

Analýza konkurenceschopnosti společnosti Wicke CZ, s.r.o.

Veronika Mynářová

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

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

Jméno a příjmení: **Veronika Mynářová**
Osobní číslo: **M17744**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti Wicke CZ, s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

II. Praktická část

- Zpracujte vybrané analýzy vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost.
- Na základě provedených analýz zpracujte návrhy a doporučení na zvýšení konkurenčního postavení podniku.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. New York: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

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

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, 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 je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Wicke CZ, s.r.o., která se zabývá výrobou a obchodem svých vyrobených výrobků. Téma se věnuje aktuálnímu problému mnoha firem, jejichž snaha je získat silné konkurenční postavení na trhu. Cílem teoretické práce bylo zpracování literárního průzkumu věnovaného pojmům konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda a zobrazení analýz, které blíže souvisí s konkurenceschopností. Tyto poznatky byly dále aplikovány v praktické části, kde došlo k uplatnění analýzy McKinsey 7S, PEST analýzy, SWOT analýzy nebo využití Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil. Součástí bakalářské práce jsou návrhy a doporučení, které by měly společnosti pomoci zvýšit její konkurenční postavení na trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, cíle, průmyslový marketing, konkurenční výhoda

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of Wicke CZ, Ltd., which deals with the production and trade of its manufactured products. The topic is devoted to the current problem of many companies whose effort is to gain a strong competitive position on the market. The theoretical work aimed to prepare a literary survey devoted to the concepts of competition, competitive strategy, competitive advantage, and display analysis that is more closely related to competitiveness. These findings were further applied in the practical part, where the McKinsey 7S analysis, PEST analysis, SWOT analysis, or Porter analysis of five competitive forces were used. Part of the thesis is suggestions and recommendations that should help the company to increase its competitive position in the market.

Keywords: competition, competitiveness, goals, industrial marketing, competitive advantage

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu doc. Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D. za užitečné rady, ochotu, odbornou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat prokuristovi Ing. Karlu Telíškovi za cenné rady, podporu a poskytnuté informace, bez kterých by tahle práce nemohla vzniknout.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala celé rodině, která mě po celou dobu studia velmi podporovala.

„Abyste uspěli, musí být Vaše touha po úspěchu větší než strach z neúspěchu.“

Bill Cosby

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA	12
1.1 KONKURENCE MEZI NABÍDKOU A POPTÁVKOU	13
1.2 DOKONALÁ A NEDOKONALÁ KONKURENCE.....	14
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	14
1.4 KONKURENTI.....	15
1.4.1 Identifikace silných a slabých stránek konkurenta.....	16
1.4.2 Identifikace pravděpodobného reagování konkurenta	16
1.5 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	17
2 PRŮMYSLOVÝ MARKETING	19
2.1 ZMĚNY V NÁKUPNÍM CHOVÁNÍ FIREMNÍCH ZÁKAZNÍKŮ	19
2.2 ROZDÍLY MEZI PRŮMYSLOVÝM A KLASICKÝM MARKETINGEM	20
2.3 MODERNÍ TRENDY V PRŮMYSLOVÉM MARKETINGU	20
3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	22
3.1 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP PODLE KOTLERA	22
3.2 STRATEGICKÝ PŘÍSTUP PODLE PORTERA	24
3.3 STRATEGICKÝ PROCES.....	25
3.3.1 Vize	26
3.3.2 Poslání	26
3.3.3 Strategické cíle	26
3.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	28
3.4.1 Analýza hodnototvorných řetězců – Value Chain analýza	29
3.4.2 Vlastnosti konkurenční výhody.....	30
4 PODNIK A JEHO OKOLÍ	31
4.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	31
4.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	33
4.2.1 Analýza mikroprostředí.....	33
4.2.2 Analýza makroprostředí	35
4.3 SWOT ANALÝZA	36
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WICKE CZ, S.R.O.	40
7 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	47

7.1	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY	47
7.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	47
7.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	50
7.4	TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	53
8	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	54
8.1	SÍLA DODAVATELŮ	54
8.2	SÍLA ODBĚRATELŮ	55
8.3	HROZBY SUBSTITUTŮ	55
8.4	OHROŽENÍ POTENCIONÁLNÍMI KONKURENTY	55
8.5	OHROŽENÍ STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	55
9	SWOT ANALÝZA	57
9.1	SILNÉ STRÁNKY	57
9.2	SLABÉ STRÁNKY	58
9.3	PŘÍLEŽITOSTI.....	59
9.4	HROZBY	60
10	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	62
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	63
11.1	SNÍŽENÍ FLUKTUACE ZAMĚSTNANCŮ	63
11.2	ROZŠÍŘENÍ ONLINE MARKETINGU	64
11.3	KPI UKAZATEL VÝKONNOSTI	65
11.4	SOFTWARE NA VYBAVENÍ OBJEDNÁVEK	66
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73

ÚVOD

V současné době je konkurenci věnována mnohem větší pozornost než dříve. Práce reaguje na aktuální problém, který na trhu nastává, a to i díky neustále rozvíjející se globalizaci. Na trhu se nevyskytuje odvětví, ve kterém by nebylo možné konkurenci nalézt. Konkurenci je důležité sledovat dlouhodobě, aby podnik neztratil své vedoucí postavení. Jedním z cílů podniků je být lepší než jejich rivalové. Toho lze dosáhnout, jestliže nabídnou zákazníkovi lepší výrobek nebo službu.

Další velmi dynamicky se rozvíjející oblastí je průmyslový marketing a B2B trhy. Je nutné vývoj sledovat a věnovat mu dostatečnou pozornost. Metody a způsoby, kterými byl marketing a trhy řízeny v minulých letech, již úplně nefungují.

Společnost Wicke CZ, s.r.o. se zabývá výrobou a obchodem svých vyrobených produktů. Předmět podnikání společnosti je pestrý. Dále se zabývá výrobou gumárenských směsí, obráběním, malířstvím, lakýrnictvím a natěračstvím. Společnost je velmi specifická, neboť zabezpečuje široký rozsah aktivit. Jmenovaný předmět činnosti není příliš obvyklý u výrobních společností. Vybraná firma nemá obchodní zaměření, přesto ale zvyšuje nebo snižuje zisk mateřské společnosti na obchodním trhu. Řízení a efektivita této firmy přímo ovlivňuje prodejnost výrobků mateřské společnosti u koncových odběratelů. Jestliže by firma nebyla konkurenceschopná oproti ostatním dodavatelům komodit totožné s komoditou Wicke, nebylo by možné vyvíjet nové výrobky a postavení mateřské společnosti by na trhu výrazně pokleslo.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je blíže charakterizovaná konkurence, dále se práce věnuje průmyslovému marketingu. Následující kapitola je věnována konkurenční strategii. V poslední části je podrobně rozebráno okolí podniku včetně jednotlivých analýz, které jsou později aplikovány v praktické části. Praktická část se skládá z představení společnosti, implementování jednotlivých analýz na vnější a vnitřní prostředí podniku. Poslední kapitola je věnována analýze na zjištění situace v podniku, tedy zkoumání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Z provedených analýz vznikly návrhy a doporučení na zvýšení konkurenčního postavení společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma analýza konkurenceschopnosti společnosti Wicke CZ, s.r.o. se sídlem ve Slušovicích. Práce si klade za cíl představit společnost, charakterizovat konkurenci a analyzovat vnější a vnitřní prostředí firmy. Dále nalézt návrhy a doporučení, které povedou ke zvýšení konkurenčního postavení podniku na trhu.

Potřebné informace k praktické části jsou získány z interních dokumentů, pomocí rozhovorů se zaměstnanci firmy a v neposlední řadě metodou pozorování.

V teoretické části bakalářské práce bude zpracován literární průzkum se zaměřením na konkurenceschopnost. Nedílnou součástí práce bude vysvětlení pojmů konkurence, konkurenční strategie nebo konkurenční výhoda. Práce bude obsahovat popis marketingových analýz, které slouží k mapování prostředí podniku.

- McKinsey 7S,
- PEST analýza,
- Porterův model pěti konkurenčních sil,
- SWOT analýza.

Praktická část bude věnována společnosti Wicke CZ. Poznatky, které byly získány v teoretické části, budou detailně aplikovány. Cílem praktické části bude sledování činností, které společnost potřebuje k tomu, aby byla schopna udržet konkurenceschopnost. Na úvod praktické části bude představena společnost analýzou McKinsey 7S. Následně bude analyzováno makroprostředí pomocí PEST analýzy, kde budou blíže rozpracovány politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Další aplikovanou analýzou bude Porterův model pěti konkurenčních sil, který přiblíží mikroprostředí firmy. Pro ucelený pohled na firmu bude uplatněna SWOT analýza.

Poslední kapitola v práci bude zahrnovat návrhy a doporučení, které mohou firmě pomoci zlepšit konkurenční postavení a získat více zákazníků. Následné výstupy z práce, návrhy a doporučení na zlepšení budou předloženy vedení společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A JEJÍ CHARAKTERISTIKA

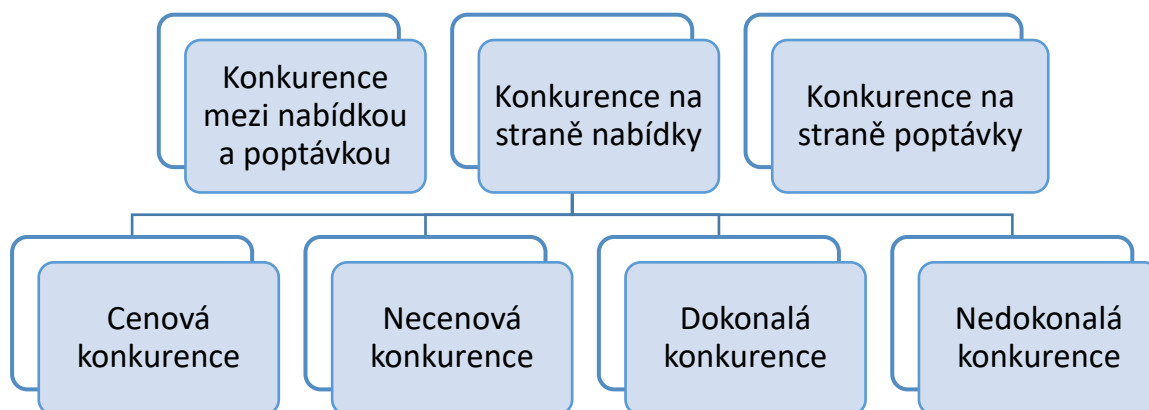
Pojem konkurence můžeme definovat jako střetávání opačných zájmů ekonomických subjektů, které se vyskytují na trhu. (Jurečka, 2013, s. 177) Dominovat na trhu a dosahovat nejvyšších zisků je možné tehdy, jestliže podnik je ojedinelý. Tím se chápe, že umí být odlišný od konkurence. (Souček, 2015, s. 229)

Konkurence nemusí být pokaždé jen mezi podniky a firmami. Získání zákazníka na svoji stranu nezajišťuje vítězství, může však představovat velkou motivaci. Na trh vstupujeme se záměrem provádění ekonomických zájmů a plnění předem vymezených cílů na úkor jiných ekonomických subjektů. Podstatné je dopracovat se k výhodě oproti ostatním. (Lukášková, Hoke, 2012, s. 15) Zkoumání konkurence je velmi náročné a mnohdy komplikované, protože konkurenti mezi sebou nespolupracují. Opakovaně používají fiktivní prostředky, aby utajili a zakryli svou strategii a dopracovali se k informacím o konkurentech. (Zamazalová, 2010, s. 59)

Pojetí konkurence je chápáno jako soupeření, soutěžení nebo vedení hospodářské soutěže mezi jednotlivými podniky, kdy se vždy jedná o spojitost dvou a více subjektů. Tenhle koncept má mnohostranný pohled. Nejčastěji se jedná o vlivy ekonomické, sociální, kulturní nebo etické. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 193)

Magretta (2012, s. 28) ve své knize uvádí, že konkurence dělá mnoha manažerům starosti. Aby podniky byly schopny přežít, musí svou konkurenci sledovat. Jestliže by nebyla konkurence, nemohla by být určena strategie, protože by nebyl žádný důvod zjišťovat způsob, jak být lepší než ostatní. V dnešní době lze konkurenci nalézt na mnoha místech, dokonce v neziskových organizacích.

Podniky se snaží udržet své zákazníky, o které má zájem i jejich konkurence. Tahle situace vede ke konkurenčnímu vztahu, který není chybný. Ve skutečnosti ale postavení velmi nefunguje, protože dodavatelé nedodržují své zásady a tenhle postoj není reálný. Značně se v oblasti strategie přehlíží vstupy, prvotně se podniky soustředí na výstupy, mezi které se řadí kupující. Dalším důležitým hlediskem, které bývá často přehlíženo je, že podniky mezi sebou neuznávají pravidla hospodářské soutěže. Posledním, ale velmi významným aspektem je nalezení, o který typ konkurenta se jedná a pochopit jeho chování. Hodně závisí, zda se jedná o podnik, který působí pouze ve stejném odvětví anebo dochází ke konkurenčním střetům zájmu společností, které spolu nemají příliš stejného. (Zich, 2012, s. 49)



Obrázek 1 Rozdělení konkurence (vlastní zpracování dle: Lukášková, Hoke, 2012, s. 15-16)

1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Tenhle druh konkurence nastává v situaci opačných názorů mezi kupujícím a nabízejícím. Zákazník si přeje získat maximální množství za nejnižší cenu, prodávající má opačný záměr. Tomu jde především o největší zisky, proto chce prodat výrobek nebo službu za co nejdražší cenu. (Lukášková, Hoke, 2012, s. 15)

Konkurence na straně poptávky vzniká, jestliže poptávka po produktu nebo službě převyšuje nabídku. Tahle skutečnost dává smysl, pokud je na trhu něčeho nedostatek a kupující jsou ochotni nakoupit za mnohem vyšší ceny. (Lukášková, Hoke, 2012, s. 15)

Konkurence na straně nabídky nastává v situaci, kdy nabídka převyšuje poptávku. Proávající má v úmyslu prodat co nejvíce, tedy usiluje o maximální zisk s minimálními náklady. Při téhle konkurenci dochází k poklesu cen, kdy tahle skutečnost nutí podniky zlepšovat výrobu, technologie a zesilovat produktivitu. (Lukášková, Hoke, 2012, s. 15)

Na straně nabídky se dále konkurence rozděluje na cenovou a necenovou. První zmiňovaná je založena na dobrovolném snižování ceny, kdy podnik chce dosáhnout převahy na trhu a vytěsnit ostatní subjekty. Necenová konkurence se naopak snaží upoutat kupujícího jinými způsoby, např. vyšší kvalitou, lepším servisem, obalovým materiálem nebo reklamou. (Urbánek, 2010, s. 170) Tenhle druh konkurenčního boje je zpravidla nákladnější, ale pro podniky je velmi důležitý, protože je schopen značně navýšit příjmy. Podniky se snaží uplatňovat obě metody, tedy cenovou i necenovou konkurenci. (Šimková, 2014, s. 39)

1.2 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalou konkurenci je možné chápat tak, že ani jeden ze subjektů objevujících se ve stejném nebo podobném odvětví, nedokáže ovlivnit cenu. Prodávající ani kupující není schopen po opuštění nebo vstoupení na trh cenu změnit, protože nemá dostatečně velký podíl. Podniky musí na trhu ceny dodržovat. (Jurečka, 2013, s. 180)

Na skutečném trhu se z pravidla tenhle typ konkurence neobjevuje. Nakládá se s ním pouze jako s ekonomickou teorií. Dokonalá konkurence ukazuje ideální situaci, kdy je možné nalézt stejné podmínky pro všechny a zároveň každý má totožný přístup k veškerým výrobním faktorům, tím chápeme, že každý je schopen výroby poskytovat i produkovat. (Urbánek, 2010, s. 171) Primární předpoklady představují skutečnost, že výrobek je produkován značným počtem producentů, každý výrobce má neomezený vstup do odvětví, je možné produkovat stejnorodé výrobky a nelze změnit tržní cenu produkce. (Šimková, 2014, s. 40)

Pokud nedojde ke splnění všech podmínek dokonalé konkurence, nastává konkurence nedokonalá. Ta se objevuje na trhu mnohem častěji. Výrobce je schopen zvýšením nebo snížením množství výrobků ovlivnit cenu. (Lukášková, Hoke, 2012, s. 38) Tudíž má monopolní sílu. Dílčí způsoby nedokonalé konkurence se rozeznávají určitým stupněm monopolní síly. O největší monopolní síle hovoříme u monopolu, opakem je potom monopolistická konkurence. Společné znaky se vyznačují omezeným vstupem do odvětví, nachází se zde možnost ovlivňovat cenu a produkují se různorodé výrobky. (Šimková, 2014, s. 40)

1.3 Konkurenceschopnost

V dnešní rychle se rozvíjející době neplatí, že konkurenceschopnost získávají podniky po celou dobu svého působení na trhu. Svou pozici mohou nečekaně a rychle ztratit. Podnik může být v určitých oblastech nejlepší, ale pořád mu to nemusí zaručit nejvyšší konkurenční schopnost. Jestliže provede špatné strategické rozhodnutí, chybně posoudí, jak se bude trh dále vyvíjet, může mít velké problémy s udržení své pozice na vybraném trhu. Existuje mnoho faktorů, které konkurenceschopnost ovlivňují. Mezi nejvýznamnější faktory patří například kvalita produktů, produktivita práce, složení výrobků, typ kupujícího nebo cena. (Kislingerová, 2014, s. 159-160)

Vyskytuje se mnoho definicí zaměřených na pojem konkurenceschopnost, ve kterých se autoři chtějí odlišit. Záleží, kterou částí studia konkurenceschopnosti se budeme zabývat. Může se jednat o výrobek, podnik, odvětví nebo národní ekonomiku, kde významný vliv ve většině případech hraje globalizace. Dnešní doba umožňuje rozvoj a vývoj technologií, rozšíření trhů nebo zvýšení množství podnikatelských subjektů. Výše zmíněné postoje ovlivňují konkurenceschopnost podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 139-140)

Jestliže podnik chce převyšovat ostatní, je nutné, aby pracoval s konkurenceschopností. Té může dosáhnout zkoumáním a objevováním konkurenčních výhod daného podniku. Zdařilý subjekt je ten, který využil konkurenční výhodu a dosáhl převahy nad ostatními. (Lhotský, 2010, s. 21)

Veber (2016, s. 15) blíže popisuje konkurenceschopnost jako soupeření s ostatními společnostmi, kdy hlavním cílem je být lepší než ostatní, mít větší portfolio výrobků či služeb. Jestliže se na trhu objeví podniky zaměřující se na stejnou nebo podobnou činnost, účel zvítězit a být nejlepším se mnohonásobně stupňuje. Opakem se stává fakt, pokud je poptávka menší než nabídka, poté se rivalita mezi podniky stává nutností.

Při pohledu na konkurenceschopnost se velmi často sleduje podnik z úplného pohledu. Velmi často se klade důraz na ekonomickou realitu. Oba pojmy, jak konkurence, tak konkurenceschopnost, mají určité spojitosti. Konkurenceschopností rozumíme určitý potenciál, na rozdíl od konkurence, kde získaný potenciál dále používáme a pracujeme s ním. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková, 2011, s. 221-222)

V dnešní době, kdy je svět otevřený, je důležité navrhnout produkt, který bude mít potenciál uspět celosvětově. Tenhle přístup vysvětluje, že je důležité se primárně prosadit na domácím trhu a až později usilovat o exportu výrobků do zahraničí. Stává se velmi důležité sledovat vývoj na zemi, například kulturu nebo zákony jiných zemí. V současnosti se stále více podniků snaží prosadit na zahraničním trhu než v ČR. (Souček, 2015, s. 231)

1.4 Konkurenti

Jakubíková (2013, s. 108) ve své knize uvádí, že je důležité, aby podniky prováděly analýzu konkurentů, protože po vyhotovení můžou porovnávat silné a slabé stránky s jejich vlastními. Tahle skutečnost poté pomůže rozpoznat přednosti a slabiny podniku ve vztahu k individuálním konkurentům. Existuje mnoho postupů, které lze použít, jako například využití sémantického diferenciálu, vypracování profilu konkurentů, kde lze sledovat obraty,

podíly na trhu, zisky, aj., nebo určení cílových skupin konkurence, její strategie, silné a slabé stránky.

1.4.1 Identifikace silných a slabých stránek konkurenta

Jestliže chceme mít správné zpracování konkurenční strategie, je nezbytné identifikovat silné a slabé stránky konkurentů. Manažeři podniků by měli získat co nejvíce informací o konkurenci. Potřebné údaje jsou například tržby, cash flow, výrobní procesy, výrobní portfolio, kvalita konkurenčních výrobků nebo jejich distribuční kanály. Za silné stránky konkurenta lze považovat vysoký tržní podíl, zaměření na rychle rostoucí tržní segmenty, dostatečná odlišnost výrobků, nákladová výhoda nebo vysoké zisky. Kdežto slabé stránky se nachází tam, kde má podnik zranitelná místa. Může se jednat o peněžní hotovost, nízké výnosy, příliš vysoké náklady na distribuci nebo problémy s pracovníky. Získávání informací ve většině případech probíhá alespoň jednou ročně a má různé podoby. Údaje lze získat od kupujících nebo dodavatelů. (Lesáková, 2014, s. 131-132)

1.4.2 Identifikace pravděpodobného reagování konkurenta

Při hodnocení chování konkurenta můžeme sledovat, jak bude konkurent reagovat na celkové změny v externím prostředí a na konkrétním trhu nebo jaké bude jeho reagování na speciální aktivity jiných podniků. (Lesáková, 2014, s. 135-136)

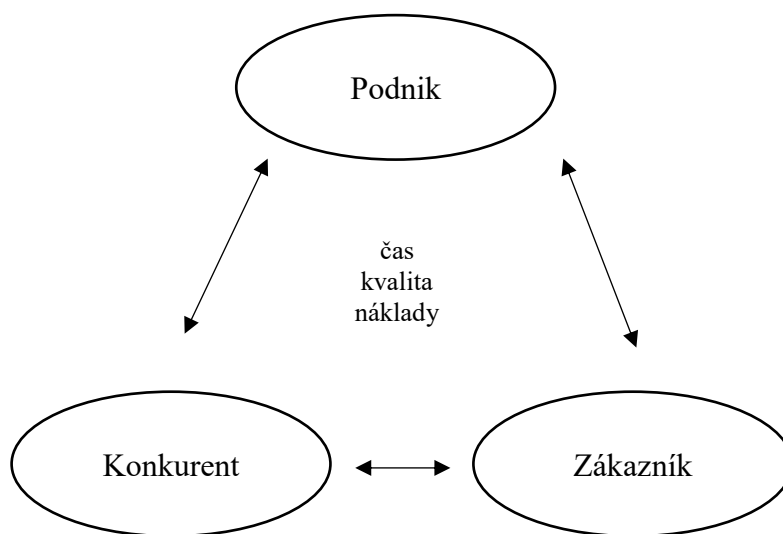
Kotler rozlišuje rozdílné typy konkurentů, podle zjištěné analýzy konkurence:

- laxní konkurent – je ten, který nesleduje a žádným způsobem neodpovídá na činnosti konkurenčních podniků, může tímhle způsobem postupovat, protože nemá přehled o konkurenci, nemá dost finančních prostředků, nebo důvěřuje kupujícím;
- vybíravý konkurent – neodpovídá na všechny činnosti, buď si ji vybere a určitým způsobem na ni odpovídá nebo ji nechá být;
- konkurent tygr – jeho reakce je okamžitá, mnohdy přistoupí k protiútokům, nikdy neodejde bez boje, i když by to mohlo pro něho znamenat prohru;
- nevypočitatelný konkurent – jeho chování nelze dopředu předvídat, v některých případech odpoví útokem, jindy se tím nezaobírá, tenhle styl jednání je velmi častý, a je značně obtížný pro soupeření. (Urbánek, 2010, s. 161)

1.5 Konkurenční prostředí

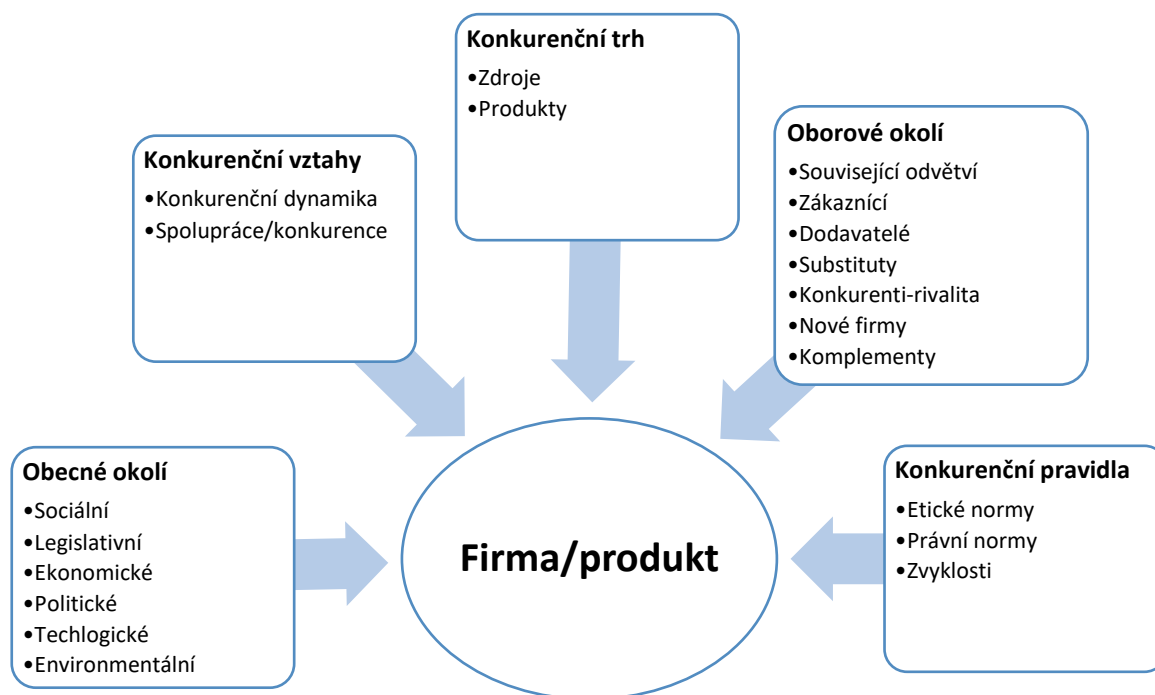
Jestliže si podnik tvoří konkurenční strategii, je vhodné, aby znal všechny vlivy, které ho v určitém prostředí a oblasti ovlivňují. Je výhodné se směřovat ke zjištění, jaká je situace v podniku. Podstatou se stává rozpoznat, jak subjekt uplatňuje strategii, kterou si zvolil. Zda podporuje zužitkování priorit a snaží se odstraňovat nedostatky. Nemělo by se zapomínat na sledování situace mimo podnik, objevovat nové trendy, poznávat nové konkurenty. Důležitým bodem je rovněž znát, čeho podnik musí dosáhnout, aby dospěl k naplnění příslušné představy. (Urbánek, 2010, s. 159)

Strategický trojúhelník zobrazuje prostředí, ve kterém se podnik objevuje a ukazuje vztah konkurentů a zákazníků. Každý z konkurentů chce získat kupujícího na svou stranu, proto je důležité vytvořit si konkurenční výhodu. V magickém trojúhelníku jsou zobrazeny hlavní konkurenční faktory, jako je cena, kvalita nebo čas. Jestliže podnik bude v některých z uvedených faktorů nejlepší, získá konkurenční výhodu. Nakloní si zákazníka na svou stranu a zlepší se pozice podniku na trhu. Magický trojúhelník můžeme graficky znázornit na spojnici mezi vrcholy strategického trojúhelníku. (Lhotský 2010, s. 21)



Obrázek 2 Strategický a magický trojúhelník (Lhotský, 2010, s. 22)

Konkurenční prostor je vymezen z charakteristiky konkurence a zároveň souvisí se složkami, které tenhle prostor vytváří. Hlavním cílem je zjistit, které faktory potencionálně ovlivňují konkurenci na trhu. Mezi základní složky konkurenčního prostoru se řadí obecné okolí, oborové okolí, konkurenční vztahy, konkurenční pravidla, konkurenční trh a konkurenční vazby-konkurenční řetězec. (Zich, 2012, s. 73)



Obrázek 3 Konkurenční prostor (Zich, 2012, s. 73)

Obecné okolí vyjadřuje obvyklé přístupy, které se používají v strategickém managementu. Působí zde například sociální, legislativní, ekonomické faktory apod. Další okolí se nazývá oborové, zde můžeme najít Porterův model pěti konkurenčních sil, který má primárně na starosti zajištění atraktivity trhu. Konkurenční vazby jsou důležitým prvkem při vyjadřování optimální strategie. Lze z nich získat souvislosti mezi jednotlivými složkami konkurenčního prostoru, které určitou podobou mají vliv na konkurenci. Chování konkurentů nám blíže určují konkurenční vztahy. Vymezení konkurenčního trhu má dva pohledy. Jedním z nich je trh produktů a druhým trh zdrojů. Jejich sledování je důležité pro zjištění odlišností mezi nimi. Hodnocení trhu je opatřeno konkurenčními pravidly, mezi které patří například zákony nebo předpisy. (Zich, 2012, s. 74)

2 PRŮMYSLOVÝ MARKETING

Chlebovský (2010, s. 78) ve své knize popisuje význam slova B2B. Jedná se obchodní vztah mezi dvěma firmami, kdy jedna z nich nakupuje výrobky nebo služby s cílem dalšího prodeje. Získané výrobky zužitkovává v podnikání. Právě v B2B marketingu se uskutečňují nejrozsáhlejší obchodní objemy. Prioritou průmyslového marketingu je zvyšování spolehlivosti dodávek, zkracování dodacích lhůt a přispívá k efektivnějšímu řízení a plánování výroby a prodeje.

2.1 Změny v nákupním chování firemních zákazníků

B2B obchody se velmi rychle rozvíjejí. Je podstatné, aby obchodníci byly vždy před svými zákazníky. Záležitosti, které snižují počet a velikost obchodů, a zároveň snižují úspěšnost podniků, spočívají v nedostatečném reagování obchodníků na změny trhu. Hlavní příčinou je rychlý rozvoj technologií, informace jsou snadno dostupné, důraz je kladen na nákupní procesy u firemních zákazníků nebo například změny při dojednávání dodacích podmínek.

Hlavní změny na B2B trhu jsou:

- **Nahrazení prodeje obchodem** – prodej je jednostranný úkon, kdy hlavním cílem je prodat to, co chce firma, nikoliv to, co si přeje zákazník, naopak obchod je dvoustranný úkon, kde se respektují obě strany, moderní B2B obchodník se snaží zaujmout a získat zákazníkům prospěch, naopak prodejce o zmíněné problematice pouze hovoří.
- **Podstatné je vyvolávání potřeb** – tenhle osvědčený postup obchodního jednání je zastaralý, je důležité potřeby vyvolávat.
- **Primární je podnikání zákazníka** – hlavním cílem prodejce je prodat a uspět u zákazníka, v některých případech je takové chování velmi zjevné, protože prodejce mluví pouze o sobě, je nutné myslet převážně na zákazníka a jeho prospěch.
- **Dostatečná informovanost zákazníka** – kupující, který prodejce kontaktoval, má dostatek informací o firmě, protože všechny potřebné informace si získal sám, takže skutečnost odstranila výhodu, kterou prodejce dříve měl.
- **Zánik představování firmy jejich produktů** – jestliže prodejce začne již na začátku vychvalovat firmu a jejich výrobky, kupujícího velmi rychle odradí, zákazníka

zajímá skutečnost, jaký užitek mu prodejce přinese, co všechno firma umí a čím se zabývá. (Otýs, 2018)

2.2 Rozdíly mezi průmyslovým a klasickým marketingem

Mezi marketingem B2B (business-to-business) a B2C (business-to-customer) jsou odlišnosti, které mnoho firem nezpozoruje. Je potřebné marketing nastavit jinak a neřídit se pouze všeobecnými poučkami. Hlavní rozdíly je možné nalézt v různých oblastech. Účastníci v klasickém managementu jsou firmy a koncoví zákazníci. Naopak u průmyslového marketingu probíhá proces mezi firmou, která prodává své výrobky (služby) a firmou, která je nakupuje za účelem prodeje koncovým zákazníkům. (IPodnikatel.cz, 2011)

Tabulka 1 Rozdíly mezi B2B a B2C marketingem (IPodnikatel.cz, 2011)

	B2B marketing	B2C marketing
Motivace k nákupu	hlavním cílem nákupu zákazníka je další prodej	nákup pro konečnou spotřebu
Stimulace poptávky	nelze vytvářet slevy a obdobné akce	zákazníci citliví na slevy (podpora prodeje)
Cílová skupina	omezený segment zákazníků (konkrétní firmy)	velká skupina lidí (oslovení masovou propagací)
Nákupní chování	rozhodnutí je racionální, plánované, více lidí	rozhodnutí o nákupu je spontánní, emoce
Objem nákupů	méně zákazníků, nákup většího objemu zboží	více zákazníků, menší objem zboží
Distribuční cesty	kratší distribuční cesty, méně prostředníků	dlouhé distribuční cesty, výrobce-velkosklady- maloobchody

2.3 Moderní trendy v průmyslovém marketingu

Postupem času si majitelé firem uvědomili, že i v B2B oblasti je zapotřebí marketing. Díky stále rostoucí konkurenci, která má lepší ceny nebo levnější dodavatele ze zahraničí, si firmy

uvědomují, že je potřeba mít marketingovou strategii. Doba, kdy stačilo mít několik obchodních zástupců a účastnit se veletrhů je dávno pryč. V dnešní době firmy musí myslet v oblasti marketingu komplexněji.

Konverzační marketing a chatboti

V současnosti značná část populace chce mít všechno hned, proto jakmile něco lidé nemohou najít, chtějí se někoho na svůj dotaz ihned zeptat. Chatboti jsou automatizovaní roboti, kteří komunikují a odpovídají na uvedené dotazy, dokážou pomoci se zákaznickou podporou, ale mohou být využíváni i pro marketing a prodej. Hlavním cílem konverzačního marketingu je zapojit člověka do normální komunikace, tedy dialogu. Firma může získat potřebné údaje o zákazníkovi. Kupující je naopak rád, že se někdo (robot) zajímá o jeho potřeby.

Video marketing

Jeden ze způsobů, jak komunikovat se zákazníky je prostřednictvím krátkých videí. Vytvoření krátkého videa s příběhem firmy nebo s ukázkami produktu může jednotlivce správně oslovit. Důležité je vymyslet příběh, ve kterém zákazník bude informován o výrobcích a poskytnutých službách nebo o případných problémech. Důležité je být kreativní a snažit se okouzlit. Pro zmíněný marketing je výhodné využívat sociální sítě.

Vylepšení hlasového vyhledávání

Vyhledávání hlasem je mnohem používanějším. Existuje již několik hlasových asistentek, jako je například Siri, Alexa nebo Google Asistent. Nahrávané dotazy jsou delší, proto je výhodné, aby stránky na internetu již obsahovaly celé vyhledávání fráze. Jedná se o běžné věty s dotazem, který je možné od zákazníka očekávat.

Tvorba obsahu

Obsah je důležitým faktorem, který ovlivňuje prodej. Kupujícího zajímá nejen samotný produkt. Chce se dozvědět, jaký výrobek nabízí konkurence, přečíst si recenze o výrobku nebo zjistit bližší informace. Proto je důležité mít obsah správně vyplněn. (Matula, 2019)

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Důležitou úlohou v podniku je určení konkurenční strategie, která nám v případě správně vymezených cílů a ve správném okamžiku, může zajistit větší prosperitu. (Bartes, 2011, s. 102) Podnik může nejlépe vzdorovat ostatním, pokud má dobře strategii nastavenou, proto je nezbytné splnit primární cíle, za které se především považuje spokojenost zákazníka a získání konkurenční výhody. (Zamazalová, 2010, s. 64-65)

Při určování strategie je důležité si předběžně určit několik základních hledisek. Je nezbytné si uvědomit, jaké bude mít podnik poslání, jeho portfolio produktů nebo služeb, jaké bude mít zákazníky nebo jeho speciální přednosti. Poté přichází s vymezením strategických cílů a operací, které musí splnit, aby došlo k splnění vizí podniku. Všechny tyto hlediska musejí být ve strategii zahrnuty. Základní funkcí strategie je přichystat podnik na budoucnost, aby mohl být konkurenceschopný. (Souček, 2015, s. 5)

Zich (2012, s. 12) ve své knize uvádí, že strategie má mnoho definicí. Čerpá z mnoha oblastí, souvisí s dosažením konkrétních cílů, je propojena s dlouhodobým fungováním organizace, přihlíží k prostředí, ve kterém má být strategie uskutečňována, řídí zdroje, které jsou k dispozici. Akceptování postupu je zásadním rozhodnutím a většinou ovlivňuje část nebo celou firmu.

Strategie na začátku představuje určitou složku řídicích a manažerských procesů, kdy dochází k postupné přeměně. Na konci procesu získáváme z poslání firmy výstupy ve formě splněných cílů. (Fotr, 2012, s. 26)

Každý autor dělí konkurenční strategii odlišně.

3.1 Strategický přístup podle Kotlera

Strategie podle Kotlera nám vyjadřuje, jakou sílu bude mít podnik při vstupu a s jakým tržním pronikáním vystupuje. Je důležité stanovit pozici na trhu, slabé a silné stránky podniku, konkurenční výhodu. Důležité je také, jak bude pozice, kterou poskytujeme sdělitelná kupujícím. Přístup se dělí na tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele a obsazovatele tržních výklenků. (Tomek, Vávrová, 2011, s. 178)

Strategie tržního vůdce

Tržním vůdcem se pojmenovává podnik, který vlastní největší podíl na trhu. Podíl garantuje vedoucí postavení před ostatními společnostmi. Vůdce používá všechny zdroje, které má

k dispozici a zároveň se snaží realizovat inovace. Usiluje o setrvání v pozici tržního vůdce co nejdéle. To je ale velmi náročné, protože ostatní čekají na jeho pochybení. Jestliže k němu dojde, musí odstoupit z trhu. (Horáková, 2014, s. 47) Konkurence respektuje postavení podniku, který vlastní největší podíl. V případě ale, že se naskytne možnost, snaží se mnohdy využít jeho chyby. (Nagyová, 2014, s. 73)

Strategie tržního vyzyvatele

Nagyová (2014, s. 73-74) uvádí, že do strategie tržního vyzyvatele se řadí podniky, které jsou v pořadí za tržním vůdcem, ale navzdory tomu mají značnou sílu. Jejich možnost uplatnění na trhu spočívá v útoku na vůdce. Tenhle postup si klade za cíl získání většího tržního podílu. Další možností je, že se vyzyvatel smíří se svojí pozicí a nenarušuje dosaženou rovnováhu na trhu.

Útok na vůdce je riskantní, ale může zajistit vysokou výnosnost. Je nezbytné posoudit, zda není výhodnější si při útoku vybrat menší podnik. Důležité je útok provést ve správný čas. Tenhle druh přístupu je vhodný především pro vyzyvatele, který je schopen za cenu pohlcení nebo odsunutí soupeře, skutečného budoucího tržního růstu. Vyzyvatel má možnost využít některého strategického postupu, mezi které řadíme:

- přímý útok – vyzyvatel útočí na konkurenta všemi možnými silami, nejvíce se zaměřuje na marketingový mix, mimo to klade důraz na silné a slabé stránky;
- boční útok – při tomhle typu útoku vyzyvatel napadá svého konkurenta v jeho slabém místě, příkladem je pokud vyzývaný poskytne určitou mezeru na trhu a útočník se ji snaží využít, pozoruje se zde vyšší úspěšnost využití než u strategie přímého útoku;
- obklíčení – na vůdce trhu zaútočí vyzyvatel v jednotlivých liniích naráz, bránící se musí snažit ochránit všechny pozice najednou, aby byla tahle strategie naplněna musí mít vyzyvatel silné marketingové potenciály, vlastnit velký výběr produktů, stejných nebo dokonce lepších, než má jeho konkurent, dostatečně uspokojovat zákazníky;
- obejítí – důležité je, aby útočník byl odlišný, snažil se využívat moderních technologických procesů, tedy aby nabízel něco jiného než jeho konkurence, nemusí na vyzývaného razantně útočit, pokud má všechny činnosti správně nastaveny, postupně nahradí výrobky protivníka a bude mít lepší postavení na trhu;
- partyzánský úrok – útočník se snaží zneklidnit vyzývaného, snaží se na něho útočit v určitém období a oslabit jeho pozici. (Horáková, 2014, s. 47-49)

Strategie tržního následovatele

Při téhle koncepci podniky nechtějí být ve strategii tržního vůdce. Respektují ho, ale ví, že nemá význam přebírat zákazníky vůdci i přesto, že si jsou vědomi nákladů, které s tímhle postavením souvisejí. Snaží se nevyvolávat konflikty, protože by mohly z jeho strany čelit útokům. V určitém smyslu jej napodobují, nabízejí podobné výrobky za podobné ceny, přesto se snaží být odlišní. Na rozdíl od vůdce a jeho vysokého tržního podílu kladou důraz na ziskovost. (Horáková, 2014, s. 49-50)

Horáková (2014, s. 50) připomíná, že Kotler dělil tuhle strategii na několik strategických postupů, kterými jsou:

- strategie napodobování – souvisí s napodobením obdobného výrobku, který má konkurenci, ale snaží se i o odlišení, aby se nejednalo pouze o kopii výrobku;
- strategie upravování – jedná se o úpravu, nebo vylepšení výrobků, které jsou převzaty od vůdce trhu, je zde příležitost zařadit produkty na jiné trhy;
- strategie skrytého konkurenta – v tomhle případě nelze říci, že podnik postupuje legálním způsobem, jedná se o napodobování produktů vůdce a následný prodej;
- strategie parazita – je zaměřena na výrobu stejných výrobků, bez větších odlišností, které jsou dále prodávány za velmi nízkou cenu, oproti ceně, kterou stanovil vůdce.

Strategie obsazovatele tržních výklenků

Své využití najde především u menších podniků, nacházejících se na určité části trhu, které vyžadují speciální schopnosti. Tahle strategie není příliš používaná většími podniky, protože pro ně není dostatečně zajímavá. Je možné sledovat a zaměřovat se na trh podle jeho specializace nebo jen na určitou skupinu zákazníků, produktů, technologií, atd. Hlavním cílem se stává získání konkurenční výhody. (Jakubíková, 2013, s. 174) Tahle strategie má několik kritiků, protože marketingový autoři uvádí, že se autor více zabývá úlohou podniku v tržních podmínkách než strategickými směry. Schází jim například představa, jak se jednotlivci chovají, pokud splní své marketingové cíle. (Horáková, 2014, s. 50)

3.2 Strategický přístup podle Portera

Tahle strategie se především zaměřuje na konkurenční postavení podniku a nalezení konkurenční výhody. Podle Portera je důležité se rozhodnout pro některou ze strategií a podle ní se dále řídit, aby byl podnik schopen konkurenceschopnosti. V jednom odvětví se

zpravidla všichni neřídí totožnou strategií, protože každý nemá stejné dovednosti. Je důležité najít silnou stránku podniku a získat konkurenční výhodu. Je nutností respektovat několik faktorů, mezi které se například řadí postavení případných dodavatelů a zákazníků, nebezpečí substitučních výrobků a vstupu nových firem do odvětví. Nesmí se zapomínat sledovat soupeření mezi stávajícími konkurenty. (Lesáková, 2014, s. 141-142)

Strategie nákladového vůdcovství

Významem strategie se stává disponování s cenou nižší, než má konkurence. Z dlouhodobého hlediska je udržení činností velmi těžké. (Nagyová, 2014, s. 76) Podnik usiluje o to, aby měl nízké náklady výroby a distribuce. Jestliže se mu povede mít náklady nízké, většinou se snaží o snížení ceny a zvýšení podílu na trhu. To nemusí platit u všech společností. Nižší náklady mohou být použity na investici do marketingu, výzkumu nebo vývoje, který může zajistit stejně silnou pozici na trhu. (Lesáková, 2014, s. 142)

Strategie diferenciacce

Tenhle typ strategie se zaměřuje na určitou složku výrobku nebo marketingového mixu, protože ho kupující pokládají za důležitý a diferencuje podnik od konkurence. Důležitou podmínkou je být odlišný v tom, v čem zákazník vidí určitou hodnotu nebo kupujícího přesvědčit, aby preferoval výrobek, který má vyšší cenu, protože bude mít pro něho vyšší smysl. V téhle strategii se klade důraz na náklady. Je potřebné mít kvalitnější materiál, výkonnější stroje nebo dbát důraz na vzdělávání zaměstnance. (Lesáková, 2014, s. 147-148)

Strategie koncentrace

Strategie je spíše využívána u menších podniků, které jsou flexibilní na změny, umí pohotově odpovídat na specifické potřeby malých segmentů trhu. (Nagyová, 2014, s. 78) Je zaměřena na úzký segment na rozdíl od předchozích strategií, které byly zaměřeny na uplatňování v široké řadě segmentů v daném odvětví. Je zde důležité nalézt rozdíly mezi jednotlivými segmenty. Část, na kterou podnik cílí, musí mít speciální potřeby, které není schopna uspokojovat velká firma. (Bartes, 2011, s. 107)

3.3 Strategický proces

V minulosti se o strategické východiska zajímal P. F. Drucker. V současnosti je přesně určen rozdíl mezi posláním a vizí v podniku. První zmiňovaný pojem je časově neurčen, kdežto vize je pevně časově daná, podnik se chce do téhle fáze splněním podmínek v určitém období

dostat. (Fotr, 2012, s. 33) Tím, že propojíme oddělené části, kterými jsou poslání, vize, strategické cíle a operace, získáme úplnou strategii v podniku. (Souček, 2015, s. 325)

3.3.1 Vize

Vize klade důraz na stručnost a srozumitelnost. Pokud by byla příliš dlouhá, odradila by pracovníky od přečtení. Zaměstnanci by neuměli správně rozeznat, co potřebují a co poskytují kupujícím. Vize zahrnuje pouze nejdůležitější složky, mezi které řadíme produkty, zákazníky, zájmové regiony, pozici podniku na trhu a jeho specifické přednosti. Vystihuje představu, jak by měl podnik vypadat v budoucnosti. (Souček, 2015, s. 326) Vize má ve většině případů dlouhodobý charakter, ke kterému firma svým plněním postupuje. Snaží se reagovat na otázku, kterým směrem se bude podnik vyvíjet. (Zich, 2012, s. 33)

3.3.2 Poslání

Poslání lze chápat tak, že nám podnik říká, jaké jsou jeho funkce v podnikání, čeho chce dosáhnout, jaké má podnikatelské záměry, v jakém odvětví se nachází. (Horáková, 204, s. 13) Je třeba, aby poslání zachovávalo historii a schopnosti podniku, strategické hodnoty nebo určité vlivy prostředí. Mise nám sděluje, proč podnik vznikl, aby pracovníci svým plněním úkolů společně dospěli k realizaci poslání. (Fotr, 2012, s. 34)

Mise plní několik funkcí. Má za úkol vyjádřit strategický záměr vlastníků a top managementu podniku. Strategie plynule navazuje na misi a snaží se ji uskutečňovat. Plní funkci informační, sděluje poslání veřejnosti, proto si lidé mohou udělat představu, jak podnik funguje. Nejedná se o sdělení pouze veřejnosti. Informace o společnosti dostávají i zaměstnanci, dodavatelé, zákazníci nebo budoucí akcionáři. Majitelé podniku a top management na sebe určitým způsobem upozorňují, ukazují svou pozici a dlouhodobý podnikatelský záměr. Určitým způsobem ovlivňuje i vnitřní prostředí, kdy znázorňuje určité chování managementu a zaměstnanců. Mise je zpravidla po určité době obnovena, s výjimkou strategie, která není aktualizována, ale také není stanovována na žádné časové období. (Hanzelková, 2013, s. 3-4)

3.3.3 Strategické cíle

Mezi hlavní cíle podniku se řadí postupné propracování se k získání konkurenceschopnosti. V takových případech se hodnotí, jaký podnik dosahuje zisk a jaké má cash flow. Množství jednotlivých cílů by mělo být nízké. Cíle by měly na sebe navazovat. (Souček, 2015, s. 329-330)

Pro tvorbu strategie je důležité stanovení cílů, které sjednocují všechny činnosti v podniku. Manažeři podle nich můžou hodnotit a vybírat z různých typů strategií. Za základní strategický cíl se považuje zvyšování tržní hodnoty firmy. Cíle je možné rozdělit do několika skupin, kterými jsou cíle marketingové, ekonomické, majetkové, rozvojové, personální nebo ostatní. Jejich rozdělení závisí na oboru podnikání, konkurenčním postavení podniku, vnitřním a vnějším okolí apod. (Fotr, 2012, s. 89)

Cíle musí vycházet z představy o vývoji firmy. Měly by být propojeny a přímo navazovat s vizí a posláním. Ve většině případech dochází k nesprávnému stanovení cílů, protože jsou příliš obecné. Při určování musí být přesně formulovány. Obvykle se využívá princip SMART, který definuje cíl jako:

S – specifický, jasně vymezený;

M – měřitelný, hodnotitelný;

A – dosažitelný a inspirující;

R – relevantní a zaznamenaný;

T – časově vymezený.

(Zich, 2012, s. 26)

Strategické cíle je možno rozdělit do následujících skupin:

Cíle vůči zákazníkům

Cíle, které se orientují na kupující, jsou hlavním kritériem při hodnocení strategie. Musí být zaměřeny na potřeby zákazníků, které se neustále mění. Jedná se o nejvyšší kvalitu výrobků, servis, nejrychlejší reakce na poptávku, nejnižší cenu nebo nejvyšší spolehlivost dodávek. (Souček, 2015, s. 331)

Cíle vůči majitelům

Každý z majitelů podniku má jiný cíl. Podnikatelé v Americe kladou důležitost na získání zisku za krátkou dobu. Opakem jsou podnikatelé v Japonsku, kteří chtějí dosahovat zisku, ale v dlouhodobém časovém horizontu. Prvotně se o kupujícího chtějí dobře starat a věří, že tenhle proces jim přinese zisk. Setkat se můžeme i s podnikateli „romantiky“, kteří se snaží o neustálé prezentování mezi celebritymi. Najdou se i takový podnikatelé, kteří svůj majetek darují na dobročinné účely, jedná se o filantropové podnikatele. Aby mohly být cíle určeny, je nutné nejdříve osobnost vidět. (Souček, 2015, s. 332)

Cíle vůči zaměstnancům

Tenhle typ cílů má mimořádný význam. Je velmi důležité neustále zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Důležité je odměňovat takové pracovníky, za kterými lze vidět výsledek, kteří se zaslouží o rozvoj podniku. (Souček, 2015, s. 333)

3.4 Konkurenční výhoda

V dnešní rychle se rozvíjející době, kdy ve většině odvětví převyšuje nabídka nad poptávkou, je důležité objevování konkurenčních výhod. Podnik se většinou zaměřuje na maximalizaci zisku a přeje si získat zákazníka na svou stranu. Tahle snaha lze charakterizovat objevováním zvýšené hodnoty pro zákazníka. (Lhotský, 2010, s. 21) K získání konkurenční výhody je potřeba znát příslušný trh a své konkurenty. Jestliže podnik dokáže určit konkurenční výhodu nad ostatními, může to pomoci k hodnocení jeho vlastní nabídky. Výhodu je dobré znát také proto, aby podnik věděl, jestli mu konkurence bude vzdorovat. Při hledání konkurenčních výhod je nutné zvažovat, jak budou druzí přistupovat na podnikatelské činnosti. (Zamazalová, 2010, s. 59)

Mít konkurenční výhodu je důležité, protože tím představujeme vyšší předpoklady konkurovat jiným spotřebitelům a prodávajícím. Tahle výhoda může mít odlišné formy. Podniky mohou nabízet určitý výrobek s nižší cenou než konkurence nebo lze poskytovat speciální výhodu, která kupujícího přesvědčí navzdory tomu, že bude značně vyšší cena. Může se jednat například o servis nebo opravu výrobku v blízkosti bydliště nebo firma může nabízet výjimečné služby. (Urbánek, 2010, s. 168-169)

Každá z výhod nemusí podniku přinášet stejně velký užitek. Jestliže si podnik nenastaví správně jeho přednosti v oblasti konkurenceschopnosti, může snadno přijít o finanční prostředky nebo čas a nemusí to přinést žádný viditelný vzestup. (Zich, 2012, s. 99)

Konkurenční výhoda se snaží pochopit povahu konkrétní a jedinečné hodnoty, kterou firma produkuje ve prospěch různých skupin spotřebitelů. Z tohoto důvodu společnost potřebuje rozvíjet jedinečný soubor dovedností, které jiné organizace nemají. Tyto schopnosti by měly být začleněny do činnosti firmy, ale jejich dosažení vyžaduje podrobnou analýzu samotných činností, které Porter seskupuje podle svého základního pojetí myšlení – hodnototvorný řetězec. (Huggins, Izushi, 2011, s. 81)

3.4.1 Analýza hodnototvorných řetězců – Value Chain analýza

Hanzelková (2013, s. 113-114) ve své knize uvádí, že zdroje podniku již nejsou chápány pouze jako souhrn výrobních faktorů, mezi které se řadí půda, práce nebo kapitál, ale lze se na ně dívat ze širšího pohledu. Zdroje se staly součástí firemních aktivit se vzájemným propojením, kde stále jsou i výrobní faktory. Příkladem se stává výzkum, vývoj, marketing nebo výroba atd. Zmíněné činnosti pomáhají ke konkurenčnímu postavení podniku na trhu a tvoří základ pro naplňování zvolené strategie. Jestliže budeme tyto činnosti analyzovat, můžeme nalézt neefektivní využívání těchto zdrojů. Zásadou hodnototvorného řetězce získáme strategicky významné aktivity. Tyhle aktivity se rozdělují na primární a podpůrné. První druh činností se týká fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků. Podpůrné aktivity se zaměřují na podporu činností primárních.

Primární aktivity obsahují pět kategorií aktivit:

- vstupní logistiku (inbound logistics) – pořízení vstupů, skladování, manipulace;
- operace (operations) – přeměna vstupů na výrobky, kde lze zařadit strojní zpracování nebo údržba zařízení;
- výstupní logistiku (outbound logistics) – skladování a distribuce výrobků;
- marketing a prodej – reklama, podpora prodeje, volba distribučních kanálů;
- služby – údržba nebo zvyšování hodnoty výrobku.

Podpůrné aktivity podporují primární aktivity.

- opatrování (procurement) – hledání vstupů, tedy zajištění surovin, vybavení potřebné k práci, náklady jsou minimální, ale výsledky jsou převážně důležité pro plnění strategických cílů;
- technologický rozvoj (technology development) – zaměření na výrobek, na výrobní procesy nebo výrobní zdroje;
- řízení lidských zdrojů (Human resource management) – jedním z nejdůležitějších strategických faktorů, má na starosti nábor, školení nebo rozvoj pracovníků;
- infrastruktura – je složená z několika aktivit, jako je řízení firmy, plánování, finance nebo účetnictví. (Hanzelková, 2013, s. 114)

Tabulka 2 Hodnototvorný řetězec podniku (Hanzelková, 2013, s. 113)

Firemní infrastruktura (manažerské systémy)					Zisk
Lidské zdroje					
Technologický rozvoj					
Zajišťování zdrojů					
Vstupní logistika (přijetí, skladování, distribuce vstupů)	Výrobní operace	Výstupní logistika (přijetí, skladování, distribuce vstupů)	Marketing a prodej	Služby (instalace, opravy, školení, obsluhy, náhr. díly)	Zisk

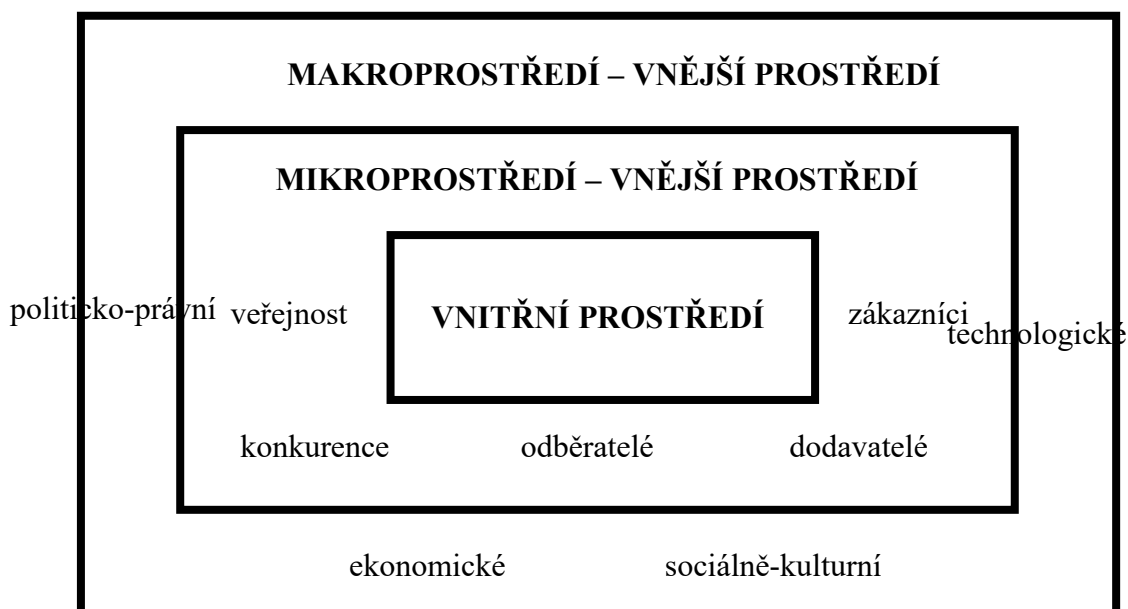
3.4.2 Vlastnosti konkurenční výhody

Lesáková (2014, s. 26-27) ve své knize charakterizuje řadu vlastností, které má konkurenční výhoda:

- výjimečné schopnosti – konkurenční výhoda vznikne, jestliže podnik má výjimečné kompetence, mezi zdroje takových schopností patří pracovníci, jejich zručnost a schopnosti, materiálové, surovinové, strojové vybavení nebo finanční zdroje podniku, v poslední době je také za významný zdroj stále více považována distribuce;
- existence nedokonalé konkurence – výhoda může vzniknout na trzích, kde lze najít nedokonalou konkurenci, pokud by byla na trhu pouze dokonalá konkurence, nemohla by výhoda vzniknout;
- udržitelnost – je důležité, aby konkurenční výhoda byla dlouhodobá, jestliže ji má podnik správně nastavenou, ostatní podniky ji velmi těžko budou napodobovat, špatná výhoda je taková, kterou lze snadno okopírovat a není dlouhodobě udržitelná;
- soulad s vnějším prostředím – výhoda je pouze tak dlouho, jak dlouho ji akceptuje trh, je nutné sledování celkových podmínek na trhu, protože vnější prostředí působí na každý podnik jinak;
- cesta k nadprůměrnému zisku – hlavním a nejdůležitějším cílem je dosahování zisku.

4 PODNIK A JEHO OKOLÍ

Okolí podniku lze vymezit jako vše, co se nenachází uvnitř podniku. Každá společnost má určité vztahy s ostatními a ty na něho mají určitým způsobem vliv. Pokud si podnik přeje být úspěšný, musí odolávat hrozbám a snažit se využívat příležitosti. Tyhle aspekty souvisí s vnějšími faktory. Informovanost o svém okolí nám dává možnost porozumět vztahům s ostatními, využít možnost ovlivnění nebo přizpůsobit se druhým. Okolí se mezi sebou odlišuje na vnitřní a vnější. Jestliže působíme uvnitř podniku, jedná se o vnitřní okolí, kdežto všechno mimo podnik je vnější okolí. To se dále rozděluje na mikroprostředí, které jsme schopni určitou mírou ovlivňovat a makroprostředí, kde nemůžeme žádným způsobem vliv spravovat. Tyhle faktory jsou dané a jsou vzájemně vázané s podnikem. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3)



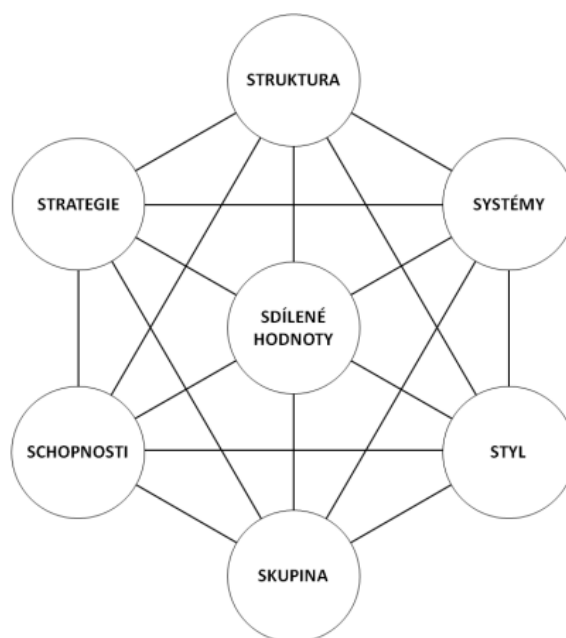
Obrázek 4 Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2013, s. 98)

4.1 Vnitřní prostředí

Každý autor dělí prostředí jinak, proto tedy můžeme v různých publikacích nalézt jiné pojmenování, ale vždy plní vnitřní prostředí stejný význam. Zahrnuje zdroje podniku a schopnosti tyto zdroje využít. Vnitřní prostředí může být určitým způsobem ovlivňováno. Analýza vnitřního prostředí je založena na identifikaci zdrojů a schopnosti podniku, které jsou důležité pro podnik k případnému reagování na kroky a příležitosti, které neustále vznikají v okolí, ve kterém se podnik nachází. (Jakubíková, 2013, s. 109)

Cílem vnitřního prostředí je pochopení schopností podniku výrobky vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a zhodnotit zdroje podniku. Podle uvedených faktorů je možné zjistit silné a slabé stránky společnosti. (Jakubíková, 2013, s. 111)

Model „7S“ firmy McKinsey



Obrázek 5 Model „7S“ firmy McKinsey (Hanzelková, 2013, s. 116)

Hanzelková (2013, s. 116-117) ve své knize vysvětluje jednotlivé části „7S“ analýzy následovně:

Struktura (Structure)

Struktura v analýze sleduje obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. Sleduje nadřízenost, podřízenost, spolupráci, kontrolní mechanismy a sdílené informace.

Systémy řízení (Systems)

Jedná se o prostředky, procedury a systémy. Tyhle faktory jsou v podniku určeny k řízení, mezi které lze zařadit komunikační, dopravní, kontrolní, informační, atd.

Styl manažerské práce (Style)

Styl manažerské práce poukazuje, jak management zvládá řešit aktuální problémy. Nachází se zde rozdíly v řešení. Často se najdou odlišnosti mezi tím, co je psané v organizačních směrnících a předpisech a tím, jak management ve skutečnosti pracuje.

Zaměstnanci (Staff)

Mezi zaměstnance se řadí lidé, řídicí i řadoví pracovníci. Lze zde ukázat jejich vzájemné propojení, různé funkce, aspirace, jejich motivace nebo chování vůči firmě. Je nutné rozlišit kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Mezi kvantifikovatelné hledisko řadíme formální systém motivace a odměňování nebo systém zvyšování kvalifikace. Příkladem nekvantifikovatelného aspektu je např. morální hledisko, postoj nebo loajalita vůči podniku.

Schopnosti (Skills)

Za schopnost se považuje profesionální zdatnost pracovního kolektivu podniku jako celku.

Sdílené hodnoty (Shared values)

Sdílené hodnoty zobrazují skutečnosti, ideje, principy respektované pracovníky a další stakeholders podniku, kteří jsou zainteresovaní na úspěchu firmy.

Strategie (Strategy)

Je podstatné mít strategii správně nastavenou. Podnikům můžou správně nastavené činnosti zajistit vyšší možnosti prosperity ve vymezených cílech v marketingovém prostředí. (Bartes, 2011, s. 102)

4.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí lze rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Na všechny podniky působí vnější prostředí, jedná se pouze o to, jak velkou silou. Podstatné je zvolit pouze ty faktory, které jsou důležité pro podnik, ve kterém dochází k analýze. Podnik může získat příležitost nebo zjistí, že je v určité situaci v ohrožení. Analýza vnitřního prostředí navazuje na analýzu vnějšího prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 108-109)

4.2.1 Analýza mikroprostředí

Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je určit primární hybné síly, které v odvětví působí a určitým způsobem mají vliv na fungování podniku. Chování podniku není ovlivněno pouze jedním hlediskem, kterým je konkurence. Zároveň se sleduje chování odběratelů a dodavatelů, substituční výrobky nebo potenciální noví konkurenti. Zmíněné faktory jsou zobrazeny v Porterově modelu pěti sil. (Jakubíková, 2013, s. 103)

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Síla dodavatelů

Je způsobena zvyšující nebo snižující silou dodavatelů, kteří mají vliv na určité faktory. Mezi tyto faktory lze řadit stupeň koncentrace, ulehčení následné integrace, dodávky jedinečných produktů nebo dodávky činitelů, které mají vliv na kvalitu finálního výrobku. (Bartes, 2011, s. 104-105)

Síla odběratelů

Lesáková (2014, s. 60) uvádí, že síla u odběratelů způsobuje tlak na ceny, kvalitu nebo výkony. Jejich sílu je možné rozdělit podle charakteru a struktury následovně:

- odvětví je složené z velkého počtu malých podniků a zákazníků je málo;
- zákazníci mohou nahradit jeden dodavatelský podnik za jiný bez větších nákladů, z takového dopadu musí dodavatelé snížit ceny;
- odvětví je závislé na odběratelích, protože se podílí na odbytě;
- výrobek je dobré nakupovat u více dodavatelů najednou.

Hrozby substitutů

Substituční výrobky mají stejnou funkci jako výrobky od ostatních podniků. Substituty určitým způsobem ovlivňují zisky v odvětví, protože znázorňují horní hranici ceny. Jestliže podniky u svých výrobků substituty nemají, mohou zvýšit cenu i zisky. (Lesáková, 2014, s. 60-61) Substituty představují nebezpečí pro dodavatele za podmínky, že dojde ke zvýšení poměru kvality a ceny. (Bartes, 2011, s. 104)

Ohrožení potenciálními konkurenty

Jednotlivé podniky určitým způsobem ovlivňuje vstup nových konkurentů. Jestliže se novému konkurentovi podaří vstoupit do odvětví, vezme stávajícím podnikům část jejich tržních podílů. Riziko vstupu nových konkurentů záleží na vstupních bariérách a předpokládaných reakcích přítomných podniků. (Lesáková, 2014, s. 58)

Ve své publikaci Bartes (2011, s. 104) určuje bariéry vstupu následovně:

- strategická bariéra – stávající dodavatelé se snaží zamezit atraktivitě trhu pro nově vstupující konkurenty, jako příklad lze uvést snížení cen nebo zadržování moderní technologie;

- strukturální bariéra – řadí se zde tržní investice, se kterými je nutné disponovat ke získání místa na trhu, budování výrobní kapacity z důvodu dosažení optimálních výrobních nákladů nebo nezkušenost a malý přístup k distribučním kanálům.

4.2.2 Analýza makroprostředí

Podnik jen velmi těžko kontroluje faktory, které patří do makroprostředí. Řadí se zde faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, kulturní a někdy jsou doplněny i dalšími jako jsou např. technické, technologické a ekologické faktory. Pro analýzu makroprostředí lze využít PEST analýzu. Po vypracování jsou výsledky podkladem pro případné zlepšení a je dobré snažit se na ně odpovědět. (Zamazalová, 2010, s. 16)

Cílem analýzy makroprostředí je zpracování pouze těch faktorů, které jsou pro konkrétní podnik podstatné. Při jejich analýze je velmi důležité, aby byla věnována pozornost na identifikaci budoucího vývoje a jeho případnému dopadu na podnik. (Jakubíková, 2013, s. 101)

PEST analýza

Analýza se jmenuje podle prvních písmem kategorií, které se v PEST analýze zkoumají. Jedná se tedy o politicko-právní (P), ekonomické (E), sociální (S), technické a technologické (T) faktory. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 10)

Politicko-právní faktory

Podle Zamazalové (2010, s. 108) politicko-právní faktory mají výrazný vliv. Jestliže se díváme na politické faktory, je zde důležitý přístup vládní administrativy k firmám a trhům, struktura státních výdajů a daňový systém, ale také míra korupce a ekonomická i jiná bezpečnost firem. Lze zde zařadit i riziko válek, revolucí nebo třeba znárodnění.

Ekonomické faktory

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 11) uvádí, že tenhle typ faktorů se neustále vyvíjí, je možné zde zařadit fázi ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopné poptávky nebo hospodářskou politiku vlády. Relativně stabilní je charakter, úroveň, konkurenceschopnost ekonomiky nebo její disponibilní zdroje.

Do ekonomických faktorů určitě patří rychlost růstu mezd nebo výše úspor, dostupnost úvěrů v ekonomice nebo mezní míra spotřeby obyvatelstva. Ekonomická situace v zemích se mění poměrně často, určitý dopad má i globalizace, proto se podniky musí neustále přizpůsobovat.

Zmíněné skutečnosti ovlivňují strukturu nabídky, strategii podniků nebo vývoj výrobků. (Zamazalová, 2010, s. 107-108)

Sociální faktory

Mezi tenhle typ faktorů se řadí historické pozadí, systém hodnot, množství a kvalita pracovní síly, věková, pohlavní a náboženská struktura, vzdělávací soustava nebo rozdělování příjmů ve společnosti. (Dvořáček, Slunčík, 2010, s. 11)

Technické a technologické faktory

Tenhle typ faktoru je velmi podstatný, protože v dnešní době je velmi rychlé tempo vývoje. Podniky často chtějí odlišit své výrobky z technologického hlediska. V některých případech se jedná pouze o jiný design nebo o odlišné složení než má konkurence. Rychlý technologický a technický vývoj nedovoluje malým podnikům uspokojivě konkurovat na trzích, ale dovoluje jim dostatečně rychle reagovat na novinky, které mohou využít na jiných trzích. Důležitým prvkem je i rozvoj znalostí. (Zamazalová, 2010, s. 107)

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k propojení vnitřního a vnějšího prostředí. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při sestavování téhle analýzy je důležité, aby byla realistická. Měla by ukázat podnik přesně takový, jaký je. Neměla by podnik ukazovat pouze v kladných věcech, i když si to určitě majitelé přejí. Na druhou stranu by neměla podceňovat ani slabiny podniku. Při sestavování analýzy je prvotní získat informace, určit priority řešení problémů a alternativy jejich řešení, a nakonec je důležité shrnout situaci. Po zjištění všech informací a provedení změn analýza slouží jako podklad, který má podniku pomoc k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezit konkurenční pozici podniku. (Zamazalová, 2010, s. 16-17)

Silné stránky

Silné stránky představují určité přednosti podniku. Určitým způsobem pozitivně působí na prosperitu. Je důležité, aby podnik své silné stránky objevil, a hlavně je využíval. Při hodnocení jsou nejvýhodnější právě stránky, které lze napodobit velmi těžko. Příkladem silných stránek můžou být kvalitní výrobky nebo kvalifikovaný personál. (Lesáková, 2014, s. 45)

Slabé stránky

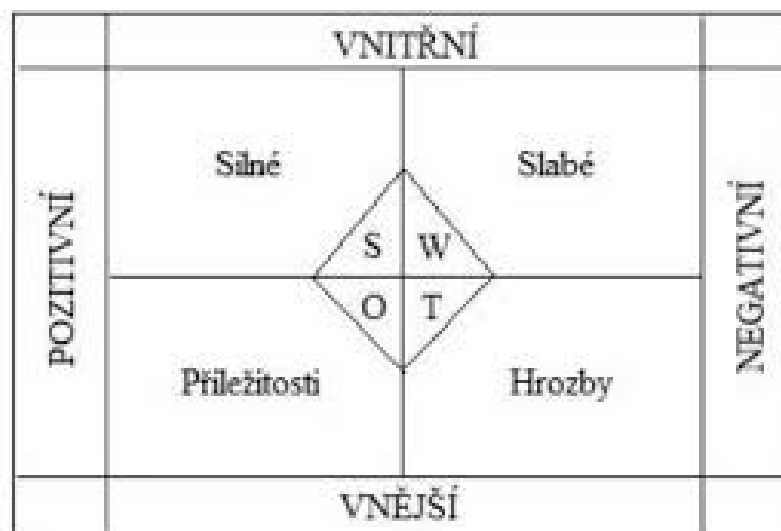
Podmínkou pro identifikaci slabých stránek je vznik problému, který se snaží podniky odstranit. Problémy určitým způsobem mají vliv na efektivní výkon. Za slabé stránky lze považovat vysoké ceny nebo nekvalitní výrobky. (Lesáková, 2014, s. 45)

Příležitosti

Jedná se o zajímavé území, ve kterém podnik získává díky určitým marketingovým nástrojům konkurenční výhodu. Na příležitosti je potřeba se dívat z pohledu atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu v podniku. Jestliže chce podnik příležitost využívat, musí ji nejdříve identifikovat. Za příležitost lze považovat například moderní trendy v technologiích nebo nové možnosti na mezinárodních trzích. (Lesáková, 2014, s. 42)

Hrozby

Jestliže ve vnějším prostředí dojde k nepříznivým událostem nebo existuje výzva, která vznikla na základě nepříznivého trendu, v takových případech nastává hrozba. Při zjištění hrozby je nutné provést vhodné opatření, aby nedošlo ke ztracení výhodné pozice na trhu. Příkladem hrozeb v podniku může být například změna legislativy nebo neschopnost konkurovat na trzích. (Lesáková, 2014, s. 42-43)



Obrázek 6 SWOT analýza (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Literární průzkum je rozdělen do čtyř hlavních kapitol:

- Konkurence a její charakteristika;
- Průmyslový marketing;
- Konkurenční strategie;
- Podnik a jeho okolí.

V první kapitole je blíže charakterizovaná konkurence a konkurenceschopnost. Je zde detailně vysvětlená konkurence mezi nabídkou a poptávkou, dokonalá a nedokonalá konkurence. Součástí první kapitoly je identifikace konkurentů, tedy silných a slabých stránek a pravděpodobnost jejich reagování a konkurenčního prostředí.

Druhá kapitola se zaměřuje na průmyslový marketing. Jsou zde popsány změny v nákupním chování firemních zákazníků. Kapitola je doplněna o rozdíly mezi průmyslovým a klasickým marketingem. Závěrečná část je věnována moderním trendům v průmyslovém marketingu, které se neustále mění a zdokonalují.

Konkurenční strategii rozdělenou podle jednotlivých autorů je možné najít ve třetí kapitole. Jsou zde popsány dva strategické přístupy, podle Kotlera a Portera. Každý z uvedených autorů má odlišný pohled na strategii. Součástí kapitoly je strategický proces, tedy vysvětlení rozdílů mezi vizí a posláním a popis určení strategických cílů. V závěrečné části je blíže vysvětlena konkurenční výhoda.

V poslední kapitole je charakterizován podnik a jeho okolí. Je zde popsáno vnitřní prostředí podniku, které je možné blíže analyzovat. Kapitola je dále doplněna o vnější prostředí, které je rozdělené na vnitřní a vnější podle možnosti ovlivnění. Závěrečná část ukazuje analýzu, pomocí které je poskytnut ucelený pohled na podnik.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI WICKE CZ, S.R.O.

Podnik, kterým se budu ve své práci zabývat, má sídlo ve Slušovicích. Jedná se o společnost Wicke CZ, s.r.o., která působí na trhu již řadu let. Hlavním předmětem podnikání je výroba a obchod svých vyrobených produktů včetně výroby gumárenských směsí, obrábění, malířství, lakýrnictví a natěračství. Společnost je velmi ojedinělá v průmyslové oblasti, protože zajišťuje širokou škálu činností, na rozdíl od jiných výrobních společností.



Obrázek 7 Logo společnosti (interní zdroj)

Wicke CZ, s.r.o. byla v České republice založena v roce 1994. Specializuje se na obrábění vysoce kvalitních odlitků, svařovaných polotovarů, náhradních dílů a případnou vulkanizaci pryžových běhounů sloužících z velké části pro manipulační techniku. Díky vysoké kvalitě a bezchybných konstrukčních postupů se povedlo společnosti získat vysokou úroveň výroby, která je vlastní pro všechny členy skupiny Wicke. Výrobní závody se nachází v České republice, Německu a v Čínské lidové republice. Mezi největšího výrobce ze skupiny Wicke díky počtu svých zaměstnanců lze zařadit čínskou divizi.

Mateřskou společností je německá Wicke GmbH+Co.KG., která působí na trhu déle než 150 let. Jedná se o jedny z největších světových výrobců průmyslových kol, obručí, otočných kladek a pevných kladek nejen pro vnitropodnikovou dopravu, ale i pro manipulační techniku. Po celém světě zaměstnává skupina Wicke více než 900 zaměstnanců. Cílem skupiny Wicke je nabízet zákazníkům nejlepší možné služby a technická řešení kdekoli na světě. Provozují 22 servisních, montážních a distribučních center na čtyřech kontinentech. Jejich snahou je rozšířit dosah a úplnost služeb, proto spolupracují a rozvíjí spolupráci s mnoha regionálními obchodními partnery v různých zemích. Mezi nejvýznamnější odběratele skupiny Wicke lze řadit společnosti jako Dynapac, Jungheinrich, Wirtgen Group, Voegelé, Toyota, Hyster-yellow nebo Linde Group.

Hlavním zákazníkem Wicke CZ je pouze mateřská společnost Wicke GmbH + Co.KG.

Za významné konkurenty na trhu lze považovat následující společnosti:

- Tente, s.r.o.
- Blickle, a.s.
- Räder-Vogel, která je zastoupena firmou ČEMAT trading, spol. s r.o.

Z pohledu firmy, jako výrobní organizace, se jedná o přímou konkurenci. Největší konkurence je z hlediska CNC obrábění, kde je v kraji možné nalézt mnoho firem, které mají modernější stroje, lepší vybavení, popřípadě již zavedenou robotizaci jednotlivých pracovišť. Všichni se snaží samozřejmě o minimální náklady a největší výtěžek peněz.

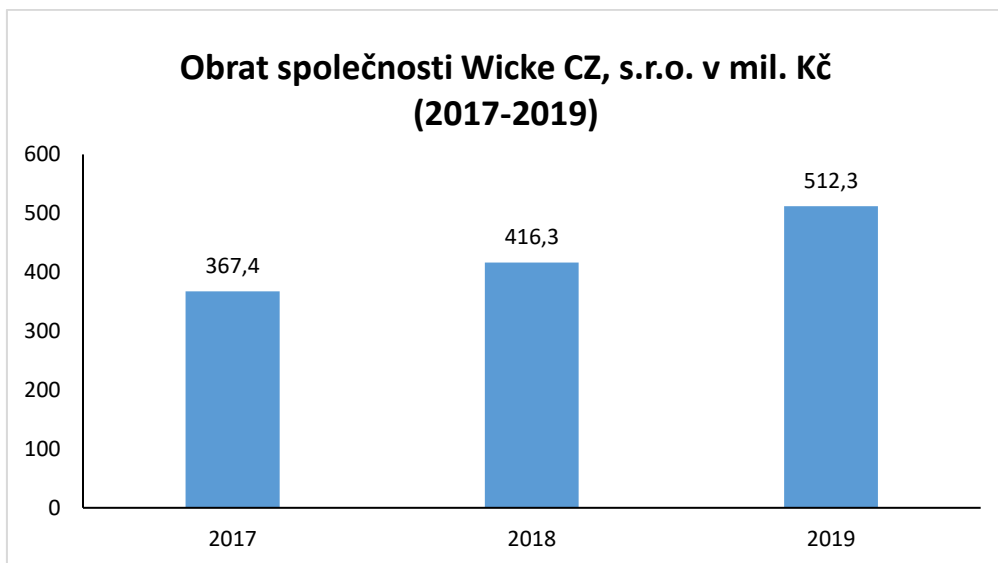


Obrázek 8 Produkty společnosti (interní zdroj)



Obrázek 9 Produkty společnosti (interní zdroj)

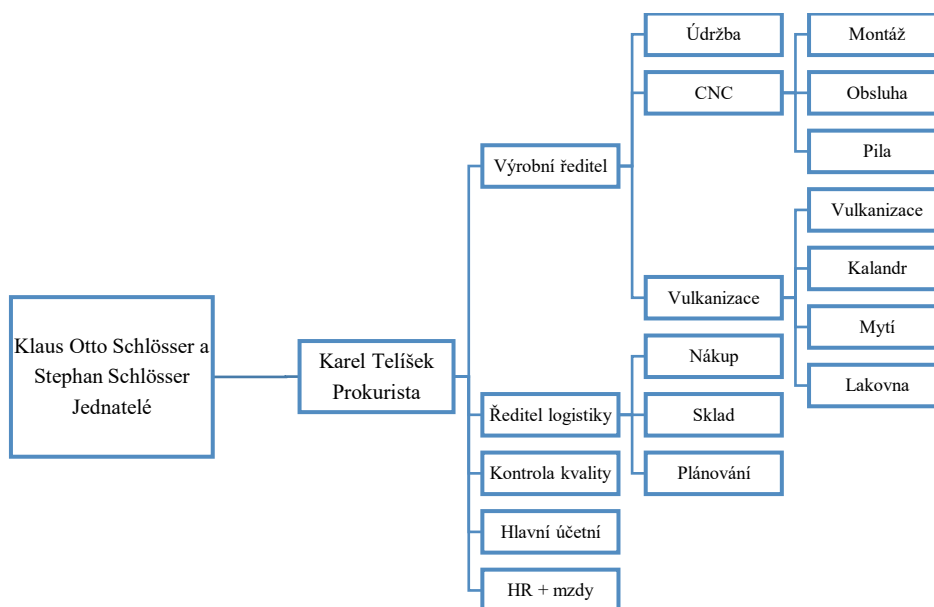
Společnosti se v posledních letech daří velmi dobře. Je to zřejmé z obrázku 10, kde je možné sledovat zvyšující se obraty. V roce 2018 se obrat společnosti zvýšil o 11,8 % oproti roku 2017. Nárůst mezi roky 2018 a 2019 byl 18,7 %.



Obrázek 10 Obrat společnosti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)

Struktura

Na společnost dohlíží dva němečtí jednatelé, kteří jsou majitelé a nadřízení prokuristy, který vede Slušovický podnik. Společně rozhodují o strategii, o případném vyvíjení firmy nebo o spolupráci. Chod společnosti má na starosti prokurista, pod kterého spadá výrobní ředitel, ředitel logistiky, kontrola kvality, hlavní a mzdová účetní a HR. Podnik zastává centralizovaný typ organizační struktury. Rozhodovací pravomoc má pouze prokurista, který může rozhodovat do určité výše, protože dostal podpisovou pravomoc. Podle míry členitosti lze podnik dále zařadit mezi strmou organizační strukturu. V podniku lze hovořit o hierarchickém uspořádání.



Obrázek 11 Organizační struktura (vlastní zpracování)

Systémy řízení

Ve firmě je používáno více systémů. Systém **Kvasar** zahrnuje modul mzdy a modul HR. Má využití nejen pro tvorbu mezd, ale i pro plánování školení nebo pro lepší přehled o povinném školení. Je možné v něm sledovat osobní karty nebo výdej pracovních pomůcek zaměstnancům. Pro zlepšení výroby a její sledovatelnost využívají software **CIMCO**, který podnik zakoupil od společnosti DTS-Praha a.s. Jeho primárním cílem je sběr dat a vyhodnocování využití strojního zařízení. Vedoucí logistiky, který zodpovídá za řádné naplánování výroby firmy (podobně jako v automobilu) má přesný přehled o fungování jednotlivých strojů. Software podává podrobné informace o aktivitě stroje, lze například vidět, kdy je stroj v cyklu, kdy zastavený, vypnutý nebo seřizovaný. Jednalo se o velmi nákladnou položku, která má zúročení v plynulém řízení výroby. Další systém je poskytnut z německého Wicke, jedná se o jejich vlastní programování, které slouží na logistiku, skladové hospodářství, výrobu a v německé verzi i pro účetnictví.

Systém **ERP** (Enterprise Resource Planning) je založený na základě tabulek v Excelu. Jmenovaný systém je pro firmu velmi nákladný, jeho roční poplatek se pohybuje v několika tisících euro. Poplatek slouží na servis, online službu a na údržbu systému. I přesto je konkurenceschopný oproti známým systémům Helios nebo ABAS, které se používají v jiných konkurenčních firmách v regionu.

Dále se plánuje využití systému na archivaci smluv a dokumentů **Bonit**, mimo něj se zvažuje nákup softwaru **Q-SYS**, který by sloužil na údržbu. Facility moduly by byly využívány na evidenci měřidel a v neposlední řadě by sloužil na řízení neshodného výrobku.

Styl manažerské práce

Ve společnosti se využívá demokratický styl vedení lidí. Všichni zaměstnanci mohou říct svůj názor svým vedoucím pracovníkům, kteří případné sdělení diskutují s prokuristou. Ten má hlavní slovo při rozhodování o důležitých událostech ve firmě. Porada vedení, které se účastní vedoucí jednotlivých oddělení probíhá každý den. Není povinností mít tuhle poradu každý den, ale vzhledem k doposud nestabilnímu toku informací je třeba společně důležité kroky diskutovat častěji. Hlavním tématem je řešení strategických a výhledových cílů. Vedoucí každého oddělení provádí každé ráno tzv. floor shop (operativní poradu), kde řeší operativu za uplynulých 24 hodin. Společnost je rozdělena na dvě budovy. Přestože se zaměstnanci z obou výrobních hal nepotkávají moc často, panuje mezi nimi přátelská atmosféra.

Zaměstnanci

Ve firmě pracuje celkově 133 zaměstnanců. Jejich složení je následující:

- management (6)
- administrativní pracovníci (7)
- technologové (4)
- vedoucí pracovníci (4)
- mistři (3)
- skladníci (6)
- dělníci (103)

Zaměstnanci mají ve firmě mnoho benefitů. Za zajímavý benefit lze rozhodně považovat příspěvek na dopravu, kdy zaměstnavatel přispívá každému pracovníkovi poměrnou částku dle vzdálenosti jeho bydliště. Za samozřejmost se ve firmě považuje poskytnutí mobilního telefonu nebo notebooku pro vedoucí a administrativní pracovníky. Kromě prokuristy má služební automobil k dispozici také výrobní ředitel. Někteří pracovníci, jako např. ředitel logistiky nebo nákupčí, mají v rámci pracovní smlouvy sjednaný home office. Všichni zaměstnanci dostávají standardní pracovní pomůcky (ochranná maska, pláště nebo rukavice) a firemní oblečení podle zařazení jednotlivých pracovníků. V neposlední řadě dostávají odměny za uskutečněné projekty. Mezi tyto odměny patří například masáže, výuka cizích jazyků, různé typy školení. Ve firmě jsou ročně vypláceny 13. a 14. platy na základě ekonomických výsledků firmy. Firma se snaží minimálně dvakrát do roka uspořádat firemní sezení všech zaměstnanců formou teambuildingu, kdy cílem akce je uvolnění atmosféry mezi zaměstnanci. Motivací k lepším výkonům je práce dělníků v úkolové mzdě, kdy firma používá prémie ve vztahu k výkonům a kvalitě.

Schopnosti

Podnik provádí povinná školení, jako například BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana) přes externí firmu. Je to hlavně z důvodu nižších nákladů. Zaměstnanci podstupují povinné školení, mezi které se řadí jeřábnické zkoušky, vazačské zkoušky, VZV zkoušky nebo běžné školení první pomoci (ošetření drobných poranění). Tedy všechno, co vyplývá ze zákona. Dále jsou jednotliví pracovníci hodnoceni dle svých

schopností a mají možnost karierního postupu. Firma plánuje organizovat workshopy pro vrcholový a střední management, řídicí zaměstnance.

Sdílené hodnoty

Podnik si zakládá na udržování dobrých vztahů se svými dodavateli. Mezi významné dodavatele řadí firmu SEZ Krompachy a.s., Kovosvit MAS, a.s., Ernst Leopold, s.r.o. Důležitým úkolem je udržování dlouhodobých vztahů se zaměstnanci, kdy někteří z nich v podniku pracují déle než 10 let a jsou důležitým pilířem firmy. Za největší pozitivum pracovníků, kteří jsou ve firmě dlouhodobě, považují například znalost procesů, znalost technologií nebo rychlejší řešení vzniklých problémů. Naopak příliš neuspokojivý fakt je ten, že někteří zaměstnanci se nechtějí dále zdokonalovat v postupech a modernizaci, chtějí si udržet své postupy, které prováděli dříve, i přestože nejde hovořit o efektivních postupech. Tato skutečnost je známá i v jiných firmách, kde je část kmenových zaměstnanců ve firmě řadu let. O to více se vedení firmy snaží formou pohovorů a workshopů tyto lidi přesvědčit ke spolupráci a sdílení vědomostí. Snahou udělat podnik pružnější ve sdělování informací a využití nejen strojních, ale i lidských kapacit je spolupráce s externím specialistou na vedení vztahů ve firmě. Dále je plánována změna při přijímání nových žadatelů na pracovní pozici, kdy se sice preferují zkušenosti z oboru, ale firma se nebrání ani přijímání absolventů, jak z výučních oborů, tak absolventů vysokých škol.

Podnik se samozřejmě snaží být viditelný i ve společenské sféře. Podporuje náležitou peněžní částkou vybrané instituce. Sponzoruje mateřské školy, odborné školy a v neposlední řadě domovy důchodců nebo i Alzheimer centrum ve Zlíně. Dále firma podporuje sportovní kluby či kulturní akce pořádané v rámci aktivit města Slušovic, mezi které se řadí významný dostihový závod.

Strategie

Úsilí odlišit se od konkurence spočívá v rozsáhlých činnostech firmy, jelikož se jako jedna z mála zaměřuje na široké spektrum výrobků a služeb. Tím se rozumí, že předmět podnikání je velmi široký. Mnoho podniků v kraji se zaměřuje pouze na jednu nebo dvě činnosti. Hlavní strategií firmy je skutečnost, že si všechny potřebné složky zvládnou zajistit sami v podniku.

Firma se snaží mít dlouhodobě, co nejnižší náklady. Z určitého hlediska lze hovořit i o vnitropodnikové konkurenci Wicke CZ z hlediska výroby v ČLR, protože pokud by byly náklady na výrobky příliš drahé, bylo by pak na rozhodnutí majitelů celé společnosti Wicke

v Německu, zda je ekonomičtější zrušit výrobu v České republice a expandovat výrobu do Číny. Hlavní směr, ve kterém by se firma chtěla do budoucna zlepšovat, je v tomto případě robotizace a zvyšování produktivity. To je podpořeno faktem, že firma minulý rok najala společnost, která u nich zpracovává návrhy procesů vedoucí k optimalizaci a zahájila projekt robotizace v hale B. Dalším podstatným cílem je optimalizace výroby a správné rozdělení výrobních celků mezi výrobní firmy, neboť poptávka na obrábění v tomto oboru zcela převyšuje kapacitní možnosti firmy. Tedy podnik nemá kapacitu k zajištění celého poptávaného spektra. Z tohoto důvodu hledají vhodnou kooperaci s jinými dodavateli. Hlavní princip je maximálně vyjít vstříc zákazníkovi a udržet stav nabídek. Další strategií je rozšířit a doplnit nabízené služby například o možnosti montáže, kdy zákazník chce výrobek kupovat jako celek. V tomto smyslu jsou stanoveny i následující cíle pro rok 2020.

Cíle podniku na rok 2020 jsou rozděleny do tří kategorií. Je možné je sledovat z hlediska kvality, termínů a provozu. Za cíle v kategorii kvality lze primárně považovat stabilizaci nákladů na nekvalitu a využívat hodnoty ze systému CIMCO. V oblasti termínů se klade za cíl minimálně 92 % všech zakázek v kalendářním měsíci expandovat v požadovaném termínu zákazníka. Z hlediska provozu se jedná o vytvoření tolerancí ukazatelů a pravidel na řešení odchylek, které způsobily překročení definované tolerance.

Zhodnocení analýzy McKinsey 7S

- Firmě se z dlouhodobého hlediska daří velmi dobře. Každým rokem se obrat společnosti zvyšuje.
- V podniku je využíváno několik systémů řízení, kdy každý systém plní jinou funkci.
- Zaměstnanci pracující v podniku řadu let a nechtějí se příliš adaptovat na modernější technologie a postupy ve výrobě.
- Hlavní strategie firmy spočívá ve výrobě všech potřebných složek uvnitř podniku.
- Cílem firmy je zvládnout zabezpečit poptávkové spektrum bez externích dodavatelů.
- Snahou firmy je rozšíření služeb (montáží), které jsou v podniku prozatím nedostatečné.

7 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ

V analýze makroprostředí bude rozebíráno vnější prostředí, které na podnik působí. Zvolila jsem analýzu PEST, proto zde budou rozebírány faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, technické a technologické.

7.1 Politicko-právní faktory

Podnik působí na trhu obrábění a gumárenství v České republice již několik let. Jelikož neobchoduje se zeměmi mimo EU, nemá jiné finanční náklady jako je clo nebo daň. Wicke CZ nakupuje na tuzemském trhu a své výrobky zasílá přímo do Německa. Jestliže je část polotovarů nakupována v Číně, je vše vyřizováno přes Německo, tedy přes mateřskou společnost a teprve následně je materiál dodán do Wicke CZ. Doprava je již zahrnuta v ceně výrobku.

Firma se řídí základními normami. V oblasti pracovně-právních vztahů jsou regulovány zákoníkem práce a zákonem č. 262/2006 Sb., pod který spadá. V případě životního prostředí se řídí zákonem č. 17/1992 Sb., kdy se jedná o zákon o životním prostředí. Za své zaměstnance ze zákona platí sociální a zdravotní pojištění. Dále hradí základní daň z příjmu právnických osob, která je 19 %. Kromě zmíněných zákonů se řídí normou ISO 9001, která zajišťuje firmě vysokou úroveň kvality výrobků.

HR pracuje v souladu se všemi zákony, tedy zohledňuje i GDPR ke zpracování osobních dat zaměstnanců.

7.2 Ekonomické faktory

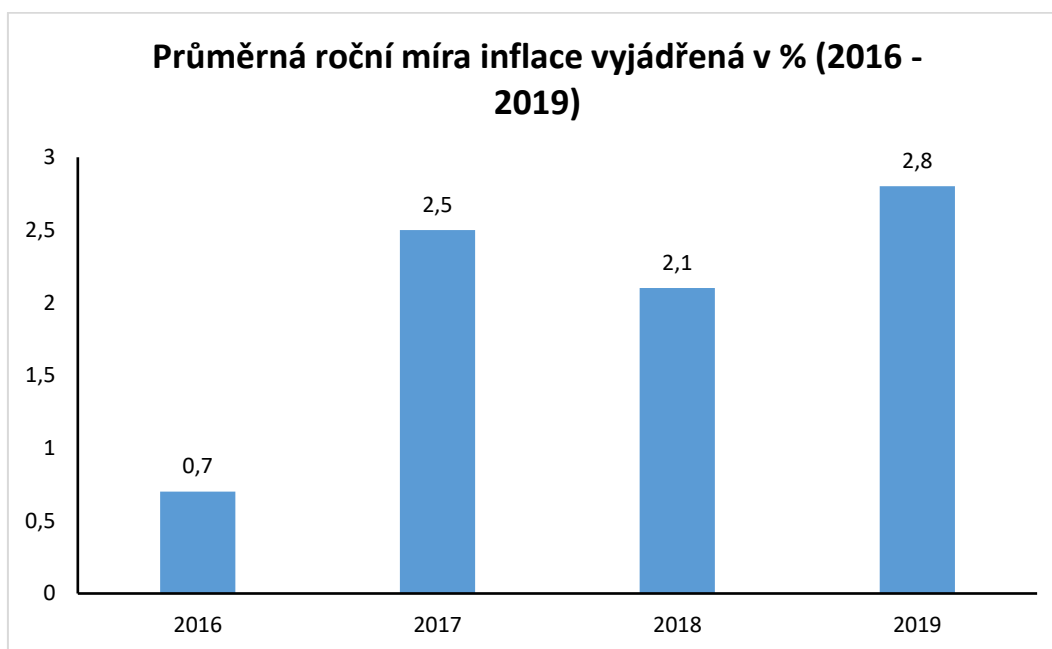
Pro vybranou firmu je důležité sledování následujících makroekonomických ukazatelů. Mezi ukazatele, které firma sleduje, patří HDP, inflace, vývoj kurzu, nezaměstnanost. A to jak regionální, tak celostátní. Tyhle faktory se neustále mění a společnost je nemůže žádným způsobem ovlivnit. Firma zastává jednoduchou filozofii, kdy nechce čerpat žádný úvěr ani operativní leasing. Jestliže chce něco nakupovat, šetří své finanční prostředky a až poté určitou věc koupí. Z tohoto důvodu nevzniká nutnost sledovat úrokové sazby. Za další důležitou aktivitu je považováno sledování aktualizací legislativního charakteru (zákoník práce).

Aktuální ekonomická situace není přívětivá, a to díky vypuknutí pandemie po celém světě. Situace je velmi vážná a může mít významné dopady na makroekonomické ukazatele a státní

rozpočet ČR. HDP je ukazatel, kterému je nutné věnovat pozornost a sledovat jeho vývoj. Hrubý domácí produkt se mezi roky 2018 a 2019 zvýšil o 2,4 %. Velký pokles lze sledovat ve čtvrtém kvartálu mezi lety 2018 až 2019, kde se růst HDP výrazně zpomalil a došlo ke zvýšení pouze o 1,8 %. (Kurzy, ©2000-2020)

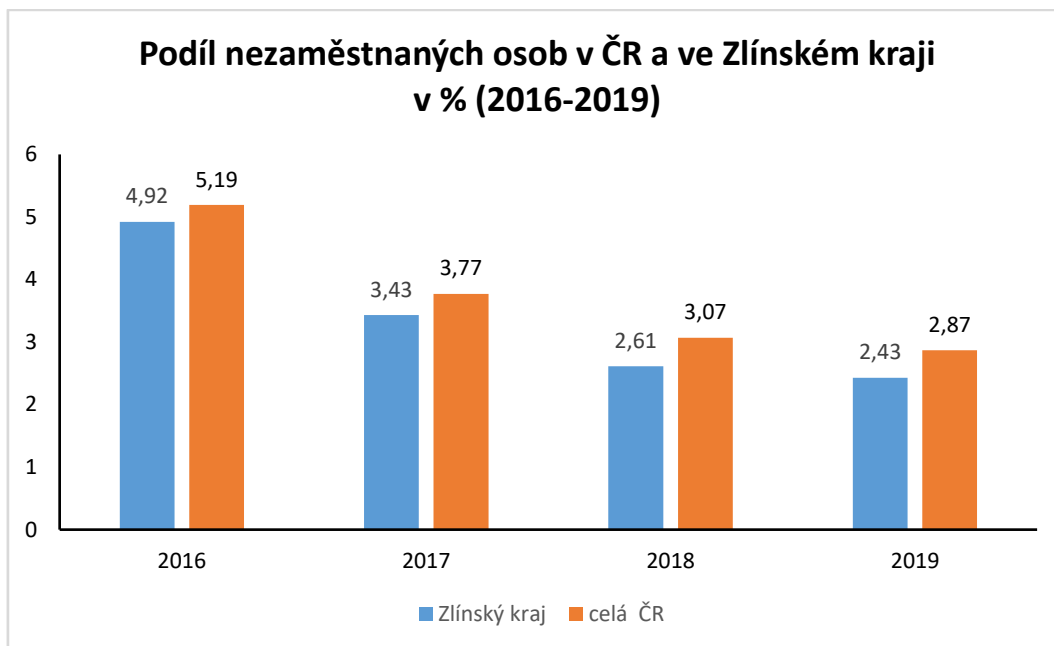
Dalším ukazatelem, který je důležitý z pohledu firmy, je sledování vývoje kurzu EUR/CZK, jelikož obchoduje s Německem. Vývoj kurzu byl za poslední dva roky stabilní. Jednalo se o mírné poklesy a následné nepatrné zvýšení. Díky aktuální situaci kurz eura výrazně vzrostl. V druhé polovině měsíce března 2020 dosahoval svého maxima za poslední roky. Hodnota kurzu byla 27,81 Kč/1 euro. Naopak svého minima kurz dosáhl v únoru 2020, kdy kurz jednoho eura byl 24,795 Kč. (Kurzy, ©2000-2020)

Průměrná roční míra inflace je zobrazena v obrázku 12, kde v roce 2019 byla 2,8 %. Oproti roku 2018 se inflace zvýšila o 0,7 %. Při srovnání roku 2019 s rokem 2016 je zvýšení o 2,1 %. (ČSÚ, 2020)



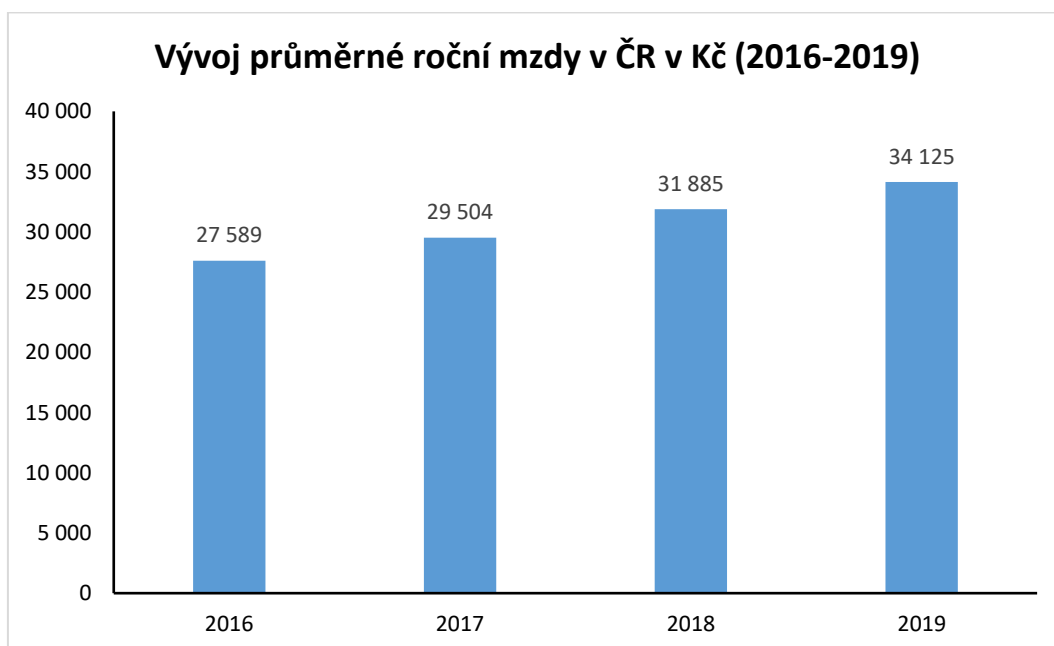
Obrázek 12 Průměrná roční inflace (ČSÚ, 2020)

Firma dále sleduje ukazatel vývoje nezaměstnanosti. Z dlouhodobého hlediska nezaměstnanost v České republice a Zlínském kraji každým rokem klesá. Obrázek 13 zobrazuje podíl nezaměstnaných osob v České republice a ve Zlínském kraji v letech 2016-2019. Podíl nezaměstnaných v ČR byl v roce 2019 2,87 %. Jedná se o nejnižší podíl za poslední čtyři roky. Nezaměstnaných osob ve stejném roce ve Zlínském kraji bylo 2,43 %. (MPSV, 2019)



Obrázek 13 Podíl nezaměstnaných osob (MPSV, 2019)

Nízký počet nezaměstnaných osob má vliv na zvyšování mezd. Obrázek 14 naznačuje vývoj průměrných ročních mezd v České republice. Je možné sledovat skutečnost, že od roku 2016 mají průměrné roční mzdy vzrůstající charakter. V roce 2019 byla průměrná roční mzda 34 125 Kč, tj. oproti předchozímu roku zvýšení o 2 240 Kč. Na základě současné situace způsobené epidemií v následujících letech dojde ke změnám v ekonomických ukazatelích. (Kurzy, ©2000-2020)



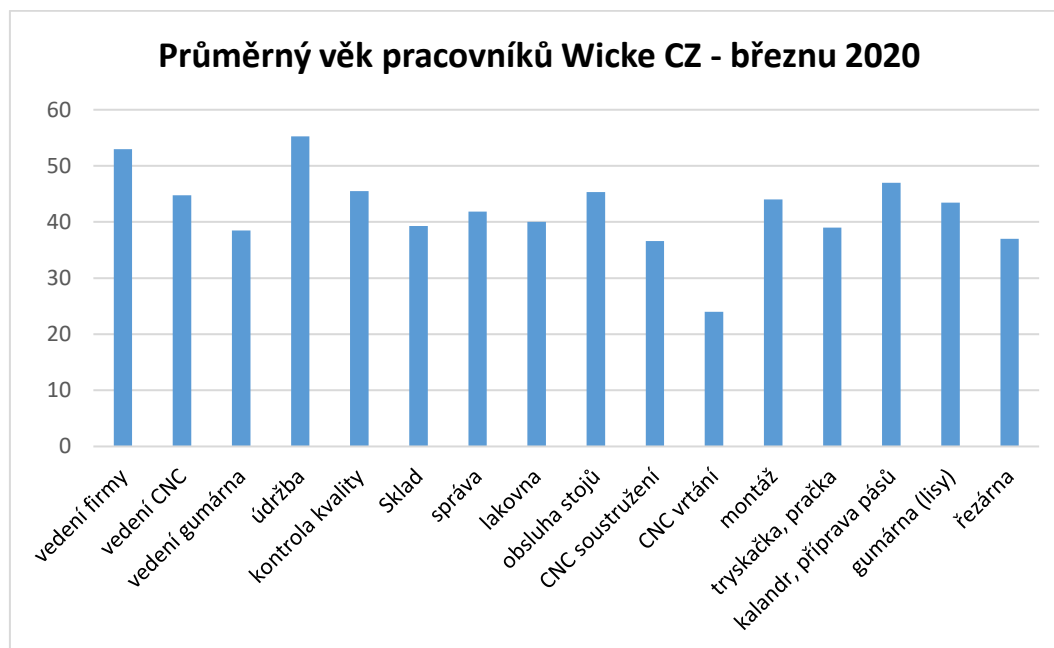
Obrázek 14 Vývoj ročních průměrných mezd (Kurzy, ©2000-2020)

7.3 Sociální faktory

Sociální faktory příliš neovlivňují Wicke CZ, jelikož se jedná o firmu, která zajišťuje širokou škálu činností. Všechny vyrobené výrobky jsou zužitkované ve výrobních průmyslech. Nejdůležitější předností je zachování kvality, termínů a množství, aby byli zákazníci plně uspokojeni.

Firma se nachází 15 kilometrů od krajského města, je tedy poměrně dobře dostupná. Hrozbou ze sociálního hlediska může být obměna pracovníků, protože v současné době má podnik 4 zaměstnance na klíčových pozicích, které bude muset nahradit. Je nutné s obnovou pracovníků začít včas, aby se nově příchozí zaměstnanci stihli dostatečně zaučit. Kvůli GDPR nelze blíže popsat složení zaměstnanců ve firmě, protože firma nemůže poskytovat informace.

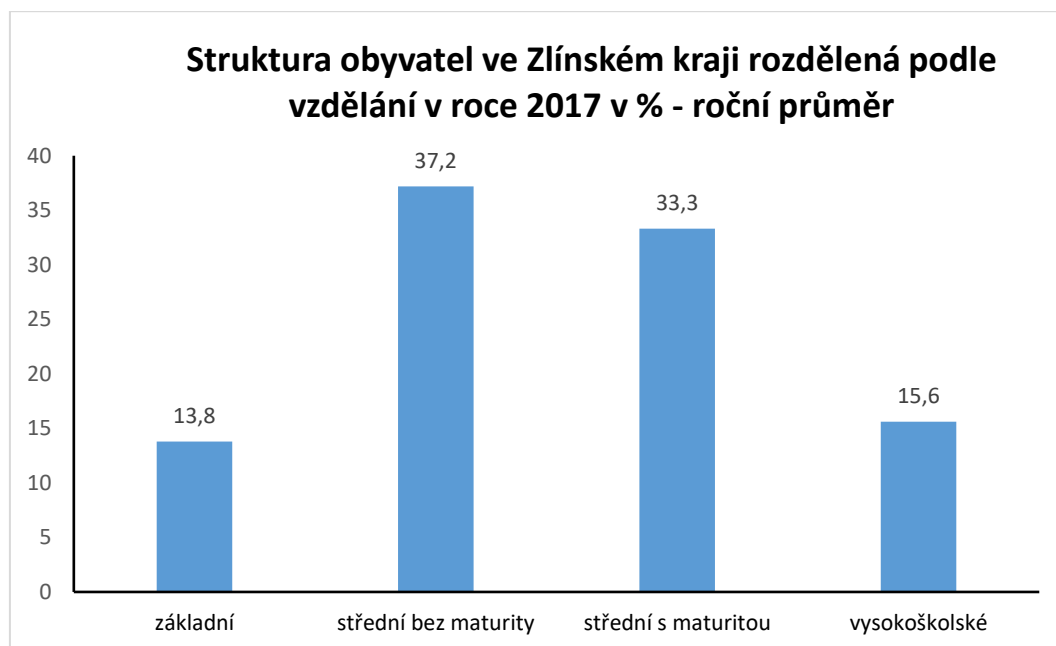
V obrázku 15 je vyznačen průměrný věk pracovníků firmy k měsíci březnu roku 2020. Nejvyšší průměrný věk je na oddělení údržby, kde je možné vidět průměr 55 let. Vysoké hodnoty lze sledovat i ve vedení firmy. Tahle skutečnost ale nezajišťuje hrozbu pro společnost. Lze hovořit o vysoké kvalifikaci vedoucích pracovníků. Další vysoký průměr je na oddělení kalandru, kde průměrně pracovníci dosahují 47 let. Naopak nejmladší pracovníci jsou na oddělení CNC vrtání, kde průměrný věk je 24 let.



Obrázek 15 Průměrný věk pracovníků (vlastní zpracování)

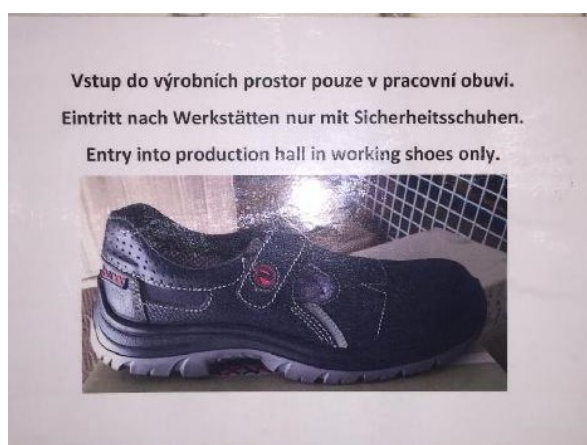
Kvůli dostatečnému množství pracovníků je podstatné sledovat vývoj vzdělání obyvatelstva. Je potřebné, aby lidé měli dostatečné znalosti a určitou praxi v oboru. V obrázku 16 je možné

sledovat strukturu obyvatel staršího 15 a více let rozdělenou podle vzdělání. Struktura obyvatel je rozdělená podle dosaženého vzdělání ve Zlínském kraji. V roce 2017 byl celkový počet lidí se základním vzděláním 68,4 tisíc, tj. 13,8 %. Nejvíce obyvatel mělo střední vzdělání bez maturity. Takových osob bylo 184,9 tisíc. O 3,9 % obyvatel méně mělo střední vzdělání s maturitou. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 77,5 tisíc lidí, tedy 15,6 %. (NZIS, 2017)



Obrázek 16 Struktura obyvatel ve Zlínském kraji (NZIS, 2017)

Firmu ovlivňuje i další sociální faktor, kterým je zaměstnávání cizinců. V současné době ve Wicke CZ zaměstnává 24 cizinců, kteří převážně pochází z Ukrajiny. Jedná se o 20 % zaměstnanců. Z důvodu zlepšení komunikace firma vytváří dvojjazyčné nápisy.

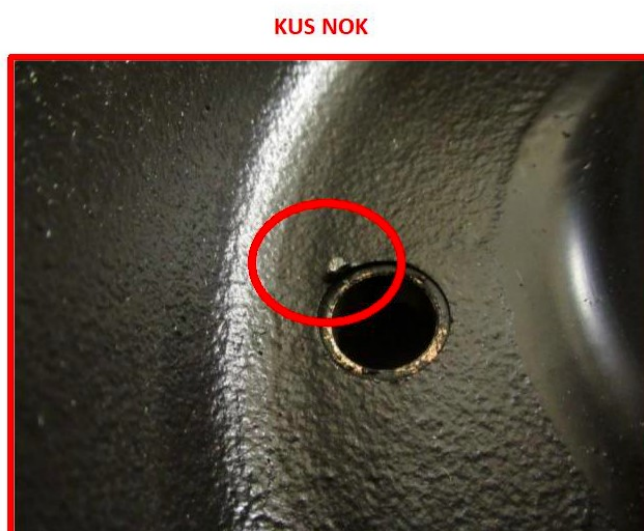


Obrázek 17 Dvojjazyčné nápisy (interní zdroj)

Co se týče kontroly, provádí se u všech typů výrobků. Například pro odběratele Toyoty se vždy provádí kontrola úplná, tedy všech vyrobených opracovaných disků, aby nedocházelo k následné reklamaci od odběratele. Důvodem reklamace bývá většinou zvýšená četnost připečení, které znemožňují montáž u Toyoty. Následující obrázek 18 ukazuje piktogram správně vyrobeného kusu. Naopak v obrázku 19 lze vidět piktogram chybně opracovaného kusu.



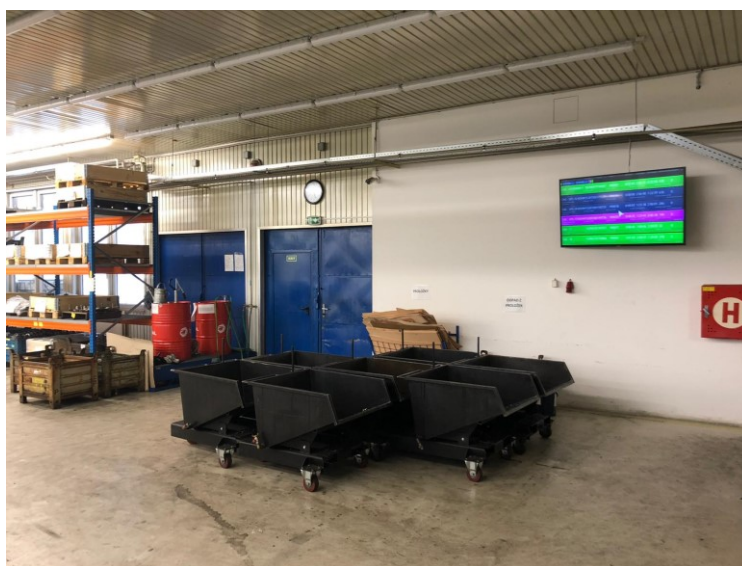
Obrázek 18 Piktogram správně opracovaného kusu disku (interní zdroj)



Obrázek 19 Piktogram chybně opracovaného kusu disku (interní zdroj)

7.4 Technické a technologické faktory

Firmy ve stejném oboru se velmi rychle rozvíjejí, proto je nutné sledovat inovace v odvětví. Ve většině případů inovace probíhají formou robotizace. Jestliže práci za lidi dělají stroje, je prováděna daleko efektivněji. Snižuje se zde riziko výskytu lidských chyb. Přístroje jsou schopni pracovat bez potřebných přestávek celý den, respektive celý týden. Firma klade důraz na optimalizaci, snaží se dosáhnout štíhlosti ve všech podnikových procesech, tzv. že implementuje štíhlé „lean“ metody do výrobních, logistických a administrativních procesů. Aby dosáhli výše zmíněných optimalizací, najali si specializovanou společnost.



Obrázek 20 Ukazatele výkonnosti ve výrobě (interní zdroj)

Zhodnocení PEST analýzy

- Mezi ekonomické faktory, které jsou ve firmě sledovány, jsou HDP, inflace, vývoj kurzu, nezaměstnanost.
- HDP zaznamenalo meziroční nárůst, kurz eura v březnu dosahoval svého maxima za poslední roky, nezaměstnanost v ČR i ve Zlínském kraji dlouhodobě klesá, průměrné roční mzdy mají rostoucí charakter.
- Pro udržení spokojenosti zákazníků je důležité dodržet kvalitu, termíny a množství výrobků. Hrozbou pro firmu je vysoký průměrný věk zaměstnanců, kteří jsou na klíčových pozicích.
- Firma se snaží o dosáhnout štíhlosti ve všech podnikových procesech.

8 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ

Pro zhodnocení mikroprostředí firmy bude použita Porterova analýza pěti sil. Budou zde rozebírány podstatné vlivy, které souvisí s konkurenceschopností. Jedná se o sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu ze strany substitučních výrobků, ohrožení potencionálními konkurenty nebo ohrožení stávajícími konkurenty.

8.1 Síla dodavatelů

Společnost Wicke CZ si zakládá na dobrých vztazích se svými dodavateli. V současné době spolupracuje se třemi hlavními dodavateli. Každý z nich hraje klíčovou roli, bez nichž by společnost nebyla schopna správně a rychle fungovat. Dodavatelé jsou rozdílní, každý vyrábí jiné artiklové spektrum, které se navzájem liší velikostí, typem materiálu nebo litiny. Pro Wicke CZ je z hlediska potenciálních ekonomických problémů ve světě výhodnější mít dodavatele z ČR. Některé odlitky nejsou schopni vyrobit tuzemští dodavatelé, proto je nutné hledat dodavatele i v zahraničí.

Jestliže poptávka po výrobcích převyšuje výrobní kapacitu společnosti, je nutné hledat externí dodavatele, kteří jsou připraveni produkty vyrobit. Společnost nemusí měnit velikost objednávků a je schopna uspokojit přání zákazníka. Je důležité, aby dodavatelé akceptovali obchodní podmínky společnosti Wicke CZ. V případě, že se vzájemně nedomluví na spolupráci, firma hledá dalšího vhodného dodavatele.

Dodavatelé jsou ověřováni hned v několika směrech. Průběh ověřování začíná poptávkou po výrobcích, následně se dohodnou na možných cenách. Jestliže obě strany souhlasí se stanovenou cenou, je vyrobena zkušební série menšího počtu výrobků, která se kontroluje. V případě, že je společnost spokojena s produktem, začíná se vyrábět sériová výroba. Výrobky, které společnost vyrábí jsou velmi specifické. Pokud by uvažovala o změně dodavatele, nalezení vhodné alternativy trvá řadově několik měsíců a ve specifických případech i roků.

Mezi významné dodavatele společnosti patří:

- SEZ Krompachy a.s.,
- Kovosvit MAS, a.s.,
- Ernst Leopold, s.r.o.

Působení dodavatelů na společnost má velmi významný vliv. Jestliže by firma nemohla od svých dodavatelů odlitky odebírat, musela by uzavřít svou výrobu.

8.2 Síla odběratelů

Hlavním a zároveň jediným odběratelem Wicke CZ je mateřská společnost Wicke GmbH + Co.KG. Společnost je závislá na obchodním umění mateřské společnosti prodat všechny výrobky. Od toho se odvíjí produktivita firmy. Vyrobené výrobky jsou zaslány do Německa, odkud se později distribuují koncovému zákazníkovi.

8.3 Hrozby substitutů

V průmyslové oblasti, ve které firma působí, nelze nalézt substituční výrobky jako je tomu v ostatních odvětvích na trhu. Každý produkt je vyráběn podle odlišných parametrů a za odlišným cílem. Ze zmíněného důvodu nelze změnit druh materiálu, protože by následně výrobek neplnil objednaný produkt.

Hrozbou společnosti z hlediska substitučních výrobků může být výroba stejných výrobků s menšími náklady. Jestliže by společnost měla nastavené vyšší ceny než konkurence, je možné, že mateřská společnost sníží velikost odebíraného množství právě z důvodu poklesu poptávky.

Výrobky v průmyslové oblasti jsou velmi specifické, je zde možné hovořit o nízké hrozbě vzniku substitučních výrobků.

8.4 Ohrožení potencionálními konkurenty

Vstup do odvětví, ve kterém společnost působí, vyžaduje vysoké investice. Ty jsou spojené s nákupem moderních plně automatických strojů, nákupem prostorů, ve kterém by konkurenti mohli vyrábět a mít uskladněné své produkty. Důležitá je zde také kvalita, která se musí neustále kontrolovat v laboratořích. Z tohoto hlediska je nutné mít vytvořený tým, který bude schopen kvalitu výrobků důkladně kontrolovat. Další nemalou částkou je investice do mezd na proškolení zaměstnanců a nalezení zkušeného týmu s dostatečnou kvalifikací.

8.5 Ohrožení stávajícími konkurenty

Při porovnání stávajících konkurentů na tuzemském trhu je možné hovořit o třech největších. První konkurenční firmou je Tente, s.r.o., která nabízí srovnatelné ceny i kvalitu výrobků. Vlastní majoritní podíl na trhu se zdravotnickými pomůckami, což je velkou výhodou firmy.

Druhým konkurentem je firma Blickle, a.s., která nabízí při menším poptávaném množství většinou vyšší cenu než Wicke CZ. Při velkých zakázkách se v ceně odráží přístup konkrétního obchodníka. V oblasti kvality jsou na stejné úrovni jako Wicke CZ. Posledním z konkurentů je Räder-Vogel, která je zastoupena firmou ČEMAT trading, spol. s r.o. Tato firma je z úhlu pohledu společnosti hodnocena jako velmi nepředvídatelná. Pro Wicke CZ je obtížné pružně reagovat na jejich změny.

Zhodnocení Porterovi analýzy pěti sil

- Firma si zakládá na dobrých vztazích se svými dodavateli, jelikož každý je pro firmu důležitý.
- Jediným zákazníkem je mateřská společnost se sídlem v Německu.
- Hrozbou z hlediska substitučních výrobků jsou nízké náklady, firma nemůže nastavit příliš vysoké ceny ve srovnání s konkurencí.
- Ohrožení potencionálními konkurenty je nízké, jelikož při vstupu do odvětví je potřeba mnoho finančních prostředků.
- Na tuzemském trhu je největší ohrožení z hlediska konkurence od firmy Tente, s.r.o., neboť nabízejí podobné ceny a kvalitu výrobků.
- Největší konkurencí z hlediska kvality je společnost Blickle, a.s.

9 SWOT ANALÝZA

Pro komplexní pohled na společnost je využita SWOT analýza, která lépe zhodnotí využití vnějších a vnitřních faktorů. Informace uvedené v analýze, byly získány pomocí rozhovoru se zaměstnanci a z poskytnutých interních dokumentů.

Tabulka 3 SWOT analýza společnosti Wicke CZ, s.r.o. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> – Know-how – Stabilita firmy – Nastavování benefitů – Zařízení laboratoře – Široký sortiment – Dobré vztahy s dodavateli – Spolupráce s UTB 	<ul style="list-style-type: none"> – Technické vybavení - strojní park – Vyřizování objednávek – Možnosti dodavatelů – KPI ukazatel výkonnosti – Nedostatečná propagace – Webová stránka
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> – Možnost rozšíření – Robotizace – Rozšíření výroby a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> – Ekonomická krize – Dodavatelé mimo ČR – Růst nákladů – Nedostatek klíčových surovin – Kolísání kurzu eura – Snížení cen konkurence

9.1 Silné stránky

Vlastní know-how – Lze hovořit o nejsilnější stránce. Firma si totiž již dříve nechala patentovat gumové směsi, díky nim může nabízet svým zákazníkům výrobky dle jejich potřeb.

Stabilita firmy – Společnost Wicke se na trhu objevuje od roku 1897, v roce 1994 na trh vstoupila Wicke CZ, s.r.o. Díky dlouhodobému působení na trhu si firma vybudovala dobré

vztahy se svými odběrateli a zaměstnanci. Cílem je se dále rozvíjet a expandovat na jednotlivých trzích.

Nastavování benefitů – Firma se snaží dlouhodobě nastavovat zajímavé benefity pro své zaměstnance, ať už důchodová připojištění nebo spořicí programy, do kterých je možné zapojit i rodinné příslušníky.

Zařízení laboratoře – Vlastní velmi dobře vybavenou laboratoř spolu se zkušební stolicí, kdy zmíněné prostory využívají pro zhodnocování kvality výrobků. Současné vybavení odpovídá plně rozsahu zkoušek, které jsou potřeba pro dodržení požadované kvality výrobků.

Široký sortiment – Ve firmě je vyráběn široký sortiment, zaměřují se na výrobu vysoce kvalitních odlitků, svařovaných polotovarů, náhradních dílů, vulkanizaci pryžových běhounů nebo lakování disků. Jejich výroba funguje na zakázku, kterou firma obdrží od mateřské organizace. Není zohledňováno, zda jde o objednávku na sklad nebo přímo k finálnímu odběrateli.

Dobré vztahy s dodavateli – Jedním ze základů konkurenceschopnosti je efektivně vybudované zázemí v oblasti kooperujících firem a dodavatelů. Tato skupina je v našem případě dělena na dvě části, a to dodavatelé dílů a výkovků a v druhé skupině dodavatelé služeb, tedy včetně kooperací. V obou případech je pro lepší a efektivnější spojení zavedený systém kontroly termínů a plnění. Je ale patrné, že pro dodavatele první skupiny, tedy slévárny a kovárny, je komunikace podložena dlouhodobým plánováním a kvartálními poradami, kdežto u dodavatelů služeb je komunikace založena na krátkodobém plánování a týdenních poradách. V každém případě je nutno udržovat korektní vztahy s oběma skupinami a korektní sdělování informací.

Spolupráce se studenty UTB – Velice úzce spolupracují se studenty UTB, blíže s fakultou technologickou, se kterou řeší technologické procesy, zaměřují se především na gumárenskou oblast.

9.2 Slabé stránky

Technické vybavení / strojní park – Určité problémy firmě způsobuje vybavení, jelikož se jedná o velké investice do modernějších a výkonnějších strojů a jejich obnova trvá příliš dlouho. I z toho důvodu, že si firma nechce brát na výdaje spojené s vybavením úvěry, v současné době nemají na všech pracovištích nejmodernější stroje.

Rychlé vyřizování objednávek – Na vyřizování nepoužívají žádný ze softwarů, proto tenhle způsob řešení není příliš vhodný z hlediska efektivity, nachází se zde pouze přímý tok informací. V současné době probíhá nastavení nosného ERP, pro jeho lepší využití zejména v řízení zakázek.

Ohraničené možnosti dodavatelů – Na trhu se nachází nepříliš mnoho sléváren, které jsou schopni výrobky (kola) odlévat. Omezení technických možností dodavatelů nastává, jestliže slévárna nedokáže správně využít svých technických možností (velikosti rámu pro modelová zařízení). Navíc je nutné najít takovou slévárnu, která bude splňovat, jak kvalitativní, tak i cenové a termínové podmínky.

KPI ukazatel výkonnosti – Ve firmě není dobře nastaven KPI ukazatel. Pro dobrou transparentnost firmy je nutné mít tenhle ukazatel správně nastaven v měřitelných hodnotách, aby firma mohla kontrolovat plnění cílů v určitém časovém pojetí. Cíle by měly znázorňovat schéma SMART.

Webová stránka – Obsahuje nedostatečné informace o výrobě a prodeji výrobků, z vizuálního hlediska je nepřehledná. Především v katalogu produktů se člověk špatně orientuje. Stránky ukazují i další nedostatky jako jsou například informace o podniku nebo jeho umístění.

Nedostatečná propagace – Firma se snaží podporovat vybrané instituce příslušnou peněžní částkou, nezaměřuje se ale na online propagaci. Lidé se o firmě a jejich příspěvcích druhým nemohou dozvědět, protože firma nepoužívá propagační kanály, mezi které se například řadí sociální sítě.

9.3 Příležitosti

Možnost rozšíření – Firma je schopná se dále zvětšovat. V případě dostatečných finančních prostředků je zde možnost dostavení nových hal. Jelikož se firma nachází na vlastním pozemku, mají zde dostatek prostoru na novou výstavbu.

Robotizace – Firma se snaží ve výrobě zavádět robotizaci. Zmíněný proces je velmi nákladný, ale výhodou je rychlá návratnost vložené investice a později dosahování většího zisku. Robotizace má smysl, pokud se jedná o velkosériovou výrobu, nikoliv jestliže vyrábí malé série.

Rozšíření výroby a služeb – Firma má dostatek místa na rozšiřování výroby a zároveň může nakupovat nové technologie, které mohou pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Rozšíření služeb může také firmě pomoci získat nové zákazníky a vybudovat si s nimi stálý vztah.

9.4 Hrozby

Ekonomická krize z hlediska pandemie – Zmíněné téma je nyní velmi diskutovaným. Kvůli šířící se pandemii musí firma zavádět určité opatření a snažit se eliminovat výskyt viru uvnitř firmy. Případné zavření by bylo velmi ztrátové, firma si nemůže dovolit být několik měsíců uzavřená.

Hlavní dodavatelé mimo ČR – Jestliže by došlo k případnému uzavření hranic mezi Českou a Slovenskou republikou společně s omezením kamionové dopravy, firma by nebyla schopna vyrábět, protože její hlavní dodavatel se nachází mimo ČR. Díky vzniklé události nebude moci přivést ze slévárny materiál, který je potřeba pro výrobu. Firma nemá vytvořený krizový plán.

Růst nákladů – Vysoké náklady jsou pro firmu velkým rizikem, protože vedení společnosti Wicke by mohlo firmu v České republice zavřít a s cílem získat nejnižší náklady výrobu přesunout do Číny. Proto společnost musí hledat vhodné dodavatele, aby byla schopna držet dlouhodobě nízké náklady.

Nedostatek klíčových surovin – Firma nakupuje směsi tam, kde se vyskytuje například přírodní kaučuk. Bez přírodního kaučuku by vulkanizace nebyla možná v požadované kvalitě. Protože se jedná o jednu z hlavních složek při výrobě, válka nebo epidemie v zemích, ze kterých kaučuk pochází, by mohla způsobit omezení výroby až o 50 % a nemohlo by docházet k vulkanizování.

Kolísání kurzu eura, snížení cen konkurence – Pokud by Wicke CZ bylo obchodní firmou, poté by byly oba dva faktory samozřejmě s velkým vlivem na konkurenceschopnost. Tyto faktory jsou ale důležité až pro finálního prodejce, což je mateřská společnost. Samozřejmě reakce obchodního oddělení je pak přenesena na Wicke CZ s požadavkem na snížení nákladů tak, aby byla zachována obchodní marže. To je hlavním tématem této práce, kde je popisováno, které procesy / činnosti je potřeba změnit či zlepšit, aby bylo dosaženo vyšší efektivity práce, která následně vede v nemalé míře k vyšší konkurenceschopnosti.

Zhodnocení SWOT analýzy

Za silné stránky společnosti lze považovat know-how, stabilitu firmy, nastavování benefitů, zařízení laboratoří, široký sortiment, dobré vztahy s dodavateli nebo spolupráci s UTB. Naopak mezi slabé stránky se řadí technické vybavení společnosti, způsob vyřizování objednávek, ohraničené možnosti dodavatelů, nastavení KPI ukazatele výkonnosti, nedostatečná propagace nebo webová stránka.

Příležitostí firmy je možnost rozšíření, robotizace výroby nebo rozšíření výroby a služeb. Za potencionální hrozbu je považována ekonomická krize, dodavatelé mimo ČR, růst nákladů, nedostatek klíčových surovin, kolísání kurzu eura nebo snížení cen konkurence.

10 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části jsou čtyři hlavní kapitoly. První kapitola se zabývá představením společnosti, dále je použita analýza makroprostředí, analýza mikroprostředí a na závěr práce implementována SWOT analýza.

První kapitola je věnována představení společnosti pomocí analýzy McKinsey 7S. Je zde blíže popsána struktura, systém řízení, styl manažerské práce, sdílené hodnoty, strategie, rozdělení zaměstnanců firmy podle výkonu práce a jejich benefity ve firmě. V závěrečné části byly popsány schopnosti podniku. V podniku je využíváno několik systémů řízení, kdy každý plní jinou funkci. Zaměstnanci pracující v podniku řadu let se příliš nechtějí adaptovat na modernější technologie a postupy ve výrobě. Hlavní strategií podniku je vyrábění všech potřebných složek uvnitř firmy.

Ve druhé kapitole je rozebráno makroprostředí PEST analýzou. Mezi hlavní faktor, které firma sleduje jsou HDP, inflace, vývoj kurzu nebo nezaměstnanost. HDP zaznamenalo meziroční nárůst. Kurz eura v měsíci březnu dosahoval maxima. Nezaměstnanost v ČR i ve Zlínském kraji dlouhodobě klesá, naopak průměrné roční mzdy mají rostoucí charakter. Ve firmě je ze sociálního hlediska hrozbou vyšší věk na klíčových pozicích. Firma bude muset v blízké době některé zaměstnance nahradit. Snahou firmy je dosahovat štíhlosti ve všech podnikových procesech, proto si najali specializovanou firmu, aby byli schopni dosáhnout zmíněných optimalizací.

Třetí kapitola práce je věnována analýze mikroprostředí. Pro zhodnocení analýzy je použita Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Firma klade důraz na dobré vztahy se svými dodavateli, jelikož každý z nich je velmi klíčový. Jediným zákazníkem je mateřská společnost se sídlem v Německu. Hrozbou z hlediska substitučních výrobků jsou nízké náklady a nastavování cen ve srovnání s její konkurencí. Ohrožení potenciálními konkurenty je nízké. Na tuzemském trhu se nacházejí tři klíčoví konkurenti.

SWOT analýza propojuje vnitřní a vnější prostředí pro ucelený pohled na podnik. Z analýzy vyplynuly silné stránky, mezi které se řadí například vlastní know-how, stabilita firmy nebo dobré vztahy s dodavateli. Za slabé stránky lze považovat technické vybavení, špatně nastavený KPI ukazatel výkonnosti nebo nedostatečná propagace firmy. Příležitosti společnosti se nacházejí v možnosti rozšíření, robotizaci nebo v rozšíření výroby a služeb. Naopak hrozbou pro společnost představuje ekonomická krize, růst nákladů nebo dodavatelé mimo ČR, neboť firma nemá vytvořený krizový plán.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z provedených analýz vyplynulo několik nedostatků, které by firma mohla v budoucnu odstranit. Důležité je zmínit, že se nejedná o vážné nedostatky, které by mohly ohrozit chod firmy. Všechny uvedené návrhy by měly firmě pomoci ke zvýšení konkurenčního postavení na trhu. U zaměstnanců se jedná konkrétně o lepší poskytování benefitů a uspokojení jejich pracovních potřeb v co největší míře. Také je nutné se zabývat vyšším věkem pracovníků na klíčových pozicích a obměnit je z řad mladších kolegů, kteří mají požadované zkušenosti. Dalším objeveným problémem byla nedostatečná propagace firmy a celkově špatně nastavený online marketing. Dále je nutné, aby firma expandovala a zvětšovala svou výrobu a nabídku produktů a služeb. Posledním řešeným problémem je návrh na propojení objednávacího softwaru s mateřskou společností.

11.1 Snížení fluktuace zaměstnanců

V dnešní rychle se rozvíjející době, kdy je míra nezaměstnanosti velmi nízká, je důležité brát ohled na své zaměstnance. Je podstatné, aby společnost sledovala spokojenost a výkon svých zaměstnanců a budovala si k nim určitý vztah. Jestliže bude mít podnik know-how, finanční prostředky, dostatek výrobků, ale nebude mít dostatek lidských zdrojů, nebude schopen být konkurenceschopný. Jelikož firma přešla z velkosériové výroby na malosériovou, spíše kusovou výrobu, odchod zaměstnanců může ohrozit výrobní proces. Zajištění vysoce kvalifikované a motivované pracovní síly je úlohou personálního útvaru. Jedině člověk, který se cítí uspokojeně a bezpečně, může podat optimální výkon.

Firma v současné době nabízí mnoho firemních benefitů a snaží se udržet své zaměstnance a zabránit případné fluktuaci. Nemusí se jednat pouze o finanční benefity. Jestliže pracovník odvede svou práci dobře, je důležité ho pochválit. Náležitě by měli být ohodnoceni ti, kteří odvádí svou práci poctivě. K dříve zmíněným benefitům je vhodné přidat wellness nebo rekreační pobyty, které by mohly upevnit vztah s ostatními zaměstnanci. Pro vrcholový a střední management je vhodné investovat do workshopů se zaměřením na zvyšování zkušeností a profesionálního růstu. Zaměstnanci by si mohli vyzkoušet práci v týmu a rovněž by se mohlo jednat o motivaci k lepším výkonům.

Aby firma znala spokojenost pracovníků, mohla by vytvořit krátký dotazník, kde by si jejich spokojenost ověřila a získala názory, co se týče firmy. Po vyhodnocení by věděla své silné stránky a nedostatky, na kterých by mohla zapracovat a zamezit tím nadměrnému odchodu zaměstnanců.

Společnost má na většině svých pracovních pozicí vyšší průměrný věk pracovníků. Postupem času bude muset zaměstnance nahradit, a proto by se měla již dopředu na tuhle činnost připravit. Velkou výhodou je vytvoření stáže pro studenty vysokých škol, kteří by mohli získat potřebné zkušenosti. Společnost by si mohla budovat ke studentům vztah a zároveň si studenty vychovávat pro budoucnost v podniku. Později by mohlo dojít k nahrazení stávajících zaměstnanců studenty, kteří budou mít dostatečné zkušenosti. Nemuselo by se jednat o placenou stáž, ale kdyby byly poskytnuté finanční prostředky, mohlo by to být pro studenty lákavé.

11.2 Rozšíření online marketingu

Pro zlepšení povědomí firmy u zákazníků je potřebné mít propracovaný online marketing. Ať už se jedná o B2B nebo B2C marketing, je důležité mít kvalitně zpracované internetové stránky. Při srovnání s konkurencí webové stránky společnosti patří mezi průměrné. V současné době má firma webové stránky, které neobsahují příliš mnoho údajů, jsou nevýrazné a vzhledově velmi nezaujímou. Zákazník, který je na stránkách poprvé, se nemusí ihned orientovat a může mu trvat nějaký čas, než najde přesně to, co hledá. Ze zmíněného důvodu by firma měla investovat do aktualizace webové stránky, kde by mělo dojít k obnově údajů. Zaměřit se na úpravu vzhledu stránky a změnu písma, které je nevýrazné a nového uživatele stránky příliš nenadchne. Při budoucí úpravě by mohla vzniknout nová záložka „kariéra“ firmy, kde by sama společnost mohla přidávat nabídky práce. Stránku by bylo vhodné doplnit o více fotografií, rozšíření historie společnosti nebo webovou stránku obohatit o hodnoty, které jsou pro firmu důležité. Příkladem hodnoty může být kvalita, na které si firma zakládá a je pro ni velmi důležitým faktorem. Vyhledávání konkrétního produktu je pomalé, protože musí dojít k otevření celého katalogu. Z jmenovaného důvodu by měla být vyhrazena nová záložka, na které by zákazník ihned mohl zvolit produkt (kolo, kladku), který hledá a podle svých parametrů jednoduše a rychle najít vhodnou variantu. Náklady spojené s úpravami stránky by firmu vyšly přibližně na 5 tisíc Kč.

Při stanovení slabých stránek SWOT analýzy bylo dále zjištěno, že firma nemá dostatečnou propagaci na internetu. Nepůsobí na sociálních sítích, tedy nemůže přilákat nové zákazníky přes online platformu. Jestliže by firma působila na internetu na více platformách než pouze na své webové stránce, mohlo by dojít ke zvýšení podvědomí u lidí a získání určité konkurenční výhody. I přestože se jedná pouze o výrobní společnost, je vhodné podávat více informací o firmě, ukazovat jejich produkty, dávat fotografie z akcí, kterých se firma účastní

nebo ukazovat spolupráci s podniky, se kterými spolupracuje. Firma by mohla mít vytvořený profil na Facebooku, Twiterru nebo Youtube, kde by se přidávala krátká videa z prostorů firmy. V neposlední řadě je možnost vytvořit profil na LinkeIn, kde by firma mohla sama sebe prezentovat. Celkové náklady na vytvoření profilů na sociálních sítích jsou nulové. Bylo by potřeba pouze zajistit zaměstnance, který by se o provoz a správu sociálních sítí staral. Tuto činnost bychom mohli zadat již stálému zaměstnanci, jako například personalistce, u které by došlo k úměrnému navýšení platového ohodnocení.

Firma působí v průmyslovém odvětví, proto navrhuji na sociálních sítích sdílet obsah:

- tipy v průmyslu,
- výzkumy v oboru,
- novinky v nabídce,
- instruktážní, referenční videa.

11.3 KPI ukazatel výkonnosti

Ve firmě není správně nastaven KPI ukazatel výkonnosti. Proto firma nakoupila software CIMCO, ze kterého získává údaje o výkonnosti jednotlivých strojů a zařízení. Získané data ze softwaru slouží pro tvorbu KPI ukazatele. Je důležité se získanými daty umět pracovat a zavést případné optimalizace a zlepšení, aby ve firmě nedocházelo k plýtvání. Odstranění plýtvání přinese menší náklady ve výrobních procesech. Ze zjištěných údajů je možné zavést následující opatření:

- **Rozšíření výroby a nákup nových technologických zařízení** vede ke zvýšení konkurenceschopnosti. Firma v současné době při objemných objednávkách není schopna vyrobit všechny výrobky a musí hledat externího dodavatele, který se výrobou daného produktu zabývá. Ze zmíněného důvodu je nutné, aby firma expandovala výrobu, investovala do inovací strojů a přinesla nové výrobky na obsazovaný trh. Rozšíření přinese lepší upokojení zákazníka.

Náklady spojené se změnou: Doposud se firma snažila neuzavírat žádné úvěry, pro nákup nových zařízení by se mohl zvažovat operativní leasing, který by řešil problémy s rychlou návratností investice. Firma by byla schopna nakoupit stroje na manipulaci (VZV) nebo obráběcí centra. Jestliže by firma neměla dostatek finanční hotovosti nebo by chtěla ušetřit např. při nákupu VZV, který má hodnotu kolem 750

tisíc Kč, tak může přemýšlet o operativním leasingu a rozvrhnout si měsíční velikost splátek a najít nejvíce vyhovující variantu. Mnohem nákladnější by bylo investování do nového obráběcího centra, který by firmu vyšel na 16 mil. Kč. Výhodami operativního leasingu jsou tedy především rychlé finanční prostředky a zároveň služby spojené s nákupem, především servis a opravy.

- **Rozšíření služeb** hraje velmi důležitou roli v konkurenčním prostředí. Jestliže konkurence firmy nabízí lepší služby za stejné ceny, poté společnost může ztratit část zákazníků, kteří odejdou právě k ní. Je tedy podstatné, aby firma postupně rozšiřovala možnosti montáže, které doposud nenabízí. Na druhé straně může rozšíření služeb přilákat další zákazníky od konkurence nebo firmy, které si za vysoké náklady montují produkty samy.

Náklady spojené se změnou: Při rozšíření montáže je potřeba zřídit jednoduché linky a nakoupit montážní lisy o hmotnosti 10-ti tun. Náklady související s pořízením by firmu vyšly kolem 1,5 mil. Kč.

11.4 Software na vybavení objednávek

U SWOT analýzy byl zjištěn problém s pomalým vyřizováním objednávek. Jednalo se konkrétně o chybějící software, který by urychlil tok informací a propojil by jednotlivé oddělení. Mateřská společnost již software používá. Bohužel dlouhodobým vývojem došlo k rozdílným verzím a mateřská společnost má tudíž výkonnější software než Wicke CZ. Pro flexibilnější zpracovávání dat a objednávek navrhuji propojení s německou verzí. Jednalo by se především o propojení s již existujícím programem CIMCO. Propojení by přineslo rychlejší přísun JIT informací o vyrobených produktech. Firma by tak najela na stejný software jako mateřská společnost a měla by stejné a rychlé informace.

ZÁVĚR

Velká konkurence na trhu nutí firmy neustále inovovat své výrobky a služby, pracovat kvalitněji, rychleji a efektivněji. Zákazníci si totiž mohou vybrat z několika firem podle svých kritérií a rozhodnout se pro nejvýhodnější variantu. Podle známých skutečností odběratelé především upřednostňují kvalitní výrobky za přijatelné ceny s rychlým způsobem dodání. Proto je i pro společnost Wicke CZ důležité pružně reagovat na konkurenční chování. Neustále sledovat a monitorovat trendy v odvětví, inovace a vývoj moderních technologií, které se neustále zdokonalují.

Bakalářská práce poukazovala na konkurenceschopnost společnosti Wicke CZ. Práce měla dvě hlavní části, které obsahovaly jednotlivé kapitoly související s řešenou tematikou. První část byla zaměřena na teoretické poznatky vztahující se k pojmům konkurenceschopnosti. Praktická část následně implementovala získané teoretické poznatky do praxe a uvedla základní informace o chodu firmy. Byly provedeny analýzy související s vnějším a vnitřním prostředím podniku. Obě části byly následně shrnuty. Třetí a zároveň nejdůležitější část se věnovala návrhům a doporučením.

Nejprve bylo navrženo sledování spokojenosti zaměstnanců a jejich výkonu, aby nedocházelo ke ztrátě motivace a následným odchodům ze zaměstnání. Je tedy nutné nabízet svým zaměstnancům různé druhy benefitů a zároveň jim poskytnout odpovídající vzdělávání, například formou workshopů. Protože ve firmě hrozí odchod větší části zaměstnanců na klíčových pozicích z důvodu vyššího věku, je doporučeno spolupracovat se studenty středních a vysokých škol. Jako vhodný způsob spolupráce se nabízí stáže nebo brigády.

Dalším návrhem je rozšíření online marketingu, které by mohlo pomoci získat nové zákazníky a zlepšit formu komunikace a vztah ke stávajícím zákazníkům. Následující problém byl v nastavení KPI ukazatele výkonnosti. Firma nedostatečně sleduje právě zmíněný ukazatel. Je důležité, aby firma investovala do nových technologií a snažila se expandovat výrobu. Rozšíření služeb montáže může do firmy přilákat nové zákazníky, proto bylo navrženo zřídit jednoduché linky a nakoupit montážní lisy.

Závěrečné doporučení se týkalo propojení softwaru na vybavení objednávek s mateřskou společností. Propojení by přineslo rychlejší přísun JIT informací o vyrobených produktech a zároveň flexibilnější zpracovávání dat a objednávek.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2010. *Marketing pro B-2-B trhy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 103 s. ISBN 978-80-214-4129-3.

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

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-2473-985-4.

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

HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. New York: Oxford University Press, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-2474-670-8.

JUREČKA, Václav, 2013. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 366 s. ISBN 978-80-2474-385-1.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V praze: C.H. Beck, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.

LESÁKOVÁ, Dagmar, 2014. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 350 s. ISBN 978-80-89710-07-2.

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Česko: J. Lhotský, 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.

LUKÁŠKOVÁ, Eva a Eva HOKE, 2012. *Základy ekonomie*. Zlín: Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně, 137 s. ISBN 978-80-7454-235-0.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. V Praze: C.H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

NAGYOVÁ, Ludmila, 2014. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 459 s. ISBN 978-80-552-1269-2.

URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck, 426 s. ISBN 978-80-7400-572-5.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 137 s. ISBN 978-80-7435-358-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2016. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Elektronické zdroje

Co se v marketingu skrývá pod tajemnou zkratkou B2B? 2011. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2020-05-21]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/co-se-v-marketingu-skryva-pod-tajemnou-zkratkou-b2b.html>.

HDP 2020, vývoj hdp v ČR. ©2000-2020. *Kurzy* [online]. [cit. 2020-05-24]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?fbclid=IwAR2agzrdXGi25w_VXb2nwE4_DQdNsvXrCa1eo2aKuygnaf6-WIwwfaOPICU.

Graf EUR / Kč. ©2000-2020. *Kurzy* [online]. [cit. 2020-03-30]. Dostupné z:

<https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-2.1.2020/>.

MATULA, Vladimír, 2019. TRENDY DIGITÁLNÍHO MARKETINGU 2019. *Vladimír Matula* [online]. Jihlava, [cit. 2020-05-21]. Dostupné z:

<https://www.vladimirmatula.zjihlavy.cz/trendy-digitalniho-marketingu-2019/>.

Průměrná mzda - vývoj průměrné mzdy. ©2000-2020. *Kurzy* [online]. [cit. 2020-05-23]. Dostupné z:

https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?fbclid=IwAR1mzl6qRPHgcETrFQ_UMB_H6YxDxHpTNMESKS3w7bvG0tukQaLlcAKlcpk.

Průměrná roční míra inflace. 2020. *Český statistický úřad* [online]. Praha, [cit. 2020-05-23]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/132433649/inflace_2000_2019.pdf?fbclid=IwAR123r4Z1EQApjLCEC5V6tvsXWxO-4wEHzt-63cuC9tuMcF5-11DC1ubP2U.

Podíl nezaměstnaných osob v České republice podle krajů. 2019. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2020-05-24]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/documents/10180/91917746/32018120_0508.pdf/89e54db7-2e60-434b-8fdd-790374455a98?version=1.1&fbclid=IwAR1FBK22UiaJSKuVoEtRdi0M2ayjahcFew-t3tcV17In4ld15HB_g1drysl.

OTÝS, Karel, 2018. Co znamenají pro B2B obchodníky změny v nákupním chování firemních zákazníků. *Otys-coonsulting.cz* [online]. [cit. 2020-05-27]. Dostupné z:

<https://www.otys-consulting.cz/blog/item/94-zmeny-v-nakupnim-chovani-firemnich-zakazniku>.

Vzdělání obyvatelstva. 2017. *Regionální zpravodajství NZIS* [online]. [cit. 2020-05-24].

Dostupné z: <https://reporting.uzis.cz/ulk/index.php?pg=statisticke-vystupy--demograficke-a-socioeconomicke-ukazatele--socioeconomicke-ukazatele--vzdelani-obyvatelstva>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

B2B Business-to-business

B2C Business-to-customer

GDPR General Data Protection Regulation

ERP Enterprise Resource Planning

VZV Vysokozdvížený vozík

KPI Key performance indicators

ČR Česká republika

PO Požární ochrana

EU Evropská unie

HR Human Resources

UTB Univerzita Tomáše Bati

ČLR Čínská lidová republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozdělení konkurence (vlastní zpracování dle: Lukášková, Hoke, 2012, s. 15-16)	13
Obrázek 2 Strategický a magický trojúhelník (Lhotský, 2010, s. 22)	17
Obrázek 3 Konkurenční prostor (Zich, 2012, s. 73)	18
Obrázek 4 Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2013, s. 98)	31
Obrázek 5 Model „7S“ firmy McKinsey (Hanzelková, 2013, s. 116).....	32
Obrázek 6 SWOT analýza (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 15)	37
Obrázek 7 Logo společnosti (interní zdroj)	40
Obrázek 8 Produkty společnosti (interní zdroj)	41
Obrázek 9 Produkty společnosti (interní zdroj)	41
Obrázek 10 Obrat společnosti v letech 2017-2019 (vlastní zpracování)	42
Obrázek 11 Organizační struktura (vlastní zpracování)	42
Obrázek 12 Průměrná roční inflace (ČSÚ, 2020).....	48
Obrázek 13 Podíl nezaměstnaných osob (MPSV, 2019).....	49
Obrázek 14 Vývoj ročních průměrných mezd (Kurzy, ©2000-2020).....	49
Obrázek 15 Průměrný věk pracovníků (vlastní zpracování)	50
Obrázek 16 Struktura obyvatel ve Zlínském kraji (NZIS, 2017)	51
Obrázek 17 Dvojjazyčné nápisy (interní zdroj).....	51
Obrázek 18 Piktogram správně opracovaného kusu disku (interní zdroj).....	52
Obrázek 19 Piktogram chybně opracovaného kusu disku (interní zdroj).....	52
Obrázek 20 Ukazatele výkonnosti ve výrobě (interní zdroj).....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdíly mezi B2B a B2C marketingem (IPodnikatel.cz, 2011).....	20
Tabulka 2 Hodnototvorný řetězec podniku (Hanzelková, 2013, s. 113)	30
Tabulka 3 SWOT analýza společnosti Wicke CZ, s.r.o. (vlastní zpracování)	57