

Analýza konkurenceschopnosti firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

David Krčmář

Bakalářská práce
2016/2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Krčmář**
Osobní číslo: **M14838**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Filtration technology**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši vztahující se ke konkurenceschopnosti firmy.

II. Praktická část

- Vypracujte analýzu konkurenceschopnosti firmy.
- Vyhodnoťte analýzu a sestavte doporučení pro firmu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter. 1st pub. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-19-957803-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 15. Boston: Pearson, 2016, 136 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200905/contents/nkc20081835562_1.pdf

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 12.5.2017

Jméno a příjmení: David Krčmář


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. V teoretické části jsou definovány základní pojmy potřebné pro řešení této problematiky, jako jsou konkurenceschopnost, konkurence a její druhy, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. V další části teorie jsou popsány jednotlivé analytické nástroje, vhodné pro tuto analýzu.

V praktické části je představena firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. spolu s jejími největšími konkurenty. Podstatou této části bakalářské práce jsou analytické nástroje, které byly sestaveny přímo na firmu. V závěru je proveden strukturovaný rozhovor k zjištění postavení firmy oproti svým konkurentům. Na základě analytických nástrojů a strukturovaného rozhovoru je sestaven návrh na zvýšení konkurenceschopnosti firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, SWOT analýza, BCG matice, Porterův model pěti konkurenčních sil.

ABSTRACT

This Bachelor thesis is focused on competitiveness of the company FILTRATION TECHNOLOGY Ltd. The theoretical part defines the most important concepts, such as competition and its types, competitiveness, competitive advantage and competitive strategy. Moreover, this part describes some of analytical tools needed for this thesis.

The practical part introduces the company FILTRATION TECHNOLOGY Ltd. and its biggest competitors. The main section of this part is dedicated to analytical tools used specifically for this company. Another important section is Pen and paper interview showing the company's position on the market against its competitors. In the very end of this part, there is a suggestion made of how to improve competitiveness of FILTRATION TECHNOLOGY Ltd. This suggestion is based on the two important sections.

Keywords: Competition, Competitiveness, PEST analysis, SWOT analysis, BCG matrix, Porter's five forces analysis.

Poděkování:

Chci poděkovat firmě FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., která mi umožnila zpracování této bakalářské práce. Především děkuji jednatele Ing. Ivo Gregůrkovi a asistenci ředitele paní Marcele Gregůrkové, kteří mi zabezpečovali kvalitní a rychlou komunikaci s firmou a umožnili získání informací o firmě.

Neméně bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce panu Mgr. Janu Kramolišovi, PhD. za odborné vedení mé bakalářské práce, za věnovaný čas a za způsob, jakým k naší spolupráci přistupoval.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 DEFINICE POJMŮ	12
1.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	12
1.2 KONKURENCE	12
1.2.1 Konkurenti	13
1.3 KONKURENCESCHOPNOST.....	14
2 DRUHY KONKURENCE	15
2.1 CENOVÁ KONKURENCE	15
2.2 NECENOVÁ KONKURENCE	15
2.3 DOKONALÁ KONKURENCE.....	16
2.4 NEDOKONALÁ KONKURENCE	17
2.4.1 Monopolistická konkurence.....	17
2.4.2 Oligopol	17
3 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	20
3.1 STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ.....	20
3.2 STRATEGIE DIFERENCIACE (ODLIŠNOSTI)	21
3.3 FOKÁLNÍ (OHNISKOVÁ) STRATEGIE	21
4 KONKURENČNÍ VÝHODA	23
4.1 VÁZANÁ NA PRODUKT.....	23
4.2 VÁZANÁ NA PRODUCENTA	24
5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	25
5.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	25
5.2 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	26
5.2.1 Mikroprostředí	26
5.2.2 Makroprostředí.....	26
6 ANALYTICKÉ NÁSTROJE	28
6.1 PEST ANALÝZA	28
6.1.1 Politické a právní prostředí	28
6.1.2 Ekonomické prostředí	28
6.1.3 Sociální a kulturní prostředí.....	29
6.1.4 Technologické prostředí.....	29
6.2 BCG MATICE.....	29
6.2.1 Otazníky	30
6.2.2 Hvězdy	30
6.2.3 Dojné (peněžní) krávy.....	30
6.2.4 Hladoví psi	31
6.3 SWOT ANALÝZA	31
6.3.1 Silné stránky (strengths).....	32
6.3.2 Slabé stránky (weaknesses).....	32
6.3.3 Příležitosti (opportunities).....	32
6.3.4 Hrozby (threats)	33
6.4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	33
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36

8	PROFIL SPOLEČNOSTI FILTRATION TECHNOLOGY S.R.O.	37
8.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	37
8.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
8.3	SPOLEČNOST DNES	38
8.3.1	Hospodářský výsledek	39
8.3.2	Organizační struktura	39
8.3.3	Prodejní portfolio	40
8.3.4	BCG matice	41
8.3.5	Dodavatelé	42
8.3.6	Odběratelé	43
9	KONKURENTI SPOLEČNOSTI	44
9.1	KLEENTEK, SPOL. S.R.O.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
9.2	MADOIL S.R.O.	45
10	ANALYTICKÉ NÁSTROJE	47
10.1	PEST ANALÝZA	47
10.1.1	Politické faktory	47
10.1.2	Ekonomické faktory	48
10.1.3	Sociální faktory	48
10.1.4	Technologické faktory	49
10.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	49
11	MARKETINGOVÝ VÝZKUM – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR	52
11.1	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	52
12	SWOT ANALÝZA	57
12.1	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	57
12.2	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ	59
13	ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ	61
13.1	ÚČAST NA VELETRZÍCH	61
13.2	ROZŠÍŘENÍ PŮSOBNOSTI	62
13.3	MARKETING	63
13.4	VYHODNOCENÍ VŠECH ZÁVĚREČNÝCH DOPORUČENÍ	65
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM PŘÍLOH	73

ÚVOD

Pojem konkurence patří v dnešní době mezi jeden z nejrozšířenějších pojmů na světě. A není tomu tak jen dnes. Člověk jako takový odjakživa srovnává sebe samého s okolím a má přirozenou touhu své okolí převyšovat, nebo z něj vyčnívat. Pojem konkurence funguje pro všechny činnosti v lidském životě. Tak jako ve sportu, kde sportovec musí tvrdě trénovat, držet, aby porazil svou konkurenci, tak i firmy dnes se musí stále zlepšovat a vyvíjet, aby ustály konkurenční boj na trhu, který je v dnešní době v mnoha oblastech přesycen.

Téměř v každém odvětví hospodářství existuje silná konkurence, což firmy nutí ke každodennímu boji. Pro posílení pozice na takto přesyceném trhu je velmi dobré mít silnou konkurenční strategii. Chce-li být firma v dnešní době úspěšná, musí být schopna flexibilně reagovat na změny na trhu, sledovat konkurenci a plnit přání svých zákazníků. Právě ti jsou na dnešním trhu hlavním faktorem podnikání, protože právě oni rozhodují o odbytu a tím o prosperitě firmy. Základními cíli firmy by měly být získat zákazníka, udržet jej, respektive navázat s ním dlouhodobou spolupráci, maximalizovat zisk a racionalizovat náklady, které jsou potřebné k dosažení tohoto zisku. Všechny tyto cíle by měly být na stejné úrovni důležitosti.

Ve své práci, jak již napovídá název, budu zpracovávat konkurenceschopnost firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. V teoretické části mé bakalářské práce je rozebrána tematika podle odborné literatury. Jsou zde vysvětleny hlavní pojmy, které jsou pro tuto problematiku stěžejní. Dále jsou zde uvedeny a popsány některé analytické nástroje potřebné pro tuto analýzu. Pro svou práci jsem zvolil čtyři nástroje. Jsou jimi BCG matice, SWOT analýza, PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

V praktické části je představena firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. z hlediska historického vývoje, současného portfolia a ekonomických výsledků. Jsou zde uvedeni a popsáni hlavní konkurenti firmy. Stěžejní pro tuto část, respektive pro celou bakalářskou práci je aplikování výše zmíněných analytických nástrojů spolu se strukturovaným rozhovorem zaměřeným na firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

Výsledky praktické části budou použity jako podklad pro sestavení návrhu na zlepšení konkurenceschopnosti firmy. Tento návrh obsahuje tři segmenty, a to účast na veletrzích, rozšíření působnosti a marketing.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je zjistit konkurenceschopnost firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. na českém trhu. Pro dosažení cíle budou použity jednotlivé metody v podobě analytických nástrojů. Mezi tyto nástroje zde patří BCG matice, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, strukturovaný rozhovor a SWOT analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINICE POJMŮ

1.1 Konkurenční prostředí

Podle Čichovského je konkurenční prostředí vnímáno, či definováno jako časový řez na naší planetě, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů). Tyto se pak snaží ve stejném (daném) čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost k dosažení stejných nebo podobných cílů. Při tom využívají stejných nebo podobných metod. (Čichovský, 2002, s. 11)

V praxi existuje několik pojetí konkurenčního prostředí, ať už biologické a ekologické, filozofické, ekonomické nebo marketingové. Pro tuto práci mají význam jen poslední dvě zmíněné.

Ekonomické pojetí je nepřímo vysvětleno výše napsanou definicí. Jinými slovy nám toto pojetí konkurenčního prostředí vytváří pomyslnou hranici hřiště, na kterém za daného času a podmínek soupeří podnikatelské subjekty o dosažení co největší prosperity, úspěšnosti svých ekonomických či obchodních operací, které směřují k dosažení co nejvyššího zisku. (Čichovský, 1997) Kromě této role má konkurenční prostředí i roli soudce, který rozlišuje úspěšné či efektivní subjekty a odlišuje je od těch neúspěšných. (Čichovský, 2002, s. 12)

V marketingovém pojetí se střetává potřeba prostředí. Jde o snahu vytvoření pocitu uspokojení kupujícího. To bývá podpořeno marketingovým výzkumem poptávky s marketingovou nabídkou. K dosažení efektivnosti uspokojení je potřeba nabízet výhody našich produktů, či služeb. Tyto výhody jsou potom cenným faktorem při rozhodování kupujícího v rámci výběrového řízení. (Čichovský, 2002, s. 13)

1.2 Konkurence

Pojem konkurence pochází z latinského slova concurrere, které se dá přeložit jako vést spolu. Přesněji tento pojem představuje soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Jde o vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Je třeba si uvědomit, že pojem konkurence se neodehrává jen na ekonomické sféře, ale také i na sociální, kulturní, etické, politické atd. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Čichovský (2002, s. 13) poté konkurenci definoval na základě vztahu matematického, kde ji popisuje jako: „*otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném*

teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů“

Vliv konkurence v odvětví popisuje Porter (1994, s. 5) tak, že díky tomuto vlivu dochází k trvalému snižování míry výnosů z investovaného kapitálu na dokonale konkurenční minimální hladinu výnosů (= míra svobodného trhu). Jde o takovou hladinu výnosů, kterou jsou investoři, z dlouhodobého hlediska, ještě ochotni přijat, protože v jiném případě by se jim oplácelo investovat do jiných odvětví. Pokud by však výnosová míra byla vyšší, než míra svobodného trhu, došlo by k přílivu kapitálu do odvětví dvěma způsoby. Buď to příchodem nových firem do odvětví, nebo dodatečnou investicí již stávajících konkurentů.

Dále Porter, podle knihy J. Magrette, mluvil o pochopení konkurence jednotlivými firmami, či dokonce manažery. Snažil se o vysvětlení pojmu konkurence. Tvrdil, že největší chybou je myšlenka, že nejvýznamnějším úspěchem na poli konkurence je „být nejlepší“. Podle něj ve velké většině odvětví prostě neexistuje nic, jako je „být nejlepší“. Úzce zde propojoval strategii a konkurenci. Stanovení a vedení strategie by mělo vést k úspěchům firmy a povyšovat ji pak nad svou konkurenci. Jak už bylo zmíněno, tak tato strategie by neměla mít cíl v tom „být nejlepší“, ale naopak se od své konkurence odlišit a být jedinečným. (Magrette, 2012, s. 27 – 40)

1.2.1 Konkurenti

Podle Čichovského (2002, s. 13) jsou konkurenti chápáni jako prvky množiny konkurence. Tyto prvky se snaží ovlivnit pole konkurence svými pohyby, interakcemi, nebo svým působením (konkurenční síly) tak, aby co nejefektivněji (nejrychleji, nejúspěšněji) uplatnily vliv v konkurenčním prostředí proti všem dalším účastníkům konkurence.

Mezi konkurenty nemusíme řadit pouze ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými, nebo podobnými produkty, ale i všechny ostatní, kdož usilují o zisk ze spotřebitelů. Mohou to být podniky jak ze ziskového, tak z neziskového sektoru. Například muzea a galerie si nekonkurují pouze mezi sebou, ale zároveň konkurují i jiným institucím, které nabízí aktivity pro volný čas. Tím, že galerie (muzeum) nabídne volný vstup, může spotřebitele odradit od jiné aktivity. (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 45 – 46)

Aby vůbec mohl vzniknout konkurenční vztah, musí konkurent splnit alespoň dva předpoklady. Prvním a hlavním je, že konkurent musí být „konkurenční“, to znamená, že daný konkurent musí disponovat určitou mírou konkurenceschopnosti. Druhým předpokladem je

„konkurenční zájem“. Mělo by být cílem, nebo alespoň chtitěm konkurenta vstoupit do tohoto vztahu. Konkurenční vztah tedy nemůže vzniknout mezi subjekty z odlišného oboru, které navíc nemají zájem v tom si konkurovat. (Mikoláš, 2005, s. 65)

1.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost spojuje všechny výše zmíněné pojmy. Jde o pozitivní vlastnost konkurenta, která značí jeho schopnost a výsledný projev interakce s jinými konkurenty v konkurenčním prostředí. Jde o výsledné působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

Jádrem konkurenceschopnosti firmy, ať už velké či malé, potom bude její podnikatelská vize a strategie (podnikavost). Pojmy podnikavost a konkurenceschopnost jsou velmi spjaté. Lze říci, že podnikavost bez vize a strategie je stejně tak prázdný pojem, jako konkurenceschopnost bez podnikavosti. (Mikoláš, 2005, s. 84)

Konkurenceschopnost jako taková má faktory, neboli zdroje, které ji do velké míry ovlivňují. Jsou buď externí, nebo interní. Mezi externí (vnější) zdroje řadíme přírodu (živou i neživou), lidskou společnost ve všech podobách (sociální, ekonomická apod.), prostor a čas. Interními (vnitřními) atributy potom jsou lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál firmy. Kromě těchto okruhů existují ještě další čtyři dimenze konkurenceschopnosti jako identita, integrita, mobilita a suverenita. Tyto dimenze nabírají čím dál větších hodnot pro podnik a jeho míru konkurenceschopnosti.

Porter naopak spojuje konkurenceschopnost s pěti silami. Jsou jimi intenzita soupeření mezi existujícími konkurenty, vyjednávací síla kupujících (zákazníků), vyjednávací síla dodavatelů, hrozba náhražek (substitutů) a hrozba konkurentů nově vstupujících do odvětví. (Magrette, 2012, s. 42) Všechny těchto pět sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. Podle největší z nich stanovujeme strategii vedení podniku. Nemusí znamenat, že pokud jsme na tom ve většině z těchto sil dobře, že ta / ty zbývající pro nás nehrají velkou roli. (Porter, 1994, s. 5 – 6)

Být konkurenceschopným tedy znamená vědět, co je dnes běžné, co zákazníci chtějí, neboli co je normálem dneška. Dále je potřeba vyzorovat, nebo vydedukovat, kam směřuje vývoj v daném (našem) odvětví a poté už jen poznat možné a potřebné změny, které nám pomůžou ve zlepšení v konkurenčním směru (trendu). (Mikoláš, 2005, s. 64)

2 DRUHY KONKURENCE

Stejně jako všechny vědecké, či nevědecké obory prochází i ekonomika vývojem dle času. Díky vývojem ve vědě, technice, informatice nebo kyberprostoru, se nám neustále rozšiřují poznatky o konkurenci. Je tedy náročné neustále aktualizovat a snažit se utřídit chaos v terminologii označování konkurence. (Čichovský, 2002, s. 162)

Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 169) se ve své knize zabývají pouze dvěma tržními strukturami. Popisují jen dva protipóly, a to dokonalou a nedokonalou konkurenci.

Toto pojetí potom rozšiřuje Jurečka (2013, s. 177), který ke zmíněné dokonalé a nedokonalé konkurenci přidává ještě cenovou a necenovou konkurenci.

Na rozdíl od ostatních, kteří se zabývali konkurencí jen na straně nabídky, se Mikoláš zabývá konkurencí mezi nabídkou a poptávkou (konkurence napříč trhem). To znamená, že se zabývá jak konkurencí na straně nabídky, tak i na straně poptávky. Tu na straně nabídky poté rozděluje na cenovou, necenovou, dokonalou a nedokonalou. Konkurence na straně poptávky není až tolik obsáhlá, proto se budeme zabývat především čtyřmi již zmíněnými kategoriemi konkurence na straně nabídky. (Mikoláš, 2005, s. 66)

2.1 Cenová konkurence

Jak je patrné z názvu, tak hlavním nástrojem v této konkurenci je cena. Jde o utváření ceny tak, abychom co nejlépe obstáli v konkurenčním prostředí. Výrobci, či prodávající se snaží nastavit takovou cenu vlastního zboží, aby přilákali co nejvíce nakupujících. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Podstatnou roli zde hrají rozdíly ve výrobních nákladech. Tento typ konkurence je výhodný pro spotřebitele, nikoli však pro výrobce. Cena se může dostat až na takovou hranici, kdy už ji výrobci nezvládají a dochází pak až k bankrotu. Na trhu se poté už může objevovat jen firma, která je schopna snížit cenu co nejvíc a tím tuto hladinu ceny ovládnout. (Jurečka, 2013, s. 177)

2.2 Necenová konkurence

Při této konkurenci jde o snahu získat zákazníka jakoukoliv jinou metodou, než snížením ceny. Ve skutečnosti pak jde o úpravu výrobku z hlediska jeho kvality, technologické úrovně, odlišnosti výrobku od konkurence v jeho designu, image, apod. Při této konkurenci

dochází ke zlepšení kvality produktů výrobce, ale i ke „zbytečnému“ plýtvání prostředků na podporu prodeje. (Mikoláš, 2005, s. 67)

Jurečka toto tvrzení o konkurenci kvalitou (spolehlivost, energetická náročnost, dostupnost servisu atd.) rozšiřuje ještě o konkurenci reklamou, či o využívání nejrůznějších psychologických nástrojů (např. výzva k „vlasteneckým“ nákupům). (Jurečka, 2013, s. 177 – 178)

2.3 Dokonalá konkurence

Asi nejhlavnějším znakem dokonalé konkurence je fakt, že žádný ze subjektů působících v odvětví není schopen ovlivnit cenu. Každý ze subjektů, ať už prodávající, nebo nakupující, v daném trhu má tak malý podíl, že svým jednáním na trhu (příchodem, odchodem, zvětšením či zmenšením produkce) nemůže ovlivnit cenu. Ta je na trhu s dokonalou konkurencí dána a ostatní subjekty ji musí přijat („price taker“). (Jurečka, 2013, s. 180)

Předpoklady modelu dokonalé konkurence:

- Nabízený produkt na trhu je homogenní (stejný) a výrobky firem jsou stejně dostupné
- Subjektů na trhu je tolik, že žádný nemůže ovlivnit tržní cenu. Poptávka po produkci jedné firmy je dokonale elastická (grafem je přímka, rovnoběžná s horizontální osou)
- Na trhu existuje dokonalá informovanost.
- Volná dostupnost trhu. Firmy mohou volně vstupovat i vystupovat, platí však pouze pro dlouhé období.
- Neexistuje riziko odbytu. Firmy vždy prodají vše, co vyprodukují.

(Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 170 – 171)

Z uvedených podmínek je patrné, že takto dokonalý trh neexistuje. Jsou však trhy, které se danému ideálu blíží. Z pravidla jde o trhy, kde se obchoduje se zemědělskými plodinami. Ty splňují kritérium homogenity svou jakostí, navíc je v tomto trhu tolik subjektů, že žádný z nich nemůže ovlivnit cenu. Dalším podobným příkladem by mohlo být rybaření v přímořské oblasti. Ryby, jakožto homogenní produkt by mohly být prodávány v takovém množství, že jen těžko by některý rybář mohl ovlivnit jejich cenu. Těžko však zaručit rybaři, že prodá vše, co nachytá. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 171)

2.4 Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence je přesným opakem konkurence dokonalé. Jde o trh, kde existuje alespoň jeden subjekt, který je schopný ovlivnit tržní cenu. Zákazník tuto cenu buď přijme, nebo upraví (sníží) svou potřebu po výrobku. (Hořejší, 2010, s. 281)

Podle Mikoláše se potom nedokonalá konkurence dělí na tři formy: monopolistická konkurence, oligopol a monopol. (Mikoláš, 2005, s. 67)

2.4.1 Monopolistická konkurence

Existuje v takových odvětvích, kde se vyskytuje velký počet firem, které vyrábí velmi podobné výrobky uspokojující víceméně stejnou potřebu zákazníka. Tyto výrobky se však do jisté míry liší, ať už obalem, reklamou, nebo čímkoliv jiným, co vyvolá odlišné reakce u spotřebitele. Jde tedy o diferenciaci produktu. (Jurečka, 2013, s. 237)

Předpoklady tohoto modelu jsou:

- Diferenciace produktu – jde o blízké substituty.
- Subjektů je na trhu poměrně velký počet, to znamená, že jeden prodejce může ovlivnit cenu jen velmi málo.
- Dobrá informovanost
- Vstupu, či výstupu z trhu brání jen malé bariéry.
- Na trhu existuje riziko.

(Brčák, Sekerka, Svoboda, s. 182)

Stiassny jako příklad uvádí výrobce piva, kde spotřebitel volí mezi různými značkami za různou cenu, ale stále vybírá pivo. Srovnává taky monopol s monopolistickou konkurencí, jako rozdíl však udává, že monopolista pracuje s poptávkou celého trhu, zatím co podnik v monopolistické konkurenci obsluhuje pouze malou část trhu. (Stiassny, 2008, s. 235) Toto tvrzení potvrzuje a rozšiřuje o příklad z automobilového průmyslu Čichovský. (2002, s. 165)

2.4.2 Oligopol

Pojem oligopol pochází ze složení dvou řeckých slov a to slovo *oligo*, které znamená několik a slovo *poleo*, což je prodávám. Doslovný překlad by tedy mohl být několik prodávajících. (Jurečka, 2013, s. 221)

Podle Brčáka, Sekerky a Svobody existují jisté předpoklady, které jsou s oligopolní strukturou spjaty. Jsou to:

- Existence několika firem v odvětví, z nichž některé mají významný vliv oproti ostatním, jsou tedy schopny ovlivnit tržní cenu.
- Produkty mohou být homogenní i heterogenní, ale musí jít vždy o substituty (homogenní nebo diferenciovaný oligopol).
- Nabízející firma ovlivňuje tržní poptávku a nabídku celého odvětví změnou nabízeného množství nebo změnou ceny.
- Firmy jsou schopny odhadovat reakce konkurentů na své změny v nabídce, či ceně.
- Existence bariér pro vstup nových firem do odvětví (vysoké náklady kapitálu na zavedení nové firmy, patentová omezení, preference spotřebitelů, dohody mezi existujícími firmami).

(Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 189 – 191)

Čtvrtý, výše zmíněný, předpoklad doplňuje Stiasny pojmem strategická interdependence neboli vzájemná závislost. Jde o to, že pokud se firma rozhodne změnit objem svojí produkce, nebo cenu, za kterou produkt nabízí, musí počítat s tím, že její konkurenti na toto rozhodnutí zareagují. (Stiasny, 2008, s. 305)

Podle Brčáka, Sekerky a Svobody existují v ekonomické praxi dvě formy oligopolní koordinace: kartelové dohody (smluvní oligopol) a cenové vůdcovství (oligopol s dominantní firmou). (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 192 – 195) Jurečka doplňuje toto tvrzení o další dvě koordinace: paralelní a barometrickou tvorbu cen. (Jurečka, 2013, s. 226)

Smluvní oligopol (kartel) je sjednocení firem pomocí dohody, nikoli však pomocí smlouvy. Tyto dohody slouží nejvýznamnějším firmám oligopolu k ovládnutí téměř celého trhu. Nejčastěji se jedná o cenový kartel, kde si firmy dohodnou jednotnou cenu, za kterou své produkty nabízí. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 194)

Oligopol s dominantní firmou odpovídá trhu, na kterém se nachází jedna dominantní firma. Tato firma nemá zájem o celý trh, proto si ponechá velkou většinu a zbytek zanechá drobnějším, slabším firmám na tzv. konkurenčním lemu (okraji). Ve své části trhu se potom chová jako monopol. (Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013, s. 195)

Paralelní tvorba cen je takový typ cenotvorby, při kterém firmy nezávisle na sobě upravují a stanovují stejně vysoké nebo velmi podobné ceny. Konkurence se tady odehrává na poli

reklamy, nebo diferenciaci produktu. Příkladem mohou být alkalické baterie (Duracell, Eveready) nebo i nealkoholické nápoje (Coca Cola, Pepsi). (Jurečka, 2013, s. 229)

Barometrická tvorba cen je systém cenové tvorby, při kterém na trhu existuje firma, která si svou minulou činností v oblasti tvorby cen získala reputaci. Tato firma působí pro spotřebitele jako důvěryhodná a ostatním firmám se oplatí napodobovat její cenovou politiku. (Jurečka, 2013, s. 230)

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Každá firma, která vstoupí na trh a tím pádem i do konkurenčního boje, má svou konkurenční strategii. Tato strategie se může vyvíjet buď explicitně, to znamená plánovitým procesem, nebo implicitně, což zahrnuje aktivní činnost různých oddělení firmy. (Porter, 1994, s. 1)

Konkurenční strategie nám napomáhá k dosažení pevného postavení v konkurenčním odvětví. Z Porterových pěti konkurenčních sil můžeme vyvodit tři základní strategie. Jsou jimi strategie nízkých nákladů, strategie diferenciacce a fokální (ohnisková) strategie. Ani jednu z nich však nelze určit za univerzální strategii, neboť každá ze strategií je vhodná pro jiné odvětví a také jiný přístup firmy. (Dvořáček, 2012, s. 49) Všechny tři strategie si níže rozebereme podrobněji.

Pro řešení problematiky s výběrem, či formulováním správné strategie stanovil Porter tento postup tří kroků (otázek na sebe samotného jako firmy):

1. *Co se nyní v podniku děje?* Identifikace vnitřního prostředí firmy, jakou strategii firma doteď využívala a jaké jsou její předpoklady.
2. *Co se odehrává v prostředí?* Analýza odvětví, konkurence, společenského klimatu a určení předností a slabin firmy.
3. *Co by měl podnik dělat?* Testování našich předpokladů, určení alternativních strategií a následná volba té podle nás nejúčinnější vzhledem k vnějším možnostem a rizikům.

(Dvořáček, 2012, s. 49)

3.1 Strategie nízkých nákladů

Tato strategie je založena na snaze podniku dosáhnout co nejnižších nákladů. Tohoto cíle lze dosáhnout pomocí zavedení výkonného výrobního zařízení, přísné kontroly přímých a režijních nákladů, nebo například vyhýbáním se účtů zákazníků s minimálním krytím. (Porter, 1994, s. 35) Dvořáček (2012, s. 50) dále přidává pár příkladů, jako časté kontrolní výkazy, efekt z rozsahu výroby nebo strukturovanou organizaci a zodpovědnost.

Aby těchto podmínek bylo dosaženo, požaduje se od podniku zpravidla, aby získal vysoký relativní podíl na trhu, nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám. Dosažení nízkých nákladů bývá často spojeno s vysokými počátečními kapitálovými investicemi,

jako jsou investice do technologického zařízení, agresivní tvorba cen a rozběhové ztráty při získávání podílu na trhu. (Porter, 1994, s. 36)

Na rozdíl od Portera, který tuto strategii popisuje jen za účelem snížení nákladů, Dvořáček (2012, s. 50 – 51) varuje, že pozornost by se neměla dávat jen nákladům, ale i produktu a změnám na trhu. Takové jednání by mohlo vést k zanedbání inovačního procesu, což vede ke snížení vlastní konkurenceschopnosti.

Dále podle Dvořáčka (2012, s. 50 – 51) je důležitým faktorem rozlišovat stanovení cen. Ta podle něj může být určena třemi způsoby:

- Nákladově orientovaná cena – vychází z nákladů na jednotku, ke kterým se přičte zisková přírážka.
- Poptávkově orientovaná cena – bývá stanovena na základě hodnoty, kterou produktu přisuzují zákazníci.
- Konkurenčně orientovaná cena – vypočítává se z průměru konkurenčních cen.

3.2 Strategie diferenciaci (odlišnosti)

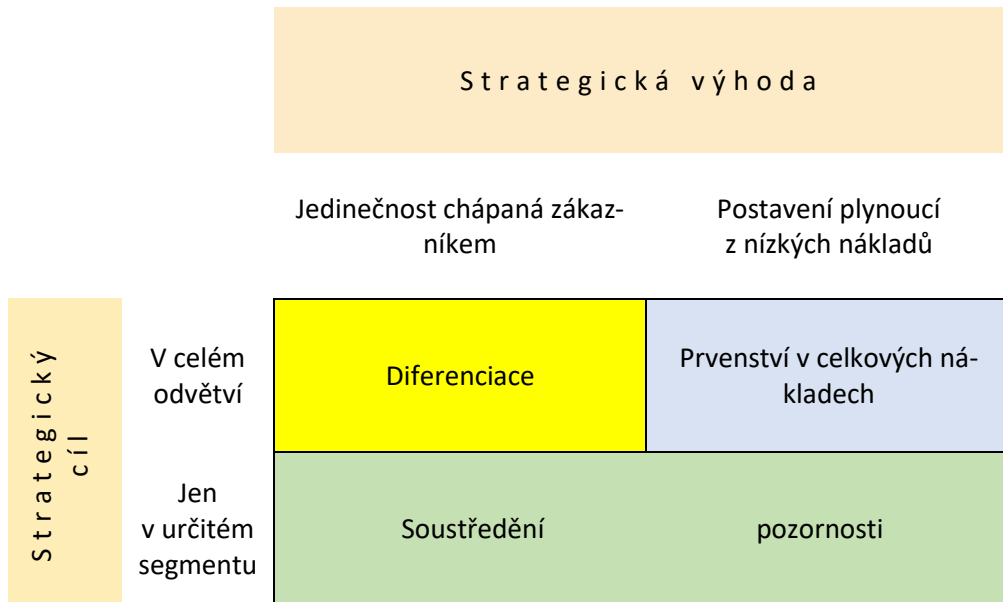
Podle Portera (1994, s. 37) tato strategie spočívá ve vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví za jedinečné. K diferenciaci jako takové se může přistoupit hned z několika pohledů, jako jsou design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť a jiné. V ideálním případě se podnik odlišuje hned v několika případech.

K diferenciaci produktu zpravidla dochází proto, aby byla vyloučena konkurence. Nevýhodou však může být imitace ze strany konkurence, nebo vyšší cena, která bývá s diferenciací spjata. Tato cena však musí pokrýt náklady, které jsou nutné pro diferenciaci. Záleží tedy na managementu podniku, aby zhodnotil budoucnost daného produktu. (Dvořáček, 2012, s. 51)

3.3 Fokální (ohnisková) strategie

Na rozdíl od předešlých dvou strategií, které se orientovaly na celý trh, se tato strategie soustředí na konkrétní skupinu odběratelů, segment (úzká konkurenční pozice) výrobní řady, nebo geografický trh. V podstatě se jedná o takzvanou výrobu na míru. (Porter, 1994, s. 38)

Tato strategie vychází z předpokladu, že firma samotná je schopna sloužit svému zvolenému cíli lépe, než konkurence, která má daleko širší pojetí. Ačkoliv cílem této strategie není dosažení nízkých nákladů nebo diferenciacce, bývá výsledkem dosažení právě jednoho z těchto atributů. V ideálním případě obou. (Porter, 1994, s. 38 – 39)



Obrázek 1: Tři obecné strategie (Porter, 1994, s.39)

4 KONKURENČNÍ VÝHODA

Nejjednodušší definici použila Magretta (2012, s. 212) tak, že tento pojem se používá k označení toho, „o čem se domníváme, že jsme v tom dobří“. V té samé knize poté rozvedla i Porterovu analýzu, podle které máte konkurenční výhodu tehdy, pokud máte a zároveň jste schopni udržet ziskovost na vyšší úrovni, než vaši soupeři.

Podle Hugginse (2011, s. 81) je konkurenční výhoda užitnou hodnotou, kterou je daná firma, na rozdíl od jejích konkurentů, schopna nabízet (vyrábět) pro svou sortu spotřebitelů. Toto tvrzení podporuje Urbánek (2010, s. 168 – 169) a doplňuje, že tato hodnota je měřitelná a srovnatelná a může mít různé formy (různé ceny, zvláštní výhody apod.).

Urbánek (2010, s. 169) dále rozebírá konkurenční výhodu z interního prostředí firmy, tedy z hlediska jejích zaměstnanců. Mohou to být jak ti řadoví, tak i (ve větší míře) manažeři. S rostoucími konkurenčními výhodami manažera jako takového roste zároveň i konkurenční výhoda firmy. Urbánek zde uvádí tři základní kompetence manažera. Jsou to kompetence umět, chtít a moci. V opačném případě se vyskytne takzvaná „spirála zkázy manažera“ (neumí, nevěří si, bojí se a strádá).

Čichovský (2002, s. 180) tvrdí, že konkurenční výhoda je hlavním faktorem v rozhodovacím procesu spotřebitele o výběru produktu ze spektra nabízených produktů. To však neplatí jen pro produkty, ale také pro distributory a producenty, kterých je také velká škála. Dále Čichovský rozděluje konkurenční výhodu do dvou skupin:

- Konkurenční výhoda vázaná na produkt
- Konkurenční výhoda vázaná na distributora nebo producenta

4.1 Vázaná na produkt

Jedná se o takové konkurenční výhody, které spotřebiteli pomáhají při výběru ze škály produktů. (Čichovský, 2002, s. 180)

Čichovský (2002, s. 191) dále rozčlenil tuto kategorii do skupin podle toho, na co jsou konkurenční výhody, respektive základny či nadstavby produktu, vázány:

- Na cenu – spotřebitelská, prodejní, hodnotová cena
- Na finanční systém koupi – koupě za hotové, na úvěr, formou leasingu
- Na jakost produktu – skupina certifikátů a pravidel, které produkt splňuje

- Na ekologickou charakteristiku produktu
 - Na balení produktu – využití obalu v mnoha směrech (ochrana, podnět ke koupi, součást kvality produktu a jiné)
 - Na informace poskytnuté odběrateli
 - Na logistiku produktu – jakou cestu nebo jaký čas musí produkt podstoupit, než se dostane k odběrateli
 - Na servisní služby – dostupnost servisu, délka opravy apod.
- (Čichovský, 2002, s. 181 – 190)

4.2 Vázaná na producenta

Tyto konkurenční výhody se příliš neliší od výhod vázaných na produkt. Při konkurenčních výhodách vázaných na producenta se jedná o implementaci jednotlivých prvků nebo vlastností producenta při předvýrobních, výrobních a po výrobních fázích produktu. Právě tyto implementace pak zajišťují konkurenční výhody. Tyto výhody mohou být:

- Vnitřní – jsou to víceméně výhody produktu, nebo jsou tak alespoň vnímány zákazníkem. Prokládají se do konkurenčních výhod produktu v procesu jeho přípravy a realizace.
- Vnější – jsou to ty, které rozhodují jako motivace ke koupi produktu od konkrétního producenta nebo distributora.

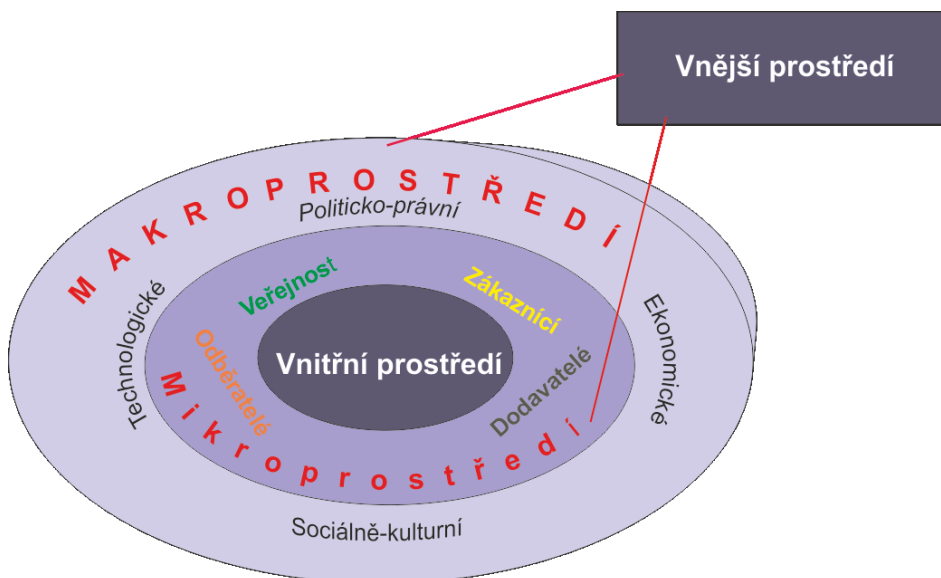
(Čichovský, 2002, s. 191)

5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Podle Jakubíkové (2013, s. 97) představuje marketingové prostředí nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Toto prostředí je velmi dynamické a úkolem jeho pracovníků je tyto faktory analyzovat a poté aplikovat na chování firmy. To by mělo firmě zajistit nejen přežití, ale i prosperitu.

Kotler (2007, s. 129) popisuje marketingové prostředí: „Činitelé a síly vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky“.

Právě Kotler a Armstrong člení prostředí na vnější a vnitřní (viz obrázek 2)



Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2013)

5.1 Vnitřní prostředí

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) charakterizují vnitřní okolí jako souhrn sil, které působí uvnitř podniku a mají specifické dopady na řízení podniku.

Toto prostředí je tvořeno zdroji firmy (materiálové, finanční a lidské), managementem a jeho zaměstnanci, organizační strukturou, kulturou firmy, mezilidskými vztahy, etikou a materiálním prostředím. (Jakubíková, 2013, s. 99).

Kozel, Mynářová a Svobodová (2011, s. 43) uvádějí vzájemné vazby, jimiž jsou tyto subjekty spojeny. Všechny tyto subjekty (jednotlivá oddělení firmy) musí mezi sebou spolu-

pracovat. Právě díky této spolupráci dochází k vyšší produktivitě firmy, což se odráží v její ziskovosti.

K dosažení výše zmíněných cílů doporučují Kašík a Havlíček (2009, s. 42) využití takzvaných „headlinů“, tedy přitažlivých, nápaditých a pravdivých nadpisů, které vypovídají o konkurenční výhodě a sdílené hodnotě podniku.

Analýza vnitřního prostředí by pak měla zkoumat především silné a slabé stránky podniku vzhledem k jeho konkurenci. Podnik by si sám měl stanovit klíčové proměnné, ty, na kterých závisí fungování jeho samotného. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 4)

5.2 Vnější prostředí

Vnější okolí lze chápat dvěma směry. Jednak jako okolí specifické, a jednak jako okolí všeobecné. Specifické okolí je spojeno s konkrétním odvětvím, zatímco okolí všeobecné ovlivňuje všechny podniky nezávisle na odvětví jejich působení. (Dvořáček a Slunčík, s. 7)

Jak lze vidět na obrázku 2, vnější prostředí firmy se dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí.

5.2.1 Mikroprostředí

Horáková (2003, s. 42) popisuje mikroprostředí jako nejužší prostředí podniku, kde právě podnik je hlavním (základním) elementem. Pokud má být podnik úspěšný, musí pochopit svou roli v tomto prostředí. Horáková zde uvádí dva prvky, na kterých role podniku závisí. Jsou to:

- Výše zdrojů
- Schopnosti a možnosti – vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky podle potřeb zákazníků

Kotler (2007, s. 130 – 131) tvrdí, že mikroprostředí tvoří všechny síly blízké ke společnosti, bez kterých by nebyla schopna sloužit zákazníkům. Zařadil zde společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurenci a veřejnost. Celou tuhle skupinu Kotler označuje za systém poskytování hodnoty.

5.2.2 Makroprostředí

„Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže, nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.“ (Jakubíková, 2013, s. 82)

Makroprostředí je daleko obsáhlejší a rozmarnější, díky čemuž obklopuje mikroprostředí. Na jedné straně představuje pro podnik velké množství příležitostí, na druhé však množství rizik, které musí podnik řešit. (Kincl, 2004, s. 28) Horáková (2003, s. 41 – 42) tyto příležitosti a rizika vyjadřuje šesti hlavními činiteli. Jde o činitele:

- Ekonomické
- Demografické
- Politické
- Kulturní a sociální
- Technologické
- Přírodní faktory

6 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

V této kapitole budu rozebírat hlavní analytické nástroje, které jsou dnes firmami běžně užívané. Vybral jsem pro svou bakalářskou práci čtyři, podle mě nejpoužívanější, nástroje. Jsou to PEST analýza, BCG matice, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

6.1 PEST analýza

Analýza PEST patří mezi analýzy vnějšího prostředí. Slovo PEST je složenina počátečních písmen názvů faktorů, které tato analýza zahrnuje. Jsou to faktory **P**olitické a právní, **E**konomické, **S**ociální a kulturní a **T**echnologické. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 49) Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) uvádí existenci takzvané LONGPEST analýzy, která se kromě výše zmíněných faktorů zabývá i úrovněmi, na kterých se pohybujeme. Jedná se o **L**okální, **N**árodní a **G**lobální úrovně.

Kašík a Havlíček (2012, s. 49) zdůrazňují potřebu firmy pozorovat změny těchto faktorů v čase a na jejich základě zvolit adekvátní aktivity podniku.

6.1.1 Politické a právní prostředí

Podle Jakubíkové (2013, s. 83) toto prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti. Mezi faktory tohoto prostředí zařazuje politickou stabilitu, stabilitu vlády, daňovou politiku, sociální politiku a zákony. Kašík a Havlíček (2012, s. 50) tyto faktory rozšiřují o zahraniční sféru. Uvádí zde například vztah k zahraničním podnikům, právní úpravy podnikání zahraničních subjektů a devizově-právní aspekty podnikání zahraničních subjektů.

6.1.2 Ekonomické prostředí

Je to takové prostředí, ze kterého získávají podniky výrobní faktory a kapitál. Patří sem vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace a jiné. (Jakubíková, 2013, s. 83)

Kašík a Havlíček (2012, s. 50) uvádí, že na základě analýzy tohoto prostředí jsou zemím určovány stupně rizikovosti pro investory. O toto stupňování se stará Francouzská společnost COFACE, která takto hodnotí 130 zemí ročně. Existuje 7 kategorií rizikovosti, seřazených od nejlepší po nejhorší (nejrizikovější). Jsou to stupně A1, A2, A3, A4, B, C, D.

6.1.3 Sociální a kulturní prostředí

Jakubíková (2013, s. 83) toto prostředí rozděluje na 2 roviny:

- Faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, příjmy, majetek, úroveň vzdělání aj.
- Faktory podmiňující chování organizací – sociální a kulturní faktory, které ovlivňují chování organizací

6.1.4 Technologické prostředí

Toto prostředí je zdrojem technologického pokroku, který firmě zaručí vyšší konkurenceschopnost a následně i vyšší ziskovost. (Synek a kol., 2002)

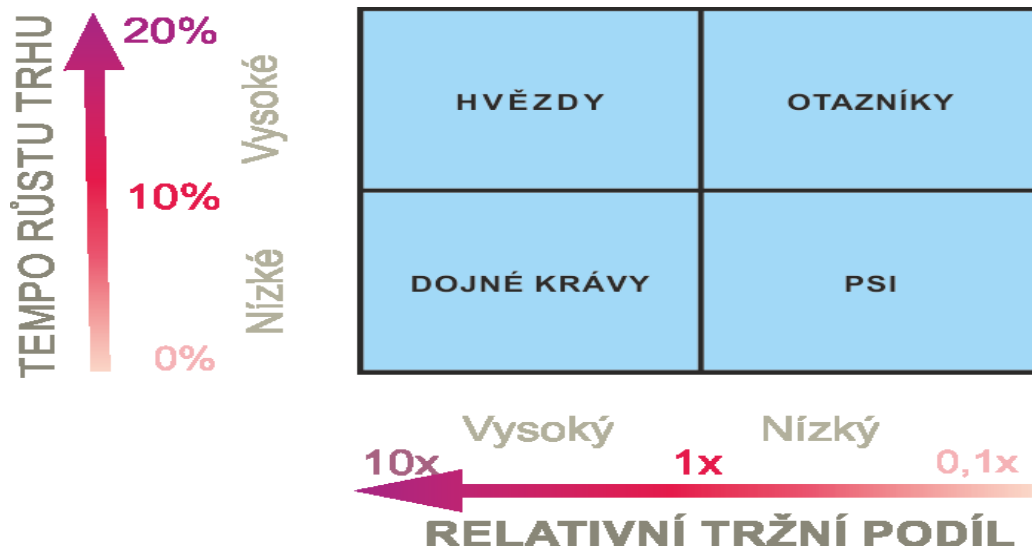
Kašík a Havlíček (2012, s. 51) do tohoto prostředí přiřazují faktory, jako jsou technologická vyspělost země, inovační trendy, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií atd.

6.2 BCG matice

Tento analytický nástroj byl poprvé představen v roce 1968 společností The Boston Consulting Group (originální název Boston Consulting Group Matrix). Jedná se o analýzu výrobového portfolia. Používá se jednak pro posouzení současné pozice, šancí a rizik a jednak pro stanovení tržní hodnoty podniku. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 54)

Jakubíková (2013, s. 105 – 106) popisuje hlavní myšlenku této matice jako fakt, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je spjata s faktory strategické úspěšnosti, za které považuje tempo růstu trhu a relativní podíl na trhu.

Právě tyto dva faktory nám určují vertikální (tempo růstu trhu) a horizontální (relativní tržní podíl) osu matice. (Porter, 2004, s. 362) Jakubíková (2013, s. 106) těmto osám přidává reálné hodnoty, které se zpravidla pohybují v rozmezí 0 – 20 % na vertikální ose a 0,1x – 10x na ose horizontální (10 = sledovaná podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby, než její největší konkurent). Obě tyto osy jsou poté rozděleny na půl, což nám dá 4 kvadranty. Klíčovou ideou BCG matice je umístění produktu nebo společnosti v jednom, nebo na pomezí více kvadrantů. Každý kvadrant má své označení a určuje nám míru výnosnosti a postavení na trhu (viz obrázek 3). (Porter, 2004, s. 362)



Obrázek 3: BCG matice (Jakubíková, 2013)

6.2.1 Otazníky

Označení otazníky vyjadřuje dilema, které podstupuje management podniku ohledně těchto výrobků. Ty mohou být buď ztrátové, ale i velmi ziskové. (Jakubíková, 2013, s. 107)

U takto označených produktů se velmi těžko odhaduje jejich vývoj do budoucna. Jejich tržní podíl je malý, ale roste. Mohou skončit jako hvězdy, dojně krávy i jako hladoví psi. Další vývoj takto označených produktů již nezávisí na podniku, ale na chování trhu. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 56)

6.2.2 Hvězdy

Takto označené produkty jsou nejvíce rostoucí výrobky s vysokým podílem na trhu. Jedná se o nové nebo inovované produkty, které jsou na začátku svého životního cyklu. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 55)

Firma u těchto výrobků očekává, že v budoucnu budou hlavním zdrojem zisku. Toto očekávání je však spjato s náklady, které musí firma pro podporu jejich postavení vynaložit. Při poklesu tempa růstu tržeb (pod 10%), stávají se z hvězd dojně krávy. (Jakubíková, 2012, s. 107)

6.2.3 Dojně (peněžní) krávy

Podle Kašíka a Havlíčka (2012, s. 55 – 56) se jedná o stabilní produkty, které nevyžadují inovace. Jsou základním finančním pilířem firmy, a to díky dobré prodejní prognózovatelnosti.

nosti. Jakubíková (2013, s. 107) doplňuje, že dojné krávy jsou hlavním činitelem pro zajištění přijatelné míry likvidity a objemu tržeb.

Jedná se o výrobky ve třetí etapě životního cyklu, tedy na vrcholu. Tyto výrobky jsou pro firmu nesmírně důležité, protože financují jak svůj vlastní růst, tak podporují i ostatní kvadranty, nejvíce hvězdy a jejich vývoj. (Jakubíková, 2013, s. 107)

6.2.4 Hladoví psi

Představují pro firmu neperspektivní produkty. Jsou to produkty, u nichž už se do budoucna nepočítá se ziskem, nebo příslibem hotových peněz. Tyto produkty sice vykazují nějaký zisk, ale ten je všechn použit na jejich relativní tržní podíl. Firma zde musí rozhodovat, zda tyto aktivitu těchto produktů utlumit, či zcela eliminovat. (Jakubíková, 2013, s. 108)

6.3 SWOT analýza

Cannon, Perreault a McCarthy (2008, s. 51) definují tuto analýzu následovně: „Název SWOT je zkratka složená z prvních písmen anglických slov: strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).“ Dále tvrdí, že správně provedená SWOT analýza by měla manažerovi pomoci v zaměření se na strategii, která zahrnuje výhody silných stránek a možností a zároveň se vyhýbá slabinám a hrozbám.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 15) zjednodušují tuto definici jako „přístup, který posuzuje vnitřní a vnější okolí příslušného podniku“, kde silné a slabé stránky spojují s vnitřním okolím podniku a příležitosti a hrozby naopak s tím vnějším. Jakubíková (2013, s. 103) toto tvrzení potvrzuje a na jeho základě rozděluje SWOT analýzu na další 2 analýzy:

- Analýza SW (silné a slabé stránky) – týká se vnitřního prostředí, patří sem cíle, systémy, procedury, mezilidské vztahy aj.
- Analýza OT (příležitosti a hrozby) – doporučuje se s ní začít. Týká se vnějšího prostředí a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 16) poté uvádí 4 strategie, které lze ze SWOT analýzy odvodit:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí
- ST – Využití silných stránek k odstranění hrozeb

- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

<p style="text-align: center;">Silné stránky (STRENGTHS)</p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (WEAKNESSES)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (OPPORTUNITIES)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (TREATS)</p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku, nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 4: SWOT analýza (Jakubíková, 2013)

6.3.1 Silné stránky (strengths)

Jsou to takové interní faktory firmy, díky kterým má silnou pozici na trhu. Představují podklad pro konkurenční výhodu. Jedná se o podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Příkladem může být silná značka, cenová výhoda díky know-how a aktivní přístup k výzkumu a vývoji. (Blažková, 2007, s. 156)

6.3.2 Slabé stránky (weaknesses)

Jde o přesný opak silných stránek. Je to něco, v čem je firma slabá. V určitých případech se za slabou stránku dá považovat i nedostatek určité silné stránky. Patří sem nedostatek marketingových zkušeností, špatné umístění firmy, špatná reputace mezi zákazníky. (Blažková, 2007, s. 156)

6.3.3 Příležitosti (opportunities)

Jsou to možnosti, které podniku umožní stoupat vůči jeho konkurenci. Na jejich základě může podnik lépe využít disponibilní zdroje a tím dále dosahovat svých cílů. Jde o nové technologie, rozvoj nových trhů, odstranění mezinárodních bariér. (Blažková, 2007, s. 156).

6.3.4 Hrozby (threats)

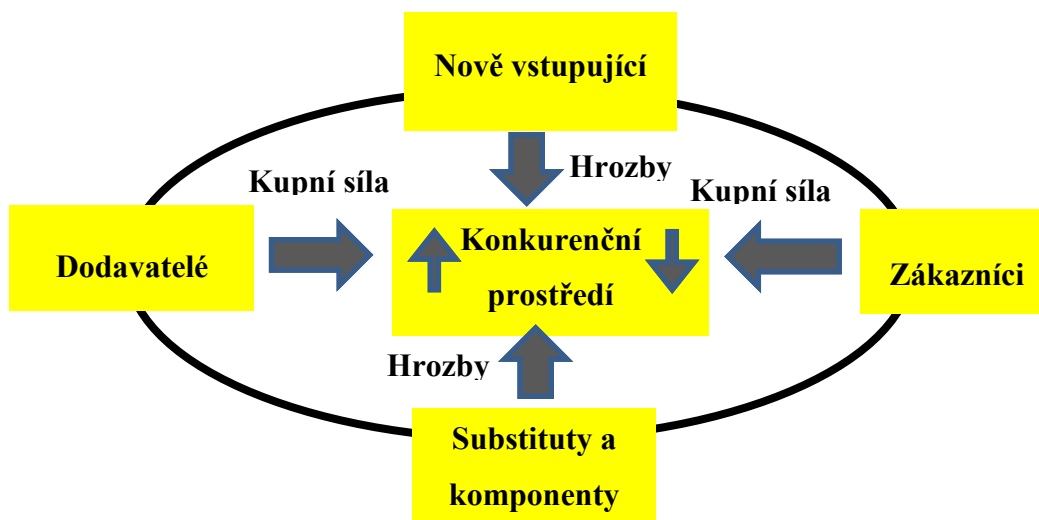
„Nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost.“ Podnik na tyto faktory musí urychleně reagovat, jinak může hrozit úpadek, nebo neúspěch. Například to může být vstup nových konkurentů na trh nebo nová regulační opatření, daňová zatížení. (Blažková, 2007, s. 156).

6.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model sleduje intenzitu konkurence, která udává maximální hranici zisku v odvětví a tím i jeho přitažlivost. (Kozel, 2006, s. 30).

Konkrétní konfigurace Porterových pěti sil nám udává způsob, jakým „funguje“ určité odvětví. Napoví nám, jak se v něm vytváří a rozděluje hodnota a dále nám objasní ziskovost tohoto odvětví. (Magretta, 2012, s. 42).

Mezi těchto 5 sil uvádí Porter (1994, s. 3 – 4) potenciální nové firmy, substituty, dodavatelé a zákazníky. Kozel (2006, s. 30) uvádí existenci vazeb mezi těmito silami. Pokud dojde ke změně jedné z pěti sil, může to mít vliv na ostatní.



Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil (Kozel, 2006)

Každá z těchto pěti sil má jasný a předvídatelný vztah k ziskovosti odvětví. Existuje obecné pravidlo, podle kterého čím mocnější je některá ze sil, tím více bude tlačit na ceny či náklady nebo dokonce na oboje. To způsobí menší přitažlivost pro aktéry, kteří v něm působí. (Magretta, 2012, s. 45)

Tyto síly však nemusí vždy působit kladně. Kromě výhod, které nám mohou přinést, vytvářejí i následující hrozby:

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Tato hrozba ovlivňuje především atraktivitu trhu. Ta je tím nižší, čím víc konkurentů s agresivní strategií do daného odvětví vstupuje. Dalším faktorem pro snížení atraktivity může být pokles tempa růstu prodeje. Ten firmě omezí možnost využití výrobních kapacit, což jí zvýší fixní náklady. V kombinaci s velkými výstupními bariérami může dojít k cenovým válkám. (Kozel, 2006, s. 31).

Hrozba nově vstupujících firem

Zde Kozel (2006, s. 31) porovnává hlavně vztah mezi vstupními a výstupními bariérami a jejich vliv na firmy. Pokud jsou obě bariéry vysoké (výstupní mohou být problémem při neúspěchu), může být potencionální zisk vysoký. Pokud jsou obě nízké, je pro firmu jednoduché do odvětví vstoupit i vystoupit, ale zpravidla zde dochází k nižší rentabilitě. Jsou-li vstupní nízké a výstupní vysoké, dochází k stagnaci příjmů z důsledku nevyužívání kapacit.

Hrozba substitučních produktů

Jedná se o takové výrobky konkurenčních firem, které nahrazují naše produkty. Mají za následek omezení ceny a tím i zisk firmy. (Kozel, 2006, s. 31) Toto omezení popisuje Porter (1994, s. 23) pomocí cenových stropů, které určují maximální cenu produktů. Kozel (2006, s. 31) tedy doporučuje zvýšenou obezřetnost, co se týká vývojových trendů cen substitučních výrobků.

Hrozba ze strany dodavatelů

Dodavatelé jsou pro firmu stěžejním bodem. Mohou ji ovlivňovat jak cenou, tak i objemem dodávek. Jejich vyjednávací síla roste s obtížnou nahraditelností, důležitostí dodávek pro firmu, neexistencí substitutů apod. (Kozel, 2006, s. 31).

Hrozba ze strany zákazníků

Tato hrozba je závislá především na dvou požadavcích ze strany zákazníků. Zpravidla jde o snížení cen a zvýšení kvality výrobků. Požadavky zákazníků a jejich následné uspokojení je hlavní příčinou vzniku napětí mezi konkurenty. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud jsou koncentrovaní, organizovaní a existují-li substituční výrobky. (Kozel, 2006, s. 31)

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Na základě rešerše literárních zdrojů různých autorů jsem zpracoval teoretická část bakalářské práce. Je patrné, že pojem konkurence a další od tohoto odvozené pojmy jako například konkurenceschopnost jsou velmi důležitou součástí dnešního trhu, a proto je důležité, aby firma, respektive její manažeři s ní uměli pracovat v oblasti řízení samotné firmy, ale také i v oblasti firemního marketingu. K tomu, aby tento cíl byl splněn a firma byla na trhu konkurenceschopná, sestavuje vedení konkurenční strategii. Ta je náchylná na spoustu faktorů a je tedy patrné, že jedna strategie nebude působit stejně na dvě různé firmy, i kdyby byly ve stejném oboru. Ruku v ruce se strategií jde i konkurenční výhoda, která je pro postavení firmy nesmírně důležitá, byť ne vždy je pro vedení lehké ji rozpoznat a využít. K tomu, aby firma měla správnou konkurenční strategii a byla konkurenceschopná, je potřeba provést analýzy pomocí různých analytických nástrojů. Nejprve je dobré analyzovat prostředí firmy ať už to vnitřní, nebo vnější (potažmo mikroprostředí a makroprostředí). Pro analýzu mikroprostředí můžeme použít Porterův model pěti konkurenčních sil a pro makroprostředí se nejčastěji používá PEST analýza, která se zabývá politickými, ekonomickými, sociálními a technologickými faktory. Kromě těchto dvou zmíněných analytických nástrojů existuje i řada dalších. Mezi nejznámější patří SWOT analýza, která porovnává silné a slabé stránky firmy a také její příležitosti a hrozby. Dalším velmi známým analytickým nástrojem je BCG matice, která firmě dává přehled o jejím produktu tím, že jej zařadí do jednoho ze čtyř kvadrantů podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. To potom dá firmě jasnou vizi o nakládání s produktem a investováním, či případným re-investováním do něj.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PROFIL SPOLEČNOSTI FILTRATION TECHNOLOGY S.R.O.

8.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.
Sídlo společnosti:	U Dvora 1101, 687 51 Nivnice
Provozovna 1:	U Dvora 1101, 687 51 Nivnice
Provozovna 2:	Česká zbrojovka a.s., Sv. Čecha 1283, 688 01 Uherský Brod – sklad olejů
Datum vzniku:	20. července 2005
Zápis v OR:	KS v Brně, odd. C, vložka 49210
IČO:	26975611
DIČ:	CZ26975611
Jednatel:	Ing. Ivo Gregůrek

Hlavní předměty podnikání:

- Výroba filtračních strojů a zařízení
- Filtrace průmyslových olejů
- Prodej filtračních prvků

8.2 Historie společnosti

Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., která vznikla v roce 2005 transformací z fyzické osoby. Činností této fyzické osoby za roky 2002 až 2005 bylo poskytování služeb a dodávek zařízení v oblasti filtrace a mikrofiltrace olejů.

V roce 2005 společnost zřídila první provozovnu a také svůj sklad a začala podnikání s hlavními předměty činnosti, což jsou filtrace olejů, výroba filtračních zařízení a obchodní činnost s filtračními prvky.

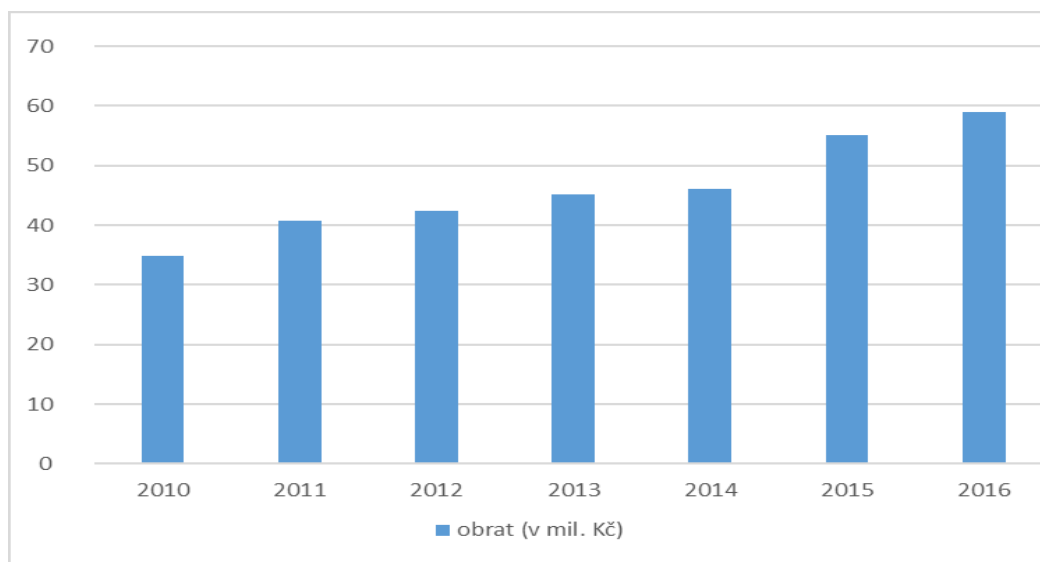
Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. dbá nejen na kvalitu svých výrobků, ale také na ekologičnost, kterou u svých zákazníků dosahuje likvidací nebezpečných odpadů. Současně s tím je snižována i spotřeba surovin a energií na výrobu nových olejů, což kro-

mě ekologického přínosu je i velkým ekonomickým přínosem. Oba tyto hlídané aspekty může společnost certifikáty, které získala v roce 2007. Jedná se o certifikát jakosti výroby ISO 9001 a o environmentální certifikát ISO 14001.

Díky expanzi společnosti a jejím hospodářským výsledkům, které budou zmíněny v jedné z následujících kapitol, si mohla společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. v roce 2011 dovolit zakoupení pozemku a plánování výstavby nové provozovny (dnešního sídla). Následně o rok později také rozšíření a zmodernizování skladů v prostorách České zbrojovky. K zrealizování plánů a přestěhování do nových prostor v průmyslové zóně Kluka III (adresa sídla společnosti) došlo v roce 2014. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)

8.3 Společnost dnes

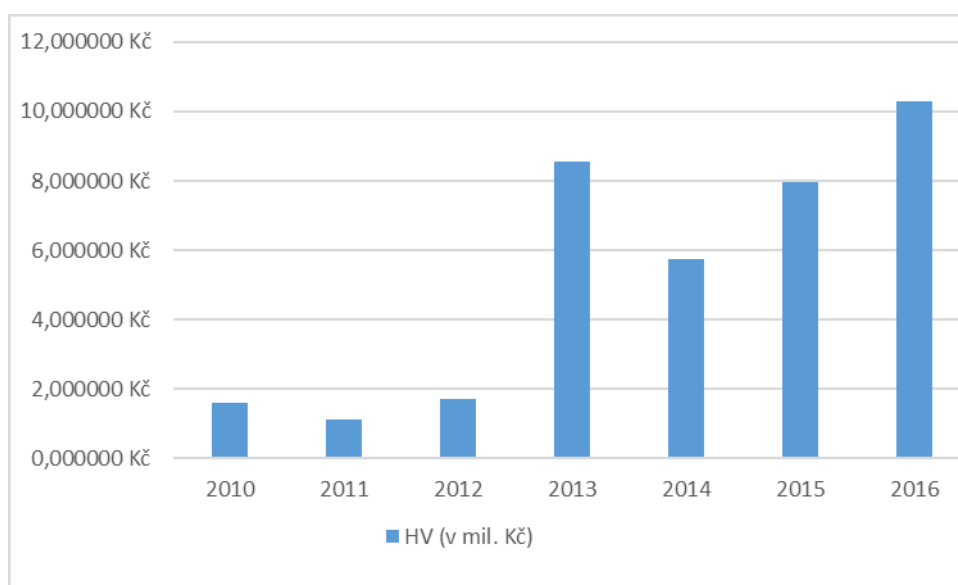
Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. zaměstnává okolo 25 zaměstnanců. Jak můžeme vidět na obrázku níže, obrat společnosti se za posledních 6 let pohybuje v rozmezí od 30 do 60 miliónu korun a má neustále rostoucí tendenci. Data pro rok 2016 jsou zatím jen pracovní verze, ale můžeme pozorovat, že už nyní čísla převyšují minulé roky. Vzhledem k velikosti společnosti je patrné, že se bude soustředit spíše na český trh než na ten zahraniční. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)



Obrázek 6: Obrat společnosti od roku 2010 do roku 2016, Zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

8.3.1 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. dosahuje v letech 2010 až 2016 kladných hodnot, což je pro společnost žádoucí. Rozšíření a zmodernizování skladů v roce 2012 mělo za následek zvýšení nabídky jak na straně kvality, tak na straně dostupnosti. Toto zvýšení se projevilo v růstu tržby z prodeje zboží a naopak v poklesu výkonné spotřeby. Dohromady tyto dvě změny vysvětlují skok v hospodářském výsledku mezi roky 2012 a 2013. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)



Obrázek 7: Hospodářský výsledek společnosti od roku 2010 do roku 2016,

Zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

8.3.2 Organizační struktura

Ve vizualizaci organizační struktury je zobrazená v příloze P I. můžeme vidět, že firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má ve vedení jednoho ředitele, kterým je Ing. Ivo Gregůrek. Dále je organizační struktura rozdělena do čtyř úseků. Úsek vývoje a výroby, obchodní úsek, ekonomický úsek a úsek provozu CZUB. Obchodní a ekonomický úsek se starají o obchody společnosti. Vyřizují objednávky zboží a služeb, zajišťují propagaci firmy, nakupování materiálů, logistiku a jiné. Zbylé dva úseky se pak starají nejen o činnost spojenou s výrobou produktů a údržbou strojů, ale také o vývoj technologií. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)

8.3.3 Prodejní portfolio

Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má široké portfolio produktů. Kromě služeb spojených s filtrací, recyklací nebo údržbou strojů se zabývá výrobou produktů potřebných právě k těmto účelům. Prodejní portfolio společnosti se rozděluje do tří hlavních úseků, jako jsou: filtrační zařízení, filtry a HY – PRO filtry, oleje a maziva.

Filtrační zařízení:

Úsek filtračních zařízení zahrnuje stěžejní produkty firmy. Filtrační zařízení je vhodné použít všude tam, kde se klade důraz na čistotu kapalin a olejů. Slouží nejen při recyklaci olejů, ale v dnešní době si nachází čím dál více využití. Využívají se při čištění emulzních kapalin, rostlinných olejů, nafty a ostatních produktů. Jako jedna z mála firem na trhu je FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. schopna nabídnout zákazníkovi filtrační zařízení vyrobené přímo na míru, tedy zařízení pro konkrétní aplikace. Do tohoto úseku spadá celkem šest typů filtračních zařízení. Jsou to mobilní filtrační zařízení, by-pass filtry, vakuové filtrační zařízení, přečerpávací filtrační zařízení, stacionární filtrační zařízení a doplňková zařízení k filtračním jednotkám. Právě mobilní filtrační zařízení, respektive tři hlavní typy budou porovnávány v BCG matici jako stěžejní produkty společnosti FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. Tyto tři modely a jejich modifikace se podílí na celkovém obratu firmy zhruba ze 45 %. Konkrétně se budeme bavit o modelu FT-OH-600, který představuje největší podíl na obratu společnosti (27 %). Druhým v pořadí, co se týče podílu na obratu, je model FT-RO-400 (12 %) a třetím je FT-OH-200-EX (6 %).

Filtry a HY-PRO filtry:

Filtry představují základní složku filtrace či filtračních zařízení. Použití vysoce kvalitních filtrů a filtračních prvků zajistí vysokou čistotu kapalin. Mezi filtry a jejich příslušenství nabízenými firmou patří svíčkové filtry, rukávové filtry, modulové filtry, filtrační papíry a filtrační vložky.

Typy filtrů HY-PRO, kterých je téměř 200 000 představují v dnešní době vynikající technologii. Tímto typem filtrů je totiž možno nahradit filtrační prvky většiny známých výrobců. Tento fakt vede k racionalizaci a efektivnosti údržby olejového hospodářství, neboť by tak mohla nastat dodávka pouze od jednoho dodavatele. Hlavním faktorem pro tuto práci je však to, že firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., která tuto technologii nabízí, si zvyšuje svou konkurenceschopnost. (© 2007-2011 FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)

Oleje a maziva:

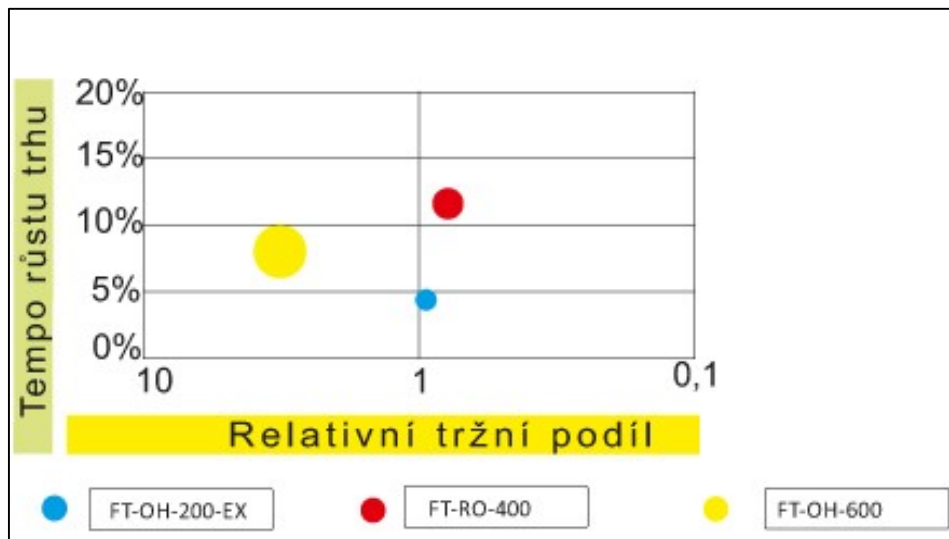
Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. je přímým distributorem olejů a maziv skandinávské firmy Statoil, především obchoduje s Statoil Hydro a Statoil Lubricants. (© 2007-2011 FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)

8.3.4 BCG matice

Stěžejními produkty firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. jsou různá filtrační zařízení. Většina filtračních zařízení, vyrobených firmou, jsou vyráběna zákazníkům na míru, a je tedy těžké určit nějaké konkrétní typy, které by se mohly nanést do BCG matice. Po konzultaci s vývojovým úsekem firmy jsem zjistil, že až na pár speciálních výjimek se všechna filtrační zařízení odvíjí od tří hlavních typů, které už se liší jen v detailech, jako mohou být objem litrů vhodný pro olejové hospodářství, absorpce vody, nebo třeba napájecí napětí. Proto budu v BCG matici pracovat právě s těmito třemi typy.

Při zpracování této BCG matice však bohužel nebyly získány všechny podrobnosti a detaily potřebné pro maximální zpracování. Výsledek této BCG matice může být tedy lehce odlišný od reality.

Daným typům výrobků byly přiřazeny hodnoty důležitosti (velikosti obsahu kruhu), které souvisí s podílem na obratu společnosti (největší kruh pro největší podíl na obratu). Dále za pomoci konzultace s firmou byly výrobky (kruhy) umístěny do matice podle tempa růstu trhu a relativního tržního potenciálu. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)



Obrázek 8: BCG matice, zdroj: Interní zdroje FILTRATION

TECHNOLOGY s.r.o.

Z obrázku vyhotovené bostonské matice (obrázek 8) můžeme vidět, že nejstabilnějším, tedy stěžejním produktem je mobilní filtrační zařízení FT-OH-600 a jeho modifikace, které má největší podíl na trhu ze všech tří zkoumaných modelů. Díky svému poměrně vysokému podílu na trhu a průměrnému tempu růstu trhu zařadíme tento produkt do kvadrantu dojných krav. Tyto produkty přináší podniku vysoké zisky a nepožadují vysoké finanční vklady. Tvoří tedy oporu podniku. Mobilní filtrační zařízení FT-RO-400 se nachází v kvadrantu otazníků. Tento produkt se oproti FT-OH-600 nachází na trhu kratší dobu a představuje šanci prosperity do budoucna. Je na vedení firmy se rozhodnout, zda podstoupit značné finanční vstupy potřebné pro šanci prosperity. Model FT-OH-200-EX se pohybuje na rozmezí dojných krav a bídných psů. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. by se měla rozhodnout, jak dlouho bude do těchto produktů investovat a udržovat je tím na trhu.

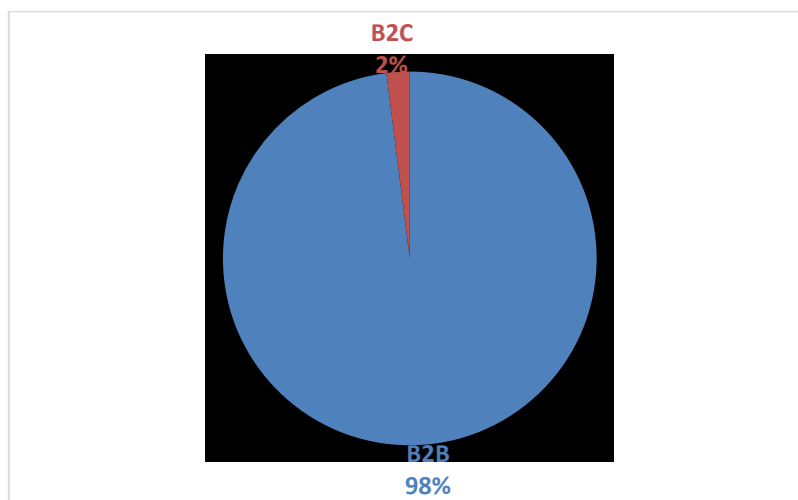
8.3.5 Dodavatelé

Vzhledem k typu trhu, na kterém se FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. pohybuje, je těžké určit nejvýznamnější dodavatele, které právě tuto firmu ovlivňují. Například při výrobě vlastních filtračních zařízení, která jsou často vyráběna zákazníkům přímo na míru, jsou důležití všichni dodavatelé jednotlivých součástek. Dle interních informací firmy mezi hlavní dodavatele patří dva podnikatelé podnikající jako fyzické osoby, jsou to Ladislav Lang a Marek Velecký. Dalším významným dodavatelem je HYDROMA, spol. s r. o.,

kteřá poskytuje dodávky hydraulických systémů, komponentů a všestranné služby v oblasti hydrauliky pro průmyslové aplikace. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)

8.3.6 Odběratelé

Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. je z velké části zaměřena na tuzemský trh a se zahraničím obchoduje jen minimálně. Díky trhu, na kterém se firma pohybuje a taky díky produktům, které nabízí, je celkem logické, že zaměření obchodních vztahů společnosti bude v drtivé většině B2B. Poměr mezi B2B a B2C představuje následující graf.



Obrázek 9: Podíl odběratelů společnosti, Zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

Mezi největšího a zároveň nejdůležitějšího odběratele patří Česká zbrojovka a. s., se kterou firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. spolupracuje již od roku 2002. Díky spolehlivosti produktů i služeb se tato spolupráce v roce 2005 rozrostla a v dnešní době firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. spravuje více než 150 CNC strojů a dalším desítkám poloautomatů, lisů a vstřikolisů zajišťuje servis. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.)

Kromě zbrojařského průmyslu se firma orientuje i na spoustu dalších odvětví průmyslu. Patří sem průmysl zpracovatelský, těžařský, strojírenský, automobilový a jiné.

9 KONKURENTI SPOLEČNOSTI

Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má na území Moravy silné postavení. To však není nic zvláštního, jelikož počet konkurentů v oboru filtrace a recyklace olejů není až tak velký. Neznamená to ale, že konkurence distančně vzdálená od firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. není hrozbou. V dnešní době představují hlavní konkurenty dvě firmy. Jsou to KLEENTEK, spol. s r. o. a MADOIL s.r.o. (Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.),

9.1 KLEENTEK, spol. s r. o.

Základní informace:

Obchodní firma:	KLEENTEK, spol. s r.o.
Datum zápisu:	5. prosince 1995
Sídlo:	Praha 9, Pávovské náměstí 216/5, PSČ 19800
IČ:	64574164
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	4 131 000,- Kč

(Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2017)

Popis společnosti:

Společnost KLEENTEK, spol. s r.o. byla založena v roce 1995. V jejím vedení stojí Vladislav Chvalina s majoritním podílem na základním kapitálu, který činí 4 047 000,- Kč. V současné době firma sídlí v Praze a zaměstnává 15 - 20 zaměstnanců. Tato společnost je kromě České republiky i výhradním zastoupením pro Slovenskou republiku, Polskou republiku, Rumunsko a Maďarsko. (2017 © Kleentek, spol. s r.o.)

Co se týká konkurenčního boje s FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., odehrává se spíše na úrovni služeb. KLEENTEK, spol. s r. o. se soustředí především na filtraci a recyklaci olejů a nikoli až tak na výrobu a prodej produktů. (2017 © KLEENTEK, spol. s r. o.)

Ekonomické výsledky společnosti KLEENTEK, spol. s r. o. budeme vzhledem k dostupnosti porovnávat s výsledky FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. pouze pro rok 2015. Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. převyšuje KLEENTEK, spol. s r. o. jak v obratu, který je skoro až dvojnásobně vyšší, tak i ve výsledku hospodaření, kde se jí po-

dařilo dosáhnout dokonce více než dvojnásobné hodnoty oproti svému konkurentovi. (Výroční zpráva KLEENTEK, spol. s r. o. za rok 2015)

9.2 MADOIL s.r.o.

Základní informace:

Obchodní firma:	MADOIL s.r.o.
Datum zápisu:	20. května 1996
Sídlo:	Sovadinova 3552/10a, 690 02 Břeclav
IČ:	652 76 515
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	200 000,- Kč

(Obchodní rejstřík a sbírka listin, 2017)

Popis společnosti:

Firma MADOIL s.r.o. byla založena v roce 1996 a v jejím čele stojí Zdeněk Dvořák s majoritním podílem na základním kapitálu. Jedná se o firmu se sídlem v Břeclavi, což znamená podstatně větší hrozbu konkurence než společnost KLEENTEK, spol. s r.o. z Prahy. Firma MADOIL s.r.o. momentálně zaměstnává okolo 20 zaměstnanců. (2017 © Madoil, s. r. o.)

Prodejní portfolio společnosti je poněkud širší než u FILTRATION TECHNOLOGY. Firma MADOIL s.r.o. se kromě filtrace a aditivace olejů pro průmysl zabývá hodně automobilovým průmyslem. Prodává i různé autodoplňky nebo různé druhy náradí. Firma dokonce spolupracuje se společností Sloznaft ČR, která jim dodává naftu a MADOIL s.r.o. ji potom nabízí. Pokud bychom se měli zaměřit na oblast, ve které představuje konkurenci pro FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., pak zjistíme, že právě díky širokému záběru produktů a služeb by neměla představovat velkou hrozbu. Z toho plyne příležitost pro FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., aby si upevnila silnější postavení na území Moravy. (2017 © Madoil, spol. s r. o.)

Z hlediska ekonomických výsledků, které opět budeme porovnávat pouze pro rok 2015, vidíme, že obrat společnosti MADOIL s.r.o. převyšuje firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. téměř o 15 milionů Kč, zatímco výsledek hospodaření má naopak

až 4x menší. Tento fakt je způsoben právě tím, že MADOIL s.r.o. má široký záběr produktů, což enormně navyšuje náklady vynaložené na prodej zboží. (Výroční zpráva MADOIL s.r.o. 2015)

10 ANALYTICKÉ NÁSTROJE

V následující kapitole budou rozebrány různé nástroje, které bývají používány pro měření konkurenceschopnosti společnosti, v tomto případě tedy společnosti FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. Jedná se o analýzu SWOT, PEST analýzu a Porterovu analýzu konkurenčních sil.

10.1 PEST analýza

V následující kapitole bude společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. analyzována z hlediska faktorů, které ovlivňují její makrookolí. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Faktory, uvedené v tabulkách níže, jsou posuzovány podle aktuálního trendu a podle dopadu na firmu. Faktorům jsou přiřazovány hodnoty důležitosti ze škály 1 – 5, kde 5 je nejdůležitějším a 1 nejméně důležitým faktorem.

10.1.1 Politické faktory

Tabulka 1: Politické faktory, Zdroj: vlastní zpracování

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost
Legislativa	stabilní	Změny mohou ovlivnit podnikatelskou činnost	4
Politická situace	kolísavá	Odlišný pohled na výši daní	4
Daňová politika:			
- Spotřební daň	stabilní	Minimální	5
- Daň z příjmu PO	klesající	Úspora peněz ze zisku	2
Ekologičnost	rostoucí	Dodržování norem	3

Významným politickým faktorem pro společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. je daňová politika, konkrétně spotřební daň. Sazby spotřební daně u minerálních olejů jsou ohraničeny minimální sazbou, kterou určuje Evropská unie, aby kontrolovala cenu v jednotlivých státech. Tuto sazbu upravuje § 45 odst. 1 písmeno a) až g) - v závislosti na typu oleje.

Dalšími faktory jsou politická situace a legislativa, které za jistých podmínek přináší nejistotu pro podnikatele. Vzhledem k tomu, že firma si zakládá na ekologičnosti, což má potvrzeno i certifikací, nepřináší tento faktor významné změny.

10.1.2 Ekonomické faktory

Tabulka 2: Ekonomické faktory, Zdroj: vlastní zpracování

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost
HDP	Rostoucí	Vhodné podmínky pro podnikání	3
Nezaměstnanost	Klesající	Minimální vliv	1
Cena energií	Stabilní	Stejné náklady na výrobu	2
Inflace	Stabilní	Stejné ceny vstupů	2

Nejdůležitějšími ekonomickými faktory pro FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. se ukázal být faktor HDP. Rostoucí HDP ČR představuje obecně příznivou situaci pro podnikání, jelikož rostou investice a spotřeba. Dalšími faktory jsou cena energií a inflace, které díky své stabilitě nijak významně neovlivňují finanční situaci podniku. Vzhledem k velikosti firmy nehraje klesající nezaměstnanost v ČR velkou roli.

10.1.3 Sociální faktory

Tabulka 3: Sociální faktory, Zdroj: vlastní zpracování

Faktory	Trend	Dopad	Důležitost
Vzdělanost v ČR	Rostoucí	Vysoký počet kvalifikovaných pracovníků	4
Délka života	Rostoucí	Prodlužování pracovní činnosti	2
Životní úroveň	Rostoucí	Zákazníci jsou ochotni připlatit za kvalitu	4
Požadavky na pla-	Rostoucí	Rostou náklady firmy	3
Zájem o životní	Rostoucí	Důraz na ekologičnost	2

Sociálními faktory, kterým je připisována největší důležitost, jsou vzdělanost a životní úroveň obyvatelstva. Rostoucí vzdělanost populace znamená pro firmu větší počet kvalifikovaných pracovníků, což by mělo mít za následek prosperitu firmy. Zvyšování životní úrovně znamená, že lidé chtějí lepší, kvalitnější výrobky a služby a jsou ochotni za ně více

zaplatit. Tento faktor by měl být pro firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. příznivý, protože kvalita výroby a služeb je jedna z priorit firmy. Negativním faktorem pro firmu může být rostoucí tendence v požadavcích na platové ohodnocení ze strany zaměstnanců. To způsobuje zvyšování nákladů firmy. Dalšími sociálními faktory jsou délka života a zájem o životní prostředí.

10.1.4 Technologické faktory

Tabulka 4: Technologické faktory, Zdroj: vlastní zpracování

Faktory	Trendy	Dopad	Důležitost
Nové technologie	Rostoucí	Zvýšení efektivity produkce	5
Zastarávání	Stagnující - klesající	Využití strojů	3

Mezi technologické faktory, které ovlivňují firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. patří nové technologie a zastarávání strojů. Vzhledem k tomu, že firma má vlastní laboratoř, kde provádí analýzy a testuje nové postupy, disponuje vysokou konkurenceschopností v oblasti nových trendů. To vše za pomoci nejmodernějších technologických postupů a přísných výrobních kritérií vede k maximalizaci spokojenosti zákazníka, což je hlavním cílem firmy. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. disponuje novými prostory, jako jsou provozovna, sklad a různé. To znamená, že veškeré stroje potřebné pro chod jsou ve vynikajícím stavu a nepodléhají zastarávání, či zaostávání vůči své konkurenci.

10.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zpracování modelu pěti konkurenčních sil bylo provedeno za pomoci konzultací s vedením firmy. V jednotlivých podkapitolách níže jsou uvedeny konkrétní konkurenční síly a jejich vliv na firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence:

Počet konkurentů v oboru filtrace a recyklace olejů je na území ČR relativně malý. To však neznamená nedůležitost této síly v Porterově modelu. Jak už bylo zmíněno výše, největší konkurent firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. je firma KLEENTEK, spol. s r.o. se sídlem v Praze. Na první pohled by se mohlo zdát, že tato firma díky své lokaci nepřed-

stavuje hrozbu. Podnikání v oboru filtrace a recyklace olejů je zaměřena především na B2B obchod, tudíž je pro firmu nejlepší získat kontrakty s jinými velkými firmami, které budou využívat právě našich služeb, popřípadě kupovat zařízení právě od nás. Tím pádem by právě lokace okolo Prahy mohla být atraktivnější, co se týká počtu firem. Na jižní Moravě je však dostatek velkých firem a tak větší riziko představuje hrozba nově vstupujících firem.

Hrozba nově vstupujících firem:

Tato síla Porterova modelu představuje největší hrozbu pro společnost v případě, že by nový konkurent sídlil v blízkosti právě FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. Tato firma sídlí v optimální oblasti, respektive v průmyslové zóně v blízkosti České zbrojovky Uherský Brod, která je hlavním odběratelem. Takovýto vstup nového konkurenta by mohl velmi ohrozit postavení firmy na zdejším trhu. V jiném případě, než ve výskytu nového konkurenta v blízkosti, by firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. neměla pociťovat nátlak na její podnikání.

Hrozba substitučních produktů:

Tato hrozba je minimální, téměř až nulová, neboť substituty olejů a maziv neexistují. Jediná hrozba ze strany substitučních produktů by mohla teoreticky nastat při různém zpracování filtračních zařízení. To by však také nemělo být možné, jelikož firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. vyrábí a instaluje filtrační zařízení přímo na míru dle zákaznických potřeb. Další možnou situací by mohly být jiné značky olejů, maziv nebo filtrů z důvodu domnělé vyšší kvality právě u těchto značek. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. maximálně dbá na spokojenost zákazníka, což dosahuje díky kvalitě svých produktů a služeb.

Hrozba ze strany dodavatelů:

Vyjednávací síla neboli hrozba ze strany dodavatelů je spíše průměrná. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má tři hlavní dodavatele. Dva z těchto dodavatelů podnikají jako fyzická osoba a tím třetím, hlavním je společnost HYDROMA spol. s r. o. Všichni tři dodavatelé sídlí v blízkosti sídla společnosti FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., což spolu s dobrými vztahy, poměrně stálým odběrem a dobrou komunikací zaručuje vhodné podmínky pro stabilní partnerství.

Hrozba ze strany zákazníků:

Jelikož podnikání firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. představuje z drtivé většiny B2B princip obchodů, roli zákazníků představují jiné firmy. Největším odběratelem, jak již bylo zmíněno, je společnost Česká zbrojovka a. s. se sídlem v Uherském Brodě. Rozvázání této spolupráce by znamenalo problém. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. se zároveň pokouší propracovávat do ciziny, čímž by zvýšila vliv zákazníků a zároveň si zvyšovala své postavení na trhu.

11 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

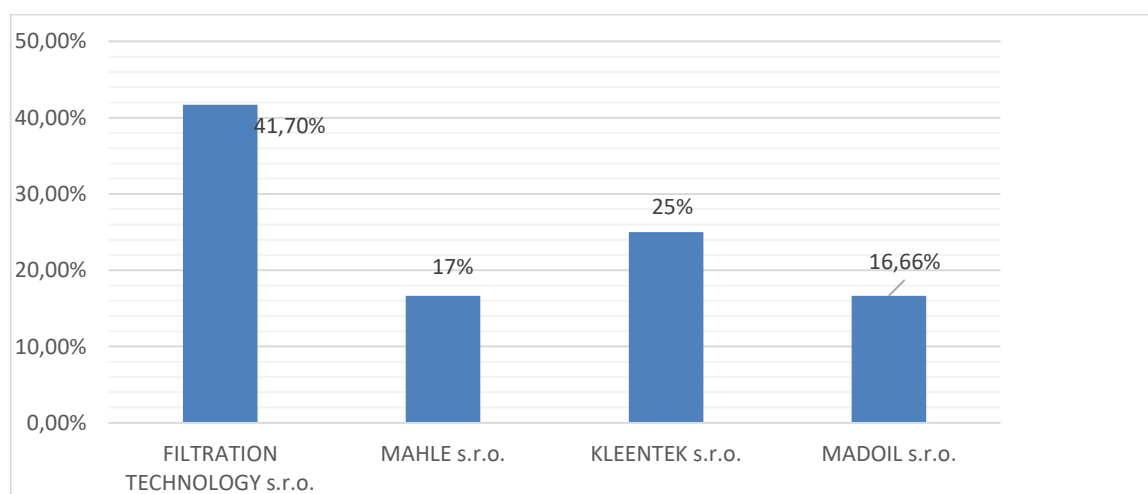
Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit postavení společnosti na okolním trhu. Vzhledem ke specifickému oboru, ve kterém firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. podniká, zvolil jsem místo klasického dotazníku strukturovaný rozhovor. Pro tento výzkum se mi podařilo zajistit odpovědi od dvanácti respondentů. Kromě tří dotazovaných respondentů všichni podnikají, nebo pracují v okolí sídla firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.

Jednotlivé odpovědi jsem vyhodnocoval třemi způsoby. Těmi nejjednoduššími byly koláčový a sloupcový graf, které přímo a jasně ukážou výsledky. U otázek č. 2, 3 a 4 jsem k vyjádření výsledků použil průměrování. U každého faktoru, či firmy jsem sečetl hodnoty všech odpovědí a ty jsem poté vydělil celkovým počtem odpovědí. Ve všech třech otázkách platí, že čím nižší číslo vyšlo, tím to bylo pro danou firmu, či faktor lepší.

11.1 Vyhodnocení výzkumu

Otázka č. 1: Jaká firma Vás jako první napadne pro oblast filtrace a recyklace olejů?

V první otázce respondenti reagovali na otevřenou otázku. Otázka měla zjistit, jaká firma se respondentům vybaví jako první, když uslyší pojem filtrace a recyklace olejů. Šlo o to zjistit, s jakou konkurencí se zde firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. setkává, nebo jestli má zde silné postavení. Nejčastější odpovědí byla firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., která získala 41,7%, dále pak firma KLEENTEK, spol. s r. o. s 25 %, na třetím místě firma MADOIL, spol. s r. o. s 17 % poslední firma MAHLE, spol. s r. o. s 16 %.



Obrázek 10: Marketingový výzkum – otázka č. 1, Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Ohodnot'te následující dodavatele filtračních systémů podle jejich nabízených cen:

Druhá otázka byla zaměřena na porovnání cen, za které firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. nabízí své produkty, či služby oproti své konkurenci. Ze čtyř zkoumaných firem respondenti znali v oboru označili za nejlevnější firmu KLEENTEK, spol. s r. o. Tato analýza byla provedena za pomoci zprůměrování hodnot odpovědí přiřazených této otázce jednotlivými respondenty. Vzhledem k tomu, že číslo 1 bylo bráno za nejlevnější a tudíž za nejpříznivější, je logické, že nejnižší číselná hodnota průměru znamená nejlepší vyhodnocení. V následující tabulce (tabulka 5) můžeme vidět, jak si stály ostatní firmy.

Tabulka 5: Marketingový výzkum – otázka č. 2, zdroj: Vlastní zpracování

Firma	Průměr	Pořadí od nejlevnějšího po nejdražší
KLEENTEK, spol. s r.o.	2	1.
FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.	2,25	2.
MADOIL s.r.o.	2,41	3.
MAHLE s. r. o.	3	4.

Otázka č. 3: Ohodnot'te následující dodavatele filtračních systémů podle kvality produktů a služeb, které nabízí:

Tato otázka zkoumá postavení firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. vzhledem k její konkurenci z hlediska kvality produktů a nabízených služeb. Výsledky jsou zpracovány stejným způsobem jako u předešlé otázky. Vidíme, že nejlépe je hodnocená firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., naopak nejhůře firma MADOIL s.r.o.

Tabulka 6: Marketingový výzkum – otázka č. 3, zdroj: Vlastní zpracování

Firma	Průměr
FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.	1,67
KLEENTEK s.r.o.	1,75
MAHLE s.r.o.	2,33
MADOIL s.r.o.	2,83

Otázka č. 4: Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru dodavatele?

Dotázaní respondenti měli v otázce č. 4 přiřazovat hodnoty k jednotlivým, nabídnutým faktorům. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. by z této otázky měla analyzovat, které faktory klienti preferují a zpracovat je do své obchodní strategie. Výsledek otázky je vyhodnocen opět vyhodnocen pomocí průměrů odpovědí u každého faktoru. Z tabulky č. 7 vidíme, že nejdůležitějším faktorem pro odběratele je kvalita, která je velmi těsně před cenou.

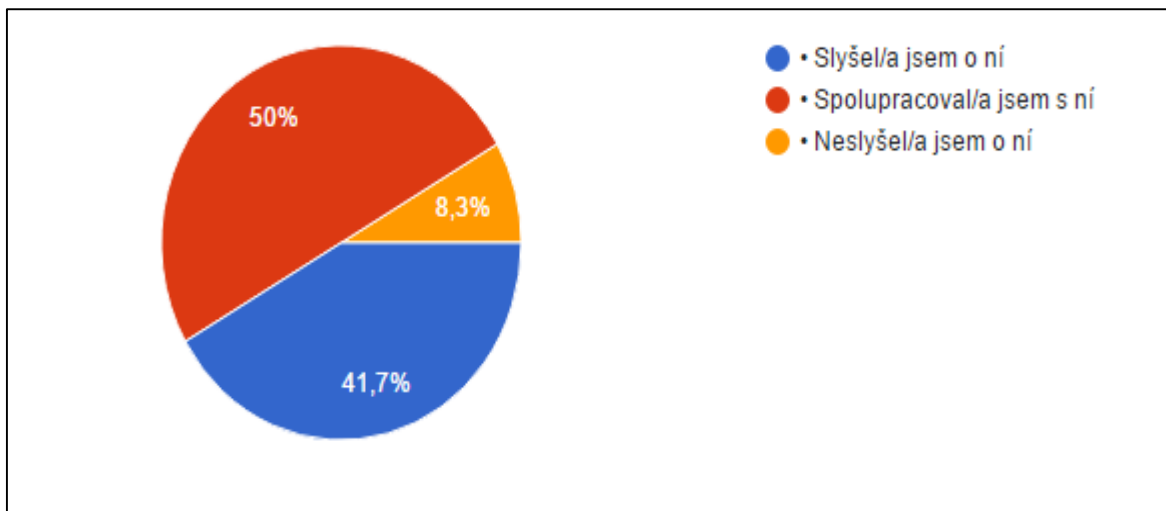
Tabulka 7: Marketingový výzkum – otázka č. 4, zdroj: Vlastní zpracování

Faktor	Průměr
Kvalita služeb/výrobků	1,58
Cena	1,75
Flexibilita	3,5
Rychlost komunikace	4,5
Ekologičnost	4,75
After sales servis	4,92

Otázka č. 5: Jak znáte firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.?

Jedná se o první otázku, která je zaměřena konkrétně na firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. Zjišťuje, do jaké míry respondenti znají firmu. Jedná se

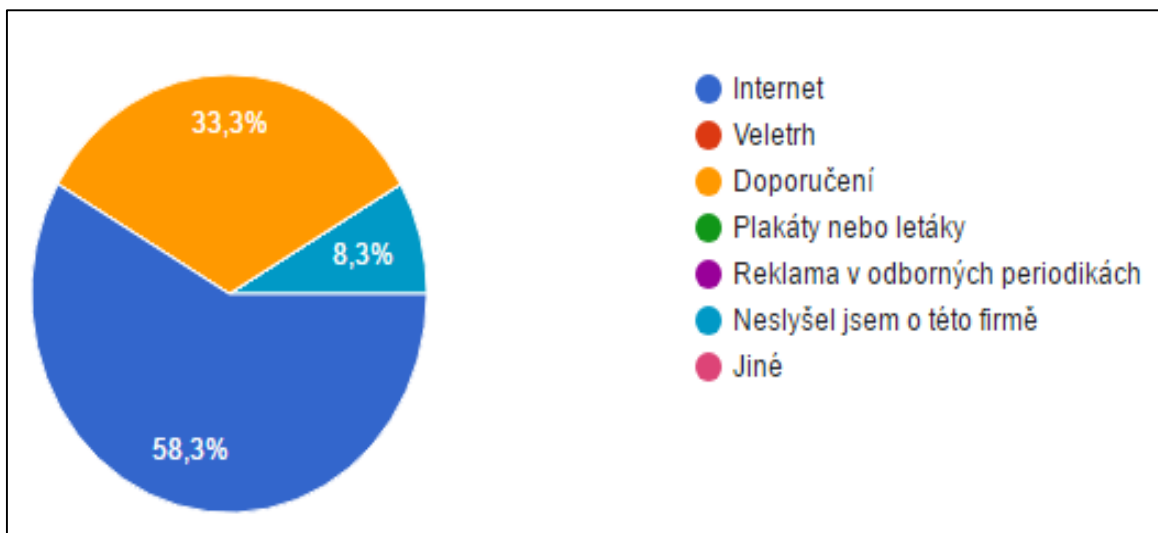
o přípravnou otázku pro další pokračování rozhovoru, kde jsou respondenti tázáni na zdroje informací o firmě.



Obrázek 11: Marketingový výzkum – otázka č. 5, zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kde jste se o firmě dozvěděli?

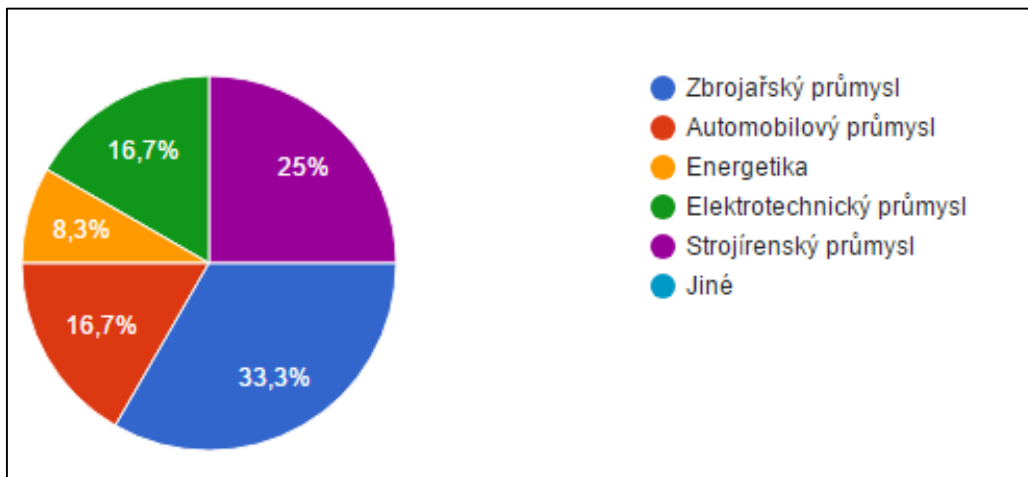
Jak již bylo zmíněno, otázka č. 5 byla jen přípravnou, pro otázku č. 6. Zjišťuje se zde, kde se odběratelé nejčastěji dovídají o firmě FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. Jak můžeme vyčíst z grafu, respondenti uváděli pouze dva zdroje informací, a to internet: 58% odpovědí, doporučení: 33,3%



Obrázek 12: Marketingový výzkum – otázka č. 6, zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaký je obor Vašeho podnikání?

Otázka číslo 7 alokovala jednotlivé respondenty podle trhů, na kterých se jejich firma, nebo firma, ve které pracují, pohybuje.



Obrázek 13: Marketingový výzkum – otázka č. 7, zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: V jak velké firmě / s jak velkou firmou podnikáte?

Otázka č. 8 rozčleňovala respondenty podle velikosti firem, ve kterých se pohybují. Toto dělení bylo určováno podle kritéria počtu zaměstnanců, pracujících ve firmě. Ze 12 respondentů se 6 pohybuje ve velkých firmách s počtem zaměstnanců nad 250, 4 z nich ve středně velkých firmách s 50 až 249 zaměstnanci a 2 v malých firmách, kde je 10 až 49 zaměstnanců.

Otázka č. 9: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

100% respondentů uvedlo za nejvyšší vzdělání vysokoškolské magisterské.

12 SWOT ANALÝZA

Cílem SWOT analýzy je zjistit, jak je na tom firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. v porovnání se svými konkurenty. Především jde o analyzování interního (silné a slabé stránky) a externího (hrozby a příležitosti) prostředí firmy. Výsledkem této analýzy bude výstup v podobě IFE matice, který říká, jak by si firma měla udržovat silné stránky a příležitosti. Také bude navrhnout postup, jak by se firma měla vyhnout hrozbám a jak odstranit slabé stránky.

12.1 Analýza interního prostředí

V následujících dvou tabulkách budou vytyčeny faktory, které představují hlavní silné (tab. 8) a hlavní slabé (tab. 9) stránky firmy. Těmto faktorům budou přisuzovány hodnoty na škále od 1 do 10 podle důležitosti. Hodnota 1 symbolizuje nejnižší důležitost faktoru, zatímco hodnota 10 představuje maximální důležitost faktoru pro firmu. Závěrem této podkapitoly bude provedeno vyhodnocení interního prostředí pomocí IFE matice (tab. 10).

Tabulka 8: Silné stránky společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky	Hodnocení
Kvalita výrobků	10
Výrobní a skladovací prostory	8
Školení a zkušenosti zaměstnanci	7
Nízká poruchovost filtračních zařízení	9
Ekologičnost	7
Kvalita služeb	9
Lokace (průmyslová zóna)	7
Moderní technologie	7

Společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. považuje za nejsilnější stránku své výroby, především pak jejich kvalitu a nízkou poruchovost, což je v tomto oboru stěžejní. Firma velmi dbá na kvalitu služeb, hlavně pak na preventivní údržby spojené s filtrací a recyklací olejů jak u sebe na firmě, tak u svých zákazníků. Z tohoto důvodu také firma považuje za jednu ze svých silných stránek ekologičnost spojenou především s likvidací nebezpečného odpadu. To umožňuje firmě snižovat spotřebu surovin a energií na výrobu

nových olejů, což je pro firmu významným ekonomickým přínosem. V neposlední řadě pak firma spoléhá na své výrobní a skladovací prostory, jejichž inovace v roce 2012 přinesla zvýšení hospodářského výsledku a následnou možnost další expanze inovace v roce 2014.

Tabulka 9: Slabé stránky společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování

Slabé stránky	Hodnocení
Sociální sítě	7
Účast na veletrzích	8
Obchodní síť v zahraničí	6
Marketingové oddělení	8
Lokace	5
Webové stránky	5

Asi nejvýznamnější slabou stránkou firmy je marketing. Vzhledem k tomu, že společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. je vcelku mladá, je pochopitelné, že se ještě neprobojovala na zahraniční trh, ale spíše si hledá a upevňuje postavení na trhu domácím. Za slabou stránku jsem zde zmínil i lokaci, která, jak jste si mohli všimnout, se objevila i v silných stránkách. Jde o to, že firma se sice nachází v dané oblasti na lukrativním místě (v průmyslové zóně u Slováckých strojů a. s.), ale stále je to v delší vzdálenosti od velkých měst, či průmyslových zón.

Tabulka 10: IFE matice, Zdroj: vlastní zpracování

S/W	Popis	Váha	Vliv	Celkem
S1	Kvalita výrobků	0,15	4	0,60
S2	Kvalita služeb	0,12	4	0,48
S3	Nízká poruchovost filtračních zařízení	0,12	3	0,36
S4	Výrobní a skladovací prostory	0,10	4	0,40
S5	Ekologičnost	0,08	3	0,24
W1	Marketingové oddělení	0,10	1	0,10
W2	Účast na veletrzích	0,80	2	0,16
W3	Sociální sítě	0,10	1	0,20
W4	Obchodní síť v zahraničí	0,10	2	0,20
W5	Lokace	0,05	2	0,10
Celkem				2,84

Výsledek IFE matice (Tab. 10) 2,84 vypovídá o tom, že firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má nadprůměrné postavení. Tato hodnota se však pohybuje jen těsně nad hranicí průměru, tedy je potřeba se stále soustředit na slabé stránky a pracovat s nimi.

12.2 Analýza externího prostředí

Externí prostředí představuje příležitosti a hrozby firmy. Ty budou rozepsány v následujících dvou tabulkách obdobným způsobem, jako tomu bylo u silných a slabých stránek. Oběma faktorům je přiřazována hodnota pravděpodobnosti. K příležitostem je pak přiřazována ještě míra atraktivity, zatím co k hrozbám míra nebezpečí. Na závěr proběhne vyhodnocení pomocí EFE matice, která je obdobná IFE matici.

Tabulka 11: Příležitosti společnosti, Zdroj: vlastní zpracování

Příležitosti	Pravděpodobnost	Atraktivita	Součin
Vývoj – vlastní laboratoř	0,8	1	0,80
Absolventi VŠ	0,5	0,7	0,35
SPŠOA	0,7	0,7	0,49
Veletřhy	0,8	0,6	0,48
Recyklace olejů	1	0,8	0,80
Internet	0,7	0,7	0,49
Rozsáhlý trh (ČR i zahraničí)	0,6	1	0,60

Nejatraktivnější příležitostí pro firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. jsou vlastní vývoj a recyklace. Oběma těmito parametry již firma disponuje, ale díky jejich velkému potenciálu a atraktivitě by nebylo dobré zde polevovat, naopak to rozvíjet dál. Další velkou příležitostí je trh. Nejde pouze o tuzemský trh, ale i o zahraničí. Vzhledem k tomu, že sousedíme s Německem, jehož trh by mohl být pro firmu velkým potencionálem. Jako všude, tak i mezi příležitostmi má svou roli internet, který je v dnešní době nepostradatelný. Skrz internet by mohla firma zlepšit své jméno, získat jak zakázky, tak i nové zaměstnance či obchodní partnery. Další velkou příležitostí firmy by mohli být studenti, jednak absolventi vysokých škol z oboru, ale mohli by to být i absolventi Střední průmyslově školy a Obchodní akademie, která sídlí necelý 1km od sídla společnosti. Měl by zde tedy být jednodušší kontakt, případně nábor.

Tabulka 12: Hrozby společnosti, Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby	Pravděpodobnost	Nebezpečí	Součin
Velký nový konkurent v regionu	0,4	1,0	0,40
Síla zákazníků	0,6	0,7	0,42
Slevy konkurence	0,6	0,6	0,36
Změny v České zbrojovce a.s.	0,2	0,8	0,16
Ztráta zaměstnanců	0,3	0,6	0,18

Vzhledem k tomu, že firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. patří k menším firmám a podniká v oboru, u kterého minimálně hrozí zásah státu, jsou největšími hrozbami hrozby ze strany konkurence, či zákazníků. Zákazníci představují hrozbu tím, že jsou si sami vědomi své síly a toho, že si svou dodavatelskou firmu mohou volit sami. Konkurenční hrozby nastávají v případě, že by se v okolí objevil nový, významný konkurent, nebo kdyby ti stávající změnili svou politiku obchodování za účelem získání nových zákazníků. Hrozba ze strany České zbrojovky a. s., která poskytuje firmě FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. své prostory jako sklad a která navíc dává firmě zakázky, jsou sice významné, ale díky silnému postavení České zbrojovky a. s. na trhu jsou málo pravděpodobné.

Tabulka 13: EFE matice, zdroj: vlastní zpracování

O/T	Popis	Váha	Vliv	Celkem
O1	Vývoj – vlastní laboratoř	0,13	4	0,52
O2	Recyklace olejů	0,12	4	0,48
O3	Rozsáhlý trh (ČR i zahraničí)	0,10	3	0,30
O4	Internet	0,12	4	0,48
O5	SPŠOA	0,08	3	0,24
T1	Síla zákazníků	0,10	1	0,10
T2	Velký nový konkurent v regionu	0,10	1	0,10
T3	Slevy konkurence	0,10	1	0,10
T4	Ztráta zaměstnanců	0,07	2	0,14
T5	Změny v České zbrojovce a.s.	0,08	2	0,16
Celkem				2,62

Celkový vážený průměr pro EFE matici vyšel 2,62. To znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. se pohybuje velmi těsně nad hranicí průměru (2,5).

13 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

V této kapitole navrhu firmě FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. doporučení a tipy, kterými by se firma mohla inspirovat a které by jí mohly pomoci do budoucna z hlediska zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

13.1 Účast na veletrzích

Marketingový výzkum ukázal, že společnost FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. je propagována především dvěma směry. Zákazníci se o společnosti dovídají buď na internetu, nebo přes reference a osobní doporučení. Je významným nedostatkem, že se firma takřka vůbec neúčastní veletrhů, které by mohly být cenný zdroj zákazníků, respektive kontaktů a následně zakázek. Vzhledem k tomu, že firma má celkem vybudované postavení na jižní Moravě, soustředil bych účast především na veletrzích v Čechách. Tím však nemyslím, aby se firma vůbec neúčastnila těch na Moravě. Vzhledem k faktu, že firma sídlí nedaleko hranic se Slovenskem, viděl bych určitě jako velkou příležitost využít i veletrhy právě tady.

Pro firmu jsem vybral tři, dle mého mínění, stěžejní veletrhy, které by měla navštívit a podle úspěchu rozšířit svá působení dále do jiných měst. Jedná se o Průmyslové veletrhy Praha, Mezinárodní strojírenský veletrh v Brně a Mezinárodní strojírenský veletrh v Nitře.

Ceník veletrhu MSV Brno:

Výstavní plocha:

- Krytá plocha – přízemí: 4 950 Kč/m²
- Krytá plocha – galerie: 3 700 Kč/m²
- Volná plocha 2 200 Kč/m²

Registrační poplatek:

- Vystavovatel 11 000 Kč

Příplatky za tvar výstavní plochy:

- Rohový stánek 30 %
- U-stánek 40 %
- Ostrovní stánek 60 %

V případě rozhodnutí o účasti firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. na tomto veletrhu by náklady byly 57 620 Kč za předpokladu, že by firma vystavovala se stánkem 3x3m² ve tvaru U v galerii na kryté ploše. Firma by však mohla využít slevu 8 % na doúčtování plochy za podání přihlášky a zaplacení první zálohy v určitém termínu. V takovém případě by náklady klesly na **53 980 Kč**.

Ceník pro veletrh v Praze je velmi obdobný, jako ten v Brně. V Nitře potom ceník vychází trochu levněji. Celkové očekávané náklady na účast na všech tří veletrhů by byly minimálně kolem **150 000 Kč** (bez zahrnutí režijních nákladů).

13.2 Rozšíření působnosti

Jak již bylo zmíněno výše, firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má silné postavení na jižní Moravě, hlavně pak ve svém okolí. To však není jejím hlavním cílem. Firma by si chtěla zajistit silné postavení na trhu v celé České republice a dále expandovat do zahraničí.

Rozšíření obchodní sítě v ČR:

Jednou z potenciálních možností pro rozšíření sítě v České republice je účast na veletrzích, která už je, i s náklady na realizaci, popsána výše.

Další možností by mohlo být využití svého silného partnera České zbrojovky, a. s. Tento obchodní partner, jakožto jedna z největších firem v České republice, má spoustu kontaktů a mohl by doporučit firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. jakožto spolehlivého dodavatele do jiných firem, nebo odvětví. Aby to bylo výhodné pro obě strany, mohla by firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. nabídnout České zbrojovce, a. s. slevu na služby za každého nově získaného klienta právě tímto způsobem. Tato možnost by znamenala nulové náklady pro FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., neboť to, co by „ztratila“ na bonusech pro Českou zbrojovku, a. s., to by získala i s bonusem na zakázkách od nových klientů.

Expanze do zahraničí:

Firmě FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., jejíž hospodářský výsledek má rostoucí tendenci, by určitě jen pomohlo expandovat do zahraničí. V tomto směru má firma nedostatky, neboť na obchody se zahraničím se orientuje jen zřídka.

Stejně jako při rozšiřování obchodní sítě v ČR je i zde jedna z možností využití veletrhů v zahraničí. Opět je tato problematika vyřešena výše.

Druhou možností by opět mohla být varianta s využitím kontaktů České zbrojovky, a.s. právě proto, že tato firma není silná pouze na českém trhu, ale i na světovém.

Třetí možností jak se dostat s obchodem do zahraničí by mohlo být využití pomoci Ministerstva zahraničí, respektive jím nabízené služby Žijeme v zahraničí.cz. Jedná se o službu, která napomáhá malým a středním firmám ke vstupu na zahraniční trhy. Tato pomoc funguje na principu využívání českých kontaktů v zahraničí. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. by se registrovala do projektu ŽIJEME V ZAHRANIČÍ.cz, vybrat si místo k podnikání a kontaktovat tamní partnery. Ti na základě zadání od firmy pomohou zjistit informace o lokálním trhu, konkurenci, jejich výhodách i cenách. Kromě toho všeho také pomohou vytipovat potencionální zákazníky. Tato služba dnes působí ve 116cti zemích s více než 2000 kontakty. Roční náklady na registraci a využívání této služby jsou 14 000 Kč. (© 2012 ŽIJEME V ZAHRANIČÍ.cz)

Dalším řešením, jak se s firmou probojovat na mezinárodní trh, je využití dotací, které nabízí Ministerstvo průmyslu a obchodu. Jedná se o možnost, jak dosáhnout na levné zdroje financí v podobě dotací. Ministerstvo průmyslu a obchodu má na svém seznamu 12 prioritních zemí, ve kterých se snaží udržovat stávající pozice a další rozvoj těchto pozic především v segmentu malých a středních podniků. Kromě 12 prioritních má i 25 tzv. zájmových zemí. Ministerstvo průmyslu a obchodu kromě pomoci v exportu jako takovém pomáhá firmám i v proniknutí na zahraniční veletrhy.(© Copyright 2005 - 2017 MPO)

13.3 Marketing

Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o., jakožto firma, které se převážně zaměřuje na obchody B2B, má pro své účely dobře zpracované internetové stránky. Na těchto stránkách je možné najít téměř všechno potřebné. Od historie společnosti, až po objednávkové formuláře. To však neznamená, že lepší marketingová propagace by firmě nezvýšila počet odběratelů.

V dnešní době je nejpoblárnějším sociálním nástrojem facebook.com. Skoro každý dnes o této sociální síti slyšel a opravdu velká většina lidí a firem na světě tuto síť aktivně používá. Firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. má zde založený účet, ale efektivně ho používá minimálně. Určitě bych firmě doporučil aktualizovat tyto stránky, zadávat tam

aktuality, zobrazovat akce na produkty, či služby a především provádět komunikaci se zákazníky v podobě příspěvků, referencí apod. Také by bylo dobré zde nahrávat fotky ať už z veletrhů, firemních akcí, nebo z výroby samotné. Právě vizuální vjemy se sledujícím zazrijí do paměti nejvíce. Náklady na založení profilu na sociálních sítích jsou nulové. Správu profilu a aktualizace už je pak potřeba zadat vhodnému zaměstnanci, či správci sítě. Při vhodném výběru správce profilu by měl být dostačující bonus **2 000 Kč** k měsíční mzdě tohoto zaměstnance. Další možností profilu jsou placená reklamní místa na síti Facebook dle zadaných parametrů. V průměru by se náklady na tuto službu pohybovaly přibližně **500 Kč** na měsíc. Celkové roční náklady na takový profil by potom vyšly na **30 000 Kč**.

Co se týká naboru zaměstnanců, je pro firmu daleko lepší stránka linkedin.com než klasický facebook, který, jak už jsem zmínil, bych firmě doporučil především k propagaci a komunikaci se zákazníky. Služba stránky linkedin.com je přímo zaměřena na poptávku zaměstnání na trhu práce. Jednotlivci si zde založí profil s přesným popisem jejich dovedností, zkušeností, studia a podobně. Pokud na tyto stránky jakákoliv firma, co je zde zaregistrovaná, vloží nabídku práce, objeví se to uchazečům, kteří mají v tomto oboru zkušenosti, nebo studijní znalosti. Náklady na takovýto profil jsou téměř nulové.

Kromě virální podoby reklamy by firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. mohla využít i tištěné formy. Vzhledem zaměření převážně na typy obchodů B2B, jak už bylo výše zmíněno, by bylo irelevantní využívat publikování reklamy v běžných novinách nebo časopisech. Nejčtenějším průmyslovým časopisem v České republice je časopis MM Průmyslové Spektrum. Dle statistik uváděných vydavatelem v průměru jedno vydání tohoto časopisu přečte 25 tisíc strojařů s rozhodovacími pravomocemi. Především se jedná o ředitele firem, nebo řídicí pracovníky podřízené přímo řediteli. Tento fakt je pro firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. velmi důležitý. Náklady spojené s publikací v tomto časopise se pohybují v rozmezí od 8 000 Kč do 110 000 Kč na jedno vydání. Tato sazba závisí na velikosti reklamního prostoru a na stránce, na které má být reklama uvedena. Dále je možné využít slevu za opakované využití reklamy. Pro firmu FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. bych ze začátku doporučil využít půl stránkovou reklamu pro všech 10 nabízených výtisků za rok, což by umožnilo využít 20 % slevu. Celkové roční náklady by potom byly **294 720 Kč**.

13.4 Vyhodnocení všech závěrečných doporučení

Všechna doporučení jsou realizovatelná nezávisle na sobě. Záleží pouze na firmě, zda se rozhodne některá z výše uvedených doporučení použít. Pokud by se firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. rozhodla pro použití všech těchto doporučení, náklady by činily zhruba **488 720 Kč**.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabýval tématem analýza konkurenceschopnosti firmy FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. Mým úkolem bylo zjistit postavení firmy na trhu filtrace a recyklace olejů, dále analyzovat tuto firmu a sestavit doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Teoretická část bakalářské práce obsahuje definice stěžejních pojmů, potřebných pro tuto problematiku. Důležitou sekcí v této části bylo analyzování marketingového prostředí definování základních analytických nástrojů, které byly později použity.

Na začátku praktické části byla představena firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. z hlediska její existence, ekonomických výsledků, struktury a portfolia. Dále byli obdobně popsáni její dva největší konkurenti. V pokročilé fázi této části byly aplikované analytické nástroje přímo na firmu. Po konzultaci s vedoucím mé bakalářské práce a vedením firmy byl sestaven a proveden marketingový výzkum v podobě strukturovaného rozhovoru. Právě tento rozhovor a výsledky provedených analýz byly použity jako podklad pro závěrečná doporučení.

V kapitole závěrečných doporučení jsem navrhoval jednotlivé způsoby, jakými by firma FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. mohla zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu. Z vyhodnocení analytických nástrojů se jako slabá stránka ukázala nízká účast firmy na veletrzích, což bylo řešeno jako první v této kapitole. Dále byla stanovena různá doporučení pro rozšíření působnosti firmy jak v tuzemsku, tak i v zahraničí, kam firma aktuálně pronikla jen velmi málo. Poslední sekcí této kapitoly byla sekce marketing. Zde jsem navrhl dvě základní doporučení pro zvýšení propagace firmy.

Všechny tyto návrhy byly kromě teoretických popisků vyjadřovány i nákladově v peněžních hodnotách. Pokud by firma přijala a aktivně uskutečnila všechna má závěrečná doporučení, stálo by ji to zhruba 488 720 Kč.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 278 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-1535-3.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA, 2013. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a E. Jerome MCCARTHY, 2008. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, xxxvi, 790, [46] s. McGraw-Hill higher education. ISBN 978-007-127747-1.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 1997. Marketing zahraničního obchodu: Manuál českého exportéra. 1. díl. Praha: Radix, 331 s. ISBN 80-86031-07-1.

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

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. Expert. ISBN 8024704471.

HOŘEJŠÍ, Bronislava, 2010. Mikroekonomie. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 574 s. ISBN 978-80-7261-218-5.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav, 2013. Mikroekonomie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 366 s. Expert. ISBN 978-80-247-4385-1.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. Marketing při utváření podnikové strategie. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 262 s. ISBN 978-80-7408-060-9.

KINCL, Jan, 2004. Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, 172 s. Management studium. ISBN 8086851028.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 277 s. Expert. ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

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

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E, 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

STIASSNY, Alfred, 2008. Úvod do mikroekonomie. Bratislava: Poradca podnikateľ'a, 2008, 334 s. Eurokódex : ekonomické učebné texty. ISBN 978-80-88931-80-5.

SYNEK, Miloslav, 2002. Podniková ekonomika. 3., přeprac. dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071797367.

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

SEZNAM PUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

AGROKOMPLEX.sk. *Mezinárodní veletrh strojírenství*, agrokomplex.sk© 2013[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.agrokomplex.sk/vystavy/medzinarodny-strojarsky-veltrh-2017/>

FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o. *Profil společnosti*, filtration.cz© 2007-2011[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.filtration.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

FTS group s.r.o. *Produkty*, ftsgroup.cz© 2011 [Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.ftsgroup.cz/produkty/>

KLEENTEK, spol. s.r.o. *Produkty společnosti*, kleentek.cz© 2017 [Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.kleentek.cz/produkty/prehled-produktu>

MADOIL s.r.o. *O společnosti*, madoil.cz© 2017 [Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.madoil.cz/index.php?id1=38&menu=24&lg=cz>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Sbírka listin MADOIL s.r.o.*, or.justice.cz© 2012-2015 [Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=577942>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Sbírka listin KLEENTEK s.r.o.*, or.justice.cz© 2012-2015 [Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=476438>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Sbírka listin FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.*, or.justice.cz© 2012-2015 [Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=616029>

MMSPEKTRUM.com. *Ceník inzerce*, mmspektrum.com© 2017[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/tistena-inzerce-cenik.html>

PRUMYSLOVEVELETRHY.cz. *Průmyslové veletrhy v Praze*, prumysloveveletrhy.cz© 2016[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://prumysloveveletrhy.cz/vystavovatel>

VELETRHY BRNO, a.s. *Mezinárodní veletrh strojírenství*, bvv.cz© 2011 – 2017[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/msv/>

ŽIJEME V ZAHRANIČÍ.cz. *Podnikání v zahraničí*, zijemevzahranici.cz© 2012[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <http://www.zijemevzahranici.cz/clanky/jak-vyuzit-zijeme-v-zahranici-cz-inspirace-pro-exportery>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Podpora exportu*, mpo.cz © 2005 - 2017[Online]. [Cit. 2017-05 11]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/podpora-exportu/koncepce-a-strategie/exportni-strategie-cr-2012---2020--220213/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
a. s.	Akciová společnost
BCG	Boston Consulting Group
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technologické
IČ	Identifikační číslo
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-consumer
ČR	Česká republika
CZUB	Česká Zbrojovka Uherský Brod a.s

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tři obecné strategie (Porter, 1994, s.39).....	22
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí firmy (Jakubíková, 2013).....	25
Obrázek 3: BCG matice (Jakubíková, 2013).....	30
Obrázek 4: SWOT analýza (Jakubíková, 2013)	32
Obrázek 5: Porterův model pěti konkurenčních sil (Kozel, 2006).....	33
Obrázek 6: Obrat společnosti od roku 2010 do roku 2016, Zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.	38
Obrázek 7: Hospodářský výsledek společnosti od roku 2010 do roku 2016, Zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.....	39
Obrázek 8: BCG matice, zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.	42
Obrázek 9: Podíl odběratelů společnosti, Zdroj: Interní zdroje FILTRATION TECHNOLOGY s.r.o.....	43
Obrázek 10: Marketingový výzkum – otázka č. 1, Zdroj: Vlastní zpracování.....	52
Obrázek 11: Marketingový výzkum – otázka č. 5, zdroj: Vlastní zpracování.....	55
Obrázek 12: Marketingový výzkum – otázka č. 6, zdroj: Vlastní zpracování.....	55
Obrázek 13: Marketingový výzkum – otázka č. 7, zdroj: Vlastní zpracování.....	56

SEZNAM TABULEK

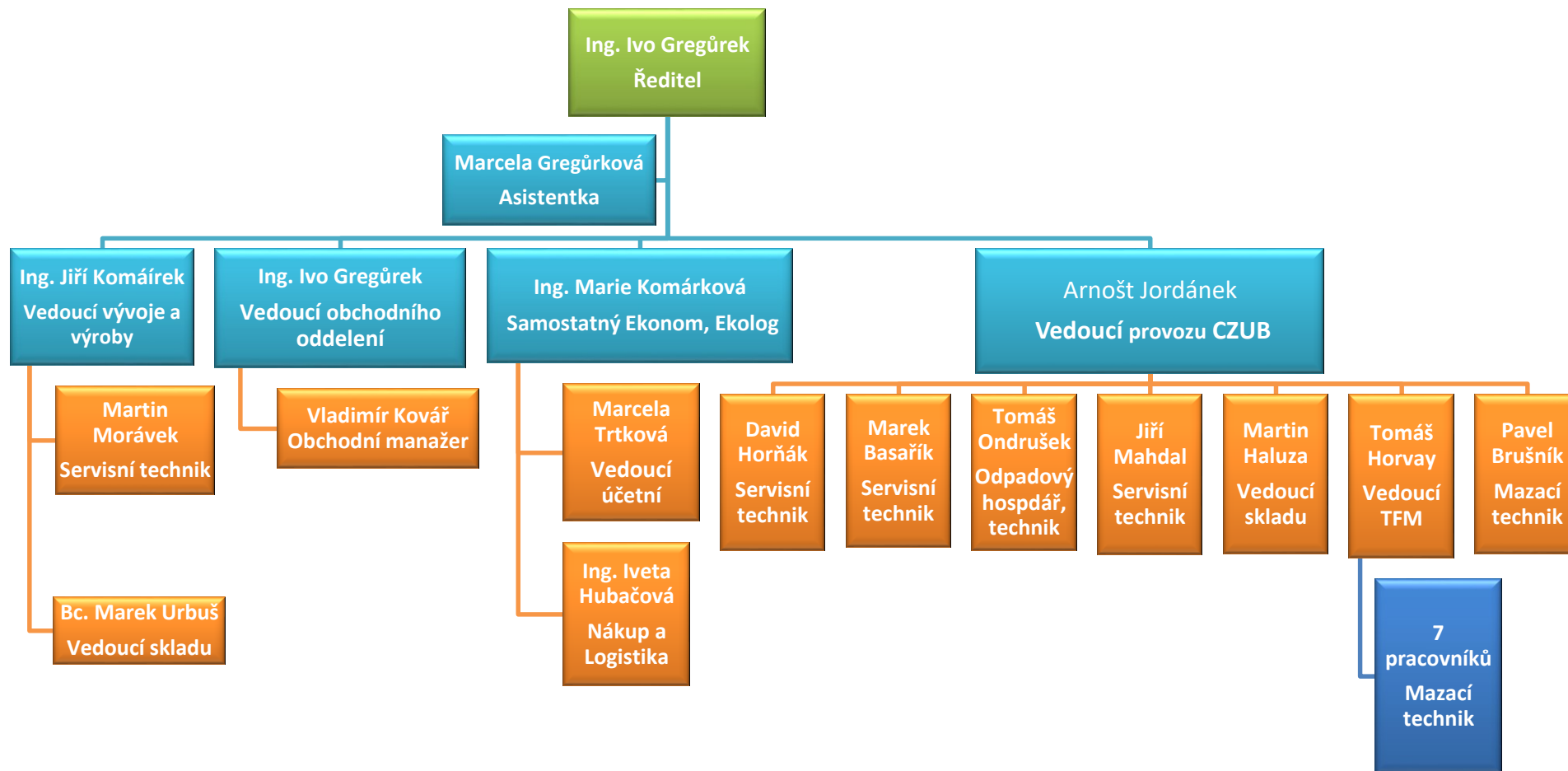
Tabulka 1: Politické faktory, Zdroj: vlastní zpracování	47
Tabulka 2: Ekonomické faktory, Zdroj: vlastní zpracování	48
Tabulka 3: Sociální faktory, Zdroj: vlastní zpracování	48
Tabulka 4: Technologické faktory, Zdroj: vlastní zpracování.....	49
Tabulka 5: Marketingový výzkum – otázka č. 2, zdroj: Vlastní zpracování	53
Tabulka 6: Marketingový výzkum – otázka č. 3, zdroj: Vlastní zpracování	54
Tabulka 7: Marketingový výzkum – otázka č. 4, zdroj: Vlastní zpracování	54
Tabulka 8: Silné stránky společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování	57
Tabulka 9: Slabé stránky společnosti, Zdroj: Vlastní zpracování	58
Tabulka 10: IFE matice, Zdroj: vlastní zpracování	58
Tabulka 11: Příležitosti společnosti, Zdroj: vlastní zpracování.....	59
Tabulka 12: Hrozby společnosti, Zdroj: vlastní zpracování	60
Tabulka 13: EFE matice, zdroj: vlastní zpracování	60

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura firmy

Příloha P II: Strukturovaný rozhovor

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY



PŘÍLOHA P II: STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR

Dobrý den,

jmenuji se David Krčmář a jsem studentem třetího ročníku Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěl bych se Vás zeptat na několik otázek. Vaše odpovědi si budu zaznamenávat do formuláře. Tento rozhovor slouží k získání informací, které budou následně použity pro mou bakalářskou práci. Vaše odpovědi budou zcela anonymní.

Otázka1:

Jaká firma Vás jako první napadne pro oblast filtrace a recyklace olejů?

--

Otázka 2:

Ohodnoťte následující dodavatele filtračních systémů podle jejich nabízených cen: (1 – nejlevnější, 5-nejdražší)

- FILTRATION TECHNOLOGY, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5
- KLEENTEK, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5
- MADOIL, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5
- MAHLE, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5

Otázka3:

Ohodnoťte následující dodavatele filtračních systému podle kvality produktů a služeb, které nabízí: (1 – nejlepší, 5 - nejhorší)

- FILTRATION TECHNOLOGY, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5
- KLEENTEK, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5
- MADOIL, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5
- MAHLE, spol. s.r.o. 1 2 3 4 5

Otázka 4:

Jaké faktory jsou pro Vás důležité při výběru dodavatele? (seřad'te od 1 – nejdůležitější po 6 – nejméně důležitý)

- Cena
- Reference (kvalita služeb/výrobků)
- Rychlost komunikace
- Ekologičnost
- Flexibilita (přizpůsobení se potřebám klienta)
- After sales servis

Otázka 5:

Jak znáte firmu FILTRATION TECHNOLOGY s. r. o.?

- Slyšel/a jsem o ní
- Spolupracoval/a jsem s ní
- Neslyšel/a jsem o ní

Otázka 6:

Kde jste se o firmě dozvěděli?

- Internet
- Veletrh
- Doporučení
- Plakáty nebo letáky
- Reklama v odborných periodikách
- Neslyšel jsem o této firmě
- Jiné:

Otázka 7:

Jaký je obor Vašeho podnikání?

- Zbrojařský průmysl
- Automobilový průmysl
- Energetika
- Elektrotechnický průmysl
- Strojírenský průmysl
- Jiné:

Otázka8:

V jak velké firmě / s jak velkou firmou podnikáte?

- Mikropodnik (0-9 zaměstnanců)
- Malý podnik (10 – 49 zaměstnanců)
- Střední podnik (50-249 zaměstnanců)
- Velký podnik (více než 250 zaměstnanců)

Otázka 9:

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ZŠ
- SŠ – výuční list
- SŠ – maturita
- VŠ – bakalářské studium
- VŠ – magisterské studium