Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy

Lukáš Daubner

Bakalářská práce
2020

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Lukáš Daubner**
Osobní číslo:	**M17227**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši vztahující se k oblasti konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte zvolenou firmu.
- Proveďte analýzu současné konkurenceschopnosti firmy.
- Navrhněte doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 283 s. ISBN 978-80-7261-295-6.
KOTLER, Philip a Milton KOTLER. *Market: your way to growth : 8 ways to win*. Hoboken, New jersey: John Wiley, c2013, 212 s. ISBN 9781118496404.
MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Monika Horáková, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku, který působí na trhu odvětví manipulační techniky. Cílem teoretické části bakalářské práce bylo zpracování literární rešerše na dané téma konkurenceschopnost. Praktická část vycházela z teoretické části a ta obsahovala analýzy, které určily postavení vybrané společnosti v odvětví včetně zhodnocení výsledků analýz. Na konci bakalářské práce se vyhotovil návrh doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, Porterův model pěti sil, analýza SWOT

ABSTRACT

This Bachelor thesis concetrates on the analysis of the competitiveness of a selected company, which the selected company acts at market of handling equipment. The aim of the theoretical part was to compile a literature research about competiveness. The practical part was coming out the theoretical part, which defined position of selected company at industry of handling equipment including evaluate the results. At the end of Bachelor thesis was created proposal of recommendation for improvement competitiveness of selected company.

Text abstraktu ve světovém jazyce (angličtině)

Keywords: Competition, Competitiveness, Competitive Strategy, Porter's Five Forces Analysis, SWOT Analysis

Poděkovat bych chtěl zejména mé vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Horákové, Ph.D. za pomoc při zpracování práce a také firmě MTD aktiv, s.r.o. pro poskytnutí informací o firmě.

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

OBSAH

ÚVOD **9**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 KONKURENCESCHOPNOST **12**
1.1 KONKURENCE 12
1.2 KONKURENCESCHOPNOST 13
1.3 ANALÝZA KONKURENCE 13
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA 14
1.5 TVORBA INFORMAČNÍHO SYSTÉMU O KONKURENCI 15
2 KONKURENČNÍ STRATEGIE **16**
2.1 VŠEOBECNÁ KONKURENČNÍ STRATEGIE 18
2.1.1 Strategie nízkých nákladů 18
2.1.2 Strategie diferenciace 19
2.1.3 Fokální strategie 19
2.2 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU 20
3 STRATEGICKÉ NÁSTROJE ROZBORU PROSTŘEDÍ **22**
3.1 ANALÝZA VLIVU MIKROPROSTŘEDÍ 22
3.1.1 Analýza modelu Mckinsey 7S 22
3.2 ANALÝZA VLIVU MEZOPROSTŘEDÍ 23
3.2.1 Porterův model pěti sil 23
3.3 ANALÝZA VLIVU MAKROPROSTŘEDÍ A PESTE ANALÝZA 27
3.4 ANALÝZA SWOT 30
4 DALŠÍ ANALÝZY PODNIKU **32**
4.1 PORTFOLIOVÁ ANALÝZA BCG 32
4.2 BENCHMARKING 33
5 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ **37**
II PRAKTICKÁ ČÁST **38**
6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU **39**
6.1 VIZE A CÍLE 39
6.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO 40
6.2.1 Rudle 41
6.2.2 Samostatná kola 42
6.2.3 Duše a pláště 43
6.3 SITUACE V ODVĚTVÍ MANIPULAČNÍ TECHNIKY 44
7 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ **45**

7.1 ANALÝZA METODOU MCKINSEY 7S 45
7.1.1 Structure (struktura) 45
7.1.2 Staff (zaměstnanci) 45
7.1.3 Strategy (strategie) 46
7.1.4 Systems (systémy) 46
7.1.5 Skills (schopnosti) 47
7.1.6 Style (styl) 47
7.1.7 Shared Values (sdílené hodnoty) 48
7.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL 48
7.2.1 Nákupní síla odběratelů 48
7.2.2 Dodavatelé 49
7.2.3 Stávající konkurence 50
7.2.4 Nové vstupy 50
7.2.5 Substituty 50
7.3 ANALÝZA PESTE 51
7.3.1 Politicko-legislativní faktory 51
7.3.2 Ekonomické faktory 52
7.3.3 Sociální faktory 53
7.3.4 Technologické faktory 54
7.3.5 Ekologické faktory 54
7.3.6 Vyhodnocení PESTE analýzy 54
7.4 ANALÝZA SWOT 55
8 DALŠÍ ANALÝZY PODNIKU 58
8.1 PORTFOLIOVÁ ANALÝZA BCG 58
8.2 BENCHMARKING 59
8.3 STRATEGIE MODRÉHO OCEÁNU 61
9 SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ 62
10 NÁVRH DOPORUČENÍ S CÍLEM ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU 64
10.1 KOMUNIKACE NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH 64
10.2 INTERNETOVÉ STRÁNKY A E-SHOP 64
10.3 ÚČAST NA VELETRZÍCH 65
10.4 REKLAMA 65
10.5 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ 66
ZÁVĚR 67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 69
SEZNAM OBRÁZKŮ 74
SEZNAM TABULEK 75
SEZNAM PŘÍLOH 76

ÚVOD

Z minulosti období podnikání vykazovalo strategie napodobující někoho jiného, protože na trhu odvětví nebyl skoro žádný konkurent. V současné době se s tímhle principem nelze ztotožnit. Soupeření s konkurenty přináší výhody i nevýhody a podnik by měl stále hledat cesty k maximálnímu růstu a budování si lepší pozice na trhu.

Konkurenceschopnost zná lidstvo už od nepaměti. Přirozeně prochází neustálým každodenním vývojem. Na současný trh můžeme použít citát Tomáše Bati, který říká: *„Přímé jednání patří mezi prvotní podmínky úspěchu! Avšak jenom dobrý člověk může jednat přímo, a pouze dobrou, všem užitečnou práci možno konati před celou veřejností. Přímé, prosté jednání budí v lidech všechny dobré instinkty. Jednáš-li otevřeně s úmyslem posloužit lidem, tvůj úspěch je neodvratný.“* Trh manipulační techniky sice není příliš nasycený, ale tak jako v každém odvětví panuje konkurence a na trhu existuje každodenní boj o zákazníky. Konkurenci nelze eliminovat na nulu, ale dá se trhu přizpůsobit.

Podniky v současné době mají těžké období, protože trh je dynamický a je to na něm složité. Každým dnem je riziko, že konkurence nalezne přístup novým technologiím nebo se otevře možnost vytvořením nových produktů a služeb. Odběratelé na trhu si začínají být velmi vědomi, své nákupní síly, proto si mnohdy vybírají, kde svou potřebu uspokojí. Důležité pro podniky je sledování nových trendů a to hlavně ze západních zemí. Všechny společnosti by měly brát v potaz své zákazníky, o které se musí patřičně starat, aby zůstali společnosti loajální. Do toho musí stále sledovat kroky konkurence a analyzovat jejich strategie a cíle. Je pouze na podniku jak se ke snížení konkurenceschopnosti zachová.

I přes možná rizika na trhu vznikají nové firmy, které si jdou za svým a chtějí zvýšit konkurenceschopnost v daném odvětví. Pro trh a ostatní firmy to může být přínosem, protože zdravá konkurenceschopnost prospívá zdokonalovat podniky, aby zamezily stagnaci. Ale vždy vyhrává pouze ten podnik, který je konkurenceschopný na trhu.

Nicméně existují faktory, které ovlivňují jak podnikatelskou činnost, tak i konkurenceschopnost na trhu. Ale nejde jen o faktory související s konkurenty, ale také o společenské faktory. Jedná se například o ekonomiku státu, právnicko-legislativní zásahy, životní prostředí, inovaci, aj. Ve společnosti je důležité, aby dokázala analyzovat své odvětví a hlavně se zaměřila na jeho současný a budoucí vývoj. To vše vyústí v dokonalou konkurenční strategii.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Název bakalářské práce napovídá, že se bude zabývat konkurencí a konkurenceschopností ve vybraném podniku. Konkrétně podniku MTD aktiv, s.r.o. Tento podnik sídlí ve Slušovicích ve Zlínském kraji a patří mezi významné konkurenty na trhu v odvětví manipulační techniky. Na trhu působí poměrně mladě, ale zkušenosti majitele společnosti tuhle firmu vyzdvihují stále výš, která již teď má několik stálých a věrných odběratelů.

Cílem teoretické části bakalářské práce je zpracování literární rešerše na příslušné téma a následné teoretické východiska pro praktickou část.

Podnik se zaměří, aby odpověděl na tři základní ekonomické otázky, které se zaměřují na to, co by měl podnik vyrábět, jak vyrábět a pro koho vyrábět.

Cílem praktické části bakalářské práce bude představení společnosti a jejího produktového portfolia, současná situace na trhu a zhodnocení výsledků analýz.

Praktická část bude také obsahovat empirické metody pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu formou vnitropodnikových podkladů popřípadě dokumentů nebo polostandardizovaných interview s vybranými zaměstnanci podniku.

Dále budou implementovány některé z analytických metod, jako jsou například SWOT analýza, Portfoliová analýza BCG nebo Benchmarking. Dalšími vybranými metodami budou v bakalářské práci využity zejména metoda McKinsey 7s, Porterova analýza pěti sil a PESTE analýza a okrajově zmíněná strategie modrého oceánu.

Na závěr bakalářské práce dle zjištěných informací bude proveden návrh doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Pro pochopení konkurenceschopnosti si musíme vymezit některé pojmy, které jsou s konkurenceschopností spjaty.

1.1 Konkurence

Pojem konkurence vyjadřuje nějaké soupeření (rivalitu) či dokonce projev hospodářské soutěže (Slovník cizích slov, 2014).

Mikoláš (2005, s. 65) konkurenci pojal jako vztah dvou a více soupeřů, kteří mezi sebou vedou etickou bitvu na trhu o zákazníky.

Konkurence vždy nemusí být špatná, říká Firas Kittaneh (Entrepreneur Media, 2015) a hned se na to podíváme proč tomu tak je.

Mnoho úspěšných podnikatelů prosperuje díky konkurenčnímu nátlaku, díky tomu se musí rychle rozhodovat, do značné míry zariskovat a jak se říká *„čas jsou peníze“*. Proto vnímají konkurenci jako příležitost a né jako překážku.

Zdravá rivalita se snaží ve skutečnosti o to, abychom pracovali chytřeji se zdroji, které jsou k dispozici. Nabízí se myšlenka, no dobře, ale co dělat když konkurent sníží ceny za předpokladu, že chce přetáhnout naše zákazníky? Podnikatel by se měl uklidnit a nesnižovat ceny taktéž. Měl by toho spíše využít a přemýšlet jakým způsobem by šla situace urovnat.

Na trhu raději přijít s něčím co zdokonalit, než s něčím novým. Trh je již nasycený a málokdy se objeví možnost nového produktu, co ještě není vymyšlený. Tím pádem je lepší se zaměřit na jeden produkt, či sortiment zboží a zdokonalit jej, být v něm expert a budovat si tak patřičný vliv na zákazníky.

Někdy je dobré se s konkurenty vytvářet přátelský vztah to značně ovlivní chování na trhu a lze předejít naschválům. Lze si tak s aliančními podniky různě měnit technologie, nástroje,… a rozšířit tak celkový trh. Může jít i o spolupráci na novém výzkumu.

Nejdůležitějším faktorem je pozorování. Konkurenci je dobré mít pod drobnohledem a o všem nejlépe hned vědět. Protože se může stát, že budou mít zdroje nebo vědomosti, které mohou být lepší než ty naše.

Vznik nových podniků na trhu vede k přemýšlení nad tím jak ji zničit, ale podle Firase Kittaneha je lepší energii investovat do stávajících zákazníků a podpořit tak věrnost svých zákazníků, kteří pak nebudou chtít jít ke konkurenci. Vše záleží o přístupu.

1.2 Konkurenceschopnost

Dvořáček společně se Slunčíkem (2012, s. 139) ve své knize vymezují pojem konkurenceschopnost. Jedná se o schopnost firmy nabízet zákazníkům zboží a služby, které obstojí v konkurenčním prostředí, a to na celosvětovém trhu. Jestliže firma není dostatečně konkurenceschopná tak dochází k špatnému postavení na trhu. Ba naopak pokud firma je dostatečně konkurenceschopná, tak potom můžeme říci, že bude převaha firmy na trhu.

Konkurenci lze chápat jako výsledek aktivit, neboli jakýsi produkt, zatím co konkurenceschopnost jako potenciál firmy.

1.3 Analýza konkurence

Firma, která chce být úspěšná na trhu a chce, aby efektivně plánovala své konkurenční strategie, musí zjistit o své konkurenci doslova vše, co lze zjistit. Na místě je především srovnávání svých produktů, ceny, distribuční kanály, a způsoby komunikace se svými konkurenty. Tímhle způsobem se hledá konkurenční výhoda a nevýhoda a zahájit tak kampaň proti své konkurenci a připravit se na jednání konkurence.

Co by měla tedy firma vědět o svých konkurentech? Musí se ptát, ano je to jednoduché. Musí se ptát například na to, kdo jsou ti konkurenti? Jaké cíle mají naši konkurenti? Jaké strategie se chystají využívat na trhu? Co jsou jejich slabé a silné stránky? Jejich obvyklé reakce?

Manažeři se ale nemohou soustředit jen na ziskové cíle konkurentů, protože každý konkurent má své cíle a každý má odlišnou důležitost. Znalost informací konkurence poukazuje, zda je firma neboli podnik se svou současnou situací spokojena a dále jak bude reagovat na kroky konkurentů. Firma, která usiluje se stát nedobytnou špičkou v oblasti nízkých nákladů, zareaguje více na to, když konkurence zavede do výroby prvek, který výrazně sníží náklady, než aby plýtvala peněžními prostředky na reklamu tohoto konkurenta. Dále se musí monitorovat cíle ve vztahu k jednotlivým tržním segmentům/produktům. Jestliže firma zjistí, že konkurence objevila nový tržní segment, dává nám příležitost. Zatímco když se nám do tržního segmentu chce natlačit konkurence, máme naopak varování a můžeme se připravit na příslušnou hrozbu podle Kotlera (2007, s. 568-572)

Možná vyplývá otázka, proč chceme analyzovat konkurenci? Proč si přidělávat právě tu práci s konkurencí? Právě pro to, abychom odhalili jejich cíle a strategie, pro lepší orientaci na trhu a odhalíme právě zmíněné slabé a silné stránky, nejen konkurence, ale při porovnáním i našich. Od nasbíraných údajů se můžeme odpíchnout a využít tak vylepšení, které zákazníci určitě ocení. Samozřejmě analyzovat konkurenci v určitém „fair play". Jedná se o tzv. inspiraci. Můžeme se inspirovat, co se zákazníkům u konkurentů líbí a dát tomu něco lepšího.

Existuje několik možností, jak lze sledovat konkurenci v online prostředí. Například se můžeme stát fanoušky konkurence na sociálních sítích, díky tomuhle kroku, nám neuniknou žádné zprávy ani novinky od konkurentů. Dále můžeme využít web, který lze srovnat s tím naším, co a jak dělá konkurence a něco si z toho můžeme vzít k srdci a využít tuhle informaci. Sledování kampaní konkurence nám otevře cestu k zlepšení své strategie. Analyzovat také můžeme návštěvnost na webu, jestli se konkurenci denně pohybují více zákazníku než u nás. Pokud tomu tak bude a výrazně, pak bude nejspíše třeba investovat do zlepšení. (Pavlíková, 2018)

1.4 Konkurenční výhoda

Na podnik se nesmí pohlížet jako na celek, jinak konkurenční výhodu nebude možné správně pochopit a poznat, protože se jedná o značně velké množství samostatných činností, které firma využívá. Každá z činností může do značné míry ovlivnit výši nákladů a zakládat tak diferenciaci.

Konkurenční výhodu můžeme také pochopit jako vytváření hodnoty pro kupujícího a právě ten kupující se rozhoduje, jestli koupit daný produkt či nikoli. Jinými slovy, jestli je ochoten zaplatit za danou službu či zboží své těžce vydělané peníze. Pokud firma je schopna dosáhnout nižších nákladu, zatím co ceny stoupnou nahoru, než jeho konkurenti, znamená to, že firma disponuje skutečnou konkurenční výhodou.

Firma musí nabízet něco co je jedinečné, aby mohla udržovat vysokou hodnotu produktu, či služby a zároveň aby to bylo hodnotné pro zákazníky. Řadí se k tomu také, aby firma byla více efektivní pro snižování nákladů nebo lepším využitím kapitálu. Při posuzování konkurenční výhody je nutné, aby podniky byly ze stejného odvětví nebo těmi, kteří spadají do stejného konkurenčního prostředí (trhu) podle Magretty (2012, s. 72-75)

Nejtrvalejší konkurenční výhodou proto jsou kvalitní lidé (což v poslední době se moc říci nedá říct, v dnešním světě chybí kvalitní a spolehliví lidé) a excelentní informace, pokud možno být mezi prvními kdo se k téhle důležité informaci dostane. (Management Mania, ©2011-2016)

1.5 Tvorba informačního systému o konkurenci

Existují hlavní typy informací, které firmy potřebují znát o svých konkurentech. Tyto podstatné informace je třeba sesbírat, interpretovat, rozdělit a nakonec použít. Bohužel často jsou tyhle informace finančně a časově náročné, ale jejich vybudování se z dlouhodobého hlediska zcela vyplatí.

První je důležité si identifikovat nejdůležitější typy informací o konkurenci a jejich současné zdroj. Poté systém dokáže nepřetržitě získávat informace z terénu (např. z distribučních cest, od prodejců, od firem které provádí marketingový výzkum, obchodních asociací,…) a z reálných informací, které jsou zveřejněné (mnohdy se jedná o vládní publikace, projevy, články, …). Dále systém právě kontroluje pravost i spolehlivost, interpretuje je a vhodným způsobem je zařazuje. Klíčové informace neboli poznatky zasílá osobám, které mají rozhodovací pravomoci, a reaguje na potřebné dotazy manažerů o konkurentech.

Díky tomuhle systému získávají manažeři včas informace o konkurentech v časté formě telefonních hovorů, tištěných zpráv a studií, bulletinů nebo dokonce pomocí elektronické formy (e-mail). Manažeři mohou kontaktovat systém v tu chvíli, kdy potřebují naléhavě interpretovat kroky konkurenta nebo potřebují znát silné a slabé stránky konkurenčních firem. Můžeme zde zahrnout, že systém může poukázat na to, jak bude daná firma reagovat na kroky společnosti.

Menší firmy, které nedosáhnou na vytvoření formální informativní kanceláře, mohou manažerům přidělit úkol, ve kterém budou sledovat konkrétní konkurenční firmy tzv. je mít pod drobnohledem podle Kotlera (2007, s. 587-588)

2 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Podle Kotlera (2007, s. 94) strategie lze chápat jako hrací plán k dosažení cílů, kterých chce podnik dosáhnout. Všechny firmy by měli mít určenou strategii k dosažení svých cílů.

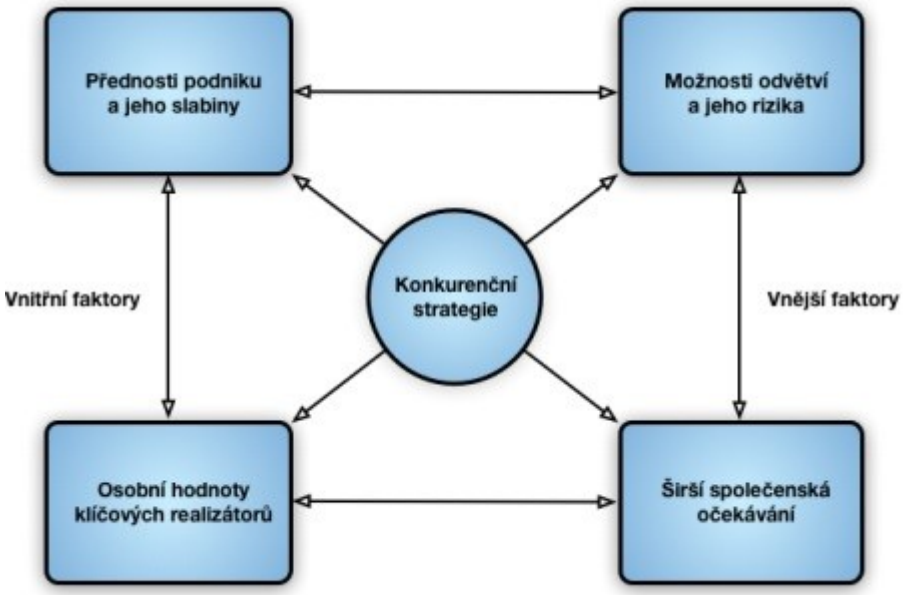
Strategie firmy by měla hledat příznivého konkurenta v určitém odvětví a jeho cílem je vytvoření si výnosné a hlavně udržitelné pozice vůči těm, kdo rozhoduje o schopnostech konkurence na trhu. Existují dvě otázky, na které je důležité se zaměřit pro volbu strategie. První otázka vypovídá o tom, jestli je silná přitažlivost odvětví z pohledu dlouhodobé výnosnosti spolu s faktory, které ji určují. Durhou otázkou se ptáme, na to jaké jsou rozhodující faktory, které určují vzájemné konkurenční postavení na trhu? Bohužel ani jedna z otázek nezaručuje vhodnou volbu strategie podle Portera (1993, s. 19)

Podnikatel, který vstupuje na trhu do soutěže, musí mít nějakou konkurenční strategii, ať se jedná o formulovanou či skrytou strategii. Konkurenční strategie totiž zkoumá možnosti, které firmě mohou pomoci, protože je schopna více konkurovat a upevňovat si tak svoje místo na trhu. Každá vytvořená konkurenční strategie poukazuje na zásady, které určují, jak daná firma bude konkurovat na trhu, zodpoví si také, jaké mají být cíle a si určit to, co firma pro to musí vykonat. Protože plnění cílů je to nejdůležitější a pokud chce být podnik efektivní, je třeba si pevně stanovit dané cíle, jak už dlouhodobé tak i krátkodobé.

Když si podnik tvoří konkurenční strategii, tvoří tím i kombinaci cílů, kterých chce podnik dosáhnout, přesně jako tomu je na obrázku 1. Střed kola jsou cíle tzv. širší vymezení toho, čeho chce daný podnik konkurovat. Až když jsou tyto opatření stanovena, lze tato koncepce dokonce i ovlivnit chování firmy podle Portera (1994, s. 11)

Obrázek 1 – Cíle konkurenční strategie (PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů, s. 12)

Z širšího hlediska konkurenční strategie existují čtyři primární faktory. Tyhle faktory určují limity, kterých může podnik dosáhnout, poukazuje na to Obr. 2. V podniku taktéž existují silné a slabé stránky podniku, které vyjadřují dovednosti a schopnosti proti konkurentům. *"Přednosti a slabiny v kombinaci s osobními hodnotami určují vnitřní limity konkurenční strategie, kterou může podnik s úspěchem přijmout. Vnější limity jsou dány odvětvím a celkovým prostředím"* (Porter, 1994, s. 12-13). Zmíněné primární faktory podniku je třeba posoudit, před finálním vypracováním souhrnu cílů spolu s opatřeními.



Obrázek 2 – Definice konkurenční strategie (PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů, s. 13)

Zdali je konkurenční strategie vhodná, můžeme zjistit pomocí prověřováním navrhovaných opatření a cílů a dále je formulovat a vytvořit tak stálou konkurenční strategii.

2.1 Všeobecná konkurenční strategie

Strategie je tzv. dlouhodobý proces vytvořený k dosažení určitého osobního cíle. V praxi strategii můžeme označit jako dokument, který obsahuje popis fází strategického cyklu. Jedná se většinou o nějaký popis mise podniku, vize, harmonogramu atd. (Management Mania, ©2011-2016) Dvořáček spolu se Slunčíkem (2012, s. 49-50) uznávají Porterovy základní generické strategie, které pochází z analýzy 5S neboli analýza pěti konkurenčních sil. Jedná se o strategie:

- nízkých nákladů,
- diferenciace,
- fokální.

Podle autorů neexistuje žádná klíčová konkurenční strategie.

2.1.1 Strategie nízkých nákladů

Cílem je minimalizace nákladů podniku. Často se jedná o nákup levnějších surovin nebo zboží. Podnik by se měl soustředit především na samotný produkt a vybalancovat tak cenu a požadovanou kvalitu, optimální dodávku, náklady na skladování (často metoda just-in-

time nebo just-in-minute), design produktu a samotné výroby. Důležitou roli hraje i rozsah výroby pro podnik, tzv. kvantitativní koupě pro zákazníka, kdy je výhodou zakoupit větší množství kusů zboží (například výroba, aby neprodělala, tak se spustí až při minimální určené hranici). Ve výrobě by měl být podrobný popis procesů a přísné dodržování a kontrola strojů. Lze využít i metody štíhlé výroby jako je například Jidoka, Andon, Kaizen a další. Dále by se měli umět chovat zaměstnanci, co se týče pracoviště nebo strojů. Snad jediná nevýhoda tohoto přístupu je velká soustředěnost na náklady podniku s velmi malou inovací nebo změn potřeb na trhu. V podniku se musí především dbát na to, jaké suroviny či materiál se použije na výrobu. Laciné nebo nevhodné suroviny či materiál bezprostředně zvyšuje nekvalitu a může tak zavinit vznik nechtěných vad nebo dokonce i poruchovost produktu. Poté záleží na daném trhu a konkurenci, jakou výchozí cenu zvolí podnik, přičemž nákladová cena a přirážka k ní nemusí reflektovat poptávku podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 50)

K této strategii dodává Fotr et. al. (2012, s. 68), že je vhodná pro skupinu potencionálních zákazníků, kteří jsou více citlivější na změnu ceny (elasticita poptávky). Podnik, který minimalizuje náklady, tudíž očekává zvýšení podílu na trhu.

2.1.2 Strategie diferenciace

Firma, která se chce odlišovat od jiných, musí na trh přijít s takovou službou či výrobkem, kde bude mít prvenství na trhu, jinými slovy nebude mít substitut na trhu. Zapotřebí je se věnovat efektivně výzkumu, vývoji, jedinečnosti a především know-how a také nesmí chybět kreativní přístup, to vše ještě znásobit výbornou reklamní kampaní. Diferenciací se snaží podniky dostat do tzv. modrého oceánu oproti svým konkurentům. Uskutečnění realizace samotného produktu či služby vyžaduje vyšší pořizovací cenu podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 51)

Další pohled na strategii diferenciace má Fotr et. al (2012, s. 68), který doporučuje propojit marketing s názory zákazníků. Tahle strategie zahrnuje i kopírování od konkurentů ať se jedná o strategie, výrobky či služby. Skoro vše je již vytvořené, mělo by se pouze zdokonalovat a v dnešní době si každá služba či produkt najde svoje zákazníky.

2.1.3 Fokální strategie

Strategie fokální, odborným názvem ohnisková, která se nezaměřuje na celou sortu trhu, ať už se jedná z hlediska geografie, demografie, podle ceny a podobně, se vymezuje svou

odborností. Zaměřuje se na velice specifickou skupinu lidí (zákazníků) a postupně tak redukuje svoje konkurenty. Naopak její daň je nižší kupní síla. Tahle strategie se dá kombinovat se zmíněnými předchozími strategiemi podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 52-53).

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 52-53) definují pojmy diferenciaci a segmentaci, kde diferenciace se zaměřuje na konkurenci a její destrukcí, zatím co v segmentaci dochází přirozeným vývojem.

2.2 Strategie modrého oceánu

Podle Hanzelkové, Keřkovského a Kostroně (2013, s. 19) existuje strategie modrého oceánu, která je doplňující strategií se strategií krvavého oceánu. Modrý oceán nazývají nově vzniklým trhem, kde jedinec či podnik vynalezl/a současné služby nebo výrobky, nebo dokonce vytvořila něco speciálního pro trh, co nikdo jiný nemá a proto zatím není konkurence (konkurence zůstala v tzv. krvavém oceánu).

„V modrých oceánech se poptávka nevybojovává, ale vytváří a poskytuje značný růst“ (Hučka, 2011, s. 98). Podle Hučky (2011, s. 98-99) je důležité poznat, o jakou strategii konkurenti usilují. Je-li to možné zjistit ze dvou zdrojů: prvním zdrojem jsou informace, které jsou veřejně publikovány konkurencí. Jedná se například o komunikaci na sociální síti, výroční zprávy, mediální články,… Druhým zdrojem jsou činnosti. Často jsou to změny v kapitálové struktuře, reklamní kampani, investice, volby obchodních partnerů a tak podobně. Pokud zjistíme, jaké záměry a cíle má konkurence, můžeme lépe zhodnotit, jaká bude reakce na konkurenci na trhu. Například pokud má konkurence krátkodobý a vysoký výdělek, tak se jim pravděpodobně nebude chtít vynaložit energii na protiútok.

Pro úspěch podniků v budoucnu podle Kima a Mauborgne (2015, s. 29-30) musí přestat vzájemný konkurenční boj. Modrý oceán se charakterizuje jako nevyužitý tržní prostor. V tomhle prostoru neexistují žádné pravidla, tím pádem žádný konkurent nehraje v modrém oceánu roli, pravidla se teprve vytvářejí.

Existující faktory se podílí na naléhavost vytvoření modrého oceánu. Technologický rozvoj zrychluje tempo, které podpořilo produktivitu práce. Díky tomu dodavatelé mohou poskytovat široký sortiment výrobků a služeb. Výsledkem se stávají větší počty odvětví, ve kterém se nabídka převyšuje poptávkou.

Mezi strategie modrého oceánu se zařazuje:

- vytvářet trh nezávislý na konkurenci,
- pomalu se zbavovat konkurence,
- využívat a hlavně formovat novou poptávku na trhu,
- upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou,
- nabídnout cenově dostupné produkty, které mají jedinečnou kvalitu. (Koučink portál, ©2016)

„Hodnotová inovace klade stejný důraz na hodnotu jako na inovaci. Hodnota bez zřetele k inovacím mívá tendenci zaměřovat se na přírůstkové vytváření hodnoty, čímž se sice zvyšuje hodnota, ale nestačí to k tomu, abyste mohli v tržním prostředí zásadně vyniknout. Inovace bez zřetele k hodnotě mívá tendenci nechávat se unést technologií, sklon k tržnímu průkopnictví či k hypermoderním výstřelkům, takže často jde až za hranici toho, co jsou zákazníci schopni přijmout a za co jsou ochotni zaplatit. V tomto smyslu je důležité rozlišovat mezi hodnotovou inovací na jedné straně a technologickou inovací a tržním průkopnictvím na straně druhé.“ (Kim a Mauborgne, 2015, s. 38)

Hodnotová inovace se stala základním kamenem strategie modrého oceánu. Přístup strategie rozlišuje úspěšné tvůrce a ty neúspěšné. Jsou zde i ti, kteří podporují krvavý oceán, budují nesmyslné postavení v rámci odvětvového uspořádání. Naopak podniky z modrého oceánu nemají potřebu se poměřovat mezi konkurenty. Naopak se řídí strategií, jako je hodnotová inovace. Tato inovace sice eliminuje boj s konkurenty, ale je zde snažení o vyřazení konkurentů, tím že zákazníkům i vlastnímu podniku je poskytnut přírůstek hodnoty a dochází k nezávislému tržnímu prostoru. (Kim a Mauborgne, 2015, s. 44-45)

3 STRATEGICKÉ NÁSTROJE ROZBORU PROSTŘEDÍ

V podniku se nachází tři důležité prostředí, jedná se o základní tři části: mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) považují za okolí vše, co je mimo podnik jako samostatnou organizaci. Každý podnik s vnějším okolím se spojuje s určitými vazbami, a proto je pro něj velmi důležité se zabývat analýzou okolí. Analýza okolí totiž přináší výsledky, které nám určují jaké příležitosti a hrozby podnik má.

3.1 Analýza vlivu mikroprostředí

Vaštíková (2014, s. 41) popisuje situaci v mikroprostředí jako výrobní, finanční, technologické, personální a další, které vytváření podmínky pro efektivnost podniku.

3.1.1 Analýza modelu Mckinsey 7S

Analýza 7S zahrnuje 7 primárních faktorů pro úspěch firmy. Vyskytují se ve vnitřním prostředí každého podniku. Analýza 7S obsahuje: Structure (struktura), Staff (zaměstnanci), Strategy (strategie), Systems (systémy), Skills (schopnosti), Style (styl), Shared Values (sdílené hodnoty). Model 7S nám říká, že všechny části jsou propojené a bohužel každá malá změna ovlivní všechny zbylé části.

Charakteristika podle Gály (2013, s. 56) vypadá následovně:

Struktura má význam členění podniku a její příslušné organizační struktury např. liniová, maticová, procesí, liniové štábní, a další)

Zaměstnanci a jejich zkušenosti, dovednosti a samozřejmě odborné znalosti, které přináší podniku ovoce a hlavně také loajalita a postoj.

Strategie je postup, podle kterého podnik realizuje stanovené dlouhodobé či krátkodobé cíle.

Systémy jsou formální či neformální uspořádané do dalších podkategorií systémů vůči systémovým základním prvkům jako jsou např. technologické či informační nebo jsou založeny na Porterovém hodnotovém řetězci. Porter je člení podle aktivit, kde v primárních aktivitách jsou např. provoz či výroba, ale i marketing a prodej. Zatímco ty méně podstatné aktivity jsou např. technologický vývoj, infrastruktura či nákup.

Schopnosti vykazují jakési dovednosti podniku. Jedná se o to, jak podnik dokáže fungovat jako jednotka, a také je velmi důležitá komunikace mezi kolegy.

Styl může být formální nebo neformální přístup k řešení překážek v podniku.

Sdílené hodnoty neboli základní poslání korporace.

Analýza 7S funguje na principu, ve kterém se hledají odpovědi managementu podniku na otázkách faktorů. Faktory se mohou dělit na tvrdé či měkké. Faktory tvrdé jsou struktura, strategie a systémy. Představují hodnoty, které musí být jasně stanovené a dostupné např. strategický plán nebo obchodní plán. Naopak faktory měkké nejsou přímo stanoveny. Změny se díky tomu špatně prosazují. (CIE – Centre for industrial engineering, ©2014)

Obrázek 3 – Analýza 7S (Mallya, 2007, s. 73)

Zde na Obr. 3 můžeme vidět, jak jsou jednotlivé faktory propojené. Kdyby jeden z nich vykázal menší chybičku tak tím ovlivní zbylé faktory, jak moc by je to ovlivnilo, to by záleželo na případné závažnosti chyby.

3.2 Analýza vlivu mezoprostředí

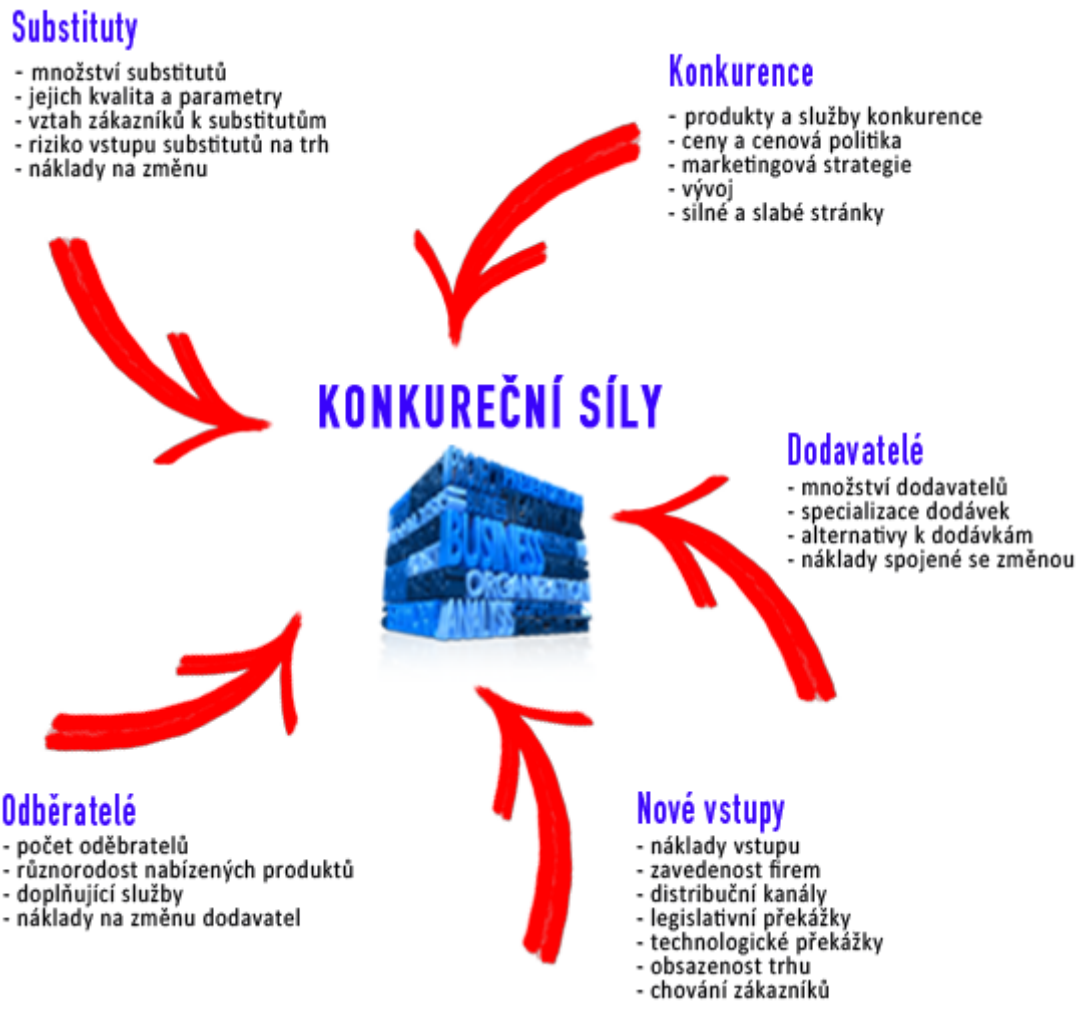
Analýza mezoprostředí se zahajuje analýzou odvětví podle Fotra et al. (2012, s. 39-40), ve kterém podniky již působí či plánují činnost zahájit. Mezoprostředí lze definovat jako souhrn působení makroprostředí a odvětví, ve kterém je podnik aktivní. Do toho zapadá i ovlivňování marketingovými nástroji. Mezi faktory lze zařadit Porterův model pěti sil.

3.2.1 Porterův model pěti sil

Model pěti sil patří mezi primární analytické nástroje strategické práce. Název získala podle svého autora Michaela E. Portera. Model pěti sil vyjadřuje intenzitu konkurence v rámci odvětví. Jeho střet základních pěti konkurenčních sil nám ukazuje, jak na tom bude zisk

v daném odvětví. Také nám dá obzor v pohledu opatrnosti, právě pro ty kroky, které by nám nepřinesly ovoce a spíše je lepší je eliminovat.

Jedná se o stěžejní nástroj pro plánování. Cílem je uvědomění rozložení konkurenčních sil, které mají dopad na náš podnik. (BRAIN TOOLS GROUP, ©2014-2020)



Obrázek 4 – Porterův model pěti sil (BRAIN TOOLS GROUP, ©2014-2020)

Podle ilustrace na Obr. 4 je možné vidět, že se pět sil rozděluje na: konkurenci, dodavatelé, nové vstupy, odběratelé a substituty.

Konkurence stoupá, pokud:

- existují vysoké výstupní bariéry z trhu, často se jedná o neprodejnost výrobního zařízení, velká kvantita polotovarů nebo zásob,
- malá diferenciace konkurence,
- situace na trhu je pomalá a není příliš inovativní,

- podniky, které nemají finanční stabilitu a zisk,
- jestliže má podnik výrobky pouze jen pro lepší image nebo jako doplňkový sortiment např. ochranný kryt pro kartáček. Magretta (2012, s. 49-50).

Jestliže na trhu je menší množství **dodavatelů**, tak svým prvenstvím na trhu si mohou zvyšovat náklady (mohou si to dovolit). Pozici na trhu mají taktéž silnou, pokud se zákazníci rozhodnout přejít k jinému dodavateli, tak budou mít značně vyšší náklady. Dalším prvkem zvyšování nákladů hraje roli velikost dodavatelského podniku. Zdali je dodavatelský podnik větší než samotný odběratel, tak na odběratele může vyvíjet velký tlak. Také pokud má dodavatel více rozdílných potencionálních zákazníků, může zvolit agresivnější strategii (taktiku) podle Magretty (2012, s. 43).

Nové vstupy jako potencionální konkurence. Podle Srpové (2011, s. 166), velké riziko na vstupu nových účastníků často závisí na barierách. Tyhle bariery lze nazvat vyšší počátečními náklady.

Vstupní bariery nám dávají nejdůležitější faktor a tím je výnosnost na trhu. Dále jak nám říká Magretta (2012, s. 49-50), že když na trh vstoupí nový subjekt, tak automaticky snižuje zisk na trhu a to hned dvěma způsoby. Prvním způsobem zmrazí ceny. Je tomu tak kvůli ziskovosti, kdyby byla vysoká, tak by přilákala nové subjekty na trh. Druhým způsobem existující podniky musí vynaložit vyšší finanční výdaje na pokrytí potřeb svých zákazníků. Když vezmeme farmaceutické podniky, tak mají relativně velkou volnost, co se týče cen. Je tomu tak proto, protože náklady, které potřebují tyhle podniky pro výzkum, si může dovolit jen málokterý. V internetovém podnikání na vstupu mají náklady zase relativně nízké, alespoň ze začátku. Potřebují pouze počítač, informační a výukové zdroje.

Odběratelé a jejich vztah k zákazníkům stanovují několik málo ukazatelů:

- **informace o ceně a nákladech** – na internetu nalezneme spoustu informací, ale pozor na ně, některé mohou být tzv. hoax. Jejich znalost, tedy pokud se nejedná o hoax, dává odběratelům přehledné informace k vyjednávání slevy o ceně. Ve světě internetu se může odběratel dozvědět vše mrknutím oka. Dokonce si tak i proklepnout pravost samotného podniku.

- **elasticita poptávky** – čím více odběratel potřebuje zboží či službu, tím pro něho hrají finance menší roli např. jídlo a slavná příhoda pár let zpátky s máslem.
- **zákazníkův příjem** – obecně platí pravidlo, čím víc peněz odběratel má, tím více investuje. Tudíž se až tak netrpí na vyjednávání o ceně a není zapotřebí hledat nové dodavatelé. Henry (2011, s. 71)

Substituty podle Magretty (2012, s. 49 -50) jsou charakterizovány jako výrobky nebo služby, které mají vlastnost uspokojovat potřeby, jen jiným způsobem. Hrozby se mohou objevovat z různých míst trhu. Posílit substituci na trhu lze i v malém měřítku nákladů.

Podniky, které jsou zaměřeny na substituty a vyrábí je, mohou vyrábět i při daleko nižších nákladech. Tím pádem mohou udat na trh nízkou prodejní cenu za cenu stejné kvality podle Hanzelkové et al. (2013, s. 78)

Dále podle Váchala (2013, s. 40) se dělí substituty na ty, které jsou z taktické strany nejdůležitější:

- inovace zajišťuje větší uspokojení potřeby např. inovace mobilů. Určitě jsme všichni na světě rádi, za takovou inovaci,
- dosahování vyšších zisků.

SÍLA	ÚČINEK		DŮVOD		
Pokud hrozba vstupu	↑	ziskovost ↓	protože	(ceny ↓	náklady ↑)
Pokud síla dodavatelů	↑	ziskovost ↓	protože	(náklady ↑)	
Pokud síla kupujících	↑	ziskovost ↓	protože	(ceny ↓	náklady ↑)
Pokud hrozba substitutů	↑	ziskovost ↓	protože	(ceny ↓	náklady ↑)
Pokud intenzita konkurence	↑	ziskovost ↓	protože	(ceny ↓	náklady ↑)

Obrázek 5 – Vlivy na cenu, zisk a náklady (Magretta, 2012, s. 46)

Na obrázku lze vidět, jak působí síla na jednotlivé faktory.

Když se podíváme na druhou stránku, jsou zde i kritikové. Henry (2011, s. 82) si vynakládá situaci tak, že když je úspěch jednoho podniku, je zapříčiněn oslabením druhého podniku a nedochází k tzv. win-win situaci. Z minulosti se má člověk poučit aspoň se to tak říká, tak

se pojďme podívat na spolupráci Hondy a Toyoty, jak uvádí sám autor, ve které prosperují obě strany. Dodavatelé jsou domluvení na jednotné ceně a ve stejné kvalitě. Dostupnost je pouze na objednání, tím se předchází zbytečným nevyužitým zásobám (náklady na skladování). Dnešní doba je rychlá, daleko více rychlá než kdy před tím. Autor ji považuje za nepraktickou dobu. Dává značnou vinu i internetu a jeho boomu. Popisuje, že má značný vliv na vše a samozřejmě také situací, kdy se nedá dopředu určit konkurenci, která se teprve utvořila na trhu, např. se jedná o internetové specialisty.

Díky modelu pěti sil můžeme získat přehled o konkurenčních silách působících na trhu, možnost minimalizovat vliv a dopad konkurence, nové příležitosti na trhu nebo v čas přijmout změnu vyplívající z modelu pěti sil. (BRAIN TOOLS GROUP, ©2014-2020)

Model lze přiblížit více mikroekonomii, lze přidat další dva rozměry. První rozšířeným rozměrem je chování vlády, ta reguluje odvětví. Druhým rozšířeným rozměrem je trh komplementů a jejich nabízené množství společně s cenou. V případě komplementů jde o to zhodnotit danou situaci na trhu např. poptávka po automobilech je ovlivněna cenou ropy. (Management Mania, © 2011-2016)

3.3 Analýza vlivu makroprostředí a PESTE analýza

Makroprostředí podniku zahrnuje vlivy a podmínky, které jsou mimo podnik. Ovlivňují však fungující podniky na trhu ekonomiky podle Dedouchové (2001, s. 16). Tyhle vlivy podniky nějak neohrožují, pouze na ně reagují. Analýza, která se využívá, se nazývá PEST analýza. Její název pochází z počátečních písmen, které si dále rozebereme. Tohle značení se již využívá od 80. let 20. století a zahrnuje faktory: politické (legislativní), ekonomické, sociální a poslední technologické dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 9). Postupem času, tak jako jiné analýzy, se začala rozšiřovat a přidávat další faktory spolu s vlivy. Je možno se setkat také se zkratkami, jako jsou např. SLEPT, STEEPLED, PESTLIED, PESTE apod. Zkratky vychází stejně jako je to u analýzy PEST, tedy z toho, jaké faktory jsou sledovány z makroprostředí. V téhle práci se zaměříme na analýzu PESTE. Politické i legislativní faktory budou posuzovány dohromady.

Jak už je známo, tak nějaká šablona analýzy neexistuje. Je tedy zapotřebí se na analýzu zaměřit individuálně a přizpůsobit ji tak podniku. Cíl analýzy není definování existujících faktorů, ale nalézt jen takové, které mají signifikantní vlivy a jejich dopad na podnik, který

představuje buď příležitost, nebo hrozbu. Získané informace spolu s dalšími se uvádějí do tzv. SWOT matice, která nám udává, jakou strategii by měl podnik zvolit.

Politicko-legislativní faktory

Podle Sedláčkové (2000, s. 10) tyhle faktory politicko-legislativní jsou bezpodmínečně pro všechny podniky ty nejdůležitější. Určují totiž pravidla činností vybraných podniků a do toho vymezují prostor k podnikání. Může se stát, že budou představovat velké příležitosti či naopak i velké ohrožení. Uvádí se zde stabilita politické situace, daňové zákony, cenová politika, regulace hosp. soutěže, členství EU a například regulování vývozu a dovozu. Důležité je i vzít v potaz specifické podmínky odvětví, ve kterém podnik obchoduje.

Ekonomické faktory

Jsou zde uvedeny hlavně makroekonomické ukazatele. Jsou určeny podle ekonomické situace v dané zemi. Daná země je vždy definovaná pomocí míry ekonomického růstu, který ovlivňuje úspěšnost podniku a cenu kapitálu s investiční aktivitou firmy, která ovlivňuje úroková míra. Dost podstatná je i míra inflace nebo například daňová politika nebo směnný kurz, který značně ovlivňuje konkurenceschopnost podniků na zahraničním trhu podle Sedláčkové (2000, s. 10). Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 43) říkají, že se zde řadí i hospodářská, monetární a fiskální politika vlády. Také říkají, že je důležité sledovat tyhle faktory společně a jejich sílu analyzovat a zjistit tak jejich vliv a budoucí vývoj. Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 11) se ekonomické faktory dělí na:

- relativně stabilní faktory – jedná se o charakter ekonomiky, konkurenceschopnost, úroveň aj.,
- faktory, které se mění s časem – jedná se o různé fáze ekonomického cyklu, hospodářskou politiku vlády, vývoj cen aj.

Zde je také důležité, sledovat ukazatelé, jež definují odvětví, ve kterém daný podnik obchoduje.

Sociální faktory

Sociální faktor, druhým názvem sociálně-demografický faktor ovlivňuje poptávku zboží a služeb, ale také i nabídku (např. motivace k práci nebo podnikavost lidí). Dané faktory reflektují postoje lidí, jejich životní úroveň a daný styl, systém jejich hodnot. Další co zahrnují, jsou: pracovní síla, struktura populace, průměrný věk a jejich růst atd. Faktory,

které zmiňuji, jsou ovlivněny do velké míry historickým vývojem nebo ekonomickým, kulturním či náboženským a vzdělávacím působení v zemi.

Technologické faktory

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 14) říkají, že mezi technologické faktory zařazujeme druhy technologií. Dělí se na: základní, ty mohou používat všechny podniky, primární, které se nachází v dosahu jen určitých firem a rodící se, ty jsou v rozvojové fázi. Konkurenceschopnost podniku velmi podstatně ovlivňuje technologie. Proto je důležité neustálé monitorování pro kariérní úspěšnost. K tomu přidáme i rychlost opotřebování strojů, různé změny v technologiích, informační vývoje, komunikační technologie aj. Dále ani na inovace nesmíme zapomenout, kde se dají velmi dobře využít techniky. Na druhé straně existuje monitorování různých metod řízení a daných výrobních postupů, které nejsou až tak důležité. Podniky by se měli ale zabývat postupnou modernizací = vyšší efektivnost a fungování podniku. Neustálý vývoj pomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu mezi svými rivaly. Autor také uvádí, že zvyšování konkurenceschopnosti pozitivně ovlivňuje konkurenceschopnost na domácí půdě.

Ekologické faktory

To jakým způsobem bude prováděna výroba, ovlivňují ekologické faktory. V dnešní době je kladen nemalý důraz na principu využívání energie, která se obnovuje a také na racionalizaci spotřeby a ochraně životního prostředí. Evropská unie se snaží o neustálé větší kvalitu životního prostředí, proto také neustále vydává směrnice a nařízení, kterými se mají podniky řídit. Jedná se o např. směrnice o emisích, směrnice o ekodesignu, směrnice o vodě atd. Pro zemi jako celek, je důležité se zaměřit na nové balení, recyklaci a hlavně likvidaci odpadu podle Sedláčkové (2000, s. 14). Proto je nezbytné sledovat tyhle vlivy a hledat v nich příležitost, zejména diverzifikace portfolia v dané firmě. Uvadí tak Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 45). Autorka článku Laura Vasilescu (2015, s. 359) uvádí, že málokterý podnik vůbec uvažuje nad touhle problematikou. Podniky nepřemýšlí a aktivní je pouze nějakých 24 % podniků. Dokonce tohle příznivé řešení může snížit náklady podniků nebo může pomoci při startu nového výrobku na trhu. Postupně by mělo vznikat uvědomění, jakou mírou podniky znečišťují svět a jeho životní prostředí a měli by to pojmout ve svůj prospěch, snížit tak znečištění životního prostředí a snížit tak své náklady. Určitě nepůjde o značně velké % snížení, ale jak se říká, lepší něco než nic.

3.4 Analýza SWOT

Je jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších v marketingu. Albert Humphrey si připsal na vlastní triko její vytvoření v 60. letech 20. stol. Tato metodika slouží pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

SWOT analýza je velmi dokonalá, proto ji používá 99 % podniků po celém světě. Jedná se o nejefektivnější, nejžádanější a nejčastější metodu pro určení konkurenceschopnosti. Dává přehled o možné rizikovosti a k tomu hledá klady v podniku a snaží se ho dál rozvíjet. Nelze říci, že když má podnik SWOT analýzu tak má vyhráno, musíme mít na paměti, že je to stále jen nástroj, který podporuje manažerské rozhodování. Můžeme se zcela jistě zaměřit na její spolehlivost a to stoprocentně. Dokáže v kombinaci s dalšími metodami hodně posílit konkurenceschopnost na trhu, tvrdí Molnár (2012, s. 98)

Armstrong a Kotler (2015, s. 83) uvádějí, že podnik by měl analyzovat trh a marketing tak, aby byl schopný najít jisté příležitosti a nalézt tak příslušné hrozby. Analýza by měla analyzovat společně silné a slabé stránky podniku. Současně by měla i analyzovat marketingové akce a zvolit tak příležitosti, které podniku pomůžou ve svůj prospěch. Hlavní cíl analýzy je, aby odpovídaly silné stránky podniku na příležitosti a zároveň, aby došlo k eliminaci těch slabých a tak minimalizovat hrozby.

Vnitřní prostředí se skládá ze silných stránek neboli Strengths a slabých stránek neboli Weaknesses. Podle těchto dvou stránek podniku nám udávají, v čem je podnik dobrý a v čem pokulhává. Vnější prostředí se skládá z hrozeb neboli Threats a příležitostí neboli Opportunities. Ty zastávají problematiku okolí podniku. Tohle okolí podnik nedokáže ovlivnit a jsou jimi například konkurenti, stát nebo ekonomická situace. V praxi se zabývá zákazníky, prodeje, organizování, tržním prostředím, konkurenty aj. (Management mania ©2011- 2016)

Podle Molnára (2012, s. 97), který tvrdí že máme několik otázek, na které je dobré mít odpověď:

- Jaké možnosti máme na vstupu do nového trhu?
- Jakou možnost máme pro získání nových zákazníků?
- Jaká je příznivá, či nepříznivá vládní politika?
- Jaké jsou hrozby na trhu, které ovlivňují chod podnikání?

- Jaké klíčové faktory prostředí jsou pro podnikatelskou úspěšnost?

Obrázek 6 – Analýza SWOT (Everesta, ©2020)

Vnější prostředí, jak již z obrázku můžeme poznat, se jedná o hrozby neboli Threats a příležitosti neboli Opportunities. Nelze ho tak snadno ovlivnit jako vnitřní prostředí a proto jej musíme více sledovat a zabývat se jím. Taktéž zahrnuje kulturní či demografické faktory a vlivy jako jsou například ekonomické či politické. Nutnost je sledovat konkurenty a rychle se tak přizpůsobovat změnám. (Management Mania ©2011- 2016)

4 DALŠÍ ANALÝZY PODNIKU

4.1 Portfoliová analýza BCG

Svým celým názvem Boston Consulting Group neboli BCG, je založena na myšlence, která říká, že výše finančních prostředků, která je tvořena jednotlivými podnikateli, je spojena s tempem růstu trhu a podílem na trhu. Vertikální osu nabývá růst trhu za určité období a horizontální osu nabývá relativní tržní podíl. Relativní tržní podíl nám dává informace o schopnosti konkurence na trhu. (Management Mania ©2011- 2016)

Podle Palátkové (2011, s. 43) se jedná o základní analýzu, která zhodnocuje produkty a trh, ve kterém se podnik pohybuje. Je založena na třech hlavních parametrech: tempo růstu trhu, relativní tržní podíl a absolutní velikost. Vztahové jednotky jsou rozděleny do čtyř kvadrantů, v nichž jsou na sebe vázány. V prvním kvadrantu se nachází otazníky. Jedná se o produkty a služby. Jejich budoucí zisk ještě není úplně jasný. Je ovlivněna vysokým tempem růstu, ale na druhé straně je nižší tržní podíl. Ve druhém kvadrantu se objevují hvězdy. Jako je to podobně v prvním kvadrantu, je založena na vysokém tempu růstu, ale zde se zvyšuje i podíl na trhu. Při startu však mohou být lehce proděličné. Jestli se produkt či služba vyskytne ve druhém kvadrantu, tak je velká pravděpodobnost, že se bude jednat o výnos a postupně se bude přesouvat do třetího kvadrantu. Třetím kvadrantem jsou dojné krávy. Není zde taková dynamika, ale převážně je zde vysoký tržní podíl a finanční výnos. V posledním, čtvrtém, kvadrantu jsou hladoví psi. Vypovídá o nízkém tržním podílu a malým tržním podílem, pro každý podnik se jedná o neperspektivní oblast. Pokud je produkt či služba nerentabilní už ve fázi otazníků, tak se přesouvá automaticky do čtvrtého kvadrantu.

Obrázek 7 – BCG matice (Vaštíková, 2012, s. 54)

Vaštíková (2012, s. 54) má názor na analýzu BCG takový, že ziskovost podniku je propojena s tržním podílem a také s růstem trhu. Výpočet autorka uvádí jako poměr tržeb podniků k tržbám alespoň tří podniků na výši na trhu v daném odvětví. Roční přírůstek tržeb z prodeje služeb, ve které je hranice 10 % nárůst udává tempo růstu.

Naopak tvrzení Machkové (2015, s. 59) je takové, že matice nezobrazuje celkový podíl daného podniku na trhu, ale zobrazuje podíl analyzovaného podniku k tržnímu podílu největšího konkurenta v dané oblasti.

Matice BCG se v praxi velmi používá. Je totiž jedna z nejpraktičtějších a velmi pochopitelná na prezentaci v podniku. Sestavuje se podle ní správné produktové strategie pro úspěšnost podniku. Může se podílet na vstupu do SWOT analýzy, jako hodnocení produktového portfolia. (Management Mania ©2011- 2016)

4.2 Benchmarking

Benchmarking vznikl z anglického slova *„benchmark“*. V různých odborných literaturách uvádějí význam jako *„standard“,* v současných slovnících lze nalézt *„komparativní bod“* nebo dokonce *„porovnávací ukazatel“*. Tenhle poslední význam, nejlépe označuje podstatu benchmarkingu.

Jedná se o metodu zlepšování. Spočívá v učení se od jiných, způsob řízení změny. Tahle činnost neustále pokračuje a snaží se hledat lepší praktické postupy uvnitř podniku s podobnými nebo stejnými funkcemi se smyslem dosáhnutí lepšího výkonu ve svém podniku.

Uživatelé benchmarkingu si mohou jeho pojem vykládat různě. Někdo říká, že je to jen proces, který porovnává náklady a další o něm hovoří jako o zlepšování služeb. Definice říká, že se jedná o využití strukturovaného porovnávání a jeho cíl definuje a zlepšuje praktické postupy.

V benchmarkingu se jedná o techniku, která trvale optimalizuje, porovnává a analyzuje procesy nebo služby. Jeho účel je hledat lepší a lepší praktické postupy, ve kterých se podniky poměřují. Honus (2004, s. 7-8)

Obrázek 8 – Cyklus benchmarkingu (Honus, 2004, s. 20)

Na obrázku lze vidět sedm hlavních kroků a dává nám informace o tom, jak cyklus funguje. Vytváří plynulý výběr, měření, analýzy, implementace změn a kontroly vedoucí.

Benchmarkingový cyklus neboli proces se neustále opakuje, proto cyklus, jedná se o způsob řízení změn a neustálému zlepšování podniku. Jedná se o sedm hlavních kroků:

- výběr činností nebo oblastí,
- profil služeb,
- analýza dat a sběr informací o výkonu,

- stanovení pásma výkonu,
- výběr nejlepších postupů,
- shrnutí strategických poznatků,
- finální vyhodnocení výsledků a procesů.

První krok, výběr činností nebo oblastí, nám říká, že si musíme první zvolit službu nebo činnost, kterou můžeme měřit. Faktory ovlivňují výběr např. stížnosti, reklamace, náklady, aj.

Druhý krok, profil služeb, nám dává pocit lepšího porozumění činnosti či služby, pro něhož benchmarking děláme. Lze uplatnit nástroje k mapování procesů např. logické modely, kalkulace nákladů, aj. Poté se dá navrhnout vhodné ukazatele výkonu (pokud neexistují). Výsledkem by měly být relevantní informace.

Třetím krokem, analýza dat a sběr informací o výkonu, se provádí sběr dat o službě, který nalezneme z ukazatelů z předchozího kroku. Je časově náročný. Tímhle krokem můžeme zahrnovat vzorce dat, nejnižší nebo nejvyšší náklady, spokojenost, aj.

Čtvrtý krok, stanovení pásma výkonu, nejprve je dobré si stanovit kritéria pro vymezení pásma. K nim se totiž přiřazují data v souřadnicovém systému k zjištění kdo má nejlepší výkon.

V **pátém kroku**, výběr nejlepších postupů, dochází k zjištění nejlepšího postupu. Nejlepší postup je založen na provázaných hodnotách spadajících do pásma výkonů. Pomocí kombinace nákladů nebo kvality se stanovují nejlepší postupy.

Šestý krok, shrnutí strategických poznatků, ve kterém je dobré si podrobně prostudovat nejlepší postup. Musíme si zvážit eventuální modifikaci, ale jen v případě, jestli je to nutné. Poté se přizpůsobit potřebám a možnostem v podniku v rámci návrhu procesu implementace.

Posledním krokem a to **sedmým**, finální vyhodnocení výsledků a procesů, se monitoruje nový nejlepší postup pro zjištění, jestli se hodnoty výkonu nebo služby zlepšily. Časově může trvat dost dlouho, než se postup usadí. V počátcích se nemusí shodovat s požadavky. Honus (2004, s. 21-22)

Podle Tylla (2014, s. 92) vysoký podíl na trhu a vysoké tempo růstu představuje atraktivní kombinaci. Díky vysokému růstu máme také vyšší investice do rozvoje značky nebo výrobní

kapacity. Portfolio podniku by měla obsahovat produkty s nižším růstem se schopností generovat finance pro produkty na trhu.

Konkurence by se měla vzít i z druhé stránky pohledu. Podnik chce zlepšovat své nedostatky a výkonnost. Proto je důležité se od konkurence vzdělávat. Snažit se o dosažení nejvíce informací od konkurentů a ty následně adaptovat na místní podmínky. Pokud si principy benchmarkingu podnik neosvojí včas, tak může být velký problém. Může se dostat do úzkých a nahradí ho konkurenční podnik.

Benchmarking se považuje za unikátní projekt, díky kterému může výroba získat přehled o skutečném stavu procesů ve srovnání s většími konkurenčními společnostmi na trhu. Výsledky mohou výrazně zlepšit posílení konkurenční výhody podniku. Co se týče nákladovosti pro vstup benchmarkingu, tak náklady jsou téměř nulové. (System online, ©2001 – 2020)

5 SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Konkurenceschopnost je zcela nezbytná a představuje jakýsi primární faktor, na kterém působí její další existence. Zdravá konkurence je pro každý podnik velice důležitá, protože motivuje podniky soupeřit, i když tenhle boj je na začátku velice nepříjemný. Díky konkurenci se podnik stále inovuje, snaží se o zlepšení, nejen k zákazníkovi, ale i k sobě jako celku. Monopol, tedy podnik, který nemá konkurenci, má tzv. privilegii, tak se stává jako podnik nepružný vůči svým potencionálním zákazníkům.

Konkurenční strategie dělá podnik zajímavým na trhu. Každý podnik si musí zajistit takovou strategii, jakou chce působit na trhu. Jedná se o strašně velkou škálu strategií, kterou podnik může využít. Existuje např. Analýza metodou 7S, ve které je 7 primárních faktorů, které jsou zcela propojené. Jedná se Structure (struktura), Staff (zaměstnanci), Strategy (strategie), Systems (systémy), Skills (schopnosti), Style (styl), Shared Values (sdílené hodnoty). Model 7S nám říká, že všechny části jsou propojené a bohužel každá malá změna ovlivní všechny zbylé části. Další model je Porterův model pěti sil, který se skládá z: konkurenci, dodavatelé, nové vstupy, odběratelé a substituty. Jedná se o stěžejní nástroj pro plánování. Cílem je uvědomění rozložení konkurenčních sil, které mají dopad na náš podnik. Dále je to PESTE analýza (analýza vnějších faktorů). Nehledě na analýzy a jejich strategie je potřeba znát prostředí ať už mikroprostředí, mezoprostředí nebo makroprostředí. Mikroprostředí chápeme jako interní prostředí, zatím co makroprostředí se chápe jako vnější okolí, které svými činnostmi nelze přímo ovlivňovat. Poté mezoprostředí se skládá prvky, jako jsou např. zákazníci, kvůli kterým podnikání započne, konkurenty, dodavateli, distribucí a subjekty, které mají spoluúčast na tvorbě a především prodeji produktů či služeb podniku.

Jedním z nejdůležitějších nástrojů je SWOT analýza, která nám zjišťuje jaké silné a slabé stránky má firma. Podle které se nejčastěji tvoří strategie a přehodnocují se cíle a postupy podniku.

Další formy analýzy podniku je např. model BCG, který je rozdělen do čtyř kvadrantů: otazníky, hvězdy, dojné krávy a hladoví psi. Další forma je benchmarking, techniky, které trvale optimalizují, porovnávají a analyzují procesy nebo služby. Aby se podnik neustále zlepšoval, tak má sedm osvědčených kroků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU

Podnik se nazývá MTD aktiv, s.r.o. se zaměřením na prodej a výrobu manipulační techniky. Na trhu působí již od roku 2015 se sídlem v Malenovicích. V současném stavu i přes překážky pokračuje v růstu.

Obrázek 9 – Logo MTD aktiv, s.r.o. (MTD aktiv, ©2020)

Logo se skládá z písmen MTD, což znamená Manipulační Technika Daubner.

Hlavním výrobním a obchodním zaměřením podniku MTD aktiv, s.r.o. je výroba rudlů a prodej drobné manipulační techniky jako jsou např. nafukovací kola, pryžová kola, polyuretanová kola apod. Svou činnost podnik provozuje ve Slušovicích, které se nacházejí ve Zlínském kraji.

Jelikož firma působí jako prodejce a výrobce manipulační techniky, tak není možné disponovat stálým produktovým portfoliem, zaměřuje se také na individuální potřeby zákazníků a obměňovat sortiment. Nutno podotknout, že se podnik nespecializuje na sériovou výrobu. Podle definice je podnik MTD aktiv, s.r.o malý. Jedná se tedy o malý podnik do 50 zaměstnanců, jejichž roční obrat neboli bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR. (CzechInvest, ©1994 – 2020) Společnost působí na trhu B2B i B2C. Převážně z 90 % se jedná o princip B2B – business to business, tedy spíše o obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi.

Dále budou dílčí funkce v podniku rozebrány v metodě McKinsey 7S v kapitole 8.1.2.

6.1 Vize a cíle

Vedení podniku si již na začátku stanovilo prvotní vizi.

„Být tak výborným podnikem na trhu, aby svým přístupem, ochotou a rychlostí dobyl celý trh a uspokojoval potřeby zákazníků.“

Na prvním místě jsou zaměstnanci, od toho vede jak okolní, tak i vnitřní pohoda a kvalita podniku. Vedení společnosti proto také dbá na kvalitní péči o své zaměstnance.

Dlouhodobým cílem jsou:

- ekonomický, v tomhle sektoru by podnik rád měl dlouhodobé tržby, podíl na trhu, zisk a rentabilitu, optimalizaci zásob, produktivitu.
- finanční, v tomhle cíli se podnik soustřeďuje na celkový vlastní kapitál, investici, likvidity a pohledávky.
- technický, zde se podnik zaměřuje na prosazení svého vlastního nového výrobku a také na rozvoj technologií.
- Sociální, patří zde pracovní příležitosti, sociální a pracovní podmínky pro zaměstnance, vzdělávání, poučení, atd.

6.2 Produktové portfolio

Jak pro koncového zákazníka, tak i pro obchodní společnost je důležité si vybrat, proto musí být produktové portfolio co nejširší, podle kterého se rozhoduje, kde svůj požadavek nakoupí. Podnik by měl produkty často obměňovat. Pro výborný podnik na trhu rozhodují zákazníci, tudíž co se nakupuje, po čem je poptávka. V potaz hraje velkou roli i čas, v minulosti lidé manipulační techniku využívali více, v současné době se spíše vše robotizuje a automatizuje, je tedy zřejmé, že se s dobou poptávka mění.

V podniku tvoří produktové portfolio:

- rudle,
- zdvižné vozíky,
- plošinové vozíky,
- samostatná kola,
- otočná kola,
- kladky,
- stavební kolečka,
- duše a pláště,
- disky,
- rukojeti,

- ložiska.

Vyobrazení produktového portfolia vybraného podniku je k dispozici v příloze (Příloha – P I).

Jak bylo zmíněno, hlavním tahounem sortimentu pro podnik jsou rudle, samostatné kola a duše + pláště.

6.2.1 Rudle

Tím nejhlavnějším pro podnik je sortiment rudlů, protože si ho firma sama vyrábí. Jedná se o dvoukolový ruční vozík, který je určen pro manipulaci se zbožím např. krabice, popelnice, bedny, sudy, atd. Roční prodej rudllů se ve firmě pohybuje kolem dvou tisíc.

Dle přání zákazníka lze kombinovat barvy, nejpoužívanější barva je modrá, dále se využívá moderní antracit, jiné podniky používají např. zelenou. Pro zákazníka hraje také roli vzhled, jako u každého jiného produktu.

Obsluhování rudlu je velmi snadné. Důležité je, aby věc, se kterou se manipuluje, byla v pevném obalu. Dále pokud je to nutné nakloníme rudl na sebe a kontrolujeme pomocí jedné ruky věc, která je převážena a pomocí dvou kol se zajede na příslušné místo. Jedná se o princip páky.

Jde o produkty, které se svařují, tudíž je důležité dbát na správný výběr zaměstnance, aby se jednalo o kvalitní produkt. Je tvořen z ocelových trubek, lze vyrobit i rudl z tvarovaného železa (často čtvercový profil - jekly).

Cenově se jedná o levné zboží a je dostupný. Na obrázku níže se cena pohybuje kolem Kč 2.500,00. Správným přístupem a svou kvalitou vydrží i deset let.

V příloze (Příloha - P II) lze vidět vyobrazení MTD profi rudlu v moderní barvě antracit. Jedná se o rudl typ 2094.05 a je specifický svou nosností až 450 kg. Duše a plášť jsou vysoké kvality zn. DELI, obsahuje vysoký obsah kaučuku. Rudl dále obsahuje kola o průměru 300 mm s válečkovým ložiskem. (MTD aktiv, ©2020)

Důležitým faktorem výrobků je kvalita, proto se podnik snaží prodávat hlavně kola s vysokým obsahem kaučuku, jako je např. značka DELI, KENDA nebo KINGSTIRE.

Hloubka produktové řady - rudle:

- univerzální,

- skládací,
- se sklopnou lopatou,
- na pneumatiky,
- na KED sudy a přepravky,
- schodišťové,
- na tlakové láhve,
- autogenní soupravu,
- popelnice,
- pro 200 l sud,
- hliníkové. (MTD aktiv, ©2020)

6.2.2 Samostatná kola

Druhým prioritním sortimentem pro podnik jsou samostatná kola. Často se liší pouze průměrem. Nejvíce prodávané průměry kol jsou: 260 mm, 300 mm a 400 mm. Dále se liší podle kvality, disku a ložiska. Samostatná kola lze rozdělit do třech druhů, jedná se o: nafukovací, pryžové a polyuretanové.

Nafukovací kola využívají principu vzdušnice (lidově duše), ale existují i bezdušová nafukovací kola, které musí mít speciální plášť. Lze je prorazit ostrým předmětem, při menším poškození pláště často stačí pouze vyměnit duši a lze kolo používat dále.

Podnik nafukovací kola dělí na typy podle konstrukce samotného disku a ložiskem:

- nafukovací kola s plastovým diskem s kluzným ložiskem,
- nafukovací kola s plastovým diskem s válečkovým ložiskem,
- nafukovací kola s plastovým diskem s kuličkovým ložiskem,
- nafukovací kola s kovovým diskem s kluzným ložiskem,
- nafukovací kola s kovovým diskem s válečkovým ložiskem,
- nafukovací kola s kovovým diskem s kuličkovým ložiskem. (MTD aktiv, ©2020)

Dále podnik rozlišuje kvality nafukovacích kol. Jedná se buď o hobby kvalitu, nebo profesionální kvalitu. Hobby kvalita je průměrná, není moc kvalitní, avšak na domácí

potřeby vystačí. Profesionální kvality se rozlišují dle výrobců duší a obručí. Podnik disponuje s vysokou kvalitou značky DELI, KENDA, KINGSTIRE, MITAS. Jedná se o to, že duše i obruč mají značně větší množství kaučuku oproti obyčejné kvalitě. Taky se jedná o dražší zboží. Zákazník si může vybrat, zdali preferuje nižší kvalitu za nižší cenu nebo vyšší kvalitu za vyšší cenu. Výhodou podniku je, že má rozmanitý sortiment zboží, zákazník si vždy vybere a neodejde s prázdnou.

Pryžová kola jsou na principu celo-pryžové vnitřní konstrukci, která především slouží do prostor s vysokou teplotou. Jinými slovy mají vysokou odolnost vůči teplotám a oproti nafukovacím kolům mají výhodu, že je nelze prorazit ostrým předmětem.

Polyuretanová kola (PU kola) obsahují makromolekulární pěnu na organické bázi. Vzniká vzájemnou exotermní reakcí polyadicí diphenyldiisocyanátu a směsí polyester alkoholů, aktivátorů, katalyzátorů, stabilizátorů, retardérů hoření, vody a pomocných nadouvadel. Hmota, která vznikne se napěnuje a tvoří mikroskopickou buněčnou strukturu. Díky tomu má výborné tepelněizolační a hydroizolační vlastnosti. (Izolace-info, ©2008-2018)

Také je nutné dbát na správné používání PU kol. Jelikož dochází k deformaci při delším statickém zatížení kol, proto je potřeba daný vozík či rudl nebo věc, na které jsou polyuretanové kola, odstavit od nákladu, aby se nedeformovala PU kola. (MTD aktiv, ©2020)

V příloze (Příloha – P III) je uvedena ilustrace zmíněných druhů samostatných kol.

6.2.3 Duše a pláště

Třetím nejprodávanějším zbožím v podniku jsou duše a pláště. Prodávají se samostatně nebo v SETu. SET je označení pro zboží duše + plášť.

Rozlišují se dvě kvality, buď 2PR nebo 4PR, což znamená SET dvouplátnový nebo čtyřplátnový, čím více pláten SET má, tím je kvalitnější a odolnější. Dále se rozlišují kvality stejně jako u nafukovacích kol, obyčejná kvalita nebo profesionální kvalita. Záleží, co zákazník požaduje, a na co a v jakých podmínkách se duše a pláště využívají. Podnik disponuje s profesionální kvalitou značky DELI, KENDA, KINGSTUIRE. Dále rozlišuje tři kategorie pro duše a pláště:

- duše a pláště pro průmyslové použití,

- duše a pláště pro zahradnictví a malé zemědělské mechanizace,
- duše a pláště pro zemědělství. (MTD aktiv, ©2020)

Dále je důležité vybrat správný dezén, ten se odvíjí podle povrchu, kde bude dané zboží využíváno.

Dezény společnost rozlišuje pomocí čísel. Lze si vybrat z široké škály dezénů, firma má bohatý sortiment výběru, to je pro podnik velkou výhodou.

Pro průmyslové použití jsou to dezény: 301, 302, 303, 313.

Dezény pro zahradnictví a malé zemědělské mechanizace jsou značeny čísly: 301 a 307.

Dezény pro zemědělství podnik značí: 308 a 309.

Na ilustracích v příloze (Příloha – IV) lze vidět vzorky dezénu plášťů, kterými společnost disponuje na trhu.

6.3 Situace v odvětví manipulační techniky

Export české manipulační techniky putuje nejen po České republice, ale i po celém světě a firmy z oblasti manipulační techniky, i tenhle podnik, citlivě vnímají politickou a zdravotní situaci ve světě. Ale i přes současnou nepřízeň se trhu daří a nadále tak zvyšuje konkurenceschopnost ekonomiky v České republice.

Dnešní systém, tak jak ho známe, je spíše zaměřený na kvantitu než na kvalitu. Většina zákazníků se spíše zaměřuje na cenu než na kvalitu, ale najde se i značná část zákazníků, kteří trpí na kvalitě, proto je nutné vést hobby i profesionální kvalitu. Současnému trhu chybí kvalifikovaná pracovní síla jako je např. svářeč, lakýrník,… je skoro nemožné sehnat kompetentního člověka v oboru. Většina podniků proto sahá po školení zaměstnanců, ale jedná se o metodu vysoce nákladovou a dlouhodobou. Bohužel, střední či drobné podniky se musí spokojit s méně kvalifikovanými zaměstnanci, nebo dovozem zboží, ale i to není překážka prorazit na trh. Obecně se říká, že je lepší zainvestovat do kvantity a přivést zboží z Číny na úkor kvality. Právě dovoz zboží ze zahraničí eliminuje hledání pracovní síly.

Každým rokem se zlepšuje kondice tuzemských firem, ovšem díky menší krizi na začátku roku, lehce poklesne dle ekonomických dopadů. (Deloitte, ©2020) Každopádně pokles není tak razantní jako např. u cestovních kancelářích. Trh musí doufat v lepší zítřky. Každý podnik se nemá šanci na trhu udržet, protože konkurence je stále velká a neustále roste.

7 STRATEGICKÉ NÁSTROJE PRO ROZBOR PROSTŘEDÍ

Následující subkapitola, se zaměřuje na analýzu strategických nástrojů podniku. Tedy na metodu 7S, Porterův model pěti sil, PESTE analýzu a SWOT analýzu. Daná subkapitola je zpracována dle interních prostředků a polostandardizovaného inteview v podniku.

7.1 Analýza metodou McKinsey 7S

Metoda 7S funguje na principu, kde se hledají odpovědi managementu podniku na otázkách faktorů. Z velké části představují hodnoty, které musí být jasně stanovené a dostupné např. strategický plán nebo obchodní plán.

7.1.1 Structure (struktura)

V současném stavu v podniku stojí majitel, obchodní manažer, který pomáhá majiteli v obchodech, vedoucí skladu a účetní. Podnik funguje na bázi jednáním se zákazníky, které je uskutečněné pomocí majitele firmy nebo obchodním manažerem. Vyjednávají se podmínky obchodu, postupy spolupráce a například cenovou nabídku na požadované zboží. (Interview s majitelem podniku)

7.1.2 Staff (zaměstnanci)

Současný stav v podniku se skládá z:

- majitel,
- obchodní ředitel,
- vedoucí skladu,
- účetní subjekt.

Dříve společnost měla o dva zaměstnance navíc: skladníka a sekretářku. Paní sekretářka se starala o vyřizování e-mailů, objednávek, účetní program a každodenní rutinu. Skladník se staral o zakázky a kontroléra zboží. Bohužel, oba zaměstnanci vykazovali špatné postavení vůči podniku. Pro společnost nebyli přínosem. (Interview s majitelem podniku)

Aktuální strategie podniku se zaměřuje hlavně na zvládnutí všech zakázek a požadavky zákazníků. Hlavně komunikace se zákazníky, ať se jedná o pozitivní zprávu nebo negativní zprávu, rozvíjí dlouholetou spolupráci. Každý problém se dá hravě vyřešit.

Pozitivní pracovní prostředí vytváří hlavně motivace. Za každý nápad, co se bude vedení líbit, patří značná odměna. Také za odvedení větší množství práce taktéž patří odměna. Naopak sick days nejsou v podniku podporovány, ale zato si mohou pracovní dobu zaměstnanci přizpůsobit podle sebe. Je zde velká flexibilita pracovní doby. Vše záleží na množství práce a povinností daný den. Vzhledem k moderní době vše záleží na domluvě a přístupu všech stran v podniku. (Interview s majitelem podniku)

7.1.3 Strategy (strategie)

V podniku funguje tzv. full-service. Znamená to, že když se zboží prodá a něco se s ním stane, např. praskne duše, poškodí se plášť nebo u paletového vozíku přestane fungovat zdvih, tak je podnik schopen zboží opravit. Dále se posuzuje, jestli je to reklamace nebo je na vině zákazník a jedná se o opravu. V současné době se podnik zaměřuje na lepší kvalitu, aby zákazníkům bylo dopřáno, co nejvyšší kvalitě za co nejnižší cenu. Dále se zaměřuje na rozšíření sortimentu, zlepšení webových stránek a e-shopu. Vzhledem ke svým dlouhodobým zkušenostem na trhu, majitel podniku dobře ví, co dělá a není to pro podnik krok do neznáma. (Interview s majitelem podniku)

7.1.4 Systems (systémy)

Majitel firmy musí odsouhlasit, jestliže se rýsuje obchodní spolupráce, tudíž majitel má poslední slovo. Musí zhodnotit požadavky klienta, které buď sám vyřídí, nebo veškeré informace dodá na posouzení obchodní manažer. Na vývoj obchodní spolupráce dohlíží obchodní manažer a nadále tak zařizuje obchodní požadavky zákazníků, po celou dobu spolupráce.

Kontrolu zakázky má na starost vedoucí skladu. Komunikace uvnitř podniku probíhá především osobním jednáním nebo dopředu stanovenou schůzí. Druhou možnost představuje pomocí mobilního hovoru.

Zakázky na trhu B2B se realizují prostřednictvím e-mailu či telefonického hovoru. Spolupracující podniky jsou zvyklé zasílat objednávky dle katalogů vybraného podniku. Často spolupracující firmy mají svého obchodního manažera, který za ně jedná a mnohdy na základě telefonického hovoru je zakázka vyřízena a následně se zadává do účetního programu, kde se tiskne a finálně je posílána k vedoucímu skladu. Na základě trhu B2C si konečný zákazník může prohlížet e-shop, kde ho zaujme příslušné zboží, na které udělá závaznou objednávku.

V současném stavu podnik nevyužívá podpůrné programu k řízení poptávek ani systém skladování či reklamace a opravy. (Interview s obchodním manažerem podniku)

7.1.5 Skills (schopnosti)

Požadavky na zaměstnance jsou různé, odvíjí se podle pracovní pozice. V první řadě na pracovní pozici by měla být osoba vlastnící svářečské oprávnění, certifikáty ohledně svařování jsou vítány společně s praxí. Dále není nutností, ale je výhodou osoba způsobilá k řízení s řidičským oprávněním B, C nebo T a platný průkaz obsluhy MV nebo doklad o školení. Na pozici obchodního manažera, je kladen největší důraz, je zde nutnost mít praxi alespoň rok v daném odvětví, minimálně středoškolské vzdělání, práce s excelem a wordem a mít chuť pracovat s lidmi. Zaměstnance si vybírá sám majitel firmy dle doporučení. Žádné výběrové řízení se v podniku nekoná. Minimální mzda pro zaměstnance se odvíjí od pracovní pozice, nicméně záleží na dohodě mezi smluvními stranami.

Vzhledem k tomu, že podnik působí stále vyšším celkovým obratem a k tomu neustále zvyšuje konkurenceschopnost na trhu, tak si může dovolit investovat do zlepšení. Mezi nejsilnější vlastnosti podniku patří zejména zmiňovaný full-service, slušné jednání se zákazníky, uspokojení atypických potřeb zákazníků a široký sortiment zboží. Také zde patří rozmanité zkušenosti v komunikaci se zákazníky, jak majitele, tak i obchodního manažera.

V podniku se říká, že dobrá komunikace, dělá lepší spolupráci. Nejsilnější stránka, co se týče nabízeného sortimentu a prodávaného sortimentu, podniku jsou rudle. Podnik je všechny sám vyrábí, získává tak cenovou převahu a může snížit ceny na minimální hranici v případě potřeby oproti jiným konkurentům, kteří nejsou primárními výrobci. (Interview s obchodním manažerem podniku)

7.1.6 Style (styl)

Podnik se svým počtem zaměstnanců do padesáti se řadí mezi drobné podnikatele. Díky tomu, že se v současném stavu jedná o rodinný podnik, tak na pracovním prostředí vládne klid, porozumění a celková pohoda. Společnost, management i výroba sídlí v jedné budově, proto jsou všichni v neustálém denním kontaktu, což svědčí o pozitivních vztazích v podniku. Každý se neustále učí, proto je taky dobré, když se předávají zkušenosti na pracovišti za chodu. Stálý management společnosti svědčí o přehledné situaci v podniku, tím pádem působí pro zaměstnance vstupním bodem, když někdo něco neví nebo potřebuje poradit. V každém případě management společnosti je schopen pružně a hlavně rychle

reagovat na dané problémy, jak uvnitř podniku, tak i vůči externímu prostředí. (Interview s majitelem podniku)

7.1.7 Shared Values (sdílené hodnoty)

Základem je pochopení potřeby zákazníků a přivést nápady, o něž je podnik dotázán. Každé uspokojené potřeby zákazníků vedou k pozitivním vztahům. Čím víc atypická potřeba zákazníka je uspokojena, tím víc si toho zákazník váží a zpravidla se stává věrným zákazníkem podniku.

Podnik nabízí obchodním společnostem každoročně obměnu katalogu. Pro koncové zákazníky má společnost vyhotovené vizitky i co se týče náhodných událostí. Společnost si také každoročně váží svých odběratelů, lze to i poznat na tom, že pro ně má každoročně dar v podobě alkoholu, který můžeme vidět v příloze (Příloha – P V). Dále samozřejmě všem svým dodavatelům i odběratelům zasílá Vánoční přání a Šťastný nový rok, který je opětován.

Společnost se ztotožňuje se spolehlivostí, rychlostí a dobrého hospodaření s financemi.

7.2 Porterova analýza pěti sil

Jak už je známo, tak zákazníci neboli odběratelé jsou vždy na prvním místě a to i mezi Porterovými pěti silami a podnik by měl především obstát a vše směřovat k jejich spokojenosti. Zde se nám tvoří i vhodný výběr dodavatelů, kteří jsou taktéž velmi důležití, jelikož společnost si sama vše nevyrábí, je nutné zboží i dovážet, aby pokryla všechny požadavky odběratelů. Zbylé složky modelu tvoří substituty a konkurence. (Interview s majitelem podniku)

7.2.1 Nákupní síla odběratelů

Jeden z cílů společnosti je udržovat dlouhodobé spolupráce, zejména pro železářství, kteří nejvíce odebírají manipulační techniku. Aktuálně podnik má cca 30 stálých odběratelů, z čehož jsou pouze 3 noví v době kratší jednoho roku. Počet nových zákazníků lze spojovat s vývojem omezení zahraničního obchodu a vývoje pandemie covid-19.

Spotřebitel neboli koneční zákazníci se dají porovnávat jako korporace, která je v celé České republice a která se aktivně podílí na komunikaci s dalšími potencionálními zákazníky prostřednictvím událostí nebo soutěží, proto je nutné dbát na slušnost ke každému zákazníkovi.

Dlouhodobý charakter spolupráce vytváří stále odběratelé. Mezi významné odběratelé na trhu B2B pro podnik lze zařadit například:

- MELICHAR CZ, s.r.o.,
- Železářství Soukup a spol. s r.o.,
- A – Z služby škole, s.r.o.,
- Železářství Letná, s.r.o.,
- S.B. Comp. spol. s r.o.,
- NAVOS, a.s.,
- FORMEL, spol. s r.o.,
- Železářství Andrlík, s.r.o.

Podnik má i jednoho významného zahraničního odběratele a jim je společnost z Velké Británie – Lomart Ltd.

Vzhledem kolik má společnost stálých odběratelů, tak se dá jejich síla popsat jako střední. Kdyby podnik ztratil jednoho či dva odběratelé, byla by to pro podnik velká ztráta, ovšem dá se z informací z managementu podniku odvodit, že by to neměla být ztráta ohrožující samotnou existenci podniku. (Interview s obchodním manažerem podniku)

7.2.2 Dodavatelé

Z důvodu hlubokého sortimentu, který podnik poskytuje, je pro něj výhodnější nezaměstnávat specialisty nebo kvalifikované zaměstnance pro výrobu některého druhu výrobků. Proto je lepší nákup od externistů. Aktuálně firma má nejširší působiště dodavatelů v sousedním Polsku. Dále hlavním dovozcem duší a plášťů se stala Itálie.

V současné moderní době je celosvětově široký výběr z dodavatelů, tudíž i vybraný podnik si vybírá a zaměřuje se primárně na cenu a s tím související přiměřenou kvalitu, tak aby dokázal co nejvíce uspokojit zákazníkovy potřeby. Proto síla dodavatelů se dá hodnotit jako malá. Jenže každý dodavatel nemá stejnou kvalitu, nejde jen o cenu, ale i o přijatelnou kvalitu.

7.2.3 Stávající konkurence

V České republice je konkurence v odvětví manipulační techniky střední. Je tomu tak proto, protože nabízené produkty jsou stále stejné, tak podniky mají stejné zboží a rozhoduje mnohdy pouze obchodní vztahy a cena.

Konkurenti působí i jako dodavatelé. I přes to, že se drobná manipulační technika spíše dováží ze zahraničí, tak když stálý zákazník konkurenční firmy zrovna nemá požadované zboží, tak se často obrátí na konkurenční firmy v okolí. Podnik MTD aktiv, s.r.o má tři hlavní konkurenty v okolí Zlínského kraje, tito konkurenti jsou:

- Miroslav Křen – zámečnictví,
- VDZ, spol. s r.o.,
- Cone Design Int. s.r.o.

Konkurence v odvětví je značně velká, existuje obrovské množství firem zabývající se manipulační technikou, záleží, zda má podnik potencionál. Mnohdy záleží na osobním kontaktu mezi čtyřma očima, obecně obchodní schůze jsou důležité pro obchod. Jelikož v manipulační technice již nejde nic moc vymyslet navíc, tak se nabízené zboží opakuje a proto je konkurence vysoká.

7.2.4 Nové vstupy

Náklady vstupu do manipulační techniky jsou pouze finanční. Žádná technika, či technologie nemusí být. Snad jen osobní automobil, který je značnou výhodou. Jak jsem již zmiňoval, značná část zboží se externě dováží, proto je potřeba vyšší finanční kapitál, aby podnik mohl dovést co nejvíce zboží za co nejmenší obnos finančních prostředků. Když podnik bude příliš drahý, tak nemá šanci prorazit trh.

Ze začátku z důvodu udržitelnosti nákladů je proto důležité mít, co nejméně zaměstnanců společně s velkou možností externích spoluprací.

Vstup nových subjektů na trh nijak neohrožuje stálé subjekty na trhu. Jedná se o nízkou hrozbu, protože v současné době je trh podchycený a to hlavně cenami.

7.2.5 Substituty

Substituty pro manipulační techniku jsou pouze konkurenční firmy a často se bojuje pouze lepší reklamou na internetu či navazování lepších obchodních vztahů. Mnohdy zákazníci

jsou tak zvyklí na své stálé podniky, že i přesto, že podnik nemá to, co zákazník požaduje, tak radši počká, než aby produkty koupil od konkurenční firmy. S klidem se dá říci, že na trhu hrozba substitutů je velmi nízká.

7.3 Analýza PESTE

Podnik z analýzy PESTE je hlavně ovlivněn do značné míry ekonomickou situací a sociálními faktorem. Proto by se mělo dbát na základní faktory a respektovat je více. V Sociálním faktoru České republiky nepanují příliš vysněné podmínky, ale nejen v ČR, celý svět se pomalu dostává ze zdravotní krize. Zdravotní krize Covid-19 nelze jednoznačně uzavřít, poněvadž se předpokládá její druhý návrat. A pro celosvětovou ekonomiku to nepřinese nic pozitivního.

7.3.1 Politicko-legislativní faktory

Politická situace do odvětví manipulační techniky nijak významně nezasahuje, tak ani legislativní faktory v odvětví nejsou zásadní pro podnikání. Ale přece jen existuje regulace, podle které se podniky musí řídit, pokud například vlastní manipulační vozík.

Pro provoz manipulačních vozíků jsou hlavní tyto zákony:

- č. 378/2001 Sb. - bezpečný provoz manipulačních vozíků. Jedná se většinou o motorové vozíky mající minimálně tři kola, navržené pro nesení, tažení, tlačení, zdvihání, stohování nebo ukládání do regálů jakéhokoliv druhu nákladu a ovládané osobou. Nejčastěji se jedná o typ vozíků vysokozdvižných.,
- č. 361/2000 Sb. – použití manipulačních vozíků na veřejných komunikacích. Vozík musí mít technickou způsobilost k provozu na pozemních komunikacích, registraci zvláštního vozidla, uhrazené zákonné pojištění a vozík může používat osoba způsobilá k řízení s řidičským oprávněním B, C nebo T a platný průkaz obsluhy MV nebo doklad o školení.,
- č. 378/2001 Sb. – místní provozně bezpečnostní předpis nebo dopravní řád, podle přílohy č. 1 k NV č. 168/2002 Sb., kde se stanoví např. podmínky provozování, požadavky na řidiče a rozsah údržby. (Guard 7, ©2020)

Obsluha manipulačního vozíku musí být dle nařízení vlády č. 378/2001 Sb.:

- fyzická osoba starší 18 let,

- fyzicky a duševně způsobilá, určená příslušným zaměstnavatelem k řízení motorového vozíku,
- teoreticky vyškolená a prakticky zaučená,
- seznámena s bezpečnostními předpisy pro dané pracoviště,
- vlastník řidičského oprávnění B, C, D nebo T, pokud je k vozíku předepsané tj. pokud je vozík provozován na veřejnosti přístupných komunikací. (Guard 7, ©2020)

Podnik se také řídí zákonem č. 102/2001 Sb. – zákon o obecné bezpečnosti výrobků. Výrobek nesmí být závadný při vpuštění na trh např. špatně svařený rudl.

V případě reklamace se podnik odvolává na zákon č. 634/1992 Sb., zákon říká, že lhůta pro vyřízení reklamace je třicet dnů. (MTD aktiv, ©2020)

7.3.2 Ekonomické faktory

Statistika produkce průmyslových výrobků a služeb je velmi významnou součástí průmyslu koncipované v ČR. Sleduje strukturu průmyslové produkce průmyslových podniků. Struktura je sledována podle kvalifikace CZ-PRODCOM (české verze evropské klasifikace PRODCOM), která úzce souvisí s nomenklaturou HSCN. Sledován je taktéž ukazatel tržeb. Tržby v průmyslu jsou kolísavé, nicméně stále rostou. Za posledních pět let je kolísání zcela velké. V roce 2004 byl nejvyšší přírůstek tržeb a to o 16,1 %. Na druhé straně největší pokles byl v roce 2009, díky poklesu ekonomiky a hospodářskou krizí a to o 15,9 %.

Křivka vývoje HDP v České republice neustále roste. Aktuálně za rok 2020 podle zpřesněného odhadu ČSÚ klesl hrubý domácí produkt v 1. čtvrtletí mezičtvrtletně o 3,3 % a meziročně o 2,0 %. Negativní dopad byl způsoben nižší tvorbou kapitálu a poklesem zahraniční poptávky, kvůli nepříznivé nynější situaci ve světě.

Na straně poptávky byl meziroční pokles hrubého domácího produktu v 1. čtvrtletí ovlivněn nižší tvorbou kapitálu a zahraniční poptávkou. Na meziročním poklesu hrubého domácího produktu a to o 2 % se negativně podílely investiční výdaje a zahraniční poptávka. Naopak pozitivně přispívaly rostoucí výdaje vládních institucí. (ČSÚ, ©2014)

S tím souvisí i zaměstnanost v České republice. V tuzemsku bylo v 1. čtvrtletí zaměstnáno průměrně 5 439 tisíc osob, meziročně klesla o 0,5 %. Celkově bylo odpracováno o 4,7 % hodin méně. (kurzy.cz, ©2000 – 2020)

Pro podnik hraje velkou roli i kolísání kurzu měny jak v eurech (€), tak i v polských zlotých (PLN). Za rok 2019 se euro drželo kolem Kč 25,50, nepřesáhlo hodnotu Kč 26,00, a ani nekleslo pod Kč 25,00. Rok 2019 na kurz eura byl stabilní. Polský zlotý se držel taktéž stabilně, dokonce líp než euro a to na hodnotě Kč 6,00, spíše klesal pod hranici Kč 6,00. Za rok 2019 nepřesáhl hodnotu Kč 7,00. Na začátku roku 2020 se ještě euro drželo na hodnotě Kč 25,00, ale kvůli současné situaci v březnu se navýšil kurz eura až skoro o Kč 3,00. Pro podnik, to znamená jistý problém, aby měl nízké náklady na přepravu a koupi zboží ze zahraničí, proto kurz eura hraje velkou roli. Nyní hodnota eura zase klesá a drží pozici na hodnotě cca Kč 26,66. Polský zlotý až takovou změnu v kurzu nezaznamenal, stále drží hodnotu Kč 6,00. Podnik proto raději nakupuje v současně době od zahraničních sousedů z Polska, aby ušetřil za dovoz a směnu daného kurzu měny. (kurzy.cz, ©2000 – 2020)

Minimální mzda neustále roste, za rok 2020 se vyšplhala až na hodnotu Kč 14.600,00. To je o Kč 1.250,00 více než minulý rok. Avšak pro podnik minimální mzda velkou roli nehraje.

7.3.3 Sociální faktory

Česká republika je v relativně malém tržním prostředí. Pro marketing je to výhodou, protože správně zvolená reklama bude mít, co největší dosah. Souhrn lidí ve státě je spíše ateistická s více křesťansky založenými oblastmi, jako jsou například kraje na Vysočině, Jižní Moravě a Jihočeském kraji. Česká společnost je spíše otevřená k humoru, převážně si lidé z ničeho nedělají hlavu. Existuje i laciný humor, proto je dobré rozlišovat mezi dobrým humorem a tím lacinějším. Před rokem 1989 byla propagace výrobků a služeb regulován státem, proto si malé množství podniků nemohlo dovolit reklamu na svou manipulační techniku, protože investice byla vysoká. Když se podíváme z té pozitivní strany, tak Česká republika je rozlohou sice menší stát, ale za to se v něm lépe tvoří reklama a prodej výrobků. Jinými slovy jsou menší náklady na zřízení patřičné reklamy, nebo na dojíždění na obchodní spolupráce.

Ve státě je necelých 11 milionů obyvatel a žije v něm i několik menšin. Údaje z roku 2014 říkají, že v České republice žije kromě Slováků také menšina ukrajinského, ruského i vietnamského původu. Když se porovná celkový součet, tak české obyvatelstvo je samozřejmě dominantní národnostní složkou, díky tomu se zakládá na trh jako jednotný. (czso.cz, ©2014)

Životní styl se spíše orientuje západním směrem od konce revoluce. Důležité je proto sledovat trendy v západních zemích. Z trendů západních zemí se dá předpovědět budoucí vývoj u nás. Proto ten, který se zajímá o budoucnost, má značnou konkurenční výhodu.

7.3.4 Technologické faktory

Technologické faktory pro odvětví manipulační techniky představují spíše výrobní stroje než IT technika. Podnik využívá zejména kvalitní svářečku, se kterou kompletuje vlastní rudle. Další technika se týká kanceláře pro administrativu.

Faktory, které ovlivňují podnik, jsou také reklamy ať už pomocí billboardu nebo internetovou. Internetová reklama je v současné době ta nejlepší, protože zákazník ji uvidí, dostane se na příslušný webový portál a už je velmi vysoká šance, že bude objednávat podle potřeb.

7.3.5 Ekologické faktory

Ekologický aspekt činnosti manipulační techniky může být například při likvidaci vyřazené techniky. Provádí se demontáž vyřazené manipulační techniky nebo vysokozdvižných vozíků. Často se jedná o vypuštění provozní kapaliny, třídění na jednotlivé druhy odpadů a jejich následné předání k ekologické likvidaci. Vyřazená manipulační technika mnohdy obsahuje nebezpečné odpady, které se musí ekologicky zlikvidovat.

V současném stavu podnik nepřispívá ekologickým prvkům, protože nemá jak. Likvidace duší a plášťů podnik řeší reklamací u svých dodavatelů. Rudle, které podnik vyrábí, tak vyrábí kvalitně, za rok 2020 nemá jedinou reklamaci na prodaný rudl. Lak na rudle je zprostředkován pomocí společnosti zabývající se lakováním. (Interview s majitelem podniku)

7.3.6 Vyhodnocení PESTE analýzy

Z analýzy PESTE vyplývá, že politicko-právní faktory až tak moc nezasahují do podnikání v odvětví manipulační techniky. Analýzou ekonomické sektoru bylo zjištěno, že podnik ovlivňuje kurz eura a kurz polských zlotých a že křivka HDP neustále roste, ale dnešním rokem je zatím pozadu a to o 3,3 %. Ze sociálního faktoru lze usoudit, že český národ je spíše optimistický a že se dá lehce udělat reklama, která se dostane všude. Důležitým faktorem je také sledování trendů ze západních zemí k lepší konkurenční výhodě. Rozborem technologického faktoru bylo zjištěno, že firma nevyužívá mnoho technologií, vystačí si

pouze se svářečkou a s externími dodavateli a k tomu s technikou pro administrativu. Ekologické faktory slouží k likvidaci vyřazené manipulační techniky, podniky si jsou tohoto faktu vědomi a dělají vše proto, aby se ekologicky zlikvidovala a nebezpečný odpad se tak nemohl dostat na povrch a do kontaktu s osobou.

7.4 Analýza SWOT

K analýze okolí a vnitřního prostředí byla využita metoda polostandardizovaných interview s majitelem společnosti a také pomocí interních materiálů podniku. V Tab. 1 je uvedena SWOT analýza vybraného podniku.

Tabulka 1 – Analýza SWOT (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
• přes 20 let zkušeností majitele firmy	• mizivá aktivita na sociálních sítích
• vlastní výroba rudlů	• nízká úroveň webové stránky + e-shopu
• full-service služby	• malý prostor pro podnikání
• široký sortiment produktů	• nízká úroveň reklamy
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
• oblíbenost u odběratelů	• zvýšení konkurenčního tlaku
• nové výrobky na trhu	• omezení cestování do zahraničí
• klesající cena produktů	• nasycenost trhu
• příznivé podmínky na trhu	• zvýšení rizik prodeje

Silné stránky podniku

Nejhlavnější silnou stránkou jsou zkušenosti majitele. Přes 20 let působí na trhu jako obchodník s manipulační technikou, má značný přehled na trhu. Díky svým dlouholetým zkušenostem dokáže nabídnout zákazníkovi přesně to, co zákazník požaduje. Dále má přehled o konkurentech i o dodavatelích, což usnadňuje další spolupráce s novými subjekty, protože podnik ví, na co se má při komunikaci zaměřit. Dalším hlavní silnou stránkou je výroba rudlů a vlastní full-service služby. Jelikož se firma zabývá i výrobou rudlů, má značnou převahu na trhu, může si dovolit manipulovat s cenou a nijak významně to podnik

neohrozí. Stále se vymýšlejí nové druhy rudlů, mnohdy sám zákazník nějaký rudl požaduje a podniku se začne líbit, tak jej zařadí jako nový typ produktu. Široký sortiment produktů je jeden z důvodů, proč se zákazníci stále obracejí na podnik, zkrátka vědí, že jejich potřeba bude uspokojená a to dokonce i v krátkém časovém úseku.

Díky oblíbenosti u odběratelů si podnik může dovolit dělat změny v produktech a vymýšlet stále nové variace. Variace produktů se většinou chytí, protože podnik dokáže podchytit nedostatky na trhu a nahradit je patřičnými novými variacemi. Působením na trhu přes 20 let přispívá také k dosažení nižších nákladů ze zahraničí, jinými slovy kontakty dělají cenu. Na trhu jsou nyní příznivější podmínky, je zde prostor pro tvorbu nových variací produktů.

Slabé stránky podniku

Mizivá aktivita na sociálních stránkách podniku přináší velkou slabinu oproti konkurenci, která o sobě dávají vědět ve větším měřítku. Nízká úroveň reklamy taktéž nepřináší podniku zcela pozitivní ohlasy a měl by více zainvestovat do zviditelnění alespoň na území České republiky. Podnik v tomhle směru působí jako kontraproduktivní, pokud se podnik prezentuje jako rychlý a komunikační. Další negativum pro podnik je malý prostor pro podnikání. Těsný prostor pro manipulační techniku není to pravé, podnik by měl zainvestovat do větších prostor a to hlavně do skladovacích. Ten největší problém se týká webových stránek spolu s e-shopem. Je naprosto nepřehledný, nelze na něm hledat příslušný typ produktu, není zde katalog, ze kterého si může zákazník vybrat, špatně zvolené barvy pozadí i písmo. Zkrátka špatná orientace na webu pro někoho, kdo na něm je poprvé. E-shop je základním faktorem pro podnikání v současné době a může přinést firmě zcela velký obnos finančních prostředků, ale je také náročný na údržbu.

Příležitosti podniku

V podniku se rodí myšlenka, že by měl ještě více rozšířit sortiment. Jedná se o kotevní techniku, čímž vytvoří příležitost pro nové odběratelé. Zároveň může narazit na externího dovozce, který se může stát také odběratelem. Podniku by se otevřely cesty i v České republice, kde by jistě našel potencionální zákazníky, jak už na trhu B2B tak i na trhu B2C.

Hrozby podniku

Stále více podniků vstupuje na trh v domnění, že převálcují všechny, ale vždy dosáhnou zklamání. Nynější trh je nasycený a zákazníci v manipulační technice již mají své oblíbence, proto je těžké, zákazníky přetáhnou na svou stranu. Podniky díky menší krizi, co v posledních měsících panuje, tak zvyšují mírně konkurenční tlak v podobě snižování cen u

produktů. Pro podnik je důležité cestování do zahraničí a udržovat si tak kontakt se zahraničními dodavateli. V případě kdyby se zavřely hranice a produkty by nemohly být exportovány, tak by to podnik ohrozilo ve velkém. Díky nasycenosti trhu se postupně rudle stávají až moc dostatkovým zbožím, protože jeho trvanlivost je prakticky nekonečná, pokud se s ním nakládá správným způsobem. Majitel společnosti na dřívějším trhu obchodoval hlavně s rudly na solární panely, ale právě pro nasycenost trhu se již dělají pouze okrajově, tím lze konstatovat, že se zatím na trend v manipulační technice opět čeká. Mezi hrozby, co podnik neovlivní patří:

- uzavření hranic v případě pandemie covid-19,
- vývoj měnového kurzu,
- pokles české produkce a omezení nákupů firem a obyvatel,
- nová legislativa upravující normy na výrobky.

V některých případech podnik čeká na své finanční prostředky i více jak měsíc po splatnosti, proto si nemůže dovolit vysoké investice a stále věří, že odběratelé jednoho dne budou plnit dohodnuté termíny včas, aby se mohly finanční prostředky lépe investovat.

Vyhodnocení analýzy SWOT podniku

SWOT analýza okolí a vnitřního prostředí podniku vyobrazila největší problémy a hrozby podniku. Na druhé straně našla své silné stránky a příležitosti, které může v budoucnu využít. Co se týče silných stránek podniku, tak převládají dlouholeté zkušenosti na trhu manipulační techniky i široký sortiment produktů, se kterým vede full-service služeb. Podnik má více slabých stránek, na kterých by měl zapracovat. Mizivá aktivita na sociálních sítích zapříčiňuje podniku to, že není na očích zákazníků a nedostává se jim do paměti. Dále špatně vizuální webové stránky spíše zákazníky odrazují od koupě výrobků. E-shop by měl být propracovanější. Nebylo by na škodu zainvestovat právě do něj, určitě by se to v budoucnu vyplatilo. Další slabou stránkou jsou prostory k podnikání, pro manipulační techniku rozhodně není vhodné mít malé prostory. Pro uskladnění výrobků/strojů jako jsou například vysokozdvižné vozíky. Dále se zaměřit na ještě větší rozsah manipulační techniky a zkusit nabídnout elektrické paletové vozíky, díky dobrému vlivu na odběratele by se určitě tohle zboží chytlo. Příležitosti podniku jsou právě rozšíření sortimentu ve střední či velké manipulační techniky, a však je třeba počítat s vysokými náklady na pořízení a značnou investicí. Největší hrozba se týká nasycenosti trhu, rizika prodeje a cestování do zahraničí.

8 DALŠÍ ANALÝZY PODNIKU

Další analýzy podniku jsou: portfoliová analýza BCG (Bostnosnká matice) a benchmarking. Z portfoliové analýzy BCG lze zhodnotit potencionál produktů a trhu, na kterém se podnik nachází. Benchmarking slouží k porovnání mezi konkurenty a udává nám, jak se konkurence vůči podnikům chová a případně ji potlačit.

8.1 Portfoliová analýza BCG

V analýze se stanovovaly produkty firmy MTD aktiv, s.r.o dle interview majitele společnosti, který sám výrobky uvedl jako příklad. Jedná se o relativní tržní podíl vůči celému odvětví. Produkty byly zařazeny do kvadrantů podle definice z Obr. 7.

V současném stavu se v kvadrantu otazníků nachází nový výrobek nesoucí název *„kola s elastickou modrou pryžovou obručí na polyamidovém disku“*. (MTD aktiv, ©2020) Produktu se daří, kvůli její elastické, nešpinící vlastnosti. Pomalu, ale jistě se přibližují druhému kvadrantu – hvězdy. Ukázka kola v příloze (Příloha – P VI)

Obecná investice do samostatných a otočných kol je nutností, aby podnik nezaostával oproti konkurenci a stále je potřeba vymýšlet novinky, nejlépe je převzít ze západních zemí. Trh manipulační techniky je také zaměřen na tenhle typ produktů zejména pro zámečníky, truhláře mnohdy i pro kováře nebo podniky zabývající se nábytkem. V současné době se zboží nachází v kvadrantu hvězdy. Samostatné a otočné kola jsou mimo jiné také jedním z nejlepších obchodních výsledků, co se týče podílu na trhu, ale jejich udržení na trhu je náročnější.

Pro firmu jsou klíčové rudle. Ty se nacházejí ve třetím kvadrantu – dojné krávy. Jedná se o hlavní finanční podporu, které přináší vysoké zisky. Jelikož si je firma sama vyrábí, tak proto nejsou náklady příliš vysoké a dokáží při nejhorším zakrýt ztrátu z útlumu neziskových produktů. Mezi čtvrtý kvadrant – bídné psy lze zařadit typ solárních rudlů. Éra solárních rudlů je téměř pryč. Nicméně podnik je stále vede a občas přichází i poptávka spíše od společností zabývající se solární energií.

Nafukovací kola společně s duší a plášti, které jsou pro podnik taky velice důležité, se přibližují do třetího kvadrantu – dojné krávy. Nyní se tedy nachází v kvadrantu hvězd. Mají skvělé obchodní výsledky a velmi vysoké tempo růstu obratu.

Vyhodnocení Portfoliové analýzy BCG

Z analýzy plyne základ pro podrobnou analýzu produktů poskytovaných společností, která by měla hledat příležitosti k dosažení co nejlepších zisků. Největší pozornost patří rudlům, kterým chce podnik ještě více zdokonalit a přinést trhu, co nejvíce nových produktů a obnovit tak jejich trendy. Podnik za současný stav bytí na trhu nezaznamenal žádný produkt, který by zcela jistě mohl zařadit do čtvrtého kvadrantu – bídné psy, pouze jeden typ rudlu.

8.2 Benchmarking

Vzhledem ke konkurenci na trhu byli zvoleni pouze okolní konkurenti ze Zlínského kraje, pro zachování objektivity testu.

Pro odstranění co nejvíce subjektivity bylo číselné hodnocení vyhotoveno dle brainstormingu s obchodním manažerem podniku. Na základě výpovědi obchodního manažera podniku byly stanoveny čtyři hlavní faktory ovlivňující nákup – komunikace s veřejností, doba působnosti na trhu, webové stránky a e-shop a produktové porfolio.

Společnosti byly řazeny na číselné škále od 1 do 10, kde hodnota 1 vyvolává nejhorší úroveň, zatím co hodnota 10 nejlepší úroveň. Podnik MTD aktiv, s.r.o. byl zhodnocen dle svých tří okolních konkurentů ze Zlínského kraje.

Tabulka 2 – Benchmarking (Vlastní zpracování)

Konkurenční podnik	Komunikace s veřejností	Doba působnosti na trhu	Webové stránky a e-shop	Produktové portfolio	Celkové hodnocení
MTD aktiv, s.r.o.	9	5	2	8	24
VDZ, spol. s r.o.	7	10	5	6	28
Miroslav Křen - zámečnictví	5	6	7	3	21
Cone Design Int. s.r.o.	4	8	9	8	29

Komunikace s veřejností

Komunikace se hodnotila z výpovědi majitele společnosti, který se pohybuje na trhu přes 20 let a respektuje konkurenční firmy. V tomhle ohledu se může jevit o více subjektivní názor. Podnik MTD aktiv, s.r.o. byl zcela bezkonkurenční s komunikací pro veřejnost. Důvodem proč tomu tak je, jsou zákazníci volající do podniku pro profesionální radu, které od konkurenční firmy nedostal. Nejhorší s komunikací pro veřejnost se stala společnost Cone Design Int. s.r.o., díky nepříznivé komunikace majitele společnosti. Zákazníci si často stěžují na majitele společnosti, často mu dávají za vinu neprofesionální přístup, špatné pochopení a neprofesionální komunikaci. Ostatní dva podniky jsou na tom lépe, nejsou příliš otevření a jednají pouze obchodně. (Interview s majitelem společnosti)

Doba působnosti na trhu

Doba působnosti je hodnocena podle data vzniku podniků. Nejdéle na trhu působí společnost VDZ, spols s r.o., která je na trhu od roku 1991. Společnost MTD aktiv, s.r.o. vznikla 8. dubna 2015. Jedná se o poměrně mladý podnik, který má potencionál a postupem času jistě ještě zvýší konkurenční tlak. Nicméně doba působnosti na trhu může hrát velkou roli pro zákazníka, který by se rozhodoval, jaký podnik osloví. Je nutné na trhu působit jako firma, která si zakládá na kvalitě.

Webové stránky a e-shop

Velmi důležité hodnocení podniků. Pro zákazníka je velmi důležitá přehlednost webu hlavně e-shopu pro zakoupení produktu. V tomhle ohledu podnik MTD aktiv, s.r.o. je hodně pozadu, ale dle výpovědi obchodního manažera se můžeme těšit v budoucnu na nové webové stránky a e-shop. V případě zmíněného nového webu, by se podniku vyplatilo zvýšit kvalitu v podobě neohraným designem, přehledností a příjemnými barvičkami pozadí.

Produktové portfolio

Produktové portfolio bylo hodnoceno dle nabízeného katalogu společností. Podniky MTD aktiv, s.r.o. společně s Cone design Int. s.r.o. měly široký sortiment nabízených produktů oproti ostatním konkurenčním společnostem.

Vyhodnocení benchmarkingu

Výsledky benchmarkingu zjistily jako hlavního okolního konkurenta společnost Cone Design Int. s.r.o. Rozdíly mezi podnikem nejsou razantní. Bez ohledu na rozdíly mezi

podniky je na trhu oblíbenější spíše MTD aktiv, s.r.o. V budoucnu se očekává od firmy nový web + e-shop. Jakmile se změny dostaví, tak se jistě dostaví i větší konkurenční tlak a na okolním trhu bude vybraný podnik dominovat.

8.3 Strategie modrého oceánu

V podniku se neprováděla strategie modrého oceánu příliš do hloubky, ale pouze okrajově. Společnost se zaměřuje na soupeře v rámci vlastního odvětví. Zaměřuje se na postavení mezi konkurenty v pohledu strategické skupiny. Spíše se zaměřuje na lepší obsluhu a potřeby zákazníku, než aby podnik nově vymezil skupinu zákazníků odvětví. Zvyšuje hodnotu nabídky výrobků v rámci odvětví, než aby se rozhlížel přes nabídky doplňkových výrobků. Zaměřuje se spíše na přizpůsobování než na podílení utváření vnějších trendů. (Interview s obchodním manažerem podniku)

Dále vybraná společnost nekoresponduje se strategiemi modrého oceánu, jako jsou například:

- **vytvářet trh nezávislý na konkurenci** – podnik závisí na konkurenci a odvíjí se podle ní především ceny produktů,
- **pomalu se zbavovat konkurence** – nedaří se zbavovat konkurence, konkurenti jsou stále konkurenceschopní,
- **využívat a hlavně formovat novou poptávku na trhu** – firma se spíše soustředí na stále zákazníky a moc nemá snahu formulovat novou poptávku na trhu,
- **upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou** – v podniku bude vždy převládat kompromis mezi kvalitou a cenou. Vybraný podnik si nemůže dovolit, zvýšit kvalitu na úkor vyšší ceny, nebo naopak snížit kvalitu na úkor nižší ceny.

Z výsledků lze usoudit, že podnik nevyužívá strategie modrého oceánu a ani do něj moc nezapadá. Spíše se zaměřuje na konfrontaci s konkurenty než na obecný rozhled. Zásadní chybou je, že se podnik snaží zaměřit na stávající zákazníky. Tím jak se více přizpůsobuje atypičtějším zákazníkům a jejich potřebám, tak se pomalu zmenšuje cílová skupina. Proto je dobré se spíše zaměřit na větší rozhled poptávky především na B2B trhu.

9 SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

Metoda McKinsey 7S popisuje vnitřní prostředí firmy, ve kterém je nejdůležitější chování. Každá osoba by měla mít soucit, respekt a uznání vůči druhé.

Porterova analýza pěti sil udává sílu jednotlivých prvků a objasnění jejich pozic. Odběratelé a jejich hrozba pro podnik je hodnocena jako střední, pro firmu by nebylo devastující, kdyby přišla o jednoho či dva stálé zákazníky, ale jistě by jí to oslabilo. V podniku přesahují spíše stálí zákazníci než náhodní kupci. Dále podnik využívá spíše externí zdroje dodavatelů. Podnik si může dovolit obměňovat dodavatele, ale s velkou opatrností. V současné době má cca 4 externí dodavatelé, tudíž je jasné, že si může vybrat od každého dodavatele něco, proto síla dodavatelů je malá. U nových vstupů je velmi důležité mít velké finanční prostředky pro okamžitou investici. Bohužel těžké je se prosadit na trhu, protože současné firmy mají trh manipulační techniky zcela podchycen, proto se dá říci, že nově vstupující firmy nemají šanci prorazit trh. Boj mezi substituty na trhu jsou již od začátku působícího trhu, jako všude jinde. Často rozhoduje, kdo má lepší reklamu či u koho zákazník najde lepší komunikaci.

Z analýzy PESTE vyplynulo, že ekonomika HDP klesá, za vinu se udává zdravotní situace ve světě. Pro podnik je důležitý kurz eura a polského zlotého, jelikož s externími dodavateli uzavřeli obchodní spolupráci a podnik spíše preferuje některé produkty externě dovážet, než je vyrábět. Dále společnost nevyužívá zvláštní technologické faktory, vystačí si pouze s vlastní výrobou rudlů a základní technikou pro administrativní práce v kanceláři.

V praktické části se hledaly odpovědi, které měly za úkol najít odpověď na tři hlavní ekonomické otázky:

Co vyrábět?

Podnik se hlavně zaměřuje na výrobu rudlů, což přináší jeden z největších zisků ve firmě. Z důvodu své vlastní výroby se dokáže v tomhle typu produktů přizpůsobit a vytvářet tak patřičnou konkurenceschopnost na trhu. Ale také by neměl opomíjet potřeby zákazníků. Čím atypičtější potřeba zákazníka je uspokojena, tím se stává lepší pověst pro podnik a vzniká vzájemné pouto propojení mezi zákazníkem a podnikem, kdy se zákazník rád vrátí.

Jak vyrábět?

Vytvářet produkty, aby se uchytily na trhu, není jednoduché. Bohužel vždy záleží spíše na ceně než na kvalitě. Nicméně je důležité nalézt tu správnou kombinaci vyváženého

poměru kvality a ceny. Pokud jej podnik nalezne, tak má vyhráno, minimálně co se týče reklamací.

Pro koho vyrábět?

Zaměření by mělo směřovat hlavně na železářství, stolařství, zámečnictví a firmy zabývající se výrobou, kde využívají drobnou manipulační techniku. Pro podnik není příliš dobré se zaměřovat na konečné spotřebitele, protože ti mnohdy chtějí menší kvantitu a často požadují pouze hobby manipulační techniku. Jinými slovy požadují horší kvalitu za lepší cenu.

10 NÁVRH DOPORUČENÍ S CÍLEM ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU

Je spousta hlavních a důležitých zlepšení, co by podnik měl využít. Díky výsledkům strategického rozboru byly zjištěny zásadní nedostatky ve společnosti. Tahle zlepšení určitě pomohou v boji proti konkurenci a zvýší tak konkurenceschopnost podniku na trhu.

10.1 Komunikace na sociálních sítích

Zde vede krok k rychlému zviditelnění firmy. Podnik by se měl zaměřit na sociální sítě, jako jsou: Facebook a Instagram a nebo LinkedIn. Sociální sítě spíše oslovují trh B2C. Zákazníci získávají přehled o novinkách, změnách a dění ve firmě. Stálé odebírající podniky jsou informovány především pomocí e-mailu. Bohužel to má jednu nevýhodu, sociálním sítím se musí věnovat neustále každý den a dávat o sobě vědět. Na sociálních sítích mohou být příspěvky ohledně novinek, změn v sortimentu, aktuální situace v podniku atd. Nevýhodou je, že může nastat kyberstalking od konkurence, která začne sledovat pohyby podniku a připravovat se na odezvu.

Náklady spojené s variantou nejsou příliš náročné, pouze zabere čas pro vybraného člena společnosti, aby se touhle formou komunikace dostatečně zabýval. Začít se může ihned.

Druhá možnost by byla nákladnější a to je svěření svých sociálních sítí do rukou externích profesionálů. V případě rozhodnutí pro externího profesionála, který by se staral o sociální sítě, by podnik ztratil veškerou autentičnost a spontánnost. Tahle možnost by představovala, značné měsíční náklady, záleželo by na domluvě a obchodních podmínkách daných subjektů.

Celkové předpokládané náklady na sociální sítě: Kč 0,00

10.2 Internetové stránky a e-shop

Internetové stránky společnosti obsahují pouze základy. Jsou zde velké nedostatky, jako je například špatný vzhled. Přestože podnik nemá dokonalé webové stránky, tak na trhu si vydobyl velmi cenné spolupráci dle šikovnosti a komunikativnosti. Internetová stránka by v současné době měla obsahovat i změnu jazyka. Namístě by byla možnost volby změny jazykové formy na verzi například německou nebo anglickou. Dále by bylo vhodné zvolit profesionální šablonu internetových stránek na míru a k nim vytvořit navazující e-shop se základními funkcemi propojené s účetním programem. Investice je to poměrně vysoká, ale

jedná se o dlouhodobou investici s pozitivním vlivem na podnik. Cena je dána osobou zabývající se tvorbou stránek a e-shopů panem Tomášem Ševčíkem z Vizovic po osobní konzultaci mezi obchodním manažerem podniku a jím. Cena se pohybuje v hodnotě od Kč 50.000,00 – Kč 100.000,00, záleží na funkcích. Jelikož podnik MTD aktiv, s.r.o. chce mít, co nejvíc prezentativní webové stránky spolu s e-shopem, je schopna investovat plnou částku.

Celkové předpokládané náklady: Kč 100.000,00

10.3 Účast na veletrzích

Pro podnik MTD aktiv, s.r.o. je účast na veletrzích a výstavách zcela nepředstavitelné. Přichází tak o skvělou možnost zviditelnit se a vryt se lidem nebo společnostem do paměti. Doporučení vzhledem k velikosti by bylo vhodné navštěvovat spíše významnější a větší akce, kde bude zviditelnění co největší. Na účast na zahraničních veletrzích prozatím není cíleno. Účast na veletrzích je velmi nákladná, záleží, jaké produkty se budou prezentovat a jaká se zvolí patřičná přeprava. V Brně se každoročně koná Mezinárodní strojírenský veletrh, to by se pro podnik mohlo stát první účastí. Pan Lukáš Jelínek se svou firmou nabízí komplexní nabídku pro účast na veletrzích především v ČR. Dokáže zařídit veletrh na míru, návrhy expozic, zajistit reklamu, zajistí hostesky apod. Po poptávce na tyhle služby je cena odhadová od Kč 20.000,00 – Kč 50.000,00. Cena se odvíjí podle veletrhu a služeb. (Expozice.info, ©2020) Proto podnik MTD aktiv, s.r.o chce být napoprvé, co nejvíce prezentativní, tak volí co nejlepší služby.

Celkové předpokládané náklady na veletrzích: Kč 50.000,00

10.4 Reklama

V současné době podnik MTD aktiv, s.r.o. nemá zřízenou reklamu. Měla by se proto zřídit placená reklama hlavně na internetu, kde je největší zázemí firem a zákazníků, jenže v první řadě je potřeba navázat na vytvoření lepších webových stránek s e-shopem. Dále by se uplatnila reklama v podobě billboardu a označením se sídlem a telefonním kontaktem. Ta by právě měla za úkol přilákat více koncových zákazníků. Reklama by se dala využit i jako jméno společnosti na budově, pro lepší vizuální přístupnost, aby podnik každý našel okamžitě. Cena zahrnuje náklady spojené s billboardem a reklamou na budově. Cenová hladina se může mírně lišit, dle požadavků písma, velikosti, barvy, materiálu apod. Cenové náklady jsou proto odhadové.

Celkové náklady na reklamu: Kč 50.000,00 + měsíční náklady na internetovou reklamu Kč 1.000,00

10.5 Ekonomické zhodnocení

Celkové náklady pro podnik se pohybují okolo Kč 200.000,00, s účastí na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně. Poté by klesly pouze na roční náklady na veletrh. Investice je doživotní a může se jenom vrátit. Dále výdaje na měsíční reklamu na internetu se pohybuje kolem Kč 1.000,00. Cena investice je poměrně vysoká, ale z velké části se jedná o dlouhodobou investici. Pokud by se vzala v potaz hospodářská situace v podniku, tak by podnik s investicí neměl žádné potíže. Náklady mohou být samozřejmě vyšší, vše záleží, jakou strategii podnik zvolí. Náklady na internetové stránky a e-shop mohou být daleko větší, záleží, co si podnik bude přát. Rozhodně bych doporučoval tyhle opatření společnosti zrealizovat, protože jí mohou přinést velké zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti. Nehledě na účasti na veletrzích, která zvýší povědomí o firmě. Předpokládaná investice je sice poměrně vyšší, ale podniku by se to určitě vyplatilo.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala analýzou konkurenceschopnosti podniku MTD aktiv, s.r.o. Cílem práce bylo provést analýzu konkurenceschopnosti podniku s manipulační technikou vedoucí k lepšímu postavení podniku na trhu. Následovalo zodpovězení ekonomických otázek v shrnutí provedených analýz a dále se stanovily vhodné návrhy doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Z počátku se bakalářská práce věnovala literární rešerši na téma konkurenceschopnost, konkurence a jejich strategií. Důležitá část také patřila strategickému rozboru prostředí a dílčí analýzy podniku, mezi které byly zařazeny 7S McKinsey, Porterova analýza pěti sil a analýza PESTE.

Následovala praktická část, která korespondovala s teoretickou částí. Nejdříve se jednalo o představení společnosti a jejího produktového portfolia a poté se zhodnotily analýzy strategického prostředí, ve kterém se identifikovali největší okolní konkurenti a stálí odběratelé. Zajímavostí je, že nejvýznamnějším konkurentem pro podnik je Cone Zlín Int. s.r.o., který sídlí ve stejném regionu, ve městě Fryšták. S vybraným podnikem vede konkurenční boj o své zákazníky. Jelikož konkurenční firma neprofesionálně komunikuje se zákazníky, tak vybraný podnik má značnou výhodu přetáhnout zákazníky na svou stranu za pomocí lepší komunikace. Dále se zhotovila portfoliová analýza BCG, ze které vyplynulo, že firma dosud nemá žádný produkt, co by výrazně spadal do čtvrtého kvadrantu. To pro podnik znamená jen dobře, protože nemusí produkty stahovat z trhu a vyřadit je tak ze sortimentu nabízeného zboží. Do čtvrtého kvadrantu zapadají produkty, které jsou již vyhaslé a již se neprodávají, takové produkty je potřeba stáhnout ze sortimentu, aby uvolnily místo novým a nepřekáželi ve skladování. Doposud se ve čtvrtém kvadrantu objevil pouze jeden typ rudlů, což je skvělá informace pro podnik. V neposlední řadě se úspěšně povedlo odpovědět dle dedukce na hlavní ekonomické otázky.

Ze strategie modrého oceánu plyne, že vybraný podnik nekoresponduje se strategií modrého oceánu. Vytváří trh závislý na konkurenci, konkurence se příliš nezbavuje, nevyužívá efektivně novou poptávku na trhu a nedokáže upustit od kompromisů mezi kvalitou a cenou.

Kapitola, která se věnovala návrhu doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti na trhu, měla za cíl na základě analýz stanovit opatření na lepší konkurenceschopnosti podniku. Velký problém pro vybraný podnik jsou nedostatečně propracované webové stránky + e-shop, chybějící komunikace na sociálních sítích a reklama. Podnik se navíc

neúčastní výstav a veletrhů, kde by mohl prosadit své produkty. Právě výstavy a veletrhy se předpokládá, že jsou jedním z nejvíce účinných nástrojů marketingu na B2B trhu obzvláště v tomto průmyslově orientovaném odvětví jako je manipulační technika. Proto by je podnik měl co nejdříve začít využívat.

Co se týče ekonomického zhodnocení, tak náklady spojené ke zvýšení konkurenceschopnosti se pohybuje cca kolem Kč 200.000,00. Avšak nejvýznamnější položku tvoří web a e-shop.

Navrhovaná opatření pro podnik jsou dalším krokem k úspěšné konkurenceschopnosti na trhu a následným dobýváním trhu v České republice. Tyhle opatření v zajisté míře zvýší počet stálých zákazníků a to i pro firmu znamená větší obrat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. *Marketing: an introduction*. Twelfth edition. Boston: Pearson, 2015, 672 stran. ISBN 978-1-292-01678-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001, 256 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

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

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GÁLA, Libor, Alena BUCHALCEVOVÁ a Jaroslav JANDOŠ, 2012. *Podniková architektura.* Řepín: Tomáš Bruckner. 222 s. ISBN 978-80-904661-6-6.

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck. 159 s. ISBN 978-80-7179-564- 3.

HENRY, Anthony, 2011. *Understanding strategic management.* 2nd ed. New York: Oxford University Press. 442 p. ISBN 0199581614.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst.* Praha: Management Press, 2018, 264 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072615476.

HUČKA, Miroslav, Eva KISLINGEROVÁ a Milan MALÝ, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století.* Praha: C. H. Beck. 275 s. ISBN 978-80-7400- 198-7.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794538.

Kim, W.C. & Mauborgne, R., 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání., Praha: Management Press.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 9788024715452.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management.* 12. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, str. 792. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2015. *Marketing Management*. 15th ed. Boston: Pearson Prenice Hall. 832 p. ISBN 978-1-292-09262-1.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612512.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-9633-8.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání.* Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 8024712776.

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

Mallya, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.PALATKOVÁ, Monika, 2011. Marketingový management destinací. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-7210-3

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. [překl.] Karel Kvapil. Knihovna světového managementu. Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 403. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda. Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. [překl.] Vladimír Irgl. Knihovna světového managementu. Praha: Victoria Publishing, 1993, str. 626. ISBN 80-856-0512-0

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2000, 101 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071794228.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TYLL, Ladislav. Podniková strategie. Praha: C.H. Beck, 2014, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005077.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VASILESCU, L., TUDOR, S. *Initiatives for Competitivness and Eficiency.* Management [online]. 2015, 13(2), s. 359-366 [cit. 2020-05-31]. ISSN 18412416.

WEST, Douglas C., John B. FORD a Essam IBRAHIM, 2010. *Strategic marketing: creating competitive advantage.* 2nd ed. New York: Oxford University Press. 585 p. ISBN 0199556601.

Internetové zdroje

09 – SAMOSTATNÁ POLYURETANOVÁ KOLA. *MTD aktiv* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.mtdaktiv.cz/produkty-kategorie/09-samostatna-polyuretanova-kola/

10 Ways Competition Can Improve Your Business. *Entrepreneur Media* [online]. © 2020 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: https://www.entrepreneur.com/article/249541

11 – SAMOSTATNÁ NAFUKOVACÍ KOLA. *MTD aktiv* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: https://www.mtdaktiv.cz/produkty-kategorie/11-samostatna-nafukovaci-kola/

13 – DUŠE & PLÁŠTĚ . *MTD aktiv* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-12]. Dostupné z: https://www.mtdaktiv.cz/produkty-kategorie/13-duse-plaste/

13000 – Kola s elastickou modrou pryžovou obručí na polyamidovém disku. *MTD aktiv* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: https://www.mtdaktiv.cz/produkty-kategorie/serie-13000/

Analýza pěti sil 5F - Porter‘s Five Forces. *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/analyza-5f

Analýza rizik a příležitostí (SWOT ANALÝZA). *Everesta* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: http://elearning.everesta.cz/mod/book/view.php?id=161&chapterid=145

Benchmarking jako účinný nástroj zlepšování managementu údržby. *System online* [online]. ©2001 - 2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://m.systemonline.cz/rizeni-vyroby/benchmarking-pro-zlepsovani-managementu-udrzby.htm

Definice malého a středního podnikatele. *CzechInvest* [online]. ©1994 - 2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele

Ekonomika v době epidemie. *Deloitte* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/about-deloitte/COVID-19-ekonomicke_dopady.pdf

Komplexní nabídka pro účast firem na veletrzích v ČR i zahraničí. *Expozice.info* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://expozice.info/nase-sluzby/

Graf EUR/Kč. *Kurzy.cz* [online]. ©2000 - 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=EUR&od=01.01.2019&do=19.6.2020&T=0

Graf PLN/Kč . *Kurzy.cz* [online]. ©2000 - 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=PLN&od=01.01.2019&do=19.6.2020&T=0

HDP 2020, vývoj hdp v ČR . *Kurzy.cz* [online]. ©2000 - 2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

HONUS, Rostislav. *Benchmarking ve veřejné správě*. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2004. ISBN 80-239-3933-5. Dostupný z: http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf

Konkurenční výhoda (Competitive Advantage). *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage

Rudé a modré oceány. *Koučink portál* [online]. ©2016 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-prumyslovych-vyrobku-a-sluzeb-prodcom-metodika

Matice BCG. *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2020-06-03]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/matice-bcg

Manipulační vozíky . *Guard 7* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: https://www.guard7.cz/lexikon/manipulacni-voziky

Model 7S – McKinsey. *CIE – Centre for industrial engineering* [online]. 2014 [cit. 2020-05-17]. Dostupné z: http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mckinsey

Strategie (strategy). *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/strategie-strategy

MTD aktiv [online]. ©2020 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.mtdaktiv.cz/

Národnostní struktura obyvatel. *ČSÚ*, 2014 [online]. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20551765/170223-14.pdf

PAVLÍKOVÁ, Lenka, 2018. *Analýza konkurence: Proč se o ni zajímat a jak na ni*. Ecommerce Bridge. Dostupné také z: https://www.ecommercebridge.cz/analyza-konkurence-proc-se-o-ni-zajimat-a-jak-na-ni/

Polyuretan, jak vzniká a jeho využití. *Izolace-info* [online]. ©2008-2018 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: https://www.izolace-info.cz/technicke-informace/zateplovani-obecne-informace/10117-polyuretan-jak-vznika-a-jeho-vyuziti-a.html#.XuT9TEUzYps

Porterův model. *BRAIN TOOLS GROUP* [online]. ©2014-2020 [cit. 2020-05-29]. Dostupné z: https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm

Statistika průmyslových výrobků a služeb (PRODCOM) - Metodika . *ČSÚ* [online]. ©2014 [cit. 2020-06-14]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistika-prumyslovych-vyrobku-a-sluzeb-prodcom-metodika

Všeobecné obchodní podmínky. *MTD aktiv* [online]. ©2020 [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: https://www.mtdaktiv.cz/vseobecne-obchodni-podminky-2/

SWOT analýza. *Management Mania* [online]. ©2011-2016 [cit. 2020-05-31]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/swot-analyza

Interní zdroje

Interní materiály vybrané společnosti, 2019.

Interview s majitelem společnosti.

Interview s obchodním manažerem společnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Cíle konkurenční strategie (PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů, s. 12) 17

Obrázek 2 – Definice konkurenční strategie (PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů, s. 13) 18

Obrázek 3 – Analýza 7S (Mallya, 2007, s. 73) 23

Obrázek 4 – Porterův model pěti sil (BRAIN TOOLS GROUP, ©2014-2020) 24

Obrázek 5 – Vlivy na cenu, zisk a náklady (Magretta, 2012, s. 46) 26

Obrázek 6 – Analýza SWOT (Everesta, ©2020) 31

Obrázek 7 – BCG matice (Vaštíková, 2012, s. 54) 33

Obrázek 8 – Cyklus benchmarkingu (Honus, 2004, s. 20) 34

Obrázek 9 – Logo MTD aktiv, s.r.o. (MTD aktiv, ©2020) 39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Analýza SWOT (vlastní zpracování) 55
Tabulka 2 – Benchmarking (Vlastní zpracování) 59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Produktové portfolio vybraného podniku

Příloha P II: MTD profi rudl typ 2094.05

Příloha P III: Druhy samostatných kol

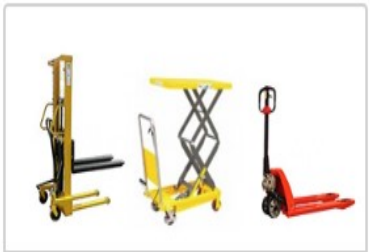
Příloha P IV: Dezény vybrané firmy

Příloha P V: Dar pro odběratele

Příloha P VI: Samostatné kolo s elastickou modrou pryžovou obručí na polyamidovém disku

PŘÍLOHA P I: PRODUKTOVÉ PORTFOLIO VYBRANÉHO PODNIKU

Rudle



Zdvižné vozíky

Samostatná kola

Duše & plášť, disky, rukojeti, ložiska

Otočná kola

PŘÍLOHA P II: MTD PROFI RUDL TYP 2094.05

PŘÍLOHA P III: DRUHY SAMOSTATNÝCH KOL

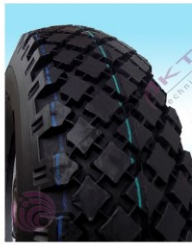
Nafukovací kolo Pryžové kolo Polyuretanové kolo

PŘÍLOHA P IV: DEZÉNY VYBRANÉ FIRMY

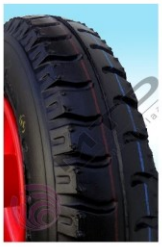
Dezén 301

Dezén 302

Dezén 303



Dezén 313

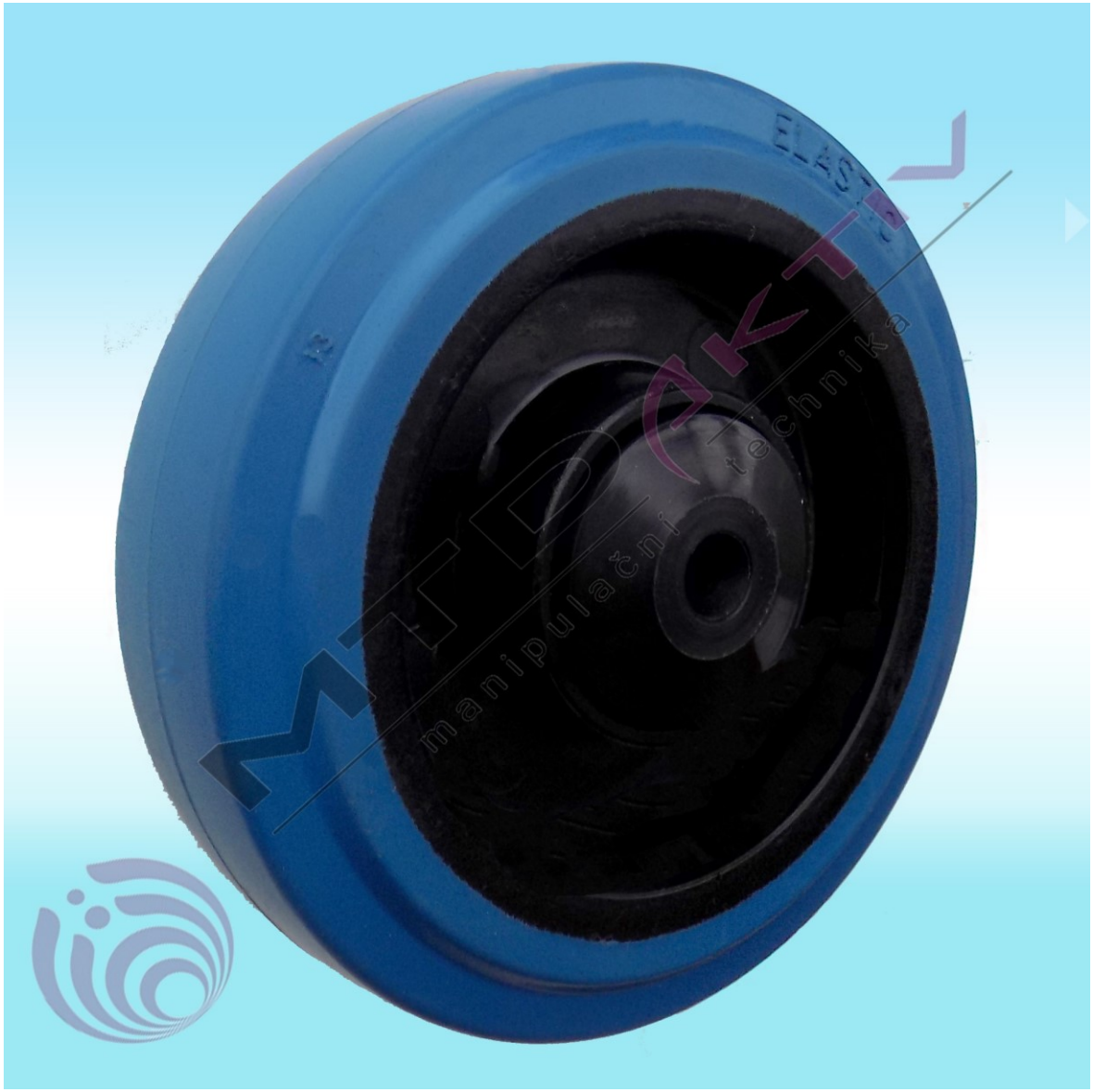


Dezén 301

Dezén 307

Dezén 308

Dezén 309

PŘÍLOHA P V: DAR PRO ODBĚRATELE

PŘÍLOHA P VI: SAMOSTATNÉ KOLO S ELASTICKOU MODROU PRYŽOVOU OBRUČÍ NA POLYAMIDOVÉM DISKU