kterých by studenti mohli provést dotazníkové šetření o povědomí značky Leifheit mezi českými spotřebiteli. Firma by si na základě tohoto průzkumu měla sestavovat poziční mapy, které by znázornily její postavení na trhu mezi konkurenčními značkami.

Celkově je však možné hodnotit konkurenční situaci firmy Leifheit s.r.o. jako příznivou a pokud by se firma nechala inspirovat nějakým z uvedených návrhů, mohla by odstranit určité nedostatky a svou pozici ještě posílit.

I. Summary a keywords

The subject of this diploma thesis is The Evaluation of a Company Competitive Position. The aim is to assess the competitive situation of the selected company on the basis of selected analyses and suggest possible changes for improvement.

The theoretical part defines what competition means. Furthermore it is focused on the corporate environment and its influence. Next part is concerned with competitive advantage and competitiveness. For the implementation of the practical part is necessary to describe the analysis, that can be used to assess the competitive position of the company. Analyses of internal environment used to assess the current state of the company and reveal strengths and weaknesses. Contrarily, the analysis of external environment reveals opportunities and threats. The company selects a competitive strategy based on these analyses.

In the second part of this diploma thesis presents a selected company, called Leifheit s.r.o. headquartered in Blatná. Subsequently, the company is analysed. For the analysis of the competitive environment of the company is used Porter's five forces analysis. Then are the strengths, weaknesses, opportunities and threats analysed by using SWOT analysis. Finally, it is analysed the competition and competitive position. These analyses are used as a basis for evaluation of the competitive situation of the selected company. In the end of this diploma thesis are described the proposals to improve the situation.

Keywords: competition, competitiveness**,** competitive position, corporate environment, Porter's five forces analysis

II. Použité zdroje

Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.

Bowman, C. & Vejdělek, J. (1996). *Strategický management*. Praha: Grada.

Clemente, M. (2004). *Slovník marketingu*. Brno: Computer Press.

Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix.

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., Dolanský, V., & Koubek, J. (1997). *Management*. Praha: Grada.

Hesková, M. (2004). *Základy marketingu*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.

Holman, R. (2012). *Ekonomie*. Praha: C. H. Beck.

Horáková, H. (1997). *Strategický marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada.

Jurečka, V. (2010). *Mikroekonomie*. Praha: Grada.

Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck.

Kislingerová, E. & Hnilica, J. (2008). *Finanční analýza*. Praha: C. H. Beck.

Klimeš, L. (1985). *Slovník cizích slov*. Praha: SPN.

Kotler, P. (2001). *Marketing management*. Praha: Grada.

Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z*. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons.

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. Praha. Grada.

Kotler, P., Armstrong, G. (2000). *Principles of Marketing*. Prentice Hall.

Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada.

Pitra, Z. (2001). *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. Praha: Ekopress.

Porter, M. (1998). *Competitive advantage*. New York: Free.

Porter, M., Kvapil, K., Rizová, K. (1994). *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing.

Porter, M., Rizová, K., Irgl, V. (1993). *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing.

Přibová, M. (1998). *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada.

Růčková, P. (2015). *Finanční analýza – 5. aktualizované vydání: metody, ukazatele, využití v praxi.* Praha: Grada.

Sedláčková, H., Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.

Scholleová, H. (2012). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.

Slaný, A. (2006). *Konkurenceschopnost české ekonomiky*. Brno: Masarykova univerzita.

Smith, P. (2000). *Moderní marketing*. Brno: Computer Press.

Stehlík, E. (1999). *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Podnikohospodářská fakulta.

Tichá, I. & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit.

Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

Wheelen, T., Hunger, J. (2004). *Strategic management and business policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Zuzák, R. (2012). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Formy konkurence 6
Obrázek 2: Struktura modelu konkurenčního prostředí 12
Obrázek 3: Porterův model 20
Obrázek 4: BCG matice 27
Obrázek 5: GE matice 29
Obrázek 6: Diagram SWOT analýzy 31
Obrázek 7: Logo společnosti 35
Obrázek 8: Ukázka produktů Leifheit vyráběných v Blatné 40
Obrázek 9: Distribuční toky 53
Obrázek 10: Mop Brilanz 65
Obrázek 11: Mop Lamart 66
Obrázek 12: Mop Spontex Express System 67
Obrázek 13: Mop Vileda Easy Wring Ultramat 69
Obrázek 14: Mop Toro 70
Obrázek 15: Mop Leifheit 70
Obrázek 16: Sušáky Brabantia 73
Obrázek 17: Sušák Brilanz 73
Obrázek 18: Sušák Gimi 74
Obrázek 19: Sušák Meliconi 75
Obrázek 20: Sušáky Vileda 75
Obrázek 21: Sušák Leifheit 76
Obrázek 22: Žehlicí prkno Brabantia 77
Obrázek 23: Žehlicí prkno Brilanz 78
Obrázek 24: Žehlicí prkno Lamart 78
Obrázek 25: Žehlicí prkno Toro 79
Obrázek 26: Žehlicí prkno Vileda 80
Obrázek 27: Žehlicí prkno Leifheit 80
Obrázek 28: Rastr poziční mapy 86

Seznam tabulek

Tabulka 1: Komponenty analýzy konkurence 19
Tabulka 2: Hodnocení konkurenčního postavení 26
Tabulka 3: SWOT matice 31
Tabulka 4: Počet vyrobených kusů v letech 2010 - 2014 41
Tabulka 5: Počet vyrobených kusů a jejich podíl na obratu za rok 2014 42
Tabulka 6: Obrat aktiv 44
Tabulka 7: Obrat zásob 44
Tabulka 8: Doba obratu pohledávek 45
Tabulka 9: Doba obratu závazků 45
Tabulka 10: Rentabilita celkových aktiv 46
Tabulka 11: Rentabilita vlastního kapitálu 46
Tabulka 12: Rentabilita tržeb 46
Tabulka 13: Běžná likvidita 47
Tabulka 14: Pohotová likvidita 47
Tabulka 15: Peněžní likvidita 47
Tabulka 16: Celková zadluženost 48
Tabulka 17: Úrokové krytí 48
Tabulka 18: Hodnocení hrozby vstupu nových konkurentů 49
Tabulka 19: Hodnocení konkurenční rivality v odvětví 50
Tabulka 20: Hodnocení hrozby substitutů 52
Tabulka 21: Vývoj počtu obchodů v ČR 55
Tabulka 22: Hodnocení vyjednávací síly odběratelů 56
Tabulka 23: Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů 59
Tabulka 24: SW analýza 60
Tabulka 25: SW matice 60
Tabulka 26: OT analýza 62
Tabulka 27: OT matice 62
Tabulka 28: SWOT matice 63
Tabulka 29: Srovnání výrobků pro úklid 71
Tabulka 30: Srovnání sušáků 76
Tabulka 31: Srovnání žehlicích prken 81
Tabulka 32: Náklady na e-shop 88

Seznam grafů

Graf 1: Výsledek hospodaření 2007 - 2014 36
Graf 2: Počet zaměstnanců 38
Graf 3: Vývoj produkce v letech 2010 - 2014 42
Graf 4: Podíl výrobků na obratu společnosti 43
Graf 5: Distribuční kanály z hlediska podílu na obratu 54

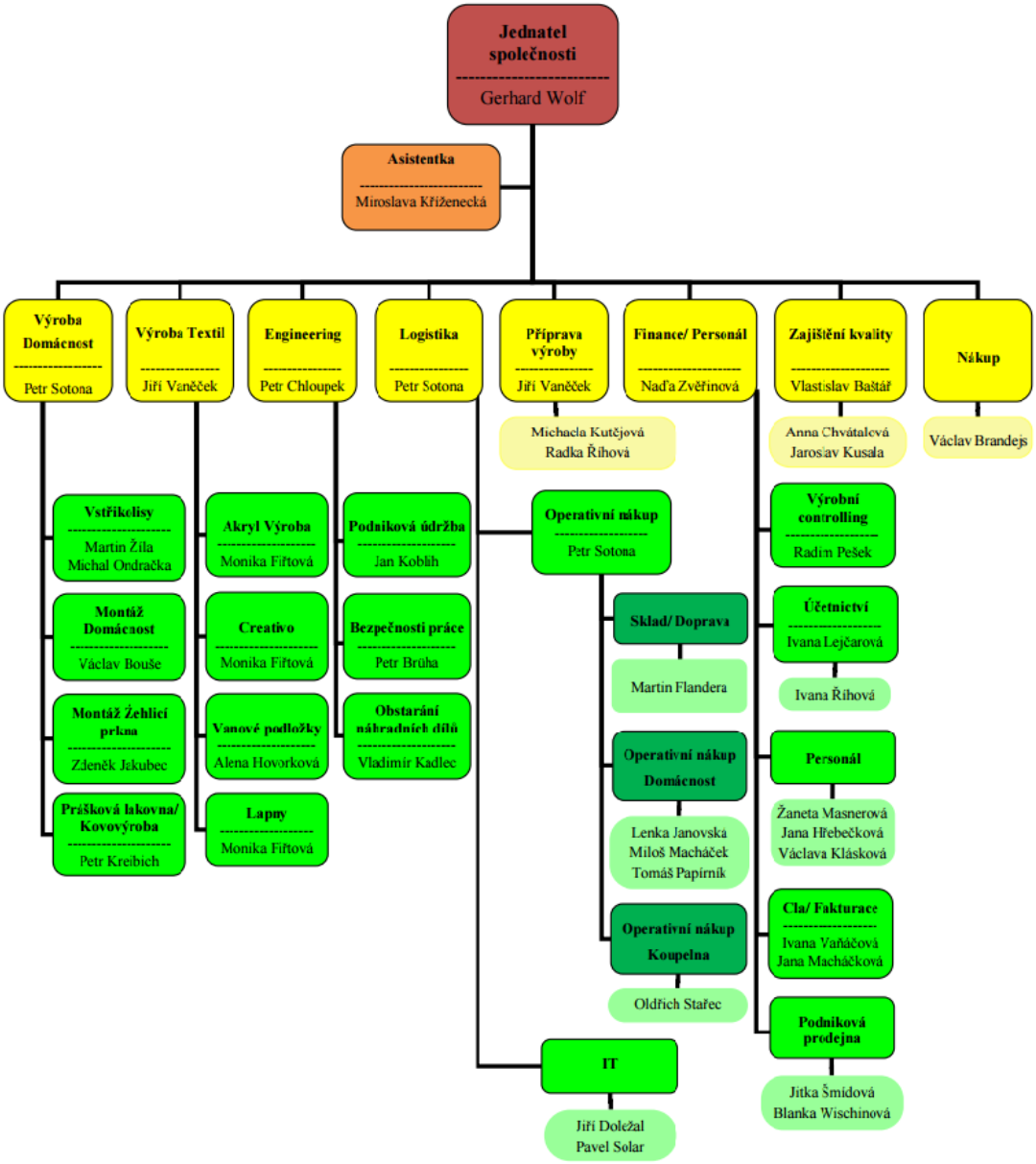
IV. Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Leifheit s.r.o.

Příloha 2: Povědomí o značce Leifheit v Německu

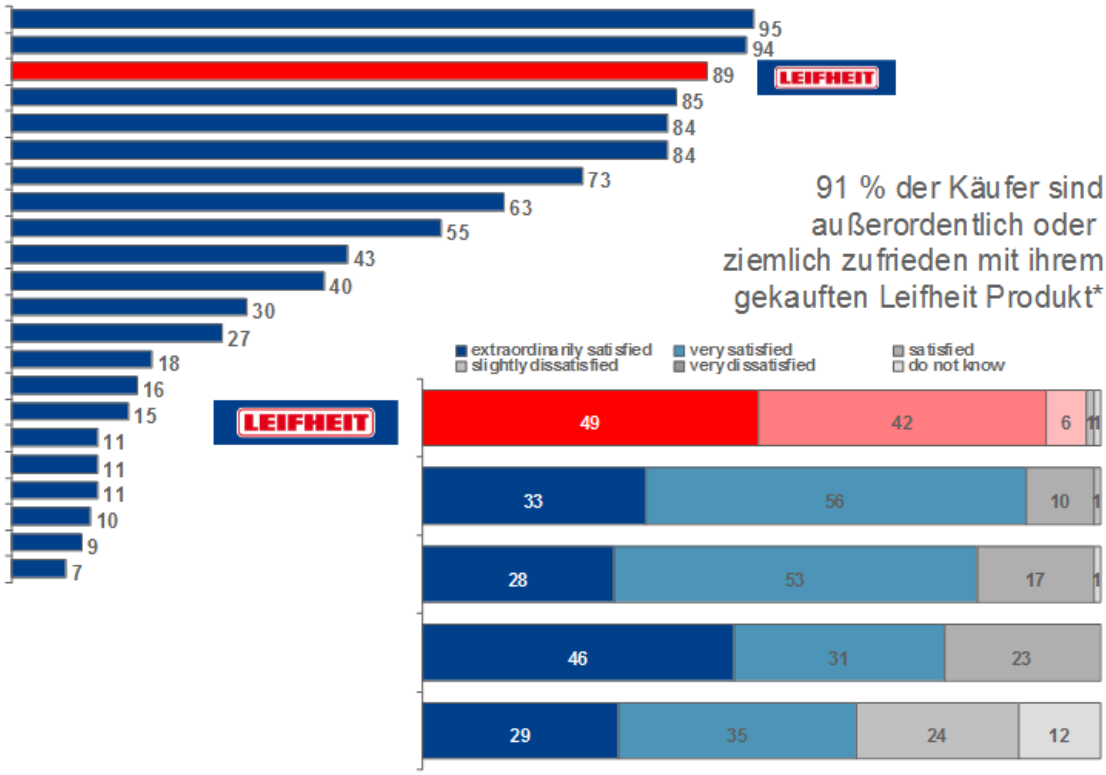
V. Přílohy

Příloha 1: Organizační struktura společnosti Leifheit s.r.o.



Zdroj: interní materiály

Příloha 2: Povědomí o značce Leifheit v Německu



Zdroj: interní materiály