

Analýza konkurenceschopnosti firmy CB s. r. o.

Miroslava Sochorcová

Bakalářská práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslava SOCHORCOVÁ**
Osobní číslo: **M07340**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy CB s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zabývající se problematikou konkurenceschopnosti

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti firmy CB s. r. o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte doporučení pro firmu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1395-5.
[2] KOTLER, P., et al. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
[3] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
[4] KOZEL, R., et al. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
[5] PLESKAČ, J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Ladová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **6. dubna 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **21. května 2010**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 6.4.2010

..... Sochorcová /

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b

Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem mé bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti firmy CB s. r. o. V teoretické části práce jsem zpracovala poznatky z odborné literatury týkající se tématu konkurence a konkurenceschopnosti. Praktická část je zaměřena na představení firmy a zhodnocení její konkurenceschopnosti pomocí analýz. Na základě zjištěných informací jsou v závěru práce navrženy opatření na zlepšení konkurenceschopnosti firmy CB s. r. o.

Klíčová slova: konkurence, SWOT analýza, BCG matice, konkurenční strategie

ABSTRACT

The theme of my Bachelor thesis is The Competitiveness Analysis of the Company CB s. r. o. In theoretical part of the thesis I worked up scientific literature knowledge which concerns the competition and competitiveness theme. Practical part is aimed at company introduction and competitiveness evaluation with the help of analysis. In the thesis conclusion I suggested arrangements for competitiveness improvement based on ascertained information.

Keywords: competition, SWOT analysis, BCG matrix, competitive strategy

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí své bakalářské práce paní Ing. Jance Ladové, Ph.D. za ochotu, pomoc a připomínky, které mi velmi pomáhaly.

Dále mé poděkování patří mému tatínkovi a zároveň řediteli firmy CB s. r. o. panu Ing. Miroslavu Sochorcovi, že mi umožnil ve firmě zpracovat bakalářskou práci a poskytl mi cenné informace, rady a spolupráci.

Děkuji také celé své rodině, svému příteli a přátelům za jejich podporu při studiu.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V EKONOMICE EU A ČR	11
1.1 DEFINICE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	11
1.2 ZAJIŠTĚNÍ PODNIKATELSKÉHO ÚSPĚCHU.....	11
2 KONKURENCE	12
2.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE.....	12
2.2 PODMÍNKY KONKURENCE V EU.....	13
3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY	15
3.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	15
3.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	17
3.2.1 Model pěti konkurenčních sil.....	19
3.2.2 Analýza SWOT.....	21
3.2.3 BCG matice.....	22
4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	24
4.1 STRATEGIE TRŽNÍHO LÍDRA.....	24
4.2 STRATEGIE VYZYVATELE.....	25
4.3 STRATEGIE NÁSLEDOVATELE.....	25
4.4 STRATEGIE MIKROSEGMENTÁŘE.....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	27
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	27
5.2 POLITIKA A CÍLE INTEGROVANÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ.....	28
5.3 VÝROBNÍ PROGRAM FIRMY.....	29
6 ANALÝZY FIRMY CB S. R. O.	33
6.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	33
6.2 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	34
6.3 PORTEROVA ANALÝZA.....	37
6.4 SWOT ANALÝZA.....	42
6.5 BCG MATICE.....	43
7 KONKURENČNÍ STRATEGIE	47
8 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY	48
ZÁVĚR	50
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	51
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	54
SEZNAM TABULEK	55

ÚVOD

V dnešní době se otázka konkurenceschopnosti stává stále důležitější, jelikož za současné ekonomické situace se na jednotlivých trzích objevuje větší počet firem, které jsou nebo by se mohly v budoucnu stát našimi konkurenty. Konkurenci si firma nevytváří sama, buď na trhu konkurenty nemá a může bez jakýchkoliv ohrožení provozovat svou činnost, nebo konkurenti na trhu existují, což je pravděpodobnější, a tudíž je nutné se s konkurencí nějakým způsobem vyrovnat.

Konkurent představuje téměř vždy možnost ohrožení, a proto není možné si ho nevyšmat a chovat se, jako bychom na trhu byli sami. V zásadě máme na výběr několik možností z hlediska našeho vztahu s konkurencí. Můžeme zaujmout negativní postoj a snažit se konkurenta zničit nebo mu alespoň omezit jeho činnost. Další možností je navázání kooperace s tímto konkurentem, která může, ale také nemusí být opětována.

Pokud se nám navázání spolupráce podaří, získáme výhodu jak my, tak i náš konkurent. Nehrozí nám tak velké nebezpečí z jeho strany, také on se může cítit bezpečněji a v neposlední řadě společně mohou dvě nebo i více firem vytvořit lepší a kvalitnější práci v daném oboru. Firma, která umí svého konkurenta spíše využít, než se jím nechat negativně ovlivnit, dokazuje svou stabilitu na trhu a schopnost využívat nejen příležitostí, ale i hrozeb, které na ni působí.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, nakolik je firma CB s. r. o. konkurenceschopná, zda podléhá nepříznivým vlivům konkurence, nebo není konkurenty ovlivněna v žádném směru, či naopak dokáže konkurenci využívat k lepším výsledkům.

V teoretické části práce se budu zabývat definicemi základních pojmů, jako je konkurence, konkurenceschopnost nebo konkurenční strategie. Poté hodlám popisovat metody, které budou využity k analýze konkurenceschopnosti firmy.

V praktické části nejprve představím firmu a její výrobní proces, poté přejdu k samotným analýzám konkurenceschopnosti. Konkrétně se bude jednat o analýzu makroprostředí, Porterovu analýzu, SWOT analýzu a BCG matici. Na závěr se zaměřím na zhodnocení konkurenčních strategií, které doposud firma využívala a na základě zjištěných informací z analýz vypracuji návrhy a doporučení, které mohou pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy CB s. r. o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY V EKONOMICE EU A ČR

Male a střední podniky v současné době hrají v ČR velkou roli, jak z hlediska sociálně-ekonomického, tak z hlediska politického. Velká pozornost je jim věnována zejména kvůli jejich vysokému počtu, ale také díky roli při zajišťování zaměstnanosti, sociální stability a inovačního rozvoje. Začlenění českých podniků do EU je v dnešní době důležitým úkolem pro každý podnik. Toto začlenění v praxi znamená sounáležitost ve vyspělém ekonomickém prostředí EU, možnost nových příležitostí, zvýšení právní ochrany podnikání, přístup na trh zboží, snadnější přístup ke kapitálu a další. Na druhé straně zařazení do ekonomiky EU znamená pro podniky vyšší nároky na zvládnutí konkurence či respektování nových zákonů a norem. [19]

1.1 Definice malých a středních podniků

Pro zařazení podniků do jednotlivých kategorií EU jsou stanovena kritéria počtu pracovníků a finančních výsledků:

- Kategorie středních podniků tvoří podniky s počtem pracovníků mezi 50 až 250 osobami. Další podmínkou je roční obrat, jehož výše nepřekračuje 50 milionů EUR a/nebo celková hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.
- Kategorii malých podniků tvoří jednotky s méně než 50 zaměstnanými osobami a současně jejich roční obrat a/nebo hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.

[19]

1.2 Zajištění podnikatelského úspěchu

Základním cílem podniku je zajistit úspěch, který je společným zájmem vlastníků, manažerů, zaměstnanců i externích společníků podniku. Takový úspěch může znamenat jednak zajištění přežití podniku v daném prostředí a časovém horizontu, ale také dosažení předem stanovených výsledků podnikatelské činnosti. Tyto výsledky jsou předem stanoveny v podnikatelském záměru, který by měl být založen na motivaci pro vlastníky a manažery podniku. [16, 19]

2 KONKURENCE

Konkurentem je pro firmu společnost, která uspokojuje stejnou potřebu zákazníků. Tržní pojetí zahrnuje konkurenty jak potenciální, tak stávající. Aby firma byla v boji s konkurencí úspěšná, měla by dobře znát všechny své konkurenty, znát jejich silné i slabé stránky a těchto cenných informací využívat ve svůj prospěch. [13]

2.1 Odvětvové pojetí konkurence

Abychom mohli konkurenci popsat z hlediska odvětví, musíme nejprve znát definici odvětví. Kotler odvětví v publikaci [13] definuje takto: „*Odvětví je skupina firem, nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrokové diferenciacce, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace.*“ Jednotlivými klasifikacemi se budeme zabývat v následující části.

Počet prodávajících a stupeň diferenciacce výrobku

Pokud budeme chtít popsat odvětví, specifikujeme počet prodávajících a zjistíme, zda jsou jejich výrobky homogenní¹ či vysoce diferencované². Dle těchto charakteristik určíme čtyři typy struktury odvětví a to dokonalou konkurenci, monopolistickou konkurenci, čistý monopol a oligopol.

Bariéry vstupu, mobility a výstupu

Další charakteristikou odvětví jsou bariéry vstupu, mobility a výstupu. Tyto se mezi jednotlivými odvětvími mohou diametrálně odlišovat. K hlavním **bariérám vstupu** můžeme zařadit vysoké kapitálové požadavky, patenty či licenční požadavky nebo nedostatek vhodných lokalit. Po vstupu do odvětví se firma může také setkat s **bariérami mobility**, které mohou nastat např. při pokusu o vstup do atraktivnějšího tržního segmentu. Při výstupu z odvětví se firma může potýkat s **bariérami výstupu**, mezi které řadíme právní či morální závazky k zákazníkům, věřitelům a zaměstnancům či nedostatek alternativních příležitostí pro firmu. Firmy jsou nuceny zůstat v odvětví, dokud nepokryjí všechny své variabilní náklady a případně i náklady fixní.

¹ Homogenní výrobek – jedná se o výrobek, který je ode všech výrobců stejný

² Diferencovaný výrobek – v daném odvětví existují další výrobky, substituty našeho výrobku, které uspokojí potřeby zákazníka stejně

Struktura nákladů

V každém odvětví se nacházejí specifické druhy nákladů, které ovlivňují značnou část strategického chování uvnitř odvětví. Firmy by se měly snažit tyto specifické náklady snižovat a tím získávat konkurenční výhodu nad ostatními firmami ve svém odvětví.

Stupeň vertikální integrace³

Tato integrace může být pro podniky velmi výhodná, jelikož tak mají možnost snížit své náklady a získat větší podíl z přidané hodnoty výrobku. Existují však také nevýhody vertikální integrace, například vysoké náklady v některých částech hodnotového řetězce či nedostatek flexibility.

Stupeň globalizace

Můžeme charakterizovat jak odvětví vysoce lokální, která jsou specifická např. pouze pro daný stát, jak odvětví globální, která se zabývají výrobou takových výrobků, které jsou známé a použitelné pro celosvětový trh (např. ropa). [13]

2.2 Podmínky konkurence v EU

Orgány Evropské unie věnují tématu konkurence velkou pozornost, jelikož vyrovnání se s konkurenčními partnery patří k základním úspěchům činnosti podniku. Konkurence je definována ve Smlouvě o EU, podle které je založena na následujících pěti principech:

- zákaz veškerých smluvených praktik, dohod a sdružování podniků, které by mohly ovlivnit podnikání mezi členskými státy EU
- zákaz zneužití dominantní pozice na společném trhu EU
- kontrola podpor poskytovaných v jakékoliv formě členskými státy nebo ze státních prostředků, pokud narušují soutěž tím, že znevýhodňují určitá odvětví
- preventivní dohled fúzí s evropským rozměrem, který se provádí formou schvalování
- liberalizace určitých odvětví, ve kterých se doposud veřejné nebo soukromé podnikatelské subjekty chovaly monopolně, jako jsou telekomunikace, doprava a energetika

³ Vertikální integrace – spojování podniků, při kterém se sjednocují jejich dodavatelé a odběratelé [22]

Tyto principy mají za cíl podporovat rozvoj malých a středních podniků v rámci EU a snaží se vytvářet ekonomické podmínky pro snahu o růst jejich produktivity práce, inovační rozvoj a kvalitu poskytovaných výrobků a služeb. [19]

3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Marketingové prostředí firmy zahrnuje subjekty a síly působící uvnitř marketingu, ovlivňující schopnost společnosti rozvíjet a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky. Toto prostředí dělíme na makro a mikroprostředí. [11]

3.1 Analýza makroprostředí

S rychle se měnícím globálním prostředím by měla firma sledovat šest hlavních sil, které v makroprostředí působí. Jedná se o síly demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní. I když se může zdát, že tyto síly působí odděleně, je třeba věnovat také pozornost jejich vzájemné součinnosti, protože ta přináší firmě nové příležitosti a hrozby. [13]

Demografické prostředí

Hlavní demografickou silou je populace, jelikož trhy tvoří právě lidé. Je třeba se zajímat o velikost populace, populační růst, věkové rozložení, úroveň vzdělání, zaměstnanost či regionální charakteristické rysy a změny. V souvislosti s demografickým prostředím souvisí také výroba výrobků pro různé věkové skupiny lidí. Není však dobré vytvářet programy zaměřené na jednotlivé generace, je třeba provést větší segmentaci trhu, jelikož lidé z jedné generace mohou mít mezi sebou velké věkové rozdíly. [12, 13]

Ekonomické prostředí

Tímto prostředím chápeme především trh, který jako takový vyžaduje kupní sílu a lidi. Kupní síla závisí především na příjmech domácností, cenách, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech. Státy se od sebe velmi liší v úrovni a rozložení příjmu a v průmyslové struktuře. Je velmi důležité získat si tyto informace a dle nich provádět rozhodnutí.

Společensko-kulturní prostředí

Lidé zaměřují svou pozornost na zboží a služby dle svého vkusu, od jiných se naopak odvrací. Celá společnost vytváří názory a hodnoty, které vkus a preference obyvatel více či méně určují. Jedná se o názory na nás samé, na jiné lidi, na organizace, společnost, přírodu a mnohé další. Také tradice a přesvědčení lidí velmi ovlivňují jejich kupní rozhodování. Mezi klíčové hodnoty a tradice patří práce, manželství, rodina a vzdělání. Tyto hodnoty firmy ovlivní jen stěží. Mají však možnost ovlivnit tzv. sekundární přesvědčení. Rozdíl mezi nimi je v tom, že jako klíčové přesvědčení mohou lidé považovat víru v manželství,

jako sekundární to může být víra v to, že by se měli lidé ženit či vdávat brzy, což mohou firmy ovlivnit či změnit ve svůj prospěch.

V každé společnosti také existují různé subkultury, které rovněž sdílejí stejné hodnoty, které vznikají na základě jejich životních zkušeností. I na tyto subkultury mohou firmy zaměřit svou pozornost a přizpůsobit jim část svých výrobků a služeb. [13]

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje především surovinové zdroje. Ty ovlivňují marketingové aktivity, jelikož jsou nezbytnými vstupy do výrobního procesu. V posledních třiceti letech velmi vzrostl zájem o životní prostředí a to se tak stalo důležitou problematikou, kterou firmy i stát musí řešit.

Z marketingového hlediska jsou důležité různé tendence – např. nedostatek surovin. Jedná se o zdroje nevyčerpatelné (voda, vzduch), obnovitelné zdroje (lesy, potraviny) a neobnovitelné zdroje (ropa, uhlí). Zejména společnosti využívající neobnovitelné zdroje budou v budoucnosti čelit velkým výdajům za tyto zdroje. Jako další tendenci můžeme jmenovat například zvyšující se znečištění či růst státních zásahů do této problematiky. [12]

Technologické prostředí

Tempo ekonomického růstu je ovlivňováno vývojem nových technologií. Mezi významnými inovacemi může ekonomika stagnovat a toto období může být vyplněno menšími inovacemi. Tyto jsou méně riskantní, ale také odvracejí výzkum od významnějších a důležitějších objevů. Firmy by měly sledovat především:

- zvyšující se tempo změn – zvyšuje se počet nápadů a zkracuje se doba mezi vznikem nových nápadů a jejich realizací
- příležitosti k inovacím
- lišící se rozpočty na výzkum a vývoj – rozsáhlý výzkum a vývoj nových produktů provádí jen málo společností. Jelikož mnoho společností nemá dostatek financí na výzkum a vývoj, vloží peníze do kopií výrobků konkurentů, které poté pouze mírně upraví a vylepší.
- zvýšenou míru regulace technologických změn – jedná se o rozšíření pravomocí vládních úřadů zkoumat a zakazovat nebezpečné výrobky z důvodu zvýšení bezpečnosti obyvatel

[13]

Politicko-právní prostředí

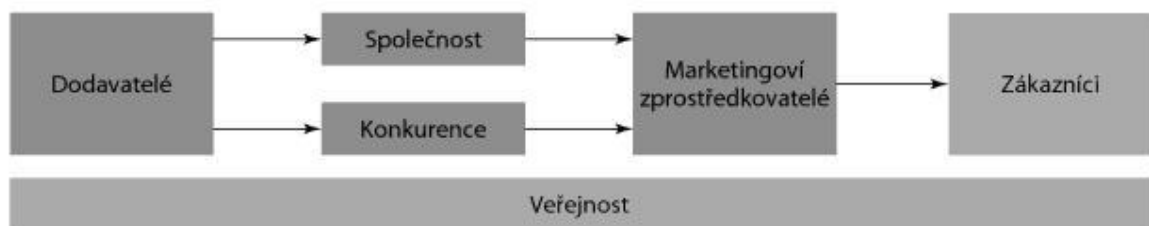
Jedná se o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, zahrnující vliv vládních a politických orgánů. Do tohoto prostředí také patří i další normy, např. vývozní, dovozní nebo celní nařízení, různé ekologické normy výroby a spotřeby všech produktů. [14]

Většinou tyto zákony znamenají pro společnost pouze zákazy a různá omezení. V některých případech však mohou vytvářet nové příležitosti pro podnikatelskou činnost (např. zákon o povinné recyklaci vyvolal vznik mnoha nových společností vyrábějících výrobky z recyklovaného materiálu).

Obchodní legislativa má především tři hlavní účely – chránit společnost před nepoctivou konkurencí, chránit spotřebitele před nepoctivými obchodníky a chránit zájmy společnosti. Firmy musí mít dostatečné informace o hlavních zákonech, které regulují hospodářskou soutěž a chrání spotřebitele a společnost. S tím souvisí i vznik organizovaného hnutí občanů a vlády - Hnutí na ochranu zájmů spotřebitelů, jehož hlavním cílem je ochraňovat spotřebitele před okradením či podvedením. [13]

3.2 Analýza mikroprostředí

Do mikroprostředí firmy můžeme zahrnout subjekty, které dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty a závisí na nich úspěch manažerů. Jedná se o společnost samotnou, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, zákazníky, konkurenci a různé části veřejnosti. Na obrázku můžeme vidět, že všechny subjekty by se měly společně soustředit na jeden cíl, kterým je zákazník a měly by spolupracovat při vytváření hodnoty pro něj a jeho uspokojení. [11]



Obr. 1. Hlavní činitelé mikroprostředí společnosti [11]

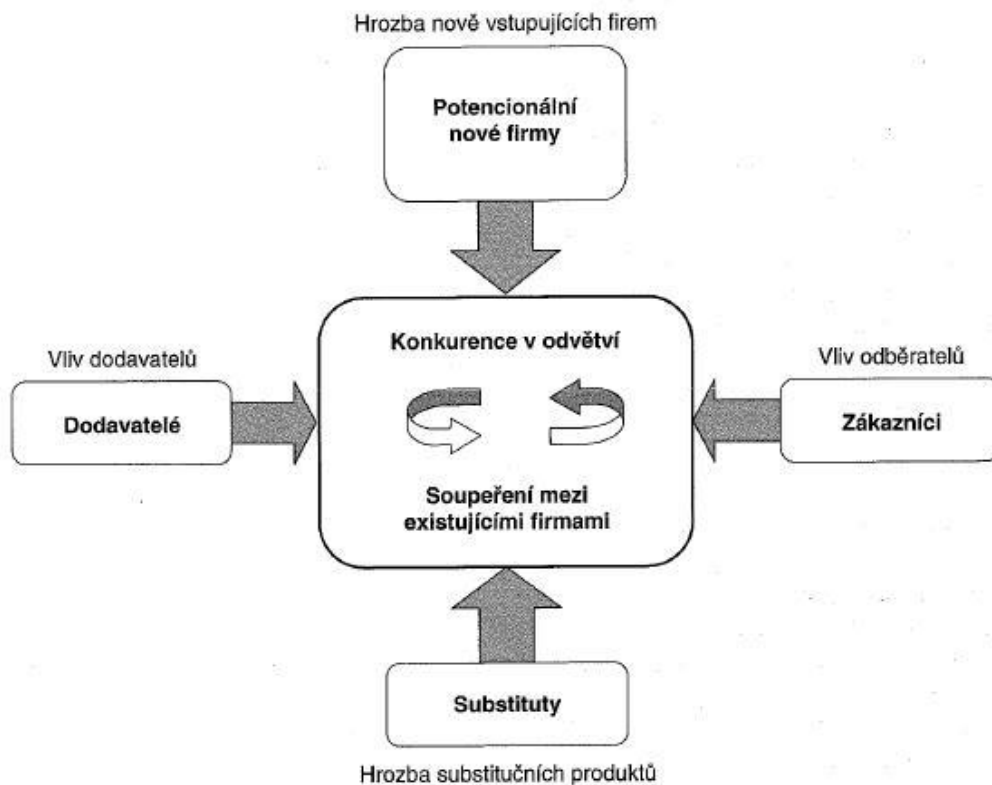
- 1. Firma** je hlavním subjektem tvorby hodnot. Všechny části firmy navzájem vytvářejí vnitřní prostředí a plní poslání firmy, její cíle a strategie. Můžeme uvést např. top management, finanční oddělení, výzkum a vývoj, oddělení nákupů, výroby či účetnictví. [11]

2. **Dodavatelsko-odběratelské vztahy** hrají důležitou roli v celém firemním systému, jelikož zajišťují uspokojení potřeb a přání zákazníků. Marketingoví pracovníci musí mít pod kontrolou dosažitelnost a ceny vstupů firmy, jelikož problémy s dodavateli mohou vážně ohrozit chod celé firmy. [12]
3. **Marketingoví zprostředkovatelé** – jedná se o firmy, které společnosti pomáhají propagovat a prodávat její zboží konečným kupujícím. Mezi ně můžeme zahrnout distributory, což jsou obchodní firmy, které nakupují zboží a služby a dále je prodávají za účelem zisku. S firmou mohou spolupracovat i marketingové agentury, které provádějí marketingový výzkum a tak firmě pomáhají umístit zboží a služby na správných trzích. [11]
4. **Zákazníci** jsou pro firmu velmi důležití, a proto by jim měla být věnována hlavní pozornost firmy. Především je důležité určení, kdo jsou naši zákazníci, co, kdy a kde to nakupují. Odběratelem pro firmu mohou být spotřebitelé (osoby, domácnosti), výrobci (firmy používající naše produkty k dalšímu použití), obchodníci, stát (státní instituce, neziskové organizace) a zahraniční zákazníci.
5. **Konkurenti** jsou firmy, které produkují stejné zboží a služby pod jinou značkou. Právě vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. Konkurenci můžeme rozlišit do čtyř úrovní dle nahraditelnosti produktu:
- konkurenční varianty výrobku v rámci značky – jeden výrobce vyrábí pod jednou značkou více variant výrobku
 - konkurenční značky v rámci výrobní formy – pro firmu jsou konkurenti všichni, co nabízejí stejný produkt
 - konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy – jde o alternativy, které může spotřebitel využít k uspokojení potřeby
 - konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty za účelem uspokojení svých potřeb

Konkurenci a vazby mezi ní a firmou zkoumá Porterův model pěti konkurenčních sil, který bude popsán v další části práce. [14]

3.2.1 Model pěti konkurenčních sil

Autorem tohoto modelu je americký ekonom Michael Porter. Identifikoval v něm hlavních pět sil, které rozhodují o dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Tento model poskytuje pohled na trh z jiného úhlu, zahrnuje totiž pouze některé subjekty mikroprostředí. Jedná se o stávající konkurenty v odvětví, potenciální nově vstupující konkurenty, náhražky, zákazníky a dodavatele. Následující obrázek znázorňuje působení těchto sil na prostředí trhu a firmy v něm působící. [13]



Obr. 2. Porterův model pěti konkurenčních sil [14]

Zobrazené síly mohou představovat pro společnost tyto hrozby:

- 1. Hrozba silné rivality v segmentu** – pokud v segmentu působí silní či agresivní konkurenti, segment se stane pro ostatní firmy velmi neatraktivní. Také jeho stagnace, úpadek či potřeba vysokých investic do rozšiřování a inovací může vyvolat nezájem o segment. Takové skutečnosti mohou vést k cenovým válkám nebo reklamním bitvám, což bude pro firmy znamenat další výdaje.
- 2. Hrozba nově vstupujících konkurentů** – atraktivitu segmentu určují bariéry vstupu a výstupu. Segment s vysokými bariérami vstupu a nízkými bariérami výstupu je pro firmy nejatraktivnější, protože jen málo nových firem do něho dokáže vstou-

pit a firmy ve špatné situaci mohou snadno odejít. Z hlediska zisku si vedou lépe segmenty s vysokými bariérami vstupu i výstupu. Vyšší ziskovost je však přímo úměrná vyššímu riziku, kterému se firmy vystavují. Naopak nižších, ale stabilních zisků dosahují firmy v segmentu s nízkými vstupními i výstupními bariérami.

3. **Hrozba náhražek** – neatraktivnost segmentu způsobují skutečné nebo potenciální náhražky produktu společnosti. Společnost by měla sledovat cenové trendy, jelikož náhražky limitují ceny i zisky – pokud se v tomto segmentu zvýší technologický pokrok či konkurence, ceny a zisky v segmentu klesnou.
4. **Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků** – tato síla vzrůstá, pokud jsou zákazníci koncentrovanější a organizovanější, když jsou náklady na změnu výrobku nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu nebo pokud se mohou spojit ke společnému postupu. Proti těmto skutečnostem se podniky mohou chránit výběrem takových zákazníků, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat či možnost měnit dodavatele. Nejlepším trikem na zákazníky je vytvoření nabídky, na kterou ani silní zákazníci nemohou říci ne.
5. **Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů** – segment se stane pro podniky neatraktivním, pokud jsou v něm dodavatelé, kteří jsou schopni zvyšovat ceny či snižovat dodávané množství. Takoví dodavatelé jsou silní, například když jsou organizovaní, když v segmentu existuje jen málo náhražek nebo pokud jsou náklady na změnu dodavatele vysoké. Obranou proti těmto hrozbám může být vytvoření výhodných vztahů s dodavateli, ve kterých vítězí jak dodavatel, tak odběratel. [13]

Pro vyhodnocení působení jednotlivých sil vypracujeme pro každou jednotlivou sílu tabulku, která bude obsahovat základní kritéria hodnocení sil. Každému z kritérií přiřadíme bodovou hodnotu na zvolené stupnici od 1 do 5 bodů, přičemž 1 bod znamená nejmenší vliv a 5 bodů vliv největší. Poté zjistíme celkový počet bodů dané síly a průměrné skóre vypočítáním aritmetického průměru.

Do tabulky, která je znázorněna na následující straně, označíme vliv jednotlivých faktorů dle zjištěných aritmetických průměrů sil. Na závěr analýzy určíme předpokládaný trend vývoj vlivu síly a zhodnotíme strategické možnosti pro každou z konkurenčních sil.

Tab. 1. Sumarizace konkurenčních trendů [6]

FAKTOR	NÍZKÝ	STŘEDNÍ	VYSOKÝ	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI
Hrozba silné rivality v segmentu				
Hrozba nově vstupujících konkurentů				
Hrozba náhražek				
Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků				
Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů				

3.2.2 Analýza SWOT

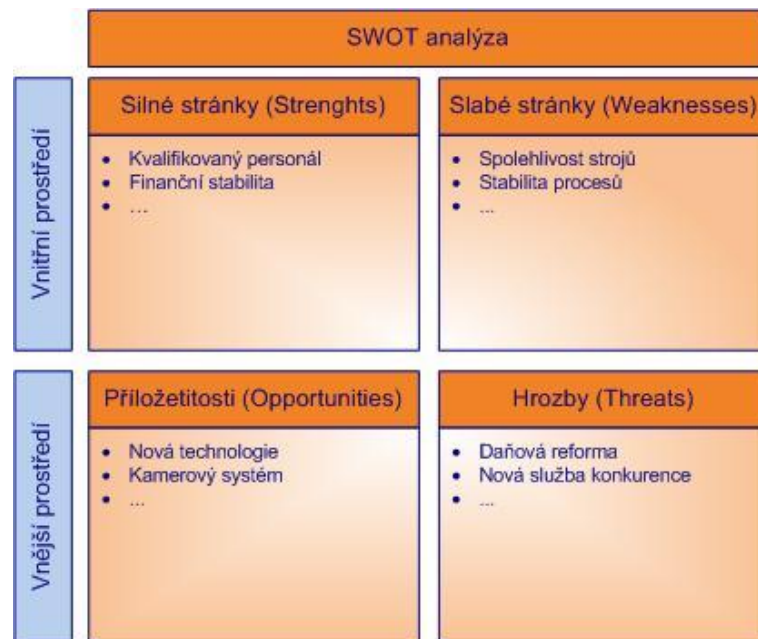
Jedná se o typ strategické analýzy stavu firmy z hlediska hodnocení jejích silných a slabých stránek (Strengths, Weaknesses) a zjištění situace okolí firmy zhodnocením jejích příležitostí (Opportunities) a ohrožení (Threats). Tato analýza poskytuje podklady pro formulaci směrů a aktivit, strategií a cílů podniku. [17]

Analýza vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) – jedná se o analýzu a monitorování významných sil makro a mikroprostředí, které mají vliv na schopnost firmy docílit zisku. Základem je nalezení nových příležitostí v oblasti potřeb a zájmu kupujících, u kterých existuje vysoká pravděpodobnost, že společnost je dokáže naplnit a dosáhnout tak zisku. K vyhodnocení příležitostí mohou firmy použít například analýzu tržních příležitostí (Market Opportunity Analysis – MOA), prostřednictvím které určí atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu. Možností, jak získat novou příležitost, je celá řada, např. firma může dodávat produkt či službu, které je na trhu nedostatek. Další možností je inovace stávajícího výrobku a jeho následný prodej, nebo se firma může rozhodnout produkovat zcela nový výrobek či službu.

Dalším úkolem této analýzy je stanovit hrozby v prostředí. Ty jsou výzvou, kterou představuje nepříznivý trend či vývoj, který by mohl znamenat pokles zisku, pokud by firma tuto hrozbu neovlivnila. Aby zisk nebyl nijak ovlivněn, potřebuje firma obranné plány na to, co změnit před hrozbou nebo v jejím průběhu. [13]

Analýza vnitřního prostředí (silných a slabých stránek) – každá firma by si měla vyhodnotit své slabé a silné stránky. Nejprve si sestaví seznam těchto vlastností, rozdělený např. podle jednotlivých útvarů v podniku, kterých se týkají. Pro určení nejdůležitějších faktorů stanovíme u každého jeho důležitost a pravděpodobnost výskytu. [13]

Vyhotovenou matici můžeme vidět na následujícím obrázku.



Obr. 3. SWOT analýza [18]

SWOT analýzu je možné také použít jako nástroj pro stanovení strategie společnosti, projektu či zlepšování stávajícího stavu společnosti. Nabízí se následující možnosti strategií:

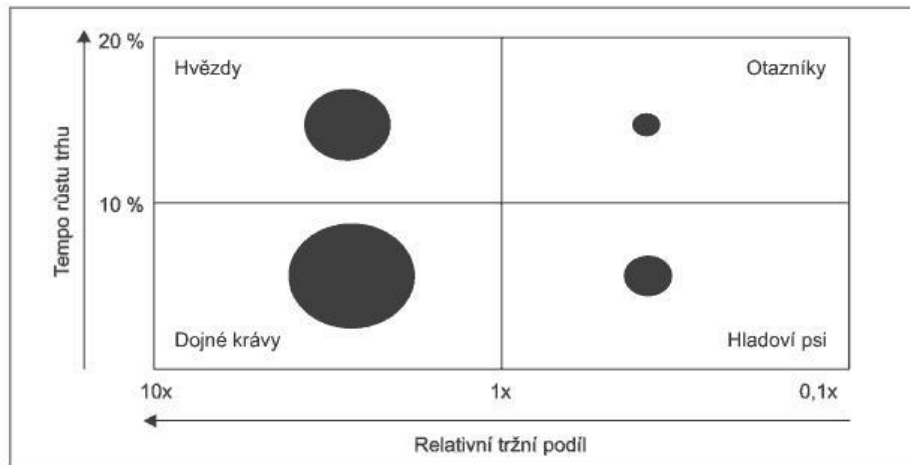
- MAX-MAX strategie – jedná se o maximalizaci silných stránek a příležitostí
- MIN-MAX strategie – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí
- MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek a minimalizováním hrozeb
- MIN-MIN strategie – minimalizace slabých stránek a hrozeb [18]

3.2.3 BCG matice

Tato matice zobrazuje závislost mezi podílem strategické jednotky na trhu a vývojem (růstem) tohoto podílu. Název získala od americké společnosti „The Boston Consulting Group“, která tuto matici vyvinula. Na vertikální ose je zanesen podíl jednotky na trhu a na horizontální ose relativní velikost podílu. Matice je dále rozdělena do čtyř kvadrantů, ve kterých rozlišujeme čtyři typy strategických podnikatelských jednotek – hvězdy, dojně krávy, otazníky a hladové psy. [12]

Použití matice probíhá ve třech krocích. Nejdříve rozdělíme podnik na strategické podnikatelské jednotky (SPJ), následně porovnáme jejich přínosy a provedeme vzájemné porovnání a na závěr vyhodnotíme strategické cíle s ohledem na jednotlivé jednotky. [21]

Obrázek ukazuje, jak BCG matice vypadá a jak jsou v ní znázorněny strategické podnikatelské jednotky.



Obr. 4. BCG matice [10]

Hvězdami označujeme ty jednotky, kterým jejich podíl na trhu roste a je značný. Z počátku je nutné růst jejich tržního podílu podpořit finančními investicemi, nakonec se ale jejich tempo růstu zpomalí a jednotky se stanou dojnými krávami. **Dojné krávy** jsou ty jednotky, jejichž podíl na trhu roste pomalu nebo neroste vůbec, ale jejich podíl je naopak vysoký. Pro jejich udržení na trhu je vyžadováno méně investic, jsou pro firmu ziskové, a proto je dobré, aby dojných krav měla firma co největší množství.

Otazníky jsou jednotky, jejichž podíl na trhu roste, ale je celkově velmi malý. Aby se tento podíl zvýšil, je třeba značné finanční podpory. Vedení firmy musí rozhodnout, které jednotky z této skupiny se mohou stát hvězdami a které nemá smysl dále financovat. Poslední skupinou jsou **hladoví psi**, jejichž podíl na trhu je nízký a také roste velmi pomalu. Je možné, že skupina produkuje peněžní toky, ale její budoucnost není příliš jistá.

Postavení jednotek v matici se může časem měnit, protože každá jednotka má svůj cyklus životnosti. Mnoho z nich začíná ve skupině otazníků, a pokud jsou úspěšné, přesunou se do skupiny hvězd. Po zpomalení tempa růstu se stanou dojnými krávami a v poslední fázi životního cyklu se přiřadí do skupiny hladových psů. Firma musí proto na trh zavádět stále nové výrobky nebo zakládat nové podnikatelské jednotky, aby byl tento koloběh stále v chodu.

[12]

4 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Pokud se společnost seznámila se svými hlavními konkurenty, měla by si vytvořit přehled o strategii, cílech a silných a slabých stránkách konkurence.

1. **Strategie** – strategií můžeme nazvat plán společnosti do budoucna, prostřednictvím kterého hodlá dosáhnout předem stanovených cílů. Pokud v odvětví existuje skupina firem, která se řídí stejnou strategií, nazýváme ji strategickou skupinou.
2. **Cíle** – společnosti si mohou stanovovat různé cíle. Jako nejobvyklejší cíle bychom mohli uvést maximalizaci zisku, růst tržního podílu společnosti či expanzi podniku. Tyto cíle jsou závislé na mnoha faktorech – velikosti, historii, finanční situaci či vedení společnosti. [13]
3. **Silné a slabé stránky** – tyto informace jsou pro společnost velmi důležité, protože na základě jejich znalosti bude lépe připravena na boj s konkurencí. Dokáže přesněji určit strategii a zaútočit na slabé stránky nebo naopak zlepšit své přednosti a konkurovat tak lépe silným stránkám společnosti.

Podle zjištěných poznatků může společnost využít různé konkurenční strategie, které umožní co nejlépe umístit její produkt proti nabídce ostatních firem. Existuje mnoho obecných konkurenčních strategií, kterých může firma využít. Musí se rozhodnout, co je pro ni nejlepší vzhledem k situaci v odvětví, jejím cílům, příležitostem a zdrojům.

Pomocí konkurenčních tahů mohou firmy udržovat svou pozici na trhu nebo se bránit proti hrozbám od jiných firem. Tahy se mohou měnit podle role, kterou firma hraje na cílovém trhu – lídr, vyzyvatel, následovatel nebo pokud firma vyhledává tržní výklenky. [11]

4.1 Strategie tržního lídra

Ve většině odvětví takový lídr existuje, má největší tržní podíl a jeho vůdčí postavení je obvykle uznáváno (mezi nejznámější lídry patří Nestlé, McDonald's či Microsoft). Představuje hlavní cíl zaměření konkurence, pro firmu bude tím, koho je nutné vyzvat, napodobit, nebo se mu vyhnout. Může se zdát, že tato strategie je jednoduchá a udržení vedoucí pozice není nijak náročné. Opak je pravdou. Pokud chce firma lídrem zůstat, musí mít pod kontrolou všechny, co by její postavení mohli ohrozit. Měla by se snažit omezit konkurenční tlak, zvýšit celkovou poptávku, zvyšovat svůj tržní podíl či snižovat náklady.

4.2 Strategie vyzyvatele

Tuto strategii může využít firma, která je na druhém nebo dalším místě v seznamu tržních lídrů. Vyzyvatelé agresivně útočí na lídra a ostatní konkurenty s cílem získat větší podíl na trhu. Je důležité, aby si nejprve definovali své strategické cíle a také konkurenty, které chtějí napadnout. Aby firma s takovým útokem uspěla, musí mít proti lídrovi konkurenční výhodu – např. v nákladech či schopnost poskytnout lepší kvalitu výrobků a služeb.

4.3 Strategie následovatele

Jeho strategií je spolupracovat s ostatními konkurenty a nenarušovat současný stav. Může tak získat řadu výhod použitím zkušeností tržního lídra, nebo kopírováním či vylepšením jeho produktů. Následování však neznamena pouhé pasivní kopírování tržního lídra. Následovatel musí vědět, jak si udržet současné zákazníky a jak získat dostatečný počet zákazníků nových, měl by udržovat nízké výrobní náklady, vysokou kvalitu produktů a služeb a snažit se vstupovat na nově vznikající trhy.

4.4 Strategie mikrosegmentáře

Tato strategie je určena pro firmy specializující se na mikrosegmenty neboli tržní výklenky. Týká se zejména firem s omezenými zdroji. Ale i tyto mohou díky chytrému využití tržních mezer dosáhnout vysokých zisků. Hlavní výhodou těchto společností je, že počet cílových zákazníků je omezený a tak může firma dobře splnit jejich potřeby a přání. Specializace může být zaměřena na finální spotřebitele, na konkrétního zákazníka, na produkt či vlastnost, na služby, poměr kvalita/cena či jejich specializace je geografická. Toto vyhledávání mezer na trhu s sebou však nese významné riziko, protože mikrosegment může být ohrožen ze strany silné konkurence, která může segment zcela ovládnout. [11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost CB s. r. o. byla založena v roce 1999, ale struktura a strategie firmy, která je uplatňována v současnosti začala fungovat až v roce 2004 změnou managementu společnosti a výrobní náplně. Nový výrobní program spočíval především v rozšíření dřevěných staveb v dopravním stavitelství České republiky.

V roce 2006 začala spolupráce s firmou AMICO DREVO s. r. o., pro kterou společnost získala výhradní zastoupení v České republice. Tato společnost vyrábí konstrukční vazníky z lepeného lamelového dřeva, jejichž kvalitu dokládá certifikáty platnými pro EU (FMPA vydané v Otto-Graff-Institut, Stuttgart). Také společnost CB s. r. o. vlastní certifikáty ISO 9001 a ISO 14001. [9]

5.1 Základní charakteristiky a organizační struktura firmy

Název:	CB s. r. o.	
Právní forma:	společnost s ručením omezeným	
IČ:	25404539	
Sídlo:	Na Rybníčku 387/6, Liberec 460 01	
Základní kapitál:	100 000 Kč	
Statutární orgán:	Ing. Miroslav Sochorec, jednatel	
Současný počet zaměstnanců:	18	[9]

Předmět podnikání dle CZ-NACE:

711000: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství

161000: Výroba pilařská a impregnace dřeva

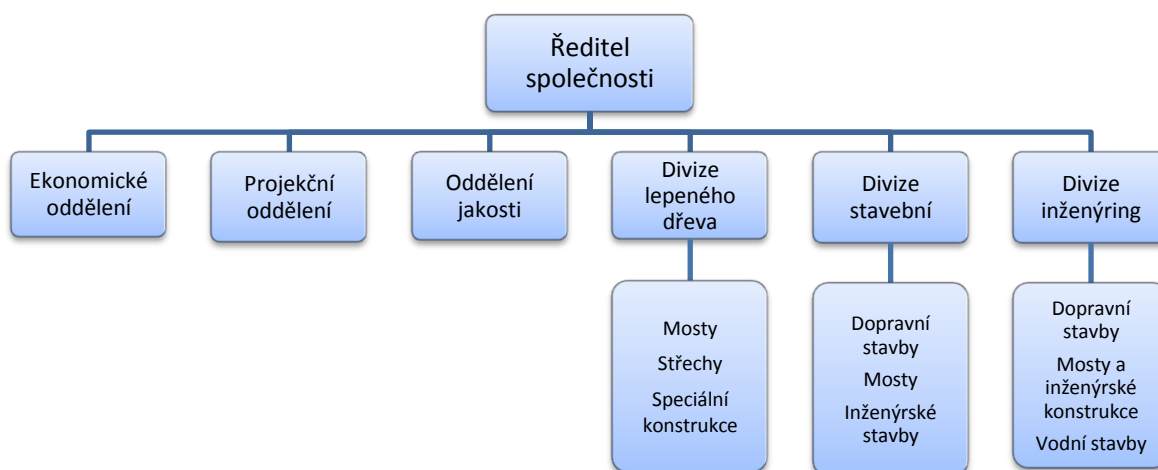
412000: Výstavba bytových a nebytových budov

461000: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

702000: Poradenství v oblasti řízení [20]

Organizační struktura firmy:

Jak můžeme vidět na následujícím diagramu, veškeré dění ve společnosti podléhá vedení ředitele a jednatele. Ekonomické oddělení pracuje relativně samostatně, jelikož jeho služby jsou poskytovány externí firmou. Jednotlivé divize jsou rozděleny dle činnosti a výstupů, které produkují.



Obr. 5. Organizační struktura firmy CB s. r. o. [9]

5.2 Politika a cíle integrovaného systému řízení

V rámci svého výrobního programu firma garantuje provedení díla odbornou koordinací a řízením zaměstnanců i všech dodavatelů. Jelikož všechny činnosti, které jsou spojeny s výrobou a poskytováním služeb firmou působí na životní prostředí, důležitým úkolem firmy je právě ochrana životního prostředí. [1]

Integrovaný systém řízení je nástroj risk managementu⁴ aktivně zapojeného do systému řízení organizace. Jeho úkolem je propojit ochranu životního prostředí současně s cíli jakosti firmy v souladu s předpokládaným rozvojem a upevnění postavení na trhu. Základními předpoklady jsou např. integrace požadavků všech norem do logického celku či vytvoření jednoduchých, účelných a přehledných norem pro pracovníky. Pokud firma propojí požadavky norem ISO 9001, šetrný vztah k životnímu prostředí, bezpečnost práce a bez-

⁴ Risk management – zabývá se tvorbou činností, které se snaží zamezit či zmírnit výskyt rizik při dosahování cílů podniku [23]

pečnost informací, dojde k vytvoření moderního systému řízení, který pomáhá řízení organizace a vysokému snížení rizik. [7]

V souvislosti s integrovaným systémem řízení společnost získala certifikáty ISO pro systém managementu jakosti a systém environmentálního managementu pro provádění pozemních a inženýrských staveb, provádění stavebních prací na pozemních komunikacích a pro inženýrskou činnost ve stavebnictví.

Politika jakosti společnosti vychází např. z následujících principů:

- Zákazníci jsou hlavní hodnotitelé jakosti našich výrobků.
- Každý ze zaměstnanců odpovídá za jakost produktu v míře, v jaké se podílel na jeho přípravě a tvorbě.
- Jakost produktů spoluvytváří dobré jméno a budoucnost firmy a zaměstnanců.
- Zabezpečování požadované jakosti produktů nesmí být na úkor hospodárnosti, bezpečnosti a životního prostředí.

V souvislosti s **environmentální politikou** společnosti byly definovány např. tyto zásady:

- Společnost CB s. r. o. se zavazuje své hospodářské cíle dosahovat s ohledem na potřeby ochrany životního prostředí.
- Investiční záměry bude společnost projednávat i z hlediska minimalizace vlivů na životní prostředí.
- Společnost se zavazuje k šetrnému zacházení s přírodními zdroji, a to zejména při používání materiálů a energií. Z tohoto hlediska budou činnosti, které mají vliv na životní prostředí analyzovány a zlepšovány.
- Společnost pravidelně prověřuje a vyhodnocuje svůj systém environmentálního managementu; k tomuto účelu stanovuje prověřitelné cíle, kompetence a zdroje. [1]

5.3 Výrobní program firmy

Firma CB s. r. o. nabízí své práce a služby ve třech oblastech dopravního stavitelství, podle kterých jsou rozděleny jednotlivé divize v organizační struktuře firmy.

1. Dodávky a montáže konstrukcí z lepeného dřeva

- dodávky konstrukčních prvků z lepeného dřeva
- impregnace a nátěry konstrukcí
- výstavba dřevěných lávek a mostů
- montáž dřevěných konstrukcí

2. Realizace staveb

- zemní práce
- rekultivace
- inženýrské sítě
- dopravní stavby
- mosty

3. Inženýring a poradenská činnost ve stavebnictví

- zajištění projektové dokumentace staveb
- provádění stavebních dozorů včetně zajištění funkce hlavního inženýra
- služby při přípravě a realizaci staveb

[9]

Hlavní náplní činnosti firmy jsou „stavby mostů na klíč“, což obsahuje sled činností počínaje projektovou přípravou, přes inženýrskou činnost až po získání stavebního povolení a vlastní realizaci stavby. Na následujícím obrázku vidíme ukázkou mostní konstrukce z lepeného lamelového dřeva. Tato stavba se nachází ve Velké Bystřici u Olomouce.



Obr. 6. Ukázka mostní konstrukce s logem firmy CB s. r. o. [9]

V současné době si firma lepené dřevo nevyrobí sama, nýbrž využívá možnost nákupu od dodavatelů. Lepené lamelové dřevo je společnost schopna nakoupit z provenience firem působících v ČR, Rakousku, Německu nebo Slovensku, přičemž z více hledisek, zejména

ekonomického, má smlouvu s firmou AMICO DREVO, spol. s r. o. ze Slovenska. Zároveň má CB s. r. o. výhradní zastoupení pro ČR pro prodej lepeného dřeva. Podnikatelským záměrem společnosti je vybudování výroby lepeného dřeva. Nicméně v současné ekonomické situaci na trhu v ČR je investice cca 100 milionů Kč nereálná, jelikož rentabilita takové výroby je na úrovni 150 000 m³, přičemž současná potřeba v ČR je cca 5 000 m³.

Nyní popíšu, jak výroba dřevěné konstrukce probíhá od jejího počátku až do provedení finálních úprav.

1. Projektová dokumentace mostu – zpracování projektu dle požadavků investora, inženýrská činnost pro získání potřebných vyjádření a povolení, včetně stavebního povolení.
2. Výroba lepeného dřeva – surové dřevo se opracuje a vysuší, upraví se na požadovanou tloušťku (pro použití v interiéru je 40 mm a v exteriéru 30mm). Pomocí okružní pily se odstraní vady dřeva, na koncích se vyfrézuje zubový spoj, nanese se lepidlo a s přtlakem se nechá ztvrdnout, čímž vznikne nekonečná lamela. Z této lamely se poté nakrátí potřebné délky jednotlivých lamel (o něco větší než je požadovaný výsledný rozměr nosníku). Poté jsou jednotlivé lamely lepeny k sobě dvousložkovým lepidlem, vloží se do lisu, kde se zatíží požadovaným tlakem a nechají se tvrdnout 24 hodin. Po odtížení se nosník opracuje na čtyřstranném hoblovacím automatu. Poté se vyspraví případné vady, velké suky se odstraní a nahradí se dřevěnou vložkou, vady malých rozměrů se vyplní tmelem. Následuje zkrácení nosníku na přesný rozměr, nosník se naimpregnuje a natře lazurou ve dvou vrstvách. Nakonec se předvrtají otvory pro spoje.
3. Příprava staveniště – zahrnuje vytyčení a ochranu inženýrských sítí, zejména podzemních, přípravu staveniště, kácení stromů, odstranění drnu a sejmutí ornice.
4. Spodní stavba – do této etapy patří hloubení výkopů pro základy a podpěry, podsyp základů, montáž bednění, vyvázání a osazení výztuže, betonáž – lití připravené betonové směsi požadované konzistence a hutnění této směsi předepsaným způsobem.
5. Doprava stavebního materiálu na místo montáže mostu – zahrnuje dopravu lepených dřevěných nosníků, veškerého kotevního a spojovacího materiálu, impregnaci, nátěry - tuto fázi se snaží firma CB s. r. o. realizovat ve výrobních prostorách firmy s ohledem na přesnost zhotovení dřevěné mostní konstrukce.

6. Smontování mostu – skládá se z těchto kroků:
 - rozmístění příčníků, jejich přesné směrové a výškové osazení
 - osazení podélníků, spojení příčníků a podélníků pomocí systému spojovacích prostředků
 - osazení hlavních nosníků a jejich spojení s příčníky svorníky a čepy
 - montáž ztužidel
 - osazení mostin - prvky dřevěné mostovky
 - montáž zábradlí
 - montáž obrubníků
7. Doprava na místo stavby a osazení mostu - smontovaná mostní konstrukce nebo její části jsou naloženy na návěs nákladního automobilu, následuje transport na místo stavby a osazení na předem připravené základy a podpěry. Většinou se jedná o přepravu nadměrných nákladů. Totéž se týká jeřábové techniky, která je s ohledem na tonáž osazovaných konstrukcí opět atypická.
8. Dokončující práce na nosné konstrukci.
9. Terénní úpravy – rozprostření zeminy, úprava okolí, případné vydláždění pod mostem a obklad základů.

6 ANALÝZY FIRMY CB S. R. O.

V této části se budu zabývat jednotlivými analýzami, které byly popsány v teoretické části práce.

6.1 Analýza makroprostředí

Demografické prostředí

Jelikož firma nepůsobí pouze na trzích v České republice, ale orientuje se také na vývoz a spolupráci s partnery na Slovensku, jako makroprostředí firmy můžeme označit Českou a Slovenskou republiku. Můžeme tedy mluvit o demografickém prostředí, které se skládá přibližně z 15,5 milionů lidí všech věkových kategorií, vysoké úrovni vzdělání a nezaměstnanost přibližně na úrovni 13% na Slovensku a 8% v České republice. [4] Do budoucna firma uvažuje o spolupráci např. s Litvou nebo Finskem.

Ekonomické prostředí

Hlavními trhy v těchto republikách, na kterých společnost působí, jsou trhy státní, jelikož hlavními odběrateli společnosti jsou města a obce, které využívají služeb firmy pro výstavbu dopravních komunikací, což patří k hlavním činnostem obcí.

Z hlediska makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují činnost společnosti, uvedu např. tyto následující:

Tab. 2. Makroekonomické ukazatele [3]

Ukazatel	2008	2009
HDP [mld. Kč]	3 689,0	3 627,2
vývoz zboží a služeb [%]	6,0	-10,2
dovoz zboží a služeb [%]	4,7	-10,2
jednotkové pracovní náklady [%]	5,3	1,3
obecná míra nezaměstnanosti [průměr %]	4,4	6,7
míra inflace [průměr %]	6,3	1,0
ceny stavebních prací [průměr %]	4,5	1,2
průměrný kurz CZK/EUR	24,9	26,4

Přírodní prostředí

Z přírodního prostředí firma čerpá své surovinové zdroje, což je především dubové a smrkové dřevo. Kromě toho, že společnost využívá zdrojů surovin z SR a ČR, dováží dřevo

také z Ruské federace. Dovoz z tohoto státu volí především s ohledem na časové možnosti, jelikož suroviny jsou zde vždy okamžitě k dispozici. Využívání zdrojů z přírodního prostředí je samozřejmě prováděno v souladu s výše zmíněnými normami.

Technologické prostředí

Z hlediska technologického prostředí firma zaznamenala zlepšení pracovních podmínek ve smyslu změn ve výrobním postupu. Začala být využívána nová technologie při výrobě lepeného dřeva spočívající v kvalitním třídění řeziva. Podstatou technologie je použití speciálního scanneru, který dle struktury dřeva rozpozná jeho kvalitu a nekvalitní kusy vytřídí. Scanner vyhodnotí kvalitu dřeva na základě objemové hmotnosti a hustoty dřeva.

Politicko-právní prostředí

V této oblasti je společnost ovlivňována především normami ISO a ČSN, které využívá, dále platnými zákony a předpisy Ministerstva pro místní rozvoj, Ministerstva financí, Ministerstva průmyslu a obchodu, Ministerstva životního prostředí, Ministerstva dopravy, Ministerstva zemědělství a Ministerstva hospodářství.

6.2 Analýza mikroprostředí

Mezi subjekty mikroprostředí, které společnost ovlivňují, je třeba zahrnout společnost samotnou, dodavatele, odběratele a konkurenty.

Firma je nejvíce ovlivňována svým managementem, zaměstnanci, ale také vlastní tržní strategií a cíli. Existence současné podoby firmy trvá asi 5 let a za tu dobu získala firma významné zkušenosti a vedoucí postavení na trhu v oblasti výstavby dřevěných mostů. Realizovala přes 40 mostních konstrukcí, se kterými byli vždy spokojeni jak investoři, tak uživatelé staveb. Neprošla žádnou vážnější krizí, a proto má stabilní pozici na trhu s dřevěnými mosty.

Co se týče zaměstnanců, většina z nich je ve firmě zaměstnána dlouhodobě, a tak kvalita odvedené práce dosahuje velmi vysoké úrovně díky zkušenostem, které ve firmě za dobu svého působení získali. Na pozicích projektantů a stavbyvedoucích jsou zaměstnáni absolventi vysokých škol, na pozicích dělnických se jedná o absolventy učňovských oborů, ale i středních škol. Zaměstnanci jsou pravidelně proškolení, aby svou práci prováděli co nejefektivněji. Jedná se o školení BOZP, požární ochrany, integrovaného systému jakosti a odborná školení. Odměňování jsou podle vykonávané funkce, ale i svého pracovního výkonu.

Dodavatelé

Společností, se kterými firma spolupracuje, je velké množství, uvádím proto pouze ty nejdůležitější z nich. Lze je rozdělit do několika skupin podle toho, jaký stavební materiál či služby firmě CB s. r. o. dodávají.

Klíčovým materiálem jsou pro firmu nosníky z lepeného lamelového dřeva, které jsou dodávány firmou AMICO DREVO spol. s r. o. Jedná se o společnost založenou v roce 2001, jejíž závod se nachází v Oravském Podzámku. S firmou spolupracuje už 4 roky, a jak již bylo řečeno, má pro ni v ČR výhradní zastoupení.

TEMATSERVIS spol. s r. o. se zabývá zpracováním surového dřeva (kulatiny) s následnou výrobou dalších polotovarů (přířezy, hranoly atd.), výrobou a prodejem truhlářského řeziva a prodejem obkladových a podlahových palubek. Všechny tyto výrobky od ní společnost CB s. r. o. odebírá.

Mezi společnostmi, které dodávají firmě CB s. r. o. další stavební materiály je možné zařadit STAVOSPOL s. r. o. a Ing. Jiří Křen – TRADIX, spojovací materiály jsou dodávány firmami Železářství Jegla, s. r. o. a METALVIS, s. r. o.

Činnosti týkající se provedení inženýrských sítí, zpevněných ploch, terénních a sadových úprav, vč. výsadeb a zahradní architektury, realizaci dlážděných ploch – chodníků, parkovišť a příjezdových komunikací poskytuje firma SV – Stav s. r. o.

Přepravu hotových mostních konstrukcí poskytují firmě dodavatelé David Mura, Optimal-Logistik, AUTOJEŘÁBY MIROSLAV HARSA, Jiří Sentl a Zlínská dopravní, a.s. [9]

Odběratelé

Výrobky a služby firmy nejsou v první řadě určeny pro občany, proto po segmentaci trhu můžeme jako největší a nejvýznamnější odběratele určit obce, města a státní podniky. Z obcí, pro které společnost CB s. r. o. v uplynulých letech realizovala jednotlivé stavby, jsou to například: Dubenec, Kvasice, Hluk, Dolní Němčí, Velká Bystřice, Hlubočky, Špindlerův Mlýn, Bohuňovice, Lázně Bělohrad, Čeladná, Huštěnovice, Praha – Kbely, Babice, Kozojídky, Slavkov u Brna, Spálené Poříčí, Brno – Veverčí, Kunín, Staré Město, Nedvědice, Slavičín, Traplice. Z obcí na Slovensku zmíníme např. Trenčianské Teplice, Poprad a Dobrou Nivu u Zvolenu. Ze státních podniků mohou jako investory uvést Lesy České republiky, s. p., Krajská ředitelství správy silnic nebo Ředitelství silnic a dálnic ČR.

Pro tyto investory představuje CB s. r. o. generálního dodavatele, což znamená, že realizuje „stavbu na klíč“ přímo pro konkrétního investora.

Ze soukromého sektoru jsou největšími odběrateli KÁMEN Zbraslav spol. s r. o., DS engineering PLUS, a. s., VHS plus, Vodohospodářské stavby, s. r. o., RVP Invest, a. s., STRABAG, a. s., Skanska DS, a. s., EUROVIA a. s., INSTA CZ, s. r. o., DRIVESTONE a. s. nebo NAVATYP GROUP a. s., SMP a. s., [9]

Na základě spokojenosti odběratelů získala společnost ocenění v soutěži Stavba roku a spokojenost je potvrzována také referenčními listy, které udělují odběratelé a odborná veřejnost. Na základě referencí od nejspokojenějších odběratelů společnost získává své další zakázky.

Konkurenti

Společnost CB s. r. o. nemá na svém trhu mnoho konkurentů, jako hlavní dva je třeba uvést následující firmy.

České dřevařské závody Praha, a. s.

Společnost působí v oboru zpracování dřeva již od roku 1953. Původní činností společnosti bylo prvotní zpracování dřevní hmoty, postupem času došlo k rozšíření produkce o výrobu stavebně-truhlářských výrobků (oken a dveří), speciální truhlářskou výrobu, výrobu dřevostaveb a lepených dřevěných konstrukcí. Významnou část produkce firmy představuje také výroba vláknocementových desek a plastových oken a dveří.

Součástí společnosti je závod TESKO, který je největším a zároveň nejvýznamnějším výrobcem lepených dřevěných konstrukcí v České republice. Více jak 50 let projektuje, vyrábí a montuje nejrůznější lepené dřevěné konstrukce. Výroba lepeného dřeva zde probíhá na automatické lince firmy GRECON. [2]

Haas Fertigbau

Jedná se o stavební společnost s kvalitním zázemím a dlouholetou tradicí, jelikož její kořeny v Čechách sahají až do roku 1918. V 90. letech 20. století se z původně ryze české společnosti stala přímou součástí evropské skupiny HAAS GROUP.

Společnost se zabývá výstavbou rodinných a bytových domů, specializuje se na dodávku střešních konstrukcí a halových objektů pro komerci, sport, průmysl, zemědělství a výrobou stavebních materiálů a prvků na bázi dřeva (např. vícevrstvé desky, spárovky nebo lepené vazníkové prvky). [5]

Mezi další konkurenty se nutné zařadit také následující společnosti, jelikož dílčí činnosti jejich podnikání se shodují s činnostmi společnosti CB s. r. o.

Perfect dřevostavby spol. s r. o.

Společnost byla založena roku 1992 a od té doby realizovala více jak 500 dřevostaveb u nás i v zahraničí. Hlavní činností společnosti je odborná činnost se zaměřením na projektování dřevostaveb, kompletních střech, statiku dřevěných konstrukcí a na výrobu a montáže dřevostaveb. Klíčovým programem je výroba příhradových vazníků se sponkami a nosníků z lepeného lamelového dřeva, která je zabezpečena kooperací s Lesy Ruda a. s. Ruda nad Moravou. Vyrobené vazníky jsou poté používány na montáže střech např. zimních stadionů, tenisových hal, plaveckých bazénů, zemědělských staveb, rodinných domů či mostů a lávek. [15]

Ing. Roman Václavík - INGENIA dřevostavby

Firma byla založena v roce 1991 jako fyzická osoba v obchodním rejstříku. Na začátku své existence prováděla tepelné a vodotěsné izolace střech, výroba dřevěných lepených konstrukcí byla zahájena až v roce 1996. Tyto konstrukce jsou určeny převážně pro výrobu střešních konstrukcí pro zastřešení sportovišť, rodinných domků, zemědělských, průmyslových a výstavních hal. [8]

6.3 Porterova analýza

Cílem této analýzy je zjištění, do jaké míry ovlivňují firmu síly, které na ni na trhu působí. Výsledkem analýzy bude číselné vyjádření vlivu všech pěti sil, které na firmu působí a také stanovení možnosti omezení jejich působení.

Pro každou sílu si stanovím kritéria, kterým přiřadím určitý počet bodů podle toho, nakolik je podnik těmito kritérii ovlivněn. Nakonec body sečtu a vypočítám podíl na každé kritérium. Podle průměrného skóre určím, zda působení síly je nízké, střední nebo vysoké a navrhu strategické možnosti pro firmu. Hodnocení budu provádět na stupnici od 1 do 5 bodů.

Tab. 3. Hodnocení hrozby silné rivality v segmentu [vlastní zpracování]

Hrozba silné rivality v segmentu		HODNOCENÍ
1.	Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (málo konkurentů 1 bod, hodně konkurentů 5 bodů)	3
2.	Diferenciace konkurentů (nízká diferenciacce 1 bod, vysoká diferenciacce 5 bodů)	5
3.	Charakter konkurence (poctivá konkurence 1 bod, nepoctivá konkurence 5 bodů)	5
4.	Růst poptávky (vysoký růst 1 bod, nízký růst 5 bodů)	2
5.	Náklady odchodu z odvětví (nízké náklady 1 bod, vysoké náklady 5 bodů)	2
Celkem bodů (z max. 25 bodů)		17
Průměrné skóre (celkem/5)		3,4

Počet konkurentů společnosti je nízký, jelikož má pouze dva hlavní konkurenty. Jejich strategie v daném odvětví jsou naprosto odlišné, proto je jejich rivalita na vysoké úrovni. Konkurenční boj společnosti v odvětví není příliš poctivý, protože jejich postoj k business etice není kladný. Růst poptávky po výrobcích je spíše vysoký, což znamená nižší rivalitu v odvětví. Pokud by chtěla společnost z odvětví odejít, její náklady budou buď velmi nízké, nebo žádné.

Tab. 4. Hodnocení hrozby nově vstupujících konkurentů [vlastní zpracování]

Hrozba nově vstupujících konkurentů		HODNOCENÍ
1.	Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (vysoká náročnost 1 bod, nízká náročnost 5 bodů)	2
2.	Potřeba vlastnit speciální technologie a know-how (ano 1 bod, ne 5 bodů)	1
3.	Přístup k surovinám (nesnadný přístup 1 bod, snadný přístup 5 bodů)	3
4.	Věrnost odběratelů existujících konkurentů (vysoká věrnost 1 bod, nízká věrnost 5 bodů)	1
Celkem bodů (z max. 20 bodů)		7
Průměrné skóre (celkem/4)		1,75

Jelikož při výrobě mostních konstrukcí z lepeného dřeva je třeba mít potřebné stroje, zařízení a výrobní prostory, jejichž pořízení je velmi nákladné, je kapitálová náročnost vstupu do odvětví velmi vysoká. Je také potřeba vlastnit určité technologie, know-how a patenty a mít dobrý přístup k surovinám. V tomto odvětví je věrnost odběratelů na vysoké úrovni,

začínající firma proto bude mít velmi složitou pozici pro vybudování a udržení věrnosti odběratelů.

Tab. 5. Hodnocení hrozby náhražek [vlastní zpracování]

Hrozba náhražek		HODNOCENÍ
1.	Existence substitutů na trhu (málo nebo žádné 1 bod, mnoho 5 bodů)	3
2.	Hrozba substitutů v budoucnu (nízká 1 bod, vysoká 5 bodů)	1
3.	Užitné vlastnosti substitutů – zlepšení v budoucnu (zhoršení 1 bod, zlepšení 5 bodů)	3
Celkem bodů (z max. 15 bodů)		7
Průměrné skóre (celkem/3)		2,33

Jako substitut dřevěné mostní konstrukce mohou označit ocelový či betonový most, substitutů ale není v odvětví mnoho a ani v budoucnu nepředpokládám jejich růst. Mohlo by ale dojít ke zlepšení užitných vlastností substitutů v důsledku technologického pokroku. Toto zlepšení by však nemělo příliš ohrozit dřevěné mostní konstrukce, protože technologický pokrok by měl u našeho výrobku i u substitutů probíhat paralelně.

Tab. 6. Hodnocení hrozby rostoucí vyjednávací síly zákazníků [vlastní zpracování]

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků		HODNOCENÍ
1.	Význam výrobku pro zákazníka (významný výrobek 1 bod, nevýznamný výrobek 5 bodů)	3
2.	Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci (vysoké 1 bod, nízké 5 bodů)	3
3.	Hrozba zpětné integrace (nepravděpodobná 1 bod, pravděpodobná 5 bodů)	1
Celkem bodů (z max. 15 bodů)		7
Průměrné skóre (celkem/3)		2,33

Z hlediska podílu na výdajích zákazníka je pro něj výrobek velmi významný, jelikož vyžaduje značné investice peněžních prostředků. Protože hlavními zákazníky jsou obce a města, je nutné hodnotit významnost v závislosti na jejich velikosti a počtu obyvatel. Náklady přechodu ke konkurenci nebudou pro zákazníka příliš vysoké, proto ani jeho vyjednávací síla z hlediska tohoto kritéria nebude významná. Hrozbu zpětné integrace můžeme chápat jako situaci, kdy zákazník začne podnikat v odvětví, ve kterém podniká společnost CB s. r. o., ale tato situace není v praxi příliš pravděpodobná.

Tab. 7. Hodnocení hrozby vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů [vlastní zpracování]

Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů		HODNOCENÍ
1.	Počet dodavatelů společnosti (mnoho dodavatelů 1 bod, málo dodavatelů 5 bodů)	5
2.	Význam dodavatelů pro společnost (velký význam 1 bod, malý význam 5 bodů)	1
3.	Hrozba vstupu dodavatelů do odvětví (nepravděpodobné 1 bod, velmi pravděpodobné 5 bodů)	1
4.	Substituty jsou hrozbou pro dodavatele (ano 1 bod, ne 5 bodů)	3
Celkem bodů (z max. 20 bodů)		10
Průměrné skóre (celkem/4)		2,5

Počet dodavatelů společnosti je malý, jelikož společnost za dobu svého působení vyhodnotila, kteří z dodavatelů jsou pro ni vhodní, a od nich stabilně odebírá zboží. Jsou pro společnost velmi významní, takže vyjednávací síla dodavatelů je velmi malá. Hrozby vstupu dodavatelů do odvětví se firma obávat nemusí, jelikož dodavatelé vědí, že jejich výrobky mají vysokou kvalitu a nemají potřebu začínat podnikat v jiných oborech, které jim nejsou natolik blízké. Substituty se mohou stát hrozbou pro dodavatele pouze v případě, že by rapidně klesly jejich ceny a tím by se snížil zájem o dřevěné konstrukce.

Tab. 8. Působení pěti konkurenčních sil na firmu [vlastní zpracování]

FAKTOR	NÍZKÝ	STŘEDNÍ	VYSOKÝ	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI
Hrozba silné rivality v segmentu			* →	Dokončovat zakázky včas, snižovat náklady
Hrozba nově vstupujících konkurentů	* →			
Hrozba náhražek		← *		Zlepšovat užité vlastnosti výrobků
Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků		* →		Co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků
Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů		* →		Spolupracovat pouze s prověřenými a spolehlivými dodavateli

→ trend

* současná pozice

Jak můžeme vidět v tabulce, nejsilnější vliv na společnost mají konkurenti, kteří se v odvětví již nacházejí. Je třeba konkurenci nepodceňovat a stále udržovat dobrou pověst firmy,

dokončovat zakázky včas, snižovat náklady, zvyšovat kvalitu výrobků a nenechat se negativně ovlivnit konkurencí.

Nově vstupující konkurenti ovlivňují společnost nejméně ze všech pěti sil. Protože vstup do odvětví je velmi kapitálově nákladný a loajalita zákazníků k současným dodavatelům v odvětví je vysoká, je pro nově vstupující konkurenty velmi náročné začít působit na daném trhu. Jelikož by těchto nových konkurentů mohlo přibývat, hrozba by se mohla v budoucnu zvýšit.

Vliv ze strany substitutů je v současné době na střední úrovni. Náš výrobek má oproti substitutům velmi mnoho výhod, protože je vyroben z materiálů s dlouhou životností a náklady na jeho údržbu nejsou natolik velké, jako u substitutů. V důsledku technologického vývoje se však zlepšují užité vlastnosti substitutů, je proto třeba, aby užité vlastnosti našich výrobků byly stále na vyšší úrovni, aby nemohly být substituty nahrazeny. S ohledem na udržitelný rozvoj mají dřevěné konstrukce jednoznačnou výhodu a podporu veřejnosti.

Na střední úrovni je vliv zákazníků, i přes to, že výrobek je pro ně významný a jsou ke společnosti loajální. Především v budoucnu by firma jejich působení neměla podceňovat, ale naopak vnímat jejich potřeby a požadavky a snažit se je co nejlépe uspokojit.

Dodavatelé působí na firmu také vlivem na střední úrovni. Aby jejich vyjednávací síla nerostla, je nutné, aby firma spolupracovala pouze s prověřenými a spolehlivými dodavateli. Je nutné periodicky prověřit ceny a kvalitu dodavatelů, se kterými nespolupracuje z důvodu udržení nízkých cen dodávaných materiálových vstupů.

6.4 SWOT analýza

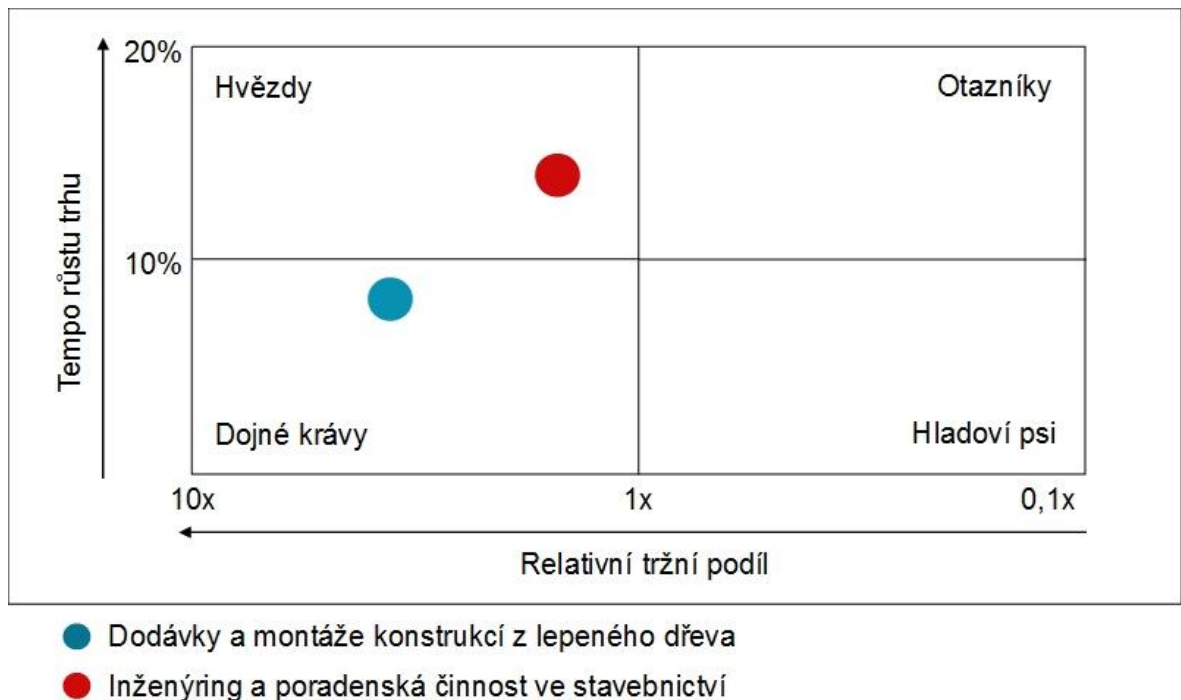
Pomocí SWOT analýzy definujeme nejdůležitější silné a slabé stránky firmy a také významné příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí firmy.

Tab. 9. SWOT analýza firmy CB s. r. o. [vlastní zpracování]

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<ul style="list-style-type: none"> • Vůdčí postavení v oboru lepených lamelových mostních konstrukcí • Flexibilita a rychlost v uspokojování požadavků odběratelů • Dobré využití celkových aktiv • Schopné vedení a management • Certifikace systému ISO 9001 a ISO 14001, Otto-Graff-Institut • Dobrá image u odběratelů • Kvalita výrobků • Vlastní budovy, pozemky a stavební technika 	<ul style="list-style-type: none"> • Neexistence stálých smluv s odběrateli • Nedostatečné delegování pravomocí (veškeré rozhodování závisí na řediteli společnosti) • Finanční náročnost zajištění bezpečného provozu • Dlouhé lhůty splatnosti pohledávek • Krátká tradice firmy • Omezené možnosti nákupu lepeného lamelového dřeva
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká atraktivita odvětví • Nové možnosti se vstupem České republiky do EU • Prudký rozvoj cyklostezek v České republice • Nové výrobní technologie • Dotace a finanční prostředky z EU 	<ul style="list-style-type: none"> • Vstup nových silných konkurentů • Zhoršení ekonomické situace na domácím i zahraničním trhu • Legislativní opatření • Možnost ohrožení substituty

6.5 BCG matice

Do BCG matice společnosti CB s. r. o. jsem jako strategické jednotky uvedla především dvě hlavní činnosti společnosti. První z nich jsou dodávky a montáže konstrukcí z lepeného dřeva a druhou inženýring a poradenská činnost ve stavebnictví.



Obr. 7. BCG matice firmy CB s. r. o. [vlastní zpracování]

Jak můžeme vidět na vyhotovené matici, každá strategická podnikatelská jednotka se nachází v jiném kvadrantu. **Dodávky a montáže konstrukcí z lepeného dřeva** (dále jen SPJ 1) se v současnosti pohybují v kvadrantu dojných krav. Jejich podíl na trhu v dlouhodobém horizontu zůstává na téměř stejné pozici, stejně tak tempo růstu trhu se již příliš nemění. Tržní podíl je tedy vysoký a tempo růstu nízké. SPJ 1 představuje hlavní činnost podniku, které se podnik věnuje od začátku své existence. Vložil do ní již mnoho finančních prostředků, proto v současnosti vytváří převážnou část zisku a je pro podnik nejdůležitější jednotkou.

Inženýring a poradenská činnost ve stavebnictví (dále jen SPJ 2) se nachází v kvadrantu hvězd. Tržní podíl SPJ 2 není zatím příliš vysoký, ale vysoké tempo růstu tento podíl postupně zvyšuje. Této jednotce se podnik nevěnuje tak dlouho jako SPJ 1, její osud zatím není jistý. Pokud by se snížilo tempo růstu, může se SPJ 2 umístit do kvadrantu hladových psů nebo dojných krav. Pro podnik by samozřejmě bylo výhodnější umístění v „dojných

krávách“. Pokud by se tak nestalo a SPJ 2 by se zařadila do „hladových psů“, společnost by byla nucena tuto jednotku ze své činnosti vyřadit.

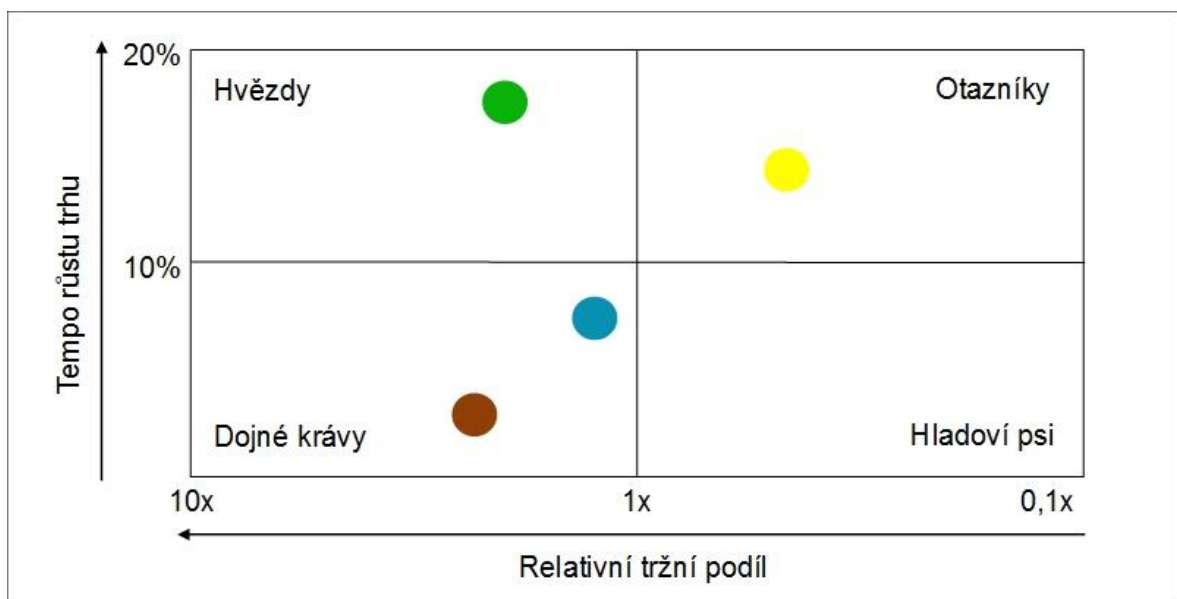
Nyní vyjádřím tržní podíl těchto strategických jednotek číselně pomocí následující tabulky.

Tab. 10. Vyjádření tržního podílu SPJ firmy CB s. r. o. [vlastní zpracování]

SPJ	Prodej	Počet hlavních konkurentů	Prodej největšího konkurenta	Tržní podíl
1	50 mil. Kč	2	6 mil. Kč	$50/6 = 8,3$
2	8 mil. Kč	1	2 mil. Kč	$8/2 = 4$

Z vyhotovené tabulky lze vyčíst, že tržní podíl firmy CB s. r. o. u SPJ 1 je 8,3x vyšší, než tržní podíl největšího konkurenta, tedy Českých dřevařských závodů. Co se týče SPJ 2, tak náš tržní podíl je přibližně 4x vyšší než podíl největšího konkurenta, kterým je Haas Fertigungsbau. Výsledky vypočtené v tabulce si můžeme také ověřit ve vyhotovených BCG maticích pro jednotlivé konkurenty.

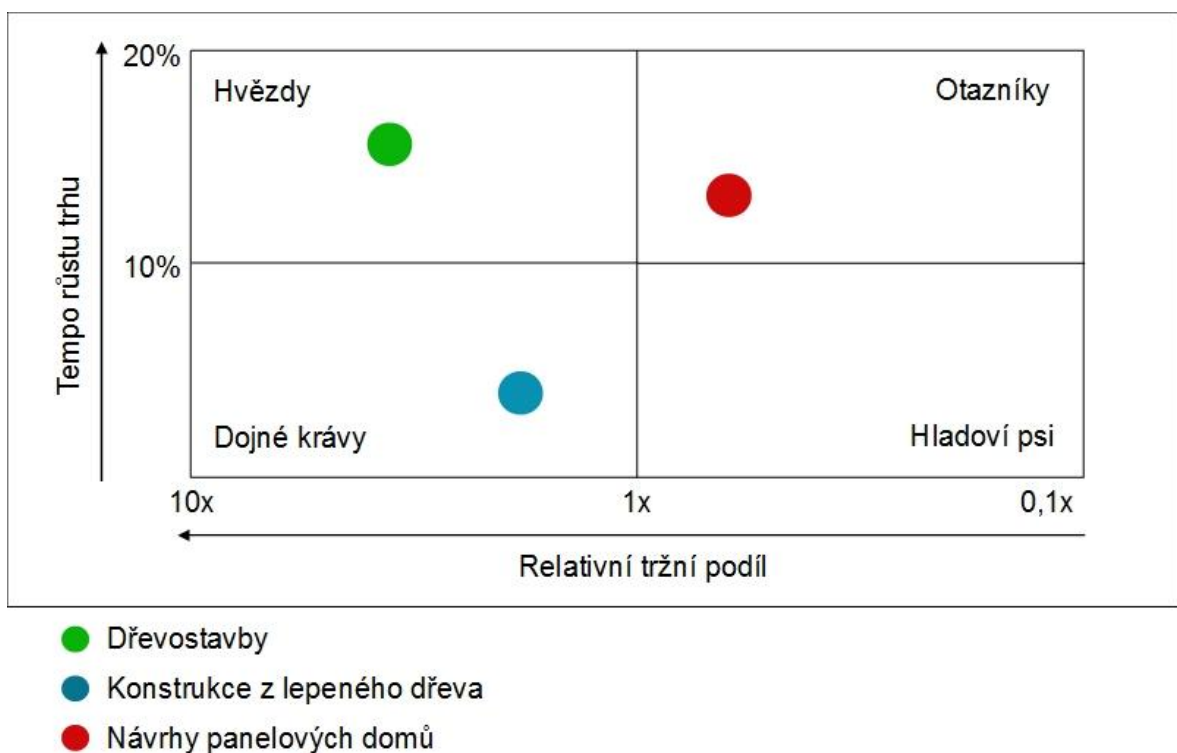
Je třeba také vyhotovit BCG matice pro hlavní konkurenty firmy, a to pro České dřevařské závody Praha, a. s. a pro Haas Fertigungsbau.



- Dveře a okna
- Konstrukce z lepeného dřeva
- Zahradní domky
- Desky CEMVIN

Obr. 8. BCG matice firmy České dřevařské závody Praha, a. s. [vlastní zpracování]

Na vyhotovené matici firmy vidíme, že mimo konstrukcí z lepeného dřeva vyrábí a poskytuje také další výrobky. Jako „hvězdy“ hodnotím **Zahradní domky** (SPJ 1), které jsou určeny především pro zahrádkářské účely. Do tohoto kvadrantu jsou zařazeny především proto, že jsou v současné době velmi populární, jejich tempo růstu je vysoké, ale podíl na trhu je zatím na střední úrovni. Do kvadrantu otazníků patří zatím **Desky CEMVIN** (SPJ 2), které jsou používány na obklady fasád, protipožární konstrukce či protihlukové stěny. Jejich tržní podíl je zatím velmi nízký, ale tempo růstu je na střední úrovni. V budoucnosti se pravděpodobně zařadí mezi „hvězdy“ nebo mezi „dojné krávy“. Dalším produktem společnosti jsou **Dveře a okna** (SPJ 3), které společnost nabízí v různých provedeních, barvách či vzorech. Řadím je do kvadrantu dojných krav, jejich tržní podíl je vyšší než tempo růstu, které je téměř nulové. Takřka stejně hodnotím **Konstrukce z lepeného dřeva** (SPJ 4), jejichž podíl na trhu je o něco nižší a zároveň roste. Tyto dvě jednotky jsou pro firmu nejdůležitější z hlediska udržení zisků, jelikož již nevyžadují příliš velké investice, ale naopak přinášejí velké příjmy.



Obr. 9. BCG matice firmy Haas Fertigbau [vlastní zpracování]

Co se týče matice firmy Haas Fertigbau, obsahuje tři strategické jednotky. Jako „hvězdy“ hodnotím **Dřevěné rodinné domy** (SPJ 1), protože díky vlastnostem nízkoenergetických domů jsou stále více oblíbené. V budoucnu by se mohla SPJ 1 přesunout buď do „dojných krav“ a vrátit tak společnosti většinu jejích investic či do „hladových psů“. V kvadrantu

otazníků se nachází **Návrhy panelových domů** (SPJ 2). Mají vysoké tempo růstu, které zvyšuje zatím malý tržní podíl. Pokud by tempo růstu zůstalo na stejné úrovni, dostala by se tato jednotka do kvadrantu hvězd. Poslední jednotkou jsou **Konstrukce z lepeného dřeva** (SPJ 3). Stejně jako u ostatních společností, nachází se tato jednotka v kvadrantu dojných krav, jelikož patří k hlavní činnosti podniku a přináší jí největší zisk.

7 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Jako svou tržní strategii firma CB s. r. o. zvolila na počátku své činnosti strategii mikrosegmentáře. Tato strategie spočívá ve vyplnění tržního výklenku, prázdné oblasti trhu, kterou zatím žádná firma neobsadila. Jelikož na českém trhu téměř chyběly služby, které společnost nabízí, byla tato strategie z počátku velmi úspěšná. Společnosti CB s. r. o. se tak podařilo uspět a vybudovat si dobré jméno u svých odběratelů, dodavatelů, ale ukázat i své konkurenci, že dokáže dosáhnout stejných úspěchů jako ona.

Stejnou cestou se ale také ubíraly i další společnosti a firmě postupně vzniká v České republice stále větší konkurence. Získáním zkušeností, kontaktů a zvýšením kvality výrobků se společnost dostala na pozici tržního lídra, kterou využívá i v současné době a je v ní úspěšná. Stala se tak jedním z nejvýznamnějších dodavatelů těchto výrobků u nás.

Největším ohrožením pro firmu v současnosti mohou představovat výrobci, kteří začnou dodávat na trh výrobky sice za nižší cenu, avšak současně také výrobky velmi nízké kvality. Pro společnost představují ohrožení především proto, že pokud ona chce dodávat stále kvalitní výrobky, nebude mít šanci tuto konkurenci porazit, jelikož v současné ekonomické krizi je pro mnoho odběratelů důležitější cena než kvalitní a dobře odvedená práce.

8 NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

1. Zvyšovat kvalitu svých výrobků s důrazem na maximální uspokojení potřeb zákazníka

Kvalita výrobku musí i nadále být prioritou společnosti, aby dosahovala vyšších hodnot než u konkurentů. Jedině tak bude mít společnost možnost svou konkurenci překonávat i nadále. S tímto souvisí i uspokojování potřeb zákazníků a odběratelů, aby i nadále trvala jejich loajalita ke společnosti a vždy byli s výrobky spokojeni.

Kvalita výrobků závisí na několika faktorech. Jako nejdůležitější můžeme uvést kvalitní suroviny pro výrobu mostních konstrukcí, použití správných postupů a technologií a v neposlední řadě i odbornost zaměstnanců.

Důležitý je pro společnost i marketing a propagace firmy. I když za dobu své existence si společnost již vytvořila dobré jméno v daném odvětví, je třeba stále zvyšovat povědomí jak v České republice, tak v zahraničí. Tyto marketingové náklady firmy se pohybují okolo 150 000 Kč ročně. Zahrnují vydávání publikací, tisk propagačních metů či reklamu v tisku.

2. Vybudovat vlastní výrobu lepeného lamelového dřeva

Velkou nevýhodou společnosti je, že nemá k dispozici vlastní výrobu lepeného lamelového dřeva. Musí proto toto dřevo nakupovat od dodavatelů, což pro ni znamená vyšší výdaje, než kdyby si výrobu zabezpečovala sama. Proto by si měla co nejdříve vyhradit finanční prostředky na zakoupení vlastních výrobních zařízení. Prostory pro vybudování této výroby má společnost dostatečné.

Pokud by se společnost rozhodla pro tuto investici, náklady by se pohybovaly okolo 100 milionů Kč. Jelikož společnost pozemky vlastní, zahrnovala by tato investice vybudování vhodné výrobní haly a nákup technologické linky na výrobu lepeného lamelového dřeva.

3. Expandovat na zahraniční trhy

V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie se společnosti naskytly nové možnosti spolupráce se zahraničními odběrateli. Zatím spolupracuje s odběrateli ze Slovenské republiky, na počátku jednání jsou spolupráce s Litvou či Finskem. Další lukrativní nabídky by se jistě mohly objevit na trzích v západní Evropě, např. Španělsku či Belgii nebo naopak na východě v Rusku či Bělorusku.

4. Využívat nejnovější technologie výroby a zpracování lepeného lamelového dřeva

Je třeba používat kvalitní lepidla, zvyšovat ochranu konstrukcí impregnačními materiály a lazurami, vyvinutými v souladu s nejmodernějšími technologickými poznatky. Přesnost prvků konstrukcí by měla společnost zajišťovat použitím přesných numericky řízených strojů. V neposlední řadě by měla využívat nové technologie vyztužování dřevěných prvků, např. karbonovými vlákny. Jelikož se jedná o velmi pevný materiál, vložením těchto vláken lze zmenšit průřez prvku a tím pádem je možné navrhovat subtilnější konstrukce.

5. Rozšířit nabízený sortiment o dřevěné pelety

Dle vyhotovených BCG matic konkurentů jsem zjistila, že společnost poskytuje nejmenší počet produktů na daném trhu. Bylo by proto dobré rozšířit nabízený sortiment o další produkt. Vhodnou investicí by mohl být nákup stroje určeného pro výrobu dřevěných pelet, jehož pořizovací cena by se mohla pohybovat okolo 1,5 milionu Kč.

Při výrobě dřevěných mostních konstrukcí vzniká společnosti velké množství odpadu ve formě dřevěných pilin a hoblin. Aby byl tento odpad nějakým způsobem využit, je možné vyrábět z něj již zmíněné dřevěné pelety. Jelikož se jedná o ekologické palivo, mohla by společnost pelety dále distribuovat a tím získat další finanční prostředky.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout společnosti CB s. r. o. opatření, které by vedly ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Společnost dodává na trh velmi kvalitní mostní konstrukce z lepeného lamelového dřeva. Není se proto čemu divit, že se její výrobky těší velké oblibě u mnoha odběratelů v České republice a stejně tak u několika odběratelů v zahraničí.

Působení společnosti v daném odvětví netrvá zatím příliš dlouhou dobu, ale i tak si dokázala vybudovat významné postavení na trhu. Je tomu především dobrou image firmy, kterou se od začátku působení prezentuje, a výbornou kvalitou vyráběných výrobků. Do budoucna pro ni bude velmi důležité udržet si jakost výrobků na takové úrovni, aby dokázaly překonat konkurenci jak tuzemskou, tak zahraniční.

V teoretické části práce jsem se zabývala odbornou terminologií, kterou je nezbytné znát k posouzení konkurenceschopnosti firmy. Dále jsem popsala jednotlivé metody, které jsou využívány k hodnocení konkurenceschopnosti. V praktické části jsem nejprve uvedla podstatné informace související s činností společnosti a také postup při výrobě mostní konstrukce z lepeného lamelového dřeva. Dalším krokem bylo provedení jednotlivých analýz, které vedly ke zjištění aktuální konkurenceschopnosti firmy.

Na základě zjištěných faktů o současném stavu společnosti jsem navrhla možná opatření, která by firma mohla podniknout ke zvýšení konkurenceschopnosti. K návrhům na zlepšení bych zařadila zejména zvyšování kvality výrobků, posilování image firmy a maximální uspokojování potřeb zákazníků. Dále je třeba rozšiřovat sortiment nabízených výrobků i počet odběratelů v České republice a zejména také na zahraničních trzích. Rovněž je důležité při výrobě a zpracovávání lepeného lamelového dřeva využívat nejmodernější technologie a zařízení. V neposlední řadě by společnost měla začít vážně uvažovat o zbudování vlastní výroby lepeného lamelového dřeva.

Pevně věřím, že společnosti CB s. r. o. se alespoň některé z mnou navržených opatření zalíbí a bude o něm v budoucnu uvažovat. Pokud by se tak stalo, doufám, že opatření splní požadavek na zvýšení konkurenceschopnosti a jeho zavedení bude úspěšné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CB s.r.o. - konstrukce ze dřeva, realizace staveb, inženýring [online]. [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.cb-cz.eu/>>.
- [2] České dřevařské závody Praha [online]. [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.cdz.cz/>>.
- [3] Český statistický úřad [online]. 2010 [cit. 2010-04-26]. Makroekonomické údaje. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)>.
- [4] EUROPA - Základní fakta a čísla o Evropě a Evropanech [online]. [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <http://europa.eu/abc/keyfigures/index_cs.htm>.
- [5] HAAS FERTIGBAU [online]. 2010 [cit. 2010-03-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.haas-fertigbau.cz/>>.
- [6] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. Řízení inovací. Vyd. 1. Zlín : [s.n.], 2009. 222 s. ISBN 978-80-7318-810-8(brož.).
- [7] IMS Integrovaný systém řízení [online]. [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.ros-group.com/rosgroup/cz/urs.nsf/id/sch_ims>.
- [8] INGENIA - Dřevostavby [online]. 2000 [cit. 2010-04-26]. Zaměření firmy. Dostupné z WWW: <http://www.ingenia.cz/o_nas.php?act=1>.
- [9] Interní materiály firmy
- [10] JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [11] KOTLER, P., et al. Moderní marketing. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [13] KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1395-5.
- [14] KOZEL, R., et al. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

- [15] Perfect dřevostavby spol. s r.o. [online]. [cit. 2010-04-26]. Dřevěné konstrukce. Dostupné z WWW: <<http://www.perfect.cz/>>.
- [16] PLESKAČ, J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví. 1. vyd. Praha : Grada, 2001. 232 s. ISBN 80-247-0052-2.
- [17] Středoevropské centrum pro finance a management [online]. c2005-2009 [cit. 2009-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- [18] Vlastní cesta – poradenský portál všech specializací [online]. c2006-2009 [cit. 2009-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.
- [19] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii. 1. vyd. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2004. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.
- [20] Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES [online]. c2010 [cit. 2010-02-11]. Dostupný z WWW: <http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=25404539&jazyk=cz&xml=1>.
- [21] Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2007, 2010 [cit. 2010-05-02]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/BCG_matic>.
- [22] Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2005, 2010 [cit. 2010-05-02]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Integrace>>.
- [23] Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 2008, 2010 [cit. 2010-05-02]. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Risk_management>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston Consulting Group

ISO International Organization for Standardization

SPJ Strategická podnikatelská jednotka

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Hlavní činitelé mikroprostředí společnosti</i>	17
<i>Obr. 2. Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	19
<i>Obr. 3. SWOT analýza</i>	22
<i>Obr. 4. BCG matice</i>	23
<i>Obr. 5. Organizační struktura firmy CB s. r. o.....</i>	28
<i>Obr. 6. Ukázka mostní konstrukce s logem firmy CB s. r. o.</i>	30
<i>Obr. 7. BCG matice firmy CB s. r. o.....</i>	43
<i>Obr. 8. BCG matice firmy České dřevařské závody Praha, a. s.</i>	44
<i>Obr. 9. BCG matice firmy Haas Fertigbau</i>	45

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Sumarizace konkurenčních trendů.....</i>	21
<i>Tab. 2. Makroekonomické ukazatele.....</i>	33
<i>Tab. 3. Hodnocení hrozby silné rivality v segmentu.....</i>	38
<i>Tab. 4. Hodnocení hrozby nově vstupujících konkurentů.....</i>	38
<i>Tab. 5. Hodnocení hrozby náhražek.....</i>	39
<i>Tab. 6. Hodnocení hrozby rostoucí vyjednávací síly zákazníků.....</i>	39
<i>Tab. 7. Hodnocení hrozby vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů.....</i>	40
<i>Tab. 8. Působení pěti konkurenčních sil na firmu.....</i>	40
<i>Tab. 9. SWOT analýza firmy CB s. r. o.....</i>	42
<i>Tab. 10. Vyjádření tržního podílu SPJ firmy CB s. r. o.....</i>	44