

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného
podniku**

bakalářská práce

Autor práce: Monika Chlubnová

Vedoucí práce: Ing. Simona Činčalová, Ph.D.

Jihlava 2020

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autor práce:	Monika Chlubnová
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Finance a řízení
Název práce:	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
Cíl práce:	Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku. Aplikuje obecně platné zásady optimálního výkonu manažerské funkce analýza ve společnosti KOVO DUFEK. Na základě provedené analýzy je vypracováno zhodnocení konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod a následně jsou udělena doporučení pro další rozvoj (např. certifikační dotazníky pro dodavatele a zákazníky podniku dle ISO norem).

Jméno vedoucího BP/DP
vedoucí bakalářské/diplomové práce

Jméno vedoucího katedry
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Abstrakt

V této práci se zabývám analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku. V teoretické části definuji pojem konkurenceschopnost podniku, konkurenční výhodu, konkurenční strategie a následně samotný pojem konkurence. Dále definuji metody pro analýzu konkurenceschopnosti. V praktické části představuji vybraný podnik, jeho historii, předmět podnikání, strojní vybavení a produktovou řadu. Poté rozebírám konkurenceschopnost podniku pomocí PESTEL analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy. V závěru práce uvádím návrhy na další rozvoj vybraného podniku a na zlepšení postavení na trhu.

Klíčová slova

Konkurenceschopnost; konkurence; PESTEL analýza; Porterova analýza pěti sil; SWOT analýza

Abstract

This work deals with analysis of competitiveness of the chosen business. In the theoretical part, I am defining the concepts of business competitiveness, competitive advantage, competitive strategy and the concept of competition itself. Further, I am defining the methods of analysing the competitiveness. In the practical part, I am introducing the chosen business, its history, scope of business, machinery equipment and product line. Thereafter, I am analysing the business competitiveness using the PESTEL analysis, Porter's five forces analysis and the SWOT analysis. In the conclusion, I am proposing further development of the chosen business and the potential improvement of the market position.

Key words

Competitiveness; competition; PESTEL analysis; Porter's five forces analysis; SWOT analysis

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ.

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užití své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výtěžku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 19. dubna 2020

.....
Podpis studenta/ky

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Simoně Činčalové, Ph.D. za její připomínky a cenné rady, kterými přispěla k vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat jednateři firmy KOVO Dufek s.r.o., který mi poskytl všechny potřebné informace, a také své rodině, která mi byla po celou dobu oporou.

Obsah práce

Úvod.....	9
Motivace	10
Cíl práce.....	10
1 Konkurenceschopnost podniku.....	11
1.1 Konkurenční výhoda	11
1.2 Konkurenční strategie	12
1.2.1 Prvenství v celkových nákladech.....	13
1.2.2 Diferenciace	13
1.2.3 Soustředění pozornosti.....	14
1.3 Konkurence	14
2 Metody pro analýzu konkurenceschopnosti	16
2.1 PESTEL analýza	16
2.1.1 Politické faktory.....	17
2.1.2 Ekonomické faktory.....	17
2.1.3 Sociální faktory.....	17
2.1.4 Technické a technologické faktory.....	17
2.1.5 Ekologické faktory.....	18
2.1.6 Legislativní faktory.....	18
2.2 Porterova analýza pěti sil	18
2.2.1 Stávající konkurence.....	19
2.2.2 Nová konkurence	19
2.2.3 Substituční produkty	19
2.2.4 Vliv dodavatelů.....	20
2.2.5 Vliv odběratelů	20
2.3 SWOT analýza	21
3 Představení firmy KOVO Dufek s.r.o.	22
Produktová řada	23
4 Aplikace analýz na firmu KOVO Dufek s.r.o.	24
4.1 PESTEL analýza	24
4.1.1 Politické faktory.....	24
4.1.2 Ekonomické faktory.....	25
4.1.3 Sociální faktory.....	26
4.1.4 Technické a technologické faktory.....	26
4.1.5 Ekologické faktory.....	27

4.1.6	Legislativní faktory	27
4.1.7	Shrnutí PESTEL analýzy	28
4.2	Porterova analýza pěti sil	29
4.2.1	Stávající konkurence	29
4.2.2	Nová konkurence	30
4.2.3	Substituční produkty	30
4.2.4	Vliv dodavatelů	31
4.2.5	Vliv odběratelů	32
4.2.6	Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil	32
4.3	SWOT analýza	32
4.3.1	Silné a slabé stránky společnosti	34
4.3.2	Příležitosti a hrozby společnosti	34
4.3.3	Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie	35
5	Doporučení návrhu pro další rozvoj společnosti KOVO a zlepšení konkurenceschopnosti	37
5.1	Certifikační dotazník dle ISO norem pro snadnější výběr dodavatelů	37
5.2	Zvýšení obchodní a marketingové aktivity	39
5.3	Získání více kvalifikovaných zaměstnanců	40
	Závěr	41
	Seznam použité literatury	43
	Přílohy	46

Seznam obrázků

Obrázek 1 Okolí podniku podle PESTEL analýzy (vlastní zpracování)	16
Obrázek 2 Orientační mapa (Kovodufek.cz, 2019)	22
Obrázek 3 Graf kurzu euro/česká koruna v období 2 let (Kurzy.cz, 2020).....	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti KOVO (vlastní zpracování)	33
Tabulka 2 Certifikační dotazník dle ISO norem (vlastní zpracování; osobní konzultace, 2020)	38

Úvod

V dnešní době je konkurenceschopnost velmi důležitý pojem, který vyjadřuje, jak jsou podniky schopny mezi sebou soupeřit. Na trhu je mnoho konkurence, proto by se podniky svou konkurenceschopností měly zabývat podrobně. Určení, do jaké míry je podnik schopný být úspěšný než jeho konkurent, lze pomocí několika různých metod. Firmy si vytvářejí konkurenční výhodu, díky které dokáží lépe uspět na trhu.

Touto problematikou se zabývám ve své práci, kde zhodnotím konkurenceschopnost společnosti KOVO Dufek s.r.o. (dále jen KOVO). Práce je rozdělena na dvě části, na teoretickou a praktickou část. V první kapitole teoretické části se seznamujeme s pojmem konkurenceschopnost podniku, ve kterém je definována konkurenční výhoda, konkurenční strategie a konkurence. Tyto pojmy jsou definovány různými autory, kteří se na danou problematiku dívají mírně odlišnými pohledy. Druhá kapitola je věnována metodám určeným pro analýzu konkurenceschopnosti. První metodou je PESTEL analýza, vytvořená pro poznání externího okolí podniku, které je zkoumáno pomocí šesti faktorů. Druhá metoda, která je zaměřena na zkoumání interního okolí podniku se nazývá Porterova analýza pěti sil. Tato analýza rozebírá pět klíčových vlivů, které přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost firmy. Třetí metoda je SWOT analýza, díky které můžeme stanovit strategii firmy. Z vnitřního prostředí firmy analyzuje silné a slabé stránky a z tržního prostředí, příležitosti a hrozby. Tyto analýzy jsou následně aplikovány na společnost KOVO v praktické části práce.

Praktická část nejprve obsahuje představení společnosti KOVO, její předmět podnikání, historii, strojový park a produktovou řadu. V další části jsou na firmu aplikovány analýzy konkurenceschopnosti. V PESTEL analýze jsou uvedeny jednotlivé faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Z politických faktorů se dozvídáme, jak má na společnost vliv například daňová politika a co obnáší obchodování se zahraničím. Ekonomické faktory uvádí problematiku spojenou s mírou nezaměstnanosti, a jak mohou ovlivnit společnost směnné kurzy koruny vůči euru. Dalšími faktory jsou sociální, technické a technologické. Jak se společnost chová k životnímu prostředí, a jak nakládá s odpady, uvádím v ekologických faktorech. Poslední faktor PESTEL analýzy se nazývá legislativní, kde jsou uvedeny, jakými zákony se musí společnost řídit. V Porterově analýze pěti sil zkoumám v rámci vlivu stávající konkurence, kolik konkurentů působí na stejném trhu jako společnost KOVO, a jaké jsou konkurenční výhody v této oblasti

podnikání. Vliv nové konkurence uvádí, jak snadné nebo obtížné by bylo pro nového konkurenta vstoupit na trh, a jaké existují bariéry vstupu. Díky této analýze se i dozvídáme, zda existují substituční produkty v této oblasti podnikání, a jak významný vliv mají na podnikání firmy dodavatelé a odběratelé. Ke zjištění konkurenceschopnosti společnosti KOVO nám také pomáhá SWOT analýza. V této analýze uvádím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Následně vytvářím strategie pro zlepšování konkurenceschopnosti na trhu, případně pro zabránění projevů záporných faktorů.

V závěrečné kapitole jsou navržena doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a další rozvoj společnosti KOVO. Jednotlivá doporučení jsou navrženy tak, aby je firma mohla zkusit aplikovat do praxe.

Motivace

Toto téma je v současnosti velmi atraktivní a problematiku s tím spojenou řeší každý podnik. Proto jsem se rozhodla, že provedu analýzu konkurenceschopnosti společnosti KOVO, kam jsem docházela jako praktikantka. Téma bylo vybráno tak, aby zpracovaná bakalářská práce přinesla společnosti určitý přínos, se kterým budou moci následně nakládat. Dalším podnětem k vypracování práce na toto téma byla možnost poskytnutí potřebných informací od vybrané společnosti, které byly potřebné pro vytvoření analýz. Ke zpracování práce mi také pomohly základní teoretické poznatky získané studiem ekonomických předmětů (např. strategické řízení, marketing, management, apod.).

Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti KOVO a na základě provedených analýz navrhnout doporučení pro zlepšení postavení na trhu a další rozvoj podniku. V práci nejprve aplikuji teoretické poznatky týkající se souvislostí spojených s konkurenceschopností a s potřebnými metodami, které jsou potřebné ke zjištění konkurenceschopnosti. Následně jsou teoretické poznatky jednotlivých analýz aplikovány na společnost KOVO. Z výsledků těchto analýz určím doporučení pro další rozvoj společnosti a pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

1 Konkurenceschopnost podniku

Základním pojmem mé bakalářské práce je konkurenceschopnost v rámci podnikové ekonomiky. Na tuto problematiku existuje mnoho pohledů. Důležité je tento pojem dobře pochopit, abychom ho mohli správně aplikovat.

Jedno z nejjednodušších vymezení konkurenceschopnosti je na mikroekonomické úrovni, a to na úrovni firmy. Ale ani na této úrovni nemůžeme hovořit o něčem jasném. Potýkáme se zde už s určitou dichotomií, zda souvisí konkurenceschopnost s výsledky nějakého „souboje“ s konkurenty nebo zda jde o termín v přímém slova smyslu, a to že každá firma působící na trhu je konkurenceschopná, pokud dosahuje kladných výsledků při produkci nenulového množství.

Konkurenceschopnost závisí na určitém tržním kontextu, na kterém hodnotíme pozadí určité firmy. Především je zde důležité to, v jakém časovém období konkurenceschopnost hodnotíme a o jakou tržní hodnotu se jedná. (Slaný a kol., 2006)

Podle Hučka a kol. (2011) lze konkurenceschopnost podniku formulovat jako schopnost přinejmenším si udržet, eventuálně si ještě zvyšovat svůj podíl na trhu. Konkurenceschopnost na trhu domácím patří do vnitřní konkurenceschopnosti a trh zahraniční spadá do konkurence vnější. Konkurenceschopnost na samotném trhu má tři faktory. Prvním z faktorů jsou užité vlastnosti, do kterých spadá kvalita výrobků, funkčnost výrobků ve srovnání s podobnými, značka či místo původu. Dalším faktorem je cena a třetím faktorem je kvalita dodávky, do které spadá záruka, flexibilita dodávky, marketing a servisní podmínky.

1.1 Konkurenční výhoda

Kislingerová a kol. (2008) říká, že konkurenční výhoda je nezbytná pro zajištění prosperity s ohledem na působení konkurenčních tlaků. Získání a udržení konkurenční výhody je podstatou strategie. Strategii chceme docílit toho, aby se firma od konkurence něčím odlišila. Je zapotřebí, aby firma dělala to, co dělá doposud, ale jinak než konkurence. Základem konkurenční výhody je, aby firma dělala nebo vlastnila „něco“, co je nedostupné nebo obtížné pro konkurenty. Firma musí podporovat rozvoj svých zdrojů a schopnosti, které jsou jedinečné, významné, hodnotné a obtížně napodobitelné. Pokud splní určitá schopnost všechna tyto kritéria, podnik má jednu nebo více

konkurenčních výhod. Jestliže nemáme konkurenční výhodu, úspěch by byl pouze dočasný. Do jedinečné pozice se staví firma, pokud má dobrou strategii a odlišuje se od ostatních.

Podle Zuzáka (2011) je podstatným motivačním faktorem pro jednání podniku i pro vrcholový podnikový management dosažení konkurenční výhody. Konkurenční výhoda se projevuje tím, že je podnik úspěšný a každým úspěchem vytváří další. Úspěšnost vytváří pověst podniku, díky které jsou ovlivněny veřejná mínění a jednání zákazníků. Pro hledání strategie podniku je právě silným motorem dosažení konkurenční výhody, která se stává z dlouhodobého hlediska významným faktorem k uspokojení potřeb zákazníků a nástrojem k tvorbě inovací a pokroků.

Kislingerová a kol. (2008) říká, že v modelu hodnototvorného řetězce, který vytvořil Michael Porter, jsou uvedeny metody, jak mají firmy vyrábět stejné věci odlišným způsobem pomocí spořádaných vnitřních aktivit a využití jejich vazeb. Konkurenční výhoda, která vychází z vnitřní organizace práce ve firmě, ve smyslu provádění aktivit a vazeb mezi nimi by mohla být dlouhodobě udržitelná z důvodu „neviditelnosti“.

Konkurenční výhoda se zvyšuje v zásadě z hodnoty, kterou podnik může vytvořit pro své zákazníky. Může to být v podobě nižších cen, než mají konkurenti za stejné výrobky, nebo poskytnutí neobvyklých výhod, které vykompenzují vyšší ceny.

Konkurenční výhodu si firma obvykle udrží pouze na nějaký čas, než ji konkurenti začnou napodobovat. Firma by měla docílit poměrně udržitelnou konkurenční výhodu neustálým přizpůsobováním se změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřních zdrojům a schopnostem. Abychom si udrželi konkurenční výhodu co nejdéle, musíme se chovat iniciativně a s novými iniciativami přicházet co nejrychleji.

1.2 Konkurenční strategie

Pokud chce firma obstát na konkurenčním trhu, je podle Portera (1994) důležitá strategie. Neexistuje žádná univerzální strategie, která by podniku zajistila úspěch. Každý podnik si musí vytvořit svoji vlastní strategii, která mu zajistí jedinečnost a úspěšnost na trhu. „*Cílem konkurenční strategie je nalézt takové postavení podniku na trhu, které mu umožní nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch*“ (Porter, 1994)

Existují tři obecné strategie, které jsou vstupem předčení konkurentů v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech;
- diferenciaci;
- soustředění pozornosti.

V některých odvětvích může být struktura taková, že vysokých výnosů mohou dosáhnout úplně všechny firmy, naopak v jiných se může úspěšnost dosáhnout pomocí jedné z obecných strategií.

1.2.1 Prvenství v celkových nákladech

Prvenství v nákladech vyžaduje přesné kontrolování přímých a režijních nákladů, zavedení výkonných výrobních zařízení, pomocí zkušeností sledovat možnosti snižování nákladů a zmenšit náklady v oblasti prodeje, reklamy, výzkumu a vývoje atd. Snižováním nákladů oproti konkurenci nemůžeme ignorovat jiné důležité oblasti, kterými jsou například kvalita a služby. Jakmile firma sníží náklady, přinese jí to v jejím odvětví nadprůměrné výnosy, poskytne ochranu před soupeřením konkurentů a ochrání firmu před významnými odběrateli a dodavateli. Avšak strategie nízkých nákladů si může vyžádat i značné ztráty při získávání podílu na trhu, nebo velké počáteční kapitálové investice. Na druhou stranu, jakmile firma dosáhne postavení nízkých nákladů, přinese jí to vysoké ziskové rozpětí a získané prostředky mohou zainvestovat do nového zařízení, pro udržení se na vysokých příčkách mezi konkurenty. (Porter, 1994)

1.2.2 Diferenciace

Do obecné strategie patří diferencování produktu nebo služeb, které firma nabízí a vytváří něco, co je jedinečné v celém odvětví. Firma se může od konkurence odlišit například technologií, designem nebo image značky, vlastnostmi produktu, prodejní sítí, zákaznickým servisem a spoustou dalších způsobů. Ve strategii diferenciaci náklady nejsou hlavním strategickým cílem firmy, ale zároveň jí neumožňuje náklady ignorovat. Pokud dosáhneme diferenciaci, získáme nadprůměrné výnosy v odvětví, díky kterým vytváříme dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami odlišným způsobem, než je prvenství v nákladech. Zákazníci jsou věrní vyzkoušené značce a jsou shovívaví k cenám, a tím vytváří diferenciaci ochranu proti konkurenční rivalitě. (Porter, 1994)

1.2.3 Soustředění pozornosti

Soustředění pozornosti je poslední obecnou strategií. Tato strategie se soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh nebo na segment výrobní řady v podobě různých forem. Je založena na principu dobře vyhovět zvolenému objektu a vychází z domněnky, že svému zvolenému strategickému cíli se firma může věnovat efektivněji než konkurenti, kteří se zaměřují na širší záměr činností. Touto strategií mohou být také vytipovány cíle, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů nebo tam, kde jsou konkurenti nejslabší. Výsledkem této strategie je, že firma docílí diferenciací díky tomu, že slouží svému vybranému cíli lépe než konkurenti nebo vykazuje nižší náklady v této činnosti. Strategie s sebou nese i určitá omezení a to v dosažení celkového podílu na trhu, a jako důsledek této strategie je výběr mezi ziskovostí a objemem výroby. (Porter, 1994)

1.3 Konkurence

Konkurence je velmi důležitý pojem v oblasti podnikání. Velmi často se stává, že lidé, kteří řídí firmu, nechápou co to konkurence je a jak působí. To má za důsledek, že firma nedokáže zformulovat dobrou strategii. Pokud by konkurence neexistovala, nepotřebovali bychom ani strategii. Firmy by neměly důvod hledat způsoby, jak být nejlepší na trhu a jak docílit lepší výkonnosti než soupeři. Nicméně konkurence nás obklopuje na všech místech a nabývá několika podob.

Klasická teorie o dokonalé konkurenci říká, že společenský blahobyt je nejefektivnější způsob podpory. To, co může být příznivé pro zákazníky, například nízké ceny může být špatné pro firmu, například snížení zisků, a naopak.

Porter představuje dva přístupy, které by mohly firmy ke konkurenci upoutat. První přístup je „být nejlepší“ a konkurovat prostřednictvím napodobování nebo soustředit se na tržní podíl, být jedničkou, nebo „nejlepším“ zákazníkům poskytovat „nejlepší“ produkt. Toto pojetí mezi soupeři vede k výsledkům s nulovým součtem, ve kterém nikdo nemůže zvítězit. Druhým postojem je „být jedinečný“. Firma, která chce jít touto cestou, se snaží dosáhnout vyšší návratnosti, soustředit se na zisky, uspokojovat potřeby zákazníků a konkurovat pomocí inovací. Toto pojetí vede k výsledku s kladným součtem a může mít více vítězů a disciplín. (Magretta, 2012)

Podle Kozla a kol. (2005) se nemůžeme dívat na konkurenci pouze jako na firmy, které vytvářejí stejné výrobky či služby pod jinou značkou. Lze rozlišovat čtyři úrovně konkurence dle nahraditelnosti produktů, a to na konkurenční varianty výrobku v rámci značky (pod jednou značkou výrobce vytváří více možností daného výrobku), konkurenční značky v rámci výrobkové formy (za konkurenty jsou považovány všechny firmy, které nabízejí stejný produkt), konkurenční formy výrobku v rámci výrobkové třídy (jde o alternativy, které jsou k dispozici při uspokojení potřeby) a konkurenční výrobkové třídy v rámci základní potřeby (nákup produktů pro uspokojení potřeby).

Slaný a kol. (2006) se dívá na konkurenceschopnost ze dvou pohledů, a to zda souvisí výsledky nějakého „souboje“ s konkurenty, nebo zda každá firma na trhu je konkurenceschopná, když dosahuje kladných výsledků při produkci nenulového množství. Naopak Hučka a kol. (2011) formuluje konkurenceschopnost jako schopnost udržet si, popřípadě si zvyšovat svůj podíl na trhu. Na tuto definici navazuje Porter (1994), podle kterého je důležité mít strategii, aby firma obstála na konkurenčním trhu.

Na základě těchto definic jsem dospěla k názoru, že každá firma se může dívat na konkurenceschopnost z různých pohledů jako autoři těchto definic a vytvářet si konkurenční výhodu podle svého uvážení. Důležité však je, aby svým pohledem na konkurenceschopnost dospěli k dlouhodobé úspěšnosti na trhu a vykazovali potřebné zisky.

2 Metody pro analýzu konkurenceschopnosti

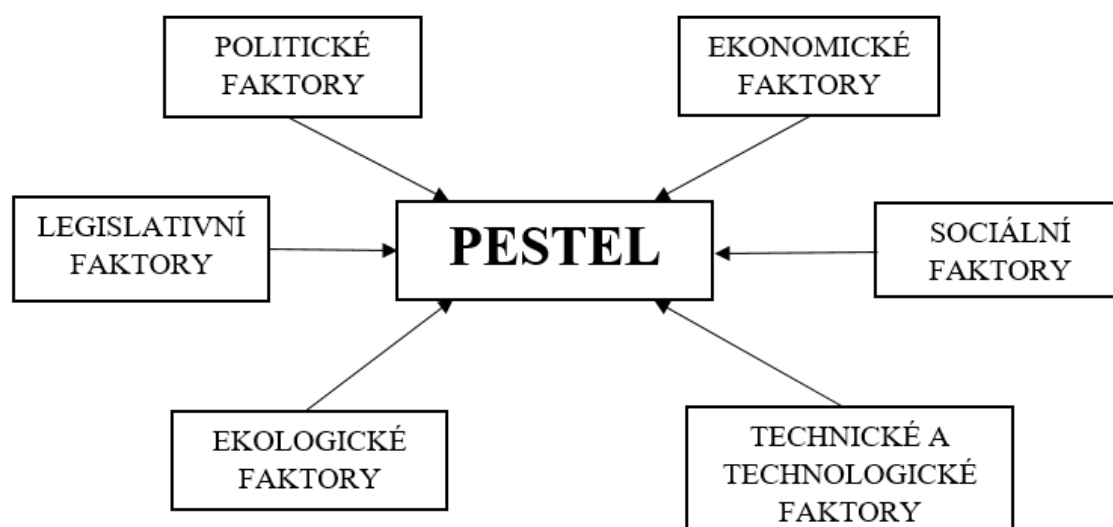
Pokud chce firma uspět na významném trhu, je důležité lépe uspokojovat potřeby spotřebitelů oproti konkurenci. Porovnávání naší pozice vzhledem ke konkurenci se zabývá konkurenční analýza. (Zamazalová, 2010)

2.1 PESTEL analýza

Pro poznání externího okolí podniku a pro zjištění změn a trendů okolí podniku, které na něj mají vliv i k určení toho, jak bude podnik reagovat na vlivy těchto změn a trendů, je důležitá analýza prostředí. (Blažková, 2007)

Strategie podniku musí být soudržná s okolím, aby byl podnik úspěšný. Pokud se podaří vytvořit podniku shodu mezi jeho strategií a okolím, pak dosáhne lepších výsledků. Pomocí pečlivého sledování, analyzování a vyhodnocování podniku můžeme dobře poznat okolí, prostředí a faktory, které podnik ovlivňují. Poté se může podnik lépe zaměřit na činnosti, které mu přinášejí konkurenční výhodu a jsou pro něj smysluplné a perspektivní. (Altaxo.cz, 2019)

Analýza externího okolí podniku se označuje od 80. let jako PEST analýza. V průběhu několik let se okruh zkoumání externího okolí začal rozšiřovat o další faktory a vznikla PESTEL analýza, která vychází z politických, ekonomických, sociálních, technických a technologických, ekologických a legislativních faktorů. (Váchal a kol., 2013)



Obrázek 1 Okolí podniku podle PESTEL analýzy (vlastní zpracování)

2.1.1 Politické faktory

Politické faktory se týkají vládní politiky, toho jakým způsobem bude vláda podporovat podnikání a jaké jsou v této oblasti přednosti. Na mnoho oblastí, které jsou pro podnikání významné, má vliv právě vládní politika. Do politických faktorů patří například pozice a stabilita vlády, aktuální politická situace, monetární a fiskální politika, podpora zahraničního obchodu a spousta dalších. (Altaxo.cz, 2019)

2.1.2 Ekonomické faktory

Činitelé patřící do ekonomických faktorů vychází z hospodářské politiky státu a z ekonomické situace státu. Patří sem faktory, jako je tempo růstu ekonomiky, vývoj HDP, inflace, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, výše úrokových sazeb, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu. (Srpková a kol., 2010)

2.1.3 Sociální faktory

Na změnu poptávky po výrobcích podniku může mít vliv jakákoliv změna v sociálním prostředí. Změna v tomto prostředí může mít vliv také na dostupnost a snahu jednotlivců pracovat. Proto je potřeba vzít v úvahu demografické změny společnosti, náboženství, strukturu společnosti, vzdělanost obyvatelstva, mobilitu pracovní síly, příjmy a kupní sílu obyvatelstva a rodinné hodnoty obyvatelstva. V rámci demografických faktorů je potřeba pohlížet na změny populace, věkovou strukturu obyvatelstva a rozložení příjmů populace. (Altaxo.cz, 2019)

2.1.4 Technické a technologické faktory

Podle Jakubíkové (2009) je technologické prostředí faktorem, který má velký vliv na činnost firem i život lidí. Většina nových technologií způsobí zaniknutí používaných technologií a nelze plně předvídat následky působení nových technologií. Vytvářením nových technologií se produkují nové výrobky a tím vznikají nové příležitosti na trhu.

Technické a technologické faktory mají významný vliv na konkurenceschopnost podniku. Pro podnik je důležité, aby tyto faktory stále analyzoval, aby nedošlo k zaostávání za ostatními. Jedná se zejména o postoj k vědě a výzkumu, podpora vědy a výzkumu vládou, investice podniku do vědy a výzkumu, dostupnost a množství informací, nové pracovní postupy a rychlost zastarávání v oboru. (Altaxo.cz, 2019)

2.1.5 Ekologické faktory

Důležitou součástí makroprostředí je přírodní prostředí, které se potýká s ekologickými problémy. Zhoršování přírodního prostředí je velkým celosvětovým problémem a většina zemí klade důraz na firmy, aby se staly ekologickými. (Jakubíková, 2009)

Existují různé organizace, do kterých se mohou začlenit státy a zavázat se k dodržování norem a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. Mezi ekologické faktory patří nakládání s odpady, přístup k ochraně životního prostředí, vnímání klimatických změn a míra podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie. (Altaxo.cz, 2019)

2.1.6 Legislativní faktory

Tyto faktory se týkají právního prostředí, ve kterém se firma nachází. Právní prostředí je obvykle tvořeno státní mocí a jedná se o chystané a platné zákony a vyhlášky, ochrana životního prostředí, státní regulace a regulace importu a exportu. (Altaxo.cz, 2019)

2.2 Porterova analýza pěti sil

Magretta (2012) tvrdí, že porazit soupeře není skutečným smyslem konkurence. Významem konkurenčního jednání je docílit zisku, to je ovšem složitější. Je to boj, do kterého bývá začleněno několik aktivních účastníků. Jsou to přímí soupeři, se kterými soutěží o zisky. O zisky také bojují se svými zákazníky, kteří raději platí méně a získávají více. Firmy dále soutěží se svými dodavateli a výrobci, kteří vytvářejí výrobky, které mohou nahradit jejich vlastní výrobky.

Podle Srpové a kol. (2010) jsou podstatnou charakteristikou odvětví konkurenční síly, které mají vliv v daném odvětví. Analýza konkurenčních sil je nedílnou součástí analýzy mikrookolí a prozkoumává základ konkurence v odvětví. Nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí je model pěti sil podle Michaela Portera. Cílem tohoto modelu je porozumět silám, které působí v tomto prostředí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu největší význam z hlediska jejího budoucího vývoje.

Kozel a kol. (2006) říká, že Porterova analýza pěti konkurenčních sil sleduje přitažlivost odvětví, která závisí na intenzitě konkurence. Těchto pět sil mají mezi sebou vazby, jestliže dojde ke změně jedné z pěti sil, může to ovlivnit ostatní.

2.2.1 Stávající konkurence

Přitažlivost trhu je nižší, pokud tempo růstu prodeje poklesne nebo dojde k jeho zastavení, nebo když je na trhu větší počet agresivních a silných konkurentů. To vede k nevyužití výrobních kapacit, k vysokým fixním nákladům a k cenovým válkám, pokud jsou příliš velké výstupní bariéry z odvětví. (Kozel a kol., 2006)

Profil konkurence v rámci daného odvětví má dát odpověď k porovnání s vlastním podnikem v několika oblastech. Například v kvalitě produktů a služeb, šířce a hloubce sortimentu, cenové strategii, ve vztahu cena/výkon, pokrytí trhu, pracovním a výrobním potenciálu, ve frekvenci uvádění nových výrobků na trh a v řadě dalších. (Tomek a kol., 2009)

2.2.2 Nová konkurence

Kozel a kol. (2006) říká, jestliže jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je vysoký i potencionální zisk. Riziko ekonomicky náročných bariér výstupu hrozí v případě neúspěchu. Pokud dojde k neúspěchu, může nastat riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Do odvětví mohou firmy snadno vstoupit i vystoupit, v případě že jsou oboje bariéry nízké. Pokud jsou vysoké výstupní bariéry a nízké vstupní bariéry výsledkem jsou nevyužití kapacity a zastavení příjmů.

Podle Tomka a kol. (2009) představují potencionální nebo noví konkurenti hrozbu vstupu na trh v určitém odvětví. Mnohdy se uchylují k agresivní cenové politice, kterou dělají bez ohledu na vlastní rentabilitu, totožně jako na rentabilitu budoucích účastníků trhu. Kvůli tomu jsou potřeba analyzovat tržní bariéry, které mohou omezit tento vstup. Je to například potřeba kapitálu, požadavek úspor v množství výroby, potřeba nových technologií, potřeba zkušeností ve výrobním procesu, umístění firmy nebo reakce konkurence činných v oboru.

2.2.3 Substituční produkty

Substituční produkty jsou takové produkty, které se dokáží vzájemně funkčně nahradit. U substitučních produktů je nebezpečné, když je výhodnější poměr kvalita a cena, kupující jsou u tohoto sortimentu velice pružní. Firmy mohou dodatečnými službami

zvyšovat funkčnost a hodnotu produktu, a také nabízet širší sortiment a varianty produktů. Substituční výrobky zvyšují citlivost zákazníka na změny cen. (Tomek a kol., 2009)

Podle Kozla a kol. (2006) musíme pozorně sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků, protože tyto výrobky nahrazující naše produkty omezují ceny a zisky firmy.

2.2.4 Vliv dodavatelů

Ovlivňování ze stran dodavatelů je možné v podobě cen a objemu dodávek. Pokud neexistují substituty, změna dodavatelů je nemožná nebo jsou pro nás dodávky velmi důležité, v tomto případě je jejich vyjednávací síla vysoká. (Kozel a kol., 2006)

Tomek a kol. (2009) říká, že konkurence u dodavatelů je větší než u odběratelů a je zde důležitá forma tržní struktury. Dodavatelé se snaží dosáhnout nabídkového oligopolu. Určují jak je výrobek pro odběratele důležitý a jaké je celkové odvětví významným odběratelem. Dále zjišťují, jaká je diferenciací nebo výše nákladů na změny výroby a jakým způsobem hrozí riziko integrace.

2.2.5 Vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je dána tržními formami, kterými jsou monopol (jeden odběratel má velkou moc), nabídkový oligopol (několik odběratelů má poměrný vliv na trhu) a polypol (odběratelé ztrácí přehled o trhu). Odběratelé vycházejí z cen, jakosti, spolehlivosti plnění dodávek a dodacích lhůt. Kupující mají vliv na společenské požadavky, proces koncentrace obchodu ale i na poptávkové chování, kterým může být odchod od věrnostní značky. Ovlivňují faktory nákupního rozhodování rodiny, či jednotlivce a filtrují sortiment u zprostředkovatelů prodeje. (Tomek a kol., 2009)

Kozel a kol. (2006) říká, že zákazníci vyžadují snížení cen a kvalitnější výrobky a tím vyvolávají mezi konkurenty napětí. Pokud existují substituční výrobky, jsou koncentrování a organizovaní, jejich vyjednávací síla je vysoká. Vyjednávací síla je vysoká i v případě, že cena našich produktů pro ně znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je podstatnou položkou celkových tržeb.

2.3 SWOT analýza

Podle Jakubíkové (2013) je SWOT analýza nejznámější a nejpoužívanější analýza prostředí, díky které se může určit konkurenceschopnost. Cílem této analýzy je určit, jak moc jsou nynější strategie firmy a její silná a slabá místa významné, a zda jsou způsobilé vyrovnat se se změnami, které vznikají v prostředí.

Kozel a kol. (2006) říká, že SWOT analýza je jednoduchý nástroj k určování firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Konkurenční výhodu nad ostatními získáme tak, že omezíme slabé stránky, podpoříme silné stránky, využijeme příležitosti a budeme předvídat a zabezpečovat se proti případným hrozbám.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je složena ze dvou analýz, a to z analýzy OT (příležitostí a hrozeb), ty vstupují z vnějšího prostředí firmy, jak z makroprostředí, tak z mikroprostředí a z analýzy SW, která se týká vnitřního prostředí firmy.

Mezi **silné stránky** se zaznamenávají takové skutečnosti, které nesou výhody zákazníkům i firmě. **Slabé stránky** naopak zaznamenávají věci, které firma nedělá správně, nebo ve kterých jsou konkurenční firmy lepší. Do **příležitostí** spadají takové skutečnosti, které lépe uspokojují požadavky zákazníků a zvyšují také poptávku, která přináší firmě úspěch. **Hrozby** představují skutečnosti nebo události, které způsobují nespokojenost zákazníků a mohou snižovat poptávku. (Jakubíková, 2013)

SWOT analýzu provádíme tak, že si firma sepíše silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a vytvoří čtyři kvadranty. Do každého kvadrantu umístí jeden pojem a k němu se připiše určitý počet faktorů, který bude závislý na velikosti a cíli analýzy. Tuto činnost je vhodné provést i pro dílčí aktivity, a to pro tržní segmenty, zeměpisné oblasti, pro konkurenty a výrobky. Nejdůležitější faktory určíme tak, že definujeme důležitost a pravděpodobnost výskytu. Pravděpodobnost že daný faktor nastane a jaká bude jeho důležitost, zjistíme pomocí vah. Zvolíme si rozsah hodnotící stupnice od 1 do 10. Celkový odhad důležitosti zjistíme součtem odhadnutých hodnot přidělených jednotlivým faktorům. (Kozel a kol., 2006)

3 Představení firmy KOVO Dufek s.r.o.

Společnost KOVO je významná česká strojírenská firma, která působí v oblasti kovoobrábění. Věnuje se výrobě složitých a náročně obrobitelných dílů převážně pro energetický průmysl, a také pro stavebnictví a automobilový průmysl.

Společnost byla založena v roce 2003 a jejich hlavní výrobní program byl zaměřen na CNC strojní obrábění dle výkresové dokumentace. Díky úspěšné obchodní strategii získala firma stabilní ekonomický růst a mohla začít investovat do nové výrobní haly. V roce 2010 se změnila právní forma subjektu na KOVO Dufek s.r.o., od roku 2011 byla zahájena výroba v nové moderní hale, která se nachází v průmyslové zóně ve Velkém Meziříčí.

Firma je založena na bohatých zkušenostech a know-how vlastních zaměstnanců, tím uspokojuje specifické potřeby zákazníků a nabízí kvalitní výrobky, které dováží do Švýcarska, Německa, Španělska, Maďarska, Finska, Anglie a dalších. Dodává i do míst České republiky. Společnost vlastní certifikát kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2016.

V současné době firma vlastní 16 strojů, a to 6 CNC soustruhů, 2 CNC vertikální frézy a další stroje jako válcovačku závitů, poloautomatickou a plně automatickou pilu, univerzální hrotový soustruh, značící zařízení, spektrální analyzátor, stojanovou vrtačku a mostový jeřáb s nosností 4 000 kg, který pracovníkům značně usnadňuje práci. (Kovodufek.cz, 2019; osobní konzultace, 2020)



Obrázek 2 Orientační mapa (Kovodufek.cz, 2019)

Produktová řada

V této části představím některé výrobky, které firma vyrábí. Hlavní náplní firmy je výroba dílů pro energetický průmysl, ale různé díly vyrábí i pro jiné odvětví (viz Přílohy A).

Svorníkový šroub se používá jako díl do parní nebo plynové turbíny pro spojení dělicích rovin statoru turbíny, který se skládá ze dvou dílů. Velikost svorníkového šroubu se vyrábí podle velikosti turbíny od M20 po M160. Pro spojení více svorníkových šroubů je potřeba matice. **Imbusový šroub** slouží pro spojování různých dílů uvnitř turbíny. **Specifický šroub** se vyrábí z niklové slitiny, díky které ho můžeme použít ve vysokých teplotách (až 800 °C), aniž by se změnila jeho mechanické vlastnosti. Šroub se využívá ke spojení částí turbíny, kde je vysoká teplota. **Zátkový šroub M64** se používá jako ucpávka nebo zaslepení technologického otvoru. **Zarážka** slouží k polohování a regulaci rozvodu páry na lopatky turbíny. **Řetěz do výtahu Páternoster** je tvořený z 26 článků a spolu s kabinami tvoří nekonečný řetěz hnaný dvěma velkými ozubenými koly v průměru 2 m. Před použitím se řetěz posílá na trhací zkoušky. Výtahy Páternoster s řetězy od společnosti KOVO najdeme v Praze v Komerční bance, v Právnické fakultě, na Ministerstvu průmyslu, v Pečkově paláci, atd. (osobní konzultace, 2020)

KOVO se svými výrobky od konkurence nijak zvláště neliší. Firmy, zabývající se kovoobráběním, se musí řídit ISO normami, díky kterým splňují požadovanou kvalitu, která je v tomto oboru velice důležitá. Od konkurence se mohou odlišit pouze rychlostí splnění požadované objednávky a cenou.

4 Aplikace analýz na firmu KOVO Dufek s.r.o.

V této kapitole aplikuji PESTEL analýzu, Porterovu analýzu pěti sil a SWOT analýzu na firmu KOVO.

4.1 PESTEL analýza

PESTEL analýza se zaměřuje na šest faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku v rámci makrookolí.

4.1.1 Politické faktory

Firma KOVO obchoduje jak na českém tak zahraničním trhu. Dodává výrobky pouze jednomu zákazníkovi, který má pobočky v České republice i v zahraničí. Ty si objednávají výrobky sami, přímo od společnosti KOVO. Materiál pro výrobu svého sortimentu nakupuje KOVO od obchodníků z České republiky, z Německa a ze Švýcarska. Vzhledem k tomu, že se Česká republika stala 1. května 2004 členem EU a 21. prosince 2007 i členem Schengenského prostoru je obchodování s podniky v rámci EU snazší z logistického i z administrativního hlediska. Většina zboží se může na tomto území pohybovat volně bez dodatečných nákladů, nebo množstevních omezení. Pokud však firma nakoupí materiál, který obchodníci koupili ze zemí mimo EU, musí společnost KOVO zaplatit clo. Obchodování s podniky, které nepatří do eurozóny, ani do schengenského prostoru, přináší firmě další finanční náklady. (osobní konzultace, 2020; Europa.eu, 2020)

Další faktor, který má vliv na podnikání firem je daňová politika. V České republice není snadné podnikat. Na firmy se vztahují povinnosti, které musí splňovat vůči státu v oblasti daní. KOVO i další firmy podnikající na území ČR musí odvádět daně z příjmů, daň z přidané hodnoty (plátcí daně se stanou po překročení obrátu 1 mil. Kč za dvanáct po sobě jdoucích měsíců), daň z nemovitých věcí (skládá se ze dvou daní – daně ze staveb a jednotek a daně z pozemku), daň z nabytí nemovitých věcí, silniční daň a další.

4.1.2 Ekonomické faktory

Důležitým faktorem, který výrazně ovlivňuje všechny podniky, je míra nezaměstnanosti. V současné době je míra nezaměstnanosti v České republice na rekordně nízké úrovni. K té se však musela dopracovat postupně. Na počátku 90. let se celková míra nezaměstnanosti v České republice pohybovala okolo 4 %, poté postupně narůstala až do roku 2000, kdy činila rekordních 9,3 %. Další výrazný nárůst nezaměstnanosti způsobila ekonomická krize v roce 2008, kdy si hledalo práci celkem 7,9 % lidí. Od roku 2010 celková míra nezaměstnanosti mírně klesala až do roku 2019, kdy dosahovala pouhých 1,9 %. Na začátku letošního roku nezaměstnanost lehce vzrostla díky „sezónním pracím“, to se však děje každý rok. Podle analytiků České tiskové kanceláře zůstává situace na trhu práce příznivá a ekonomové očekávají spíše stagnaci než růst podílu nezaměstnaných. (Vysokeskoly.com, 2019; Ceskenoviny.cz, 2020)

Tuto problematiku řeší i společnost KOVO. Na začátku jejich podnikání v roce 2003 zaměstnávali pouze 2 zaměstnance. V roce 2011, kdy postavili novou výrobní halu ve Velkém Meziříčí, hledali více odborných zaměstnanců. To se jim i přes mírně klesající míru nezaměstnanosti podařilo. Momentálně má firma celkem 20 zaměstnanců, a dále hledá odborníky do svého týmu. Přes nízkou míru nezaměstnanosti mají problém najít kvalifikované odborníky, které by potřebovali.

Podniky také velmi ovlivňují směnné kurzy. Firma KOVO obchoduje převážně se zeměmi EU, a proto je pro ně důležitý kurz koruny vůči euru. Z grafu můžeme vidět, že kurz eura se za období dvou let pohybuje od 24,795 do 26,065. Nejnižší hodnota eura však byla v únoru letošního roku. Dlouhodobý pokles koruny vůči euru může firmě přinést značné ztráty v celkových obrazech.



Obrázek 3 Graf kurzu euro/česká koruna v období 2 let (Kurzy.cz, 2020)

4.1.3 Sociální faktory

V oblasti kovoobrábění nijak výrazně sociální faktory nepůsobí. Firma se zabývá výrobou součástek především pro energetický průmysl, tudíž jejich výrobky nejdou ke konečnému spotřebiteli a není potřeba se zaměřovat na sociální ani demografické skupiny.

Jedním ze sociálních faktorů, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku, je získávání kvalifikovaných odborníků. Společnost KOVO vyrábí kusové výrobky podle výkresové dokumentace, tudíž zaměstnává pouze odborníky v daném oboru, kteří zvládnou vyrobit požadovaný výrobek. Pokud by firma neměla kvalifikované odborníky, snížila by se kvalita výrobků a nastaly by komplikace v podobě reklamací a odchodů odběratelů ke konkurenci apod. V současné době není snadné získat kvalifikované zaměstnance. Konkurenční firmy si své odborníky snaží udržet a studentů, kteří studují tento obor je málo. Aby společnost získala kvalifikované zaměstnance, musí jim nabídnout určité výhody oproti konkurenci v podobě výše platu, zaměstnaneckých výhod apod.

4.1.4 Technické a technologické faktory

Neustále vyvíjející se technologie hraje velkou roli pro všechny společnosti v tomto odvětví. Konkurenční výhodou společnosti KOVO je, že si zakládají na kvalitě svých výrobků. Kvalitní výrobky vyrábějí díky vhodně vybavenému strojovému parku a odbornosti zaměstnanců. Nakupování nových strojů přináší pro firmu vysoké finanční náklady, ale i přesto se snaží jednou za pět let koupit nový, modernější stroj, který jim usnadní výrobu. Nový stroj nakupují i v případě, že firma dostane zakázku, na kterou nemá vhodné strojové vybavení. Vyrobené výrobky jim pak vrátí investici, kterou museli vložit do tohoto stroje, a přinese jim i značný zisk.

Důležitým faktorem v technologii je sledování inovací. Aby firma uspěla na konkurenčním trhu, je důležité neustále sledovat trendy mezi nástroji. Tím, že firma nakoupí nové nástroje, je schopna vyrobit součástku levněji, kvalitněji i rychleji a tím se sníží celkové náklady na jeden kus výrobku. To se odrazí i na konečné ceně pro zákazníka a firma získá konkurenční výhodu na trhu.

4.1.5 Ekologické faktory

Společnost KOVO má stanovené tři klíčové priority pro trvale udržitelný rozvoj. Jednou z těchto priorit je minimalizace negativních dopadů činností na životní prostředí. Firma se snaží svými preventivními postupy předcházet znečišťování životního prostředí a své zaměstnance školí, jak mají provádět činnosti environmentálním způsobem. Každý zaměstnanec, který vyprodukuje určitý odpad, je zodpovědný za pořádek, čistotu a uložení odpadu v místě pracoviště. Pro zajištění těchto zásad jsou na pracovištích vytvořena a označena shromažďovací místa pro druhy odpadů, které se vyskytují nejčastěji a to včetně komunálního. V případě, že určitý odpad nemá shromažďovací místo, ukládá se přímo do skladu odpadů v suterénu sídla firmy. Veškerý vzniklý odpad musí být roztríděn podle druhu a následně přeložený na vymezené a příslušně označené shromažďovací místo.

Firma využívá dvě kategorie odpadů – „O“ ostatní a „N“ – nebezpečný. V kategorii „O“ musí být všechny shromažďovací prostředky (kontejnery, pytle, apod.) zřetelně označeny druhem odpadu. V kategorii „N“ nesmí být odpad odložen na veřejně přístupných shromažďovacích místech. Zvláštní režim je stanoven pro využití zpětného odběru při odstraňování odpadu. Trvalé stanoviště nebezpečného odpadu je zajištěno viditelným číselným označením a nápisem na zdi „SBĚRNÉ MÍSTO NEBEZPEČNÉHO ODPADU“. Odpad kategorie „O“ i „N“ se předává osobám, které jsou oprávněné k využívání nebo likvidaci odpadu v souladu se zákonem číslo 185/2001 Sb. v platném znění. Společnost KOVO 1x ročně provádí evidenci jednotlivých druhů odpadu a musí předložit hlášení o veškerých vzniklých druzích odpadu prostřednictvím ISPOP (Integrovaný systém plnění ohlašovacích povinností). (KOVO Dufek s.r.o., 2020)

V roce 2019 společnost KOVO získala certifikaci environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2016. (Kovodufek.cz, 2019)

4.1.6 Legislativní faktory

Všechny společnosti se musejí řídit určitými zákony. Společnost KOVO se řídí občanským zákoníkem, zákonem o obchodních korporacích, zákonem práce, dále také zákonem o životním prostředí, nakládání s odpady, zákonem ochrany ovzduší, ochrany vody, ochrany půdy, podzemních vod a lesa. Dalším důležitým zákonem, který firma dodržuje je zákon bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Každý zaměstnanec při nástupu

do firmy absolvuje školení v oblasti BOZP a PO. Všichni pracovníci jsou dále v pravidelných intervalech (24 měsíců) přeškolení a informováni o změnách v systému zajištění BOZP. (KOVO Dufek s.r.o., 2020)

Společnost KOVO vlastní certifikát **ČSN EN ISO 9001:2016**. Tato mezinárodní norma ISO 9001 upřesňuje požadavky na systém managementu kvality. Přináší pro firmu možnost účastnit se výběrových řízení velkých zakázek ve státní správě, poskytovat služby i nejnáročnějším zákazníkům, navyšovat tržby, zisk a tržní podíl díky efektivně nastaveným procesům, zdokonalovat organizační strukturu společnosti, optimalizovat náklady a spoustu další. Společnost dále vlastní certifikát **ČSN EN ISO 14001:2016** systém environmentálního managementu, který přináší zajištění a vylepšení péče o prostředí, více záruk o plnění právních a jiných požadavků, konkurenční výhody, atd. V návaznosti na předchozí dva certifikáty KOVO vlastní i certifikát **ČSN EN ISO 45001:2018** systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. To přináší společnosti systematické omezování nebezpečí ohrožující bezpečnost a zdraví všech osob ovlivňovaných činnostmi nebo výrobky firmy, omezení výskytu nemocí z povolání a pracovních úrazů, minimalizace nákladů spojených s nehodami na pracovišti, zvýšení corporate identity u jejich zainteresovaných stran a další. (Kovodufek.cz, 2019; Cqs.cz, 2020)

4.1.7 Shrnutí PESTEL analýzy

Politické faktory ovlivňují společnost KOVO převážně z hlediska obchodování se zahraničím. Současná nízká míra nezaměstnanosti má vliv na získání kvalifikovaných odborníků, které KOVO potřebuje. Také pohybující se směnné kurzy koruny vůči euru výrazně ovlivňují společnost v rámci ekonomických faktorů. Problém získat kvalifikované zaměstnance působí na podnik i v rámci sociálních faktorů. Studentů, kteří studují strojírenské obory, je málo a konkurenční firmy si své odborníky snaží udržet. Neustálé sledování inovací v rámci technologického rozvoje přináší společnosti určité konkurenční výhody. Díky dobře vybavenému strojovému parku mohou vyrábět kvalitní výrobky, a tím lépe uspět na konkurenčním trhu. Momentálně se klade velký důraz na životní prostředí, a proto se i KOVO snaží minimalizovat negativní dopady na životní prostředí pomocí vhodného nakládání s odpady. V rámci legislativních faktorů se musí KOVO řídit zákony, které jsou spojeny s podnikáním. Společnost vlastní tři certifikáty, které jim přináší značné výhody.

4.2 Porterova analýza pěti sil

Pomocí Porterova modelu pěti sil odvodím sílu konkurence v odvětví kovoobrábění díky pěti klíčovým vlivům, které přímo i nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost společnosti KOVO.

4.2.1 Stávající konkurence

Společností, které vyrábí výrobky podle výkresové dokumentace v oblasti kovoobrábění, konkrétně pro energetický průmysl, není mnoho. Mezi hlavní konkurenty společnosti KOVO patří firma SANBORN, a.s., která sídlí také ve Velkém Meziříčí a zabývá se výrobou dílů pro zařízení v energetice, ale i petrochemii a dopravě. Dodává výrobky světovým výrobcům generátorů, turbín, teplárnám, energetickým společnostem a výrobcům dieselových motorů. Firma Doosan Škoda Power s.r.o. sídlí v Plzni, dodává moderní parní turbíny a související energetická zařízení. Další konkurenční firma společnosti KOVO se nazývá JEPAS s.r.o. Tato firma sídlí v Žatci a zaměřuje se na přesné CNC obrábění kovů, výrobu výkresových dílů, zakázkovou výrobu speciálního materiálu pro energetiku a chemický průmysl. Několik společností, zabývajících se touto oblastí, podniká i v zahraničí. (Sanborn.cz, 2020; Doosanskodapower; 2020; Jepas.cz, 2020)

Konkurenční výhodou v oblasti kovoobrábění je především cena a rychlost dodání zboží. V případě, že odběratel na určitou zakázku pospíchá, radí se cena až na druhé místo a upřednostňuje se rychlost dodání zboží. Pokud zákazník na dodání zboží výrazně nespíchá, poptává se u více výrobců a rozhoduje se podle nejnižší ceny.

Společnost KOVO můžeme považovat za malou firmu, co se týče počtu zaměstnanců, vzhledem k velikosti některých konkurenčních firem. V oblasti stávající konkurence jsou však důležité vzájemné dlouhodobé obchodní vztahy. Většina zákazníků odebírá výrobky od konkrétních podniků již několik let. Důvodem je, že před zahájením jejich spolupráce musí být dodavatel certifikován, aby splňoval veškeré požadavky pro výrobu kvalitního zboží. (osobní konzultace, 2020)

4.2.2 Nová konkurence

Vstup nové konkurence na trh kovoobrábění dle výkresové dokumentace by nebylo snadné hned z několika důvodů. Nové konkurenty by mohly odradit prvotní bariéry při vstupu do odvětví, kterými jsou jak počáteční investice, tak i následné kroky se zaváděcími činnostmi. Podniky musí investovat do stavby nové budovy nebo pronájmu určitých prostorů, kde budou podnikání provozovat. Další nemalá investice souvisí s nákupem potřebných CNC strojů, bez kterých se v této oblasti podnikání neobejdou. Důležitým krokem před zahájením samotného podnikání je najít kvalifikované zaměstnance, kteří danému oboru rozumí a zvládnout sami vyrobit výrobek podle výkresové dokumentace. Dále musí mít začínající podnik znalost všech používaných technologií v tomto oboru a vybudovat si svoje vlastní know-how, kterým se odliší od konkurence. Nepostradatelným krokem ke vstupu na tento trh je získání potřebných certifikací ISO norem. Po úspěšném zvládnutí všech těchto kroků může podnik začít oslovovat potenciální zákazníky a přesvědčit je o kvalitě svých výrobků a rychlosti jejich dodání. Ke snadnějšímu získání zákazníků je potřeba zahájit prodej výrobků s nižšími cenami oproti konkurenci. (osobní konzultace, 2020)

Podle mého názoru vstup nového podniku na trh kovoobrábění dle výkresové dokumentace může společnost KOVO očekávat, protože v této oblasti podnikání nepůsobí mnoho firem. Na druhou stranu však může být velkou překážkou splnění náročných vstupních kritérií tohoto odvětví a mohou mít značné problémy se získáním kvalifikovaných odborníků, bez kterých tento druh podnikání nelze provozovat.

4.2.3 Substituční produkty

V této oblasti podnikání nelze mluvit o substitučních produktech. Společnost KOVO se specializuje na úzký segment v tomto oboru, a to na výrobu součástek do parních turbín. Ty nelze nahradit žádnou jinou součástí, protože jednotlivé části turbíny na sebe přesně navazují. Seběmenší odchylka od zadaného výkresu přináší značné komplikace. Dodavatel ani nemůže svévolně nahradit materiál na výrobu součástek jiným materiálem. V případě, že potřebný materiál není na trhu k sehnání, pouze zákazník může určit, z jakého jiného materiálu bude součástka vyrobena. (osobní konzultace, 2020)

4.2.4 Vliv dodavatelů

Na podnikání společnosti KOVO mají dodavatelé významný vliv. Bez kvalitních a spolehlivých dodavatelů by společnost nemohla vyrábět požadované produkty. Pro firmu je v první řadě důležité odebírat kvalitní materiál. Ten v současné době nakupují od obchodníků z České republiky, Německa a Švýcarska. Pro společnost je výhodnější odebírat materiál od obchodníků než přímo od slévárenských firem. Od obchodních společností totiž mohou nakupovat pouze potřebné množství požadovaného materiálu, kdežto od slévárenské firmy by museli odebírat materiál ve velkém množství. Na to by museli vynaložit vysoké finanční prostředky a zvětšit skladovací prostory. Dále se na materiálu musejí provádět různé povrchové úpravy, kterými jsou například fosfátování, které zvyšuje korozivzdornost nebo nitridace pro získání tvrdého povrchu a další. Tyto povrchové úpravy si společnost KOVO neprovádí sama, ale potřebují na to také vhodné dodavatele, které jim potřebné úpravy provedou. (osobní konzultace, 2020)

Společnost KOVO využívá pro realizaci svých zakázek výhradně dodavatele, kteří vyhověli kritériím pro jejich výběr. Pouze ve výjimečných případech (například z důvodu časové tísně) firma využívá dodavatele bez provedení hodnocení. Vedoucí výroby následně rozhodne, zda tohoto dodavatele zařadí mezi prověřené dodavatele nebo s ním již nadále nebude spolupracovat. Standardním procesem je, že hodnocení dodavatele se provádí:

- před zahájením spolupráce;
- po vypršení doby pro periodické hodnocení dodavatele (12 měsíců);
- při nezanedbatelných výkyvech v kvalitě dodávek, termínech a cenách.

Dále je dodavatel hodnocen podle pěti kritérií:

1. cena a platební podmínky
2. hodnotí dodržování dodacích termínů
3. rychlost reakce na požadavek
4. kvalita dodávek a odborná způsobilost
5. reference

Každý dodavatel má vytvořenou evidenční kartu, ve které je zaznamenáno prvotní hodnocení, případné problémy s jednotlivými dodávkami a jednou ročně se tam zaznamenává výsledek periodického hodnocení. (KOVO Dufek s.r.o., 2020)

4.2.5 Vliv odběratelů

Vyjednávací síla odběratele není v tomto oboru příliš velká. Výroba produktů je náročná jak na technické vybavení, tak na kvalifikovanou pracovní sílu. To se projevuje především v kvalitativních požadavcích odběratelů. Standardizace je v tomto případě velice obtížná a náklady na změnu odběratele vysoké. (Cs.wikipedia.org, 2019)

KOVO má jednoho velkého odběratele, kterým je společnost General Electric Company. Tato společnost je nadnárodním konglomerátem sídlícím v americkém městě Fairfield. Vyniká především v oblasti dopravní technologie, ale zabývá se také finančnictvím, energetikou, médií a další. General Electric Company má v každém státě EU svoji pobočku. Společnost KOVO dodává své výrobky pobočkám, které turbíny sami opravují nebo jednotlivé součástky dále prodávají dalším firmám. (osobní konzultace, 2020)

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy pěti sil

Společnost KOVO ve své oblasti podnikání nemá mnoho konkurentů. Mezi jejich největší konkurenční firmy patří SANBORN, a.s., Doosan Škoda Power s.r.o. a společnost JEPAS s.r.o. Vstup nové konkurenční firmy na trh kovoobrábění dle výkresové dokumentace lze očekávat z důvodu malého počtu konkurentů. Na druhou stranu může nové podniky odradit náročnost vstupních kritérií tohoto odvětví. Substituční produkty v této oblasti podnikání neexistují a nelze nahradit ani materiál na výrobu součástek jiným materiálem. Vliv dodavatelů na společnost KOVO je velký. Pro firmu je důležité odebírat kvalitní materiál, proto si stanovila kritéria, podle kterých hodnotí dodavatele před zahájením spolupráce. Vyjednávací síla odběratele není v tomto oboru příliš velká. Důvodem je, že výroba produktů je náročná na technické vybavení i na kvalifikovanou pracovní sílu. Výrobky od společnosti KOVO odebírá firma General Electric Company, která má v každém státě EU svoji pobočku.

4.3 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy můžeme pohlížet na konkurenceschopnost společnosti KOVO jako na celek a odhalit tím silné a slabé stránky a představit příležitosti a hrozby.

V následující tabulce (viz Tab. 1) jsou uvedeny nejdůležitější faktory, které ovlivňují společnost KOVO. K faktorům jsou přiděleny body dle důležitosti od 1 do 5, kdy 1

znamená nejméně a 5 nejvíce bodů. Body k jednotlivým faktorům jsem přidělila podle mého subjektivního názoru.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti KOVO (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
Kvalifikovaní pracovníci	5	Nízký počet zaměstnanců	5
Dlouholeté zkušenosti v oboru	5	Nízká marketingová aktivita	4
Know-how společnosti	4	Nedostatečná zastupitelnost ředitele/vedoucího výroby	3
Uspokojení specifických požadavků zákazníků	4	Nulová zastupitelnost obchodního zástupce – externě zajišťovaná služba	4
Vysoká kvalita výrobků	5		
Kvalitní a moderní stroje	4		
Tři certifikace ISO	4		
Neustálé sledování inovací	3		
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Rozšíření nabídky pro nová odvětví	4	Vstup nového silného konkurenta na trh	5
Spolupráce s novými odběrateli	4	Nedostatek kvalitního materiálu	4
Vyšší tlak na uplatnění na tuzemském trhu	3	Špatná platební morálka zákazníků	3
Dopravní dostupnost	2	Dlouhodobý pokles koruny vůči euru	2
Získání více kvalitních pracovníků v oboru	5	Odehod zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců	5

Nákup nových technologií pro díly, které zajišťují v kooperacích	3	Ekonomická recese v odvětví, kam společnost dodává své produkty	3
--	---	---	---

4.3.1 Silné a slabé stránky společnosti

Mezi silné stránky společnosti KOVO patří bezesporu dlouholeté zkušenosti v oboru a jejich know-how. Firma zaměstnává a nadále vyhledává kvalifikované odborníky, díky kterým vyrábí vysoce kvalitní výrobky. K tomu jim napomáhají i zakoupené moderní stroje a neustálé sledování inovací. Velkým plus společnosti je vlastnictví tří certifikátů dle ISO, které jim přináší značné výhody. Za pomoci těchto silných stránek dokáže společnost uspokojovat specifické požadavky zákazníků, což jim přináší vysokou konkurenční výhodu. Uvedené silné stránky jsou chloubou společnosti, proto je uvádí na svých webových stránkách.

Za slabou stránku společnosti lze považovat nízký počet zaměstnanců. Pokud by bylo současně více než 5 zaměstnanců v pracovní neschopnosti, výrazně by to ovlivnilo bezchybný chod společnosti. Díky nízkému počtu zaměstnanců dochází i k nedostatečné zastupitelnosti ředitele/vedoucího výroby a k nulové zastupitelnosti obchodního zástupce, kterou zajišťují pomocí externí služby. Společnost KOVO by mohla zlepšit své marketingové aktivity, díky kterým by zaujala nové odběratele podnikající v oblasti energetiky či v jiném podobném odvětví. Všechny tyto slabé stránky vzešly z osobní konzultace s jednatelem firmy.

4.3.2 Příležitosti a hrozby společnosti

Z PESTEL analýzy jsme se dozvěděli, že v současné době je obtížné získat kvalifikované odborníky, proto by pro firmu byla největší příležitost získat více kvalifikovaných pracovníků, díky kterým by mohli více rozšířit nabídku pro odvětví automobilového či stavebního průmyslu, dále by mohli začít spolupracovat s novými odběrateli, což by jim přineslo více tržeb. Po osobní konzultaci s jednatelem firmy by pro společnost bylo příležitostí uplatnit se více na tuzemském trhu. K tomu by jim napomohla jejich dobrá dopravní dostupnost. Firma se totiž nachází v blízkosti sjezdu z dálnice D1. Jako další příležitostí by byl nákup nových technologií pro díly, které zajišťují pomocí kooperace.

Hrozeb v tomto odvětví můžeme uvést celou řadu, ovšem největší hrozbou společnosti KOVO by byl dle mého názoru odchod zkušených a kvalifikovaných zaměstnanců, bez kterých by podnikání v tomto odvětví prováděli velmi těžko. Další nemalou hrozbou by byl vstup nového silného konkurenta na trh, který by měl více zaměstnanců a lepší technologické vybavení, a tím dodával zboží rychleji. Mohl by zákazníkům také nabídnout výhodnější nabídky v podobě zákaznických či množstevních slev. Tato hrozba vzešla z Porterovy analýzy pěti sil, kde jsme se dozvěděli, že v této oblasti podnikání není mnoho firem, tudíž společnost může vstup nové konkurenční firmy očekávat. Výrobu společnosti KOVO by mohl výrazně ohrozit i nedostatek kvalitních vstupních materiálů, např. ocel. Dále by společnosti neprospěla případná ekonomická recese v odvětví, kam dodává své výrobky. I špatná platební morálka zákazníků může mít na podnik nepříznivý vliv. Pokud by zákazníci neplatili včas za zboží, společnost by se mohla dostat do finančních problémů. Tyto hrozby uvedl jednatel firmy při osobní konzultaci. Z PESTEL analýzy víme, že firmu neustále ohrožují směnné kurzy, tudíž dlouhodobý pokles koruny vůči euru pro firmu znamená hrozbu v podobě značné ztráty v celkových obratech.

4.3.3 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

Z výstupu SWOT analýzy se vytváří různé strategie, které pomáhají společnosti se zlepšovat a posilovat konkurenceschopnost na trhu nebo se snaží zabraňovat projevy záporných faktorů.

SO strategie (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)

Tím, že firma vyrábí kvalitní výrobky a dokáže uspokojit i specifické požadavky zákazníků, může tuto silnou stránku využít ve prospěch oslovení nových odběratelů a následné spolupráce s nimi.

WO strategie (překonání slabé stránky využitím příležitosti)

Pokud společnost KOVO získá více kvalitních pracovníků v oboru, bude moct zaučit vhodného kandidáta na pozici zástupce ředitele/vedoucího výroby.

ST strategie (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Díky tomu, že má společnost dlouholeté zkušenosti v oboru a vybudované vlastní know-how, může odradit vstup nového konkurenta na trh.

WT strategie (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)

Kdyby společnost KOVO zvýšila marketingovou aktivitu, zviditelnila by se více na trhu. To by firmě přineslo další konkurenční výhodu, která by mohla také odradit vstup nové konkurenční firmy na trh.

5 Doporučení návrhu pro další rozvoj společnosti KOVO a zlepšení konkurenceschopnosti

V této kapitole jsou uvedeny návrhy pro další rozvoj společnosti KOVO a pro zvýšení konkurenceschopnosti, které vyplynuly z výše aplikovaných analýz.

5.1 Certifikační dotazník dle ISO norem pro snadnější výběr dodavatelů

Na základě Porterovy analýzy pěti sil můžeme usoudit, že na společnost mají značný vliv dodavatelé. Aby si společnost udržela konkurenční výhodu v podobě kvalitních výrobků, musí odebírat kvalitní materiál, na kterém následně musejí provádět různé povrchové úpravy od spolehlivých dodavatelů. Ke snadnějšímu a kvalitnějšímu výběru dodavatelů by jim pomohl Certifikační dotazník dle ISO norem, díky kterému by si vybírali jen ty nejvhodnější. Dotazník obsahuje tři hlavní otázky a k nim jsou uvedeny navazující podotázky. První otázkou se ptáme, zda má dodavatel certifikát 9001 kvality. Pokud je zaznamenaná odpověď “NE“, musí dodavatel odpovědět na následující podotázky. U druhé otázky, kterou se ptáme, zda má dodavatel certifikace ISO 14001, musí dodavatel v případě odpovědi “NE“ také odpovědět na následující podotázky. Tímto způsobem se postupuje i u třetí otázky, která se ptá, zda má dodavatel certifikaci ISO 45001 bezpečnost práce. Díky těmto otázkám společnost KOVO zjistí, zda potenciální dodavatel vlastní potřebné certifikace, které jsou potřebné k zajištění kvalitních dodávek. Pokud dodavatelé tyto certifikace nevládní, jsou v dotazníku uvedeny podotázky, které by měl kvalitní potenciální dodavatel splňovat. Návrh Certifikačního dotazníku uvádím níže.

Tabulka 2 Certifikační dotazník dle ISO norem (vlastní zpracování; osobní konzultace, 2020)

Dotaz		ANO	NE	Poznámky
1	Má dodavatel certifikát 9001 kvalita? Žádáme o přiložení kopie k dotazníku.			
1.1	Má dodavatel zaveden systém řízení výroby?			
1.2	Provádí dodavatel kalibraci měřidel?			
1.3	Má dodavatel zaveden systém u kontroly?			
1.4	Provádí dodavatel hodnocení a monitoring dodavatelů?			
1.5	Má dodavatel stanoven cíl jakosti výroby?			
1.6	Je dodavatel schopen kompletně zajistit jakost svých subdodávek?			
2	Má dodavatel certifikaci ISO 14001? Žádáme o přiložení kopie k dotazníku.			
2.1	Vede dodavatel evidenci nebezpečného odpadu?			
2.2	Má dodavatel smlouvu na odběr nebezpečného odpadu a likvidaci?			
2.3	Nevypouští dodavatel do ovzduší nebezpečné látky?			
2.4	Má dodavatel proškolené zaměstnance k ochraně životního prostředí?			
2.5	Provádí dodavatel kontroly na chování zaměstnanců k životnímu prostředí?			
2.6	Používá dodavatel pro svou výrobu nebezpečné látky a suroviny?			

3	Má dodavatel certifikaci ISO 45001 bezpečnost práce? Žádáme o přiložení kopie k dotazníku.			
3.1	Mají všichni zaměstnanci dodavatele školení BOZP? tj: bezpečnost a ochrana zdraví při práci?			
3.2	Jsou všichni zaměstnanci dodavatele proškoleni z požární ochrany?			
3.3	Vede dodavatel evidenci pracovních úrazů?			
3.4	Provádí dodavatel revizi drobných elektrických spotřebičů?			
3.5	Provádí dodavatel kontroly dodržování bezpečnosti práce a ochranu zdraví?			
3.6	Provádí dodavatel hodnocení pracovních úrazů a nápravná opatření?			
3.7	Provádí dodavatel kontrolu na alkohol a jiné omamné látky u zaměstnanců?			

5.2 Zvýšení obchodní a marketingové aktivity

Ke zvýšení obchodní a marketingové aktivity by společnost KOVO potřebovala v první řadě vlastního obchodního zástupce, který by firmu reprezentoval na veletrzích a navazoval nové obchodní vztahy. K tomu bezesporu potřebují kvalitní corporate identity (vizuální firemní styl). Základním prvkem jednotného vizuálního stylu je logotyp (značka) a jeho užití na vizitky, propagační materiály, hlavičkový papír apod.

Dalším důležitým nástrojem ke zvýšení marketingové aktivity by bylo zmodernizování webových stránek, které slouží jako prezentační nástroj společnosti. Současné webové stránky společnosti jsou designově jednoduché a splňují i technologický standard

responzivity (tzn. webové stránky se dobře zobrazují na různých velikostech obrazovek). Po obsahové stránce jsou však neatraktivní, strohé a na uživatele mohou působit neosobním dojmem. Kromě stránky “O nás“ v ní nenajdeme informace, čím se firma vůbec zabývá. Pokud se podíváme na oblast SEO optimalizace (naležitelnost na internetu) zjistíme, že stránky neobsahují klíčová slova, nadpisy stránek a další parametry, které potřebují vyhledávače proto, aby byly stránky nalezeny pomocí klíčových slov. Z výše uvedeného vyplývá, že je nutné vytvořit nové stránky s designem a kódem odpovídajícím současným standardům a hlavně kvalitním obsahem.

K reprezentaci společnosti by pomohlo i zpracování videosekvencí z výrobní činnosti, které by byly umístěny na webových stránkách a sloužily by i při prezentacích na veletrzích. Pomocí těchto videosekvencí by zákazníci viděli použití strojového parku a mohli by společnost oslovit při jednorázových zakázkách.

5.3 Získání více kvalifikovaných zaměstnanců

Většina slabých stránek společnosti vychází z nízkého počtu zaměstnanců, proto by bylo reálným řešením přijetí nových pracovních sil. Jelikož společnost vyhledává pouze odborníky v daném oboru, získání nových zaměstnanců není snadné. V současné době u pracovníků nehraje roli pouze výše platu, ale také různé benefity. Společnost KOVO by mohla pro udržení stávajících zaměstnanců a pro získání nových pracovníků zavést různé benefity. Jedním z nich by mohl být benefit Sick Days neboli dny zdravotního volna. Zákoník práce Sick Days neuvádí, proto je pouze na zaměstnavateli, zda podobu tohoto benefitu využije. Díky tomuto benefitu by zaměstnanci získali 3-5 dní placeného volna za rok a čerpali by ho při lehčí nemoci (např. rýma a nachlazení) aniž by museli navštívit lékaře a brát si kvůli tomu pracovní neschopnost. V současnosti jsou oblíbeným benefitem různé slevové kupóny do sportovních a relaxačních center. Společnost by mohla svým zaměstnancům poskytnout Multisport kartu, díky které by měli zvýhodněné ceny na sportovní a relaxační aktivity ve více než 1700 partnerských zařízeních v České republice. Pracovat v tomto odvětví není fyzicky ani psychicky jednoduché, proto by si zaměstnanci s touto kartou mohli dopřát vstup do fitcentra, bazénů, ale také wellness aktivity, kde by načerpali nové síly. Doporučené benefity by pro společnost znamenaly určité náklady, ale tyto investice do zaměstnanců by se jim vrátily v podobě získání nových pracovníků, díky kterým by mohli rozšířit produktovou řadu a tím by získávali více tržeb. (Pruvodcepodnikanim.cz, 2018)

Závěr

Téma mé bakalářské práce bylo vypracování analýzy konkurenceschopnosti vybraného podniku. Cílem práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti KOVO a na základě provedených analýz navrhnout doporučení pro další rozvoj a pro zlepšení postavení na trhu.

Práce byla rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem definovala pojmy související s konkurenceschopností podniku a metody pro analýzu konkurenceschopnosti. V praktické části jsem nejprve představila společnost KOVO (historii, předmět podnikání, strojní vybavení a produktovou řadu). Poté byly provedeny tři analýzy pro zjištění konkurenceschopnosti podniku. První byla na společnost aplikována PESTEL analýza. Pomocí této analýzy jsem zhodnotila šest faktorů makro okolí společnosti KOVO. Další analýzou byla Porterova analýza pěti sil, která se zaměřuje na zkoumání mikro okolí a rozebírá pět klíčových vlivů, kterými jsou stávající konkurence, nová konkurence, substituční produkty, dodavatelé a odběratelé. Těchto pět klíčových vlivů přímo či nepřímo ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Z analýzy jsem zjistila, že společnost má pouze tři hlavní konkurenční firmy na českém trhu, a proto lze očekávat vstup nové konkurenční firmy na trh kovoobrábění dle výkresové dokumentace. Závěrečnou analýzou byla SWOT analýza, která ukázala celkový pohled na situaci z pohledu společnosti i z pohledu okolí. Na základě této analýzy jsem zhodnotila, že společnost KOVO má vysokou konkurenční výhodu díky svým silným stránkám. Naopak slabou stránkou společnosti je nízký počet zaměstnanců, díky kterým dochází k nedostatečné zastupitelnosti ředitele/vedoucího výroby a k nulové zastupitelnosti obchodního zástupce.

V poslední části této bakalářské práce jsem z výsledků aplikovaných analýz navrhla tři doporučení pro další rozvoj společnosti KOVO a pro zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. První doporučení vyplynulo na základě Porterovy analýzy pěti sil. Jelikož mají na společnost značný vliv dodavatelé, navrhla jsem Certifikační dotazník dle ISO norem pro snadnější a kvalitnější výběr dodavatelů. Ze SWOT analýzy jsem zjistila, že hlavní slabou stránkou podniku je nízká marketingová aktivita a nízký počet zaměstnanců. Tyto slabé stránky dle mého názoru značně ovlivňují chod společnosti. K zamezení těchto slabých stránek jsem navrhla doporučení ke zvýšení obchodní a marketingové aktivity a k získání více kvalifikovaných zaměstnanců. Ke zvýšení obchodní a marketingové aktivity by

společnost KOVO nejprve potřebovala získat vlastního obchodního zástupce, který by firmu reprezentoval. K prezentaci podniku by sloužily i nově zmodernizované webové stránky, které by odpovídaly současným standardům a měly kvalitní obsah. Dalším prezentačním nástrojem by bylo zpracování videosekvencí z výrobní činnosti, pomocí kterých by zákazníci viděli použití strojového parku a mohli by firmu oslovovat při jednorázových zakázkách. K získání více kvalifikovaných zaměstnanců by společnost měla nabídnout určité benefity, kterými by přilákala potenciální uchazeče o zaměstnání v oblasti kovoobrábění v jejich firmě.

Doufám, že tato práce bude pro společnost KOVO přínosná a alespoň některé mé návrhy na rozvoj podniku a zvýšení konkurenceschopnosti se pokusí v blízké době zrealizovat.

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

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

HUČKA Miroslav, KISLINGEROVÁ Eva, MALÝ Milan a kol. *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky v 21. století*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011, ISBN 978-80-7400-198-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-247-4670-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, ISBN 978-80-7179-882-8.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-0966-X.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012, ISBN 978-80-7261-251-2.

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

SLANÝ, Antonín a kol. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, ISBN 80-210-4157-9.

SRPOVÁ Jitka, ŘEHOŘ Václav a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-3339-5.

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

VÁCHAL Jan, VOCHOZKA Marek a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, ISBN 978-80-247-4642-5.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing 2*, přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronické zdroje

Altaxo.cz [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/analyza-vnejsiho-okoli-podniku-slepte>

Ceskenoviny.cz [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-cesku-v-lednu-stoupla-na-3-1-procenta/1852403>

Cqs.cz [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: <https://www.cqs.cz/>

Cs.wikipedia.org [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Porterova_anal%C3%BDza_p%C4%9Bti_sil

Doosanskodapower.com [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <http://www.doosanskodapower.com/cz/intro/>

Europa.eu [online]. [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/selling-in-eu/selling-goods-services/selling-products-eu/index_cs.htm

Jepas.cz [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.jepas.cz/>

Kovodufek.cz [online]. [cit. 2020-02-20]. Dostupné z: <http://www.kovodufek.cz/cs/>

Kurzy.cz [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

Pruvodcepodnikanim.cz [online]. [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-ziskat-zamestnance-a-dlouhodobě-si-je-udrzet/>

Sanborn.cz [online]. [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.sanborn.cz/o-nas/>

Vysokeskoly.com [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z:
<http://www.vysokeskoly.com/aktualne-na-vs/nezamestnanost-v-cr-vyvoj-a-srovnani-s-ostatnim>

Ostatní zdroje

KOVO Dufek s.r.o. – interní dokumenty, 2020.

Osobní konzultace – jednatel firmy, březen 2020.

Přílohy

Přílohy A Fotografie výrobků z produktové řady.

Příloha A.1 Svorníkový šroub (vlastní fotografie)



Příloha A.2 Matice pro spojení svorníkových šroubů (vlastní fotografie)



Příloha A.3 Imbusový šroub (vlastní fotografie)



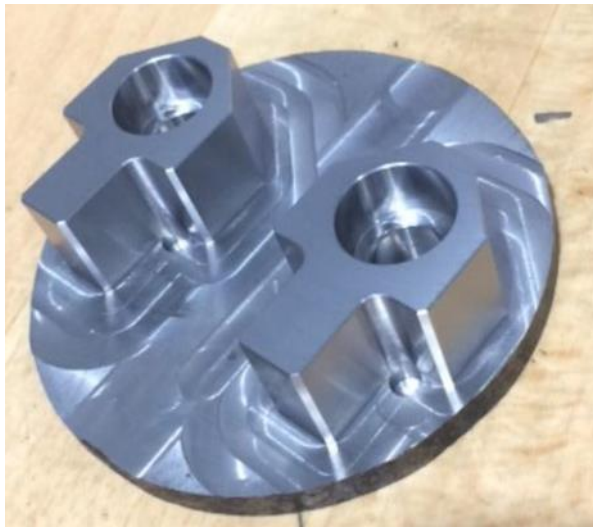
Příloha A.4 Specifický šroub z niklové slitiny (vlastní fotografie)



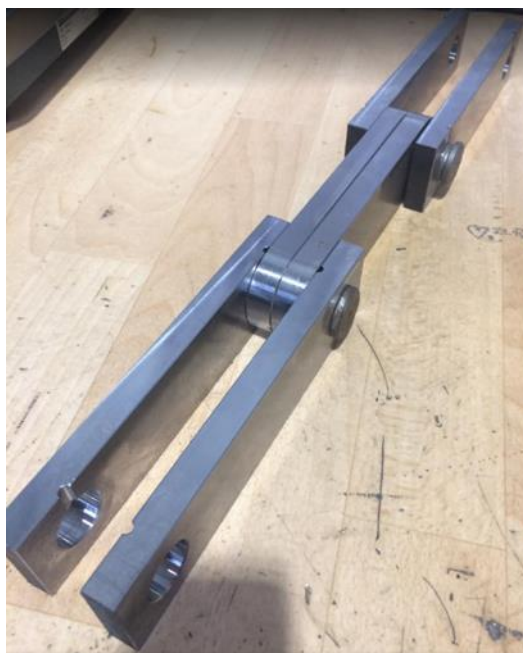
Příloha A.5 Zátkový šroub M64 (vlastní fotografie)



Příloha A.6 Zarážka (vlastní fotografie)



Příloha A.7 Tři články z řetězu do výtahu Páternoster (vlastní fotografie)



Příloha A.8 Čepy ke spojení dvou článků řetězu (vlastní fotografie)

