

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Aneta Turečková

Bakalářská práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Aneta Turečková
Osobní číslo: M20203
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se ke konkurenceschopnosti společnosti.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte analýzu a na základě získaných výsledků navrhněte řešení pro zlepšení současného stavu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-29-209-262-1.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, 651 s. ISBN 978-0-13-146-918-5.
- MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-726-1251-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**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 přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti, jež působí na českém a slovenském trhu v odvětví výroby obuvi se zvýšeným zdravotním účinkem. Cílem teoretické části bylo zpracování literárních poznatků vztahujících se ke konkurenceschopnosti společnosti a vysvětlení pojmů potřebných ke zpracovávaným analýzám. V úvodu praktické části bylo zpracováno představení vybrané společnosti, situace na trhu a její hlavní konkurenti. Dále praktická část vycházela z poznatků, jež byly uvedeny v teoretické části, a věnovala se aplikaci jednotlivých marketingových analýz včetně zhodnocení jejich výsledků. Dle těchto výsledků byly v závěrečné části vyhotoveny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti dané společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, metoda 7s McKinsey, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking, PEST analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on the competitiveness analysis of a selected company operating on the Czech and Slovak market in the sector of footwear production with increased health effects. The aim of the theoretical part was to elaborate the literature knowledge related to the competitiveness of the company and to explain the concepts necessary for the analyses. In the beginning of the practical part, the introduction of the selected company, the market situation and its main competitors were processed. Furthermore, the practical part was based on the knowledge presented in the theoretical part and focused on the application of individual marketing analyses including the evaluation of their results. According to these results, the final part of the paper made proposals for improving the competitiveness of the company.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, McKinsey 7s method, Porter's five competitive forces model, benchmarking, PEST analysis, SWOT analysis

Velké díky patří zejména Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D., který byl vedoucím mé bakalářské práce a poskytl mi pomoc, vedení a rady během zpracovávání práce. A hlavně také za jeho ochotu a čas, který věnoval našim konzultacím.

Dále chci poděkovat vybrané společnosti za spolupráci a poskytnutí potřebných informací během vypracovávání praktické části.

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

“The future of life as we know it is being determined by everything we’re doing—and not doing. Now.”

Oprah Winfrey

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE	12
1.1 ČLENĚNÍ KONKURENCE	12
1.2 KONKURENT.....	15
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
1.4.1 Generické konkurenční strategie podle M. Portera.....	17
1.4.2 Konkurenční strategie podle P. Kotlera	19
2 KONKURENCESCHOPNOST	21
2.1 PRVKY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST	21
2.1.1 Cena.....	22
2.1.2 Produktivita	22
3 MARKETINGOVÉ ANALÝZY	23
3.1 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	23
3.1.1 Metoda 7S McKinsey.....	23
3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	25
3.1.3 Benchmarking	27
3.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	28
3.2.1 PEST analýza	29
3.3 SWOT ANALÝZA	30
4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	34
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	34
5.2 EKONOMICKÝ VÝVOJ.....	35
5.3 NABÍDKA PRODUKTŮ.....	37
5.4 DISTRIBUCE.....	38
5.5 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	39
6 PŘEDSTAVENÍ KONKURENTŮ	40
6.1 SITUACE V ODVĚTVÍ.....	40
6.2 KOVYST, SPOL. S R.O.	40
6.3 PEON TSL S.R.O.....	41
6.4 OBUV SANTÉ PROSEČ S.R.O.....	41

7	MARKETINGOVÉ ANALÝZY	42
7.1	METODA 7S MCKINSEY	42
7.1.1	Strategie (Strategy).....	42
7.1.2	Struktura (Structure).....	43
7.1.3	Systémy (Systems).....	43
7.1.4	Spolupracovníci (Staff).....	44
7.1.5	Schopnosti (Skill).....	44
7.1.6	Styl (Style)	45
7.1.7	Sdílené hodnoty (Shared value)	46
7.1.8	Vyhodnocení Metody 7S McKinsey.....	46
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	46
7.2.1	Kupující.....	47
7.2.2	Dodavatelé.....	48
7.2.3	Hrozba nově vstupujících na trh	48
7.2.4	Substituty.....	49
7.2.5	Konkurenti v odvětví.....	49
7.2.6	Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil	50
7.3	BENCHMARKING	50
7.3.1	Vyhodnocení benchmarkingu	55
7.4	PEST ANALÝZA	56
7.4.1	Politicko-legislativní faktory.....	56
7.4.2	Ekonomické faktory	57
7.4.3	Sociálně-kulturní (demografické) faktory	60
7.4.4	Technologické faktory	60
7.4.5	Vyhodnocení PEST analýzy	61
7.5	SWOT ANALÝZA	62
7.5.1	Silné stránky.....	63
7.5.2	Slabé stránky	64
7.5.3	Příležitosti	66
7.5.4	Hrozby	67
7.5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	68
8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	70
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKRENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	72
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

S volným vstupem na trh a možností podnikat existuje na trhu velké množství firem. Součástí trhu jsou také zákazníci a důležitou roli zde hraje konkurence. Proto aby si podnik své zákazníky získal a udržel, je nutné svést určitý konkurenční boj s dalšími firmami. Získat si přízeň svých odběratelů není jednoduché, zejména dnes, kdy žijeme ve 21. století, které je plné téměř neomezených možností. Je tedy nezbytné zákazníkům nabídnout něco navíc, něco, co je přiměje k tomu znovu se vracet, a něco, co značku odliší od ostatních. Zákazníci mají omezené rozpočty a je jen a pouze na společnostech, jakým způsobem jim dokážou, že zrovna jejich výrobek je ten pravý.

Tento úkol pro podniky není jednoduchý. Někdy na první pohled není konkurence ani zjevná, a proto je důležité důkladně prozkoumat konkurenční prostředí. Najít slabiny konkurenčních firem nebo mezery na trhu a v těchto oblastech se angažovat. Musí znát ale také své strategie, své přednosti a naopak oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit. Konkurenci tedy nelze přehlížet a k úspěchu je nezbytné věnovat jí velkou pozornost a přizpůsobit jí průběh podnikatelské činnosti. Konkurenceschopný podnik si totiž vždy najde své místo na trhu.

Zabývat se konkurencí by měli jak začínající společnosti, tak společnosti působící na trhu několik let. Trh se neustále vyvíjí a společnost přichází s neustálými inovacemi. S těmito pokroky však rostou i požadavky zákazníků. Pro udržení konkurenceschopnosti se podniky těmto požadavkům musí přizpůsobovat. Neučiní-li tak, učiní tak jiné firmy a v konkurenčním boji budou vítězi ony.

Věnovat se sledování konkurence na trhu není pouze jednorázovou záležitostí. Přání a standardy odběratelů se mění a firmy se jim musí zas a znova přizpůsobovat. Ať už se jedná o zavedení nových výrobků, změny jejich vlastností, vývoj nabízených služeb a dalších činitelů, neustále je to o tom být v konkurenci lepší.

Z této problematiky vyplývá tato bakalářská práce jejíž tématem je právě analýza konkurenceschopnosti ve vybrané společnosti. Po osobní zkušenosti v podniku a konzultaci s majiteli firmy bylo zhodnoceno, že analýza konkurenčního odvětví a návrhy na zlepšení její konkurenceschopnosti by byly velkým přínosem pro to, aby se firma mohla dále rozvíjet a byla úspěšná. Tato společnost působí necelých 30 let na trhu se zdravotnickou obuví. Toto odvětví nezažívá nikterak velký konkurenční boj, ale i přesto nelze konkurenci přehlížet.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konkurenceschopnosti ve vybrané firmě, která působí na českém a slovenském trhu. Její předmět podnikání je výroba a prodej obuvi se zvýšeným zdravotním účinkem. I přes poměrně dlouhou dobu působnosti na trhu je nezbytné se konkurencí zabývat pro úspěšnost podniku. Cílem práce je na základě marketingových analýz posoudit postavení vybrané společnosti mezi jejími hlavními konkurenty a na základě toho vypracovat návrhy vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti dané společnosti.

Tato práce má dvě části, z nichž první z nich je část teoretická. Jejím cílem je seznámení se s tématem konkurence a konkurenceschopnost a objasnění termínů, které s těmito pojmy souvisí. Dále budou zpracovány teoretické poznatky k marketingovým analýzám, které pomáhají k prozkoumání prostředí uvnitř firmy a konkurenčního prostředí, v němž se firma nachází.

Druhou je část praktická, ve které jsou popsány základní informace o vybrané společnosti. Představena je její ekonomická situace, nabídka produktů a způsoby distribuce a marketingové komunikace. Následuje seznámení se situací na trhu v daném odvětví a představení hlavních konkurenčních firem.

K dosažení cíle bakalářské práce budou provedeny marketingové analýzy. Jsou obsaženy v praktické části a vychází z jejich popisu v části teoretické. Konkrétně bude provedena analýza 7S McKinsey, analýza Porterova modelu pěti konkurenčních sil a metoda benchmarkingu pro zhodnocení vnitřního prostředí vybrané společnosti. Poté bude provedena PEST analýza sloužící k prozkoumání vnějšího prostředí a tyto analýzy vyplynou ve SWOT analýzu, jež souhrnně hodnotí obě tato prostředí.

Po provedení těchto analýz budou dle jejich výsledků vytvořeny návrhy a doporučení na zdokonalení konkurenční schopnosti ve vybraném podniku a budou v závěrečné části této bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Mikoláš (2005, s. 65) uvažuje o konkurenci jako o hospodářské soutěži či soupeření. Můžeme se na ni dívat z pohledu ekonomického, avšak konkurenci najdeme i v sociální, politické, kulturní aj. oblasti.

Konkurenční vztah zahrnuje dva a více subjektů. Podle Mikoláše (2005, s. 65) musí podnik splňovat určité předpoklady, aby do takového vztahu mohl vstoupit. Těmito předpoklady jsou:

- podnik je konkurenceschopný a má konkurenční potenciál,
- ochota podniku vstoupit do konkurenčního prostředí, tzn. má konkurenční zájem.

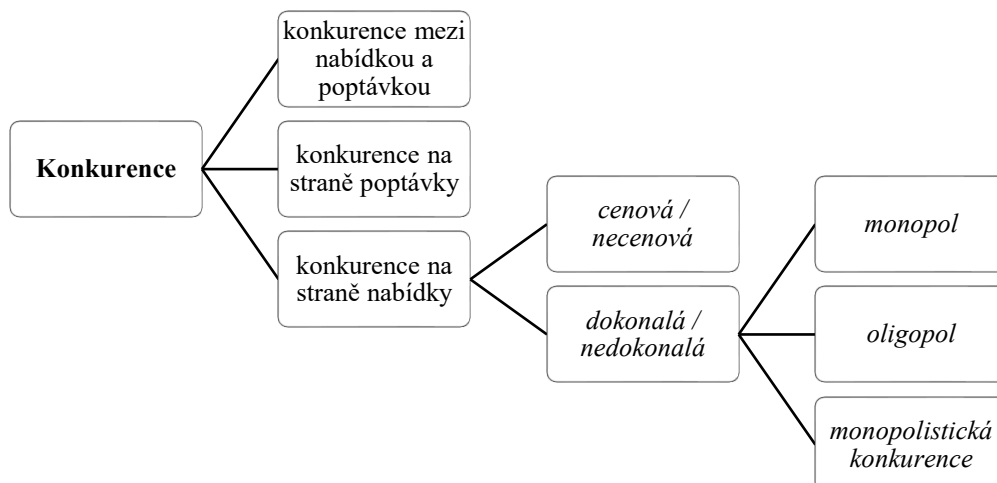
Mezi konkurenci podniku nelze zařadit pouze podniky se stejnými či podobnými produkty působící na stejném trhu, ale je třeba brát v úvahu i ostatní konkurenty, kteří usilují o výdaje domácností (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 45).

1.1 Členění konkurence

Urbánek (2010, s. 159) za konkurenci považuje podniky nabízející stejné či srovnatelné produkty. Avšak výrobci si mohou konkurovat nejen podobnými, ale i substitučními produkty, kterými mohou být nahrazeny. Z tohoto hlediska rozděluje konkurenci na dva druhy, a to:

- **konkurence zjevná** – stejný či podobný výrobek jako do konkurence,
- **konkurence skrytá** – na první pohled nepatrná, jedná se například o substituční zboží.

Z pohledu mikroekonomie se však v literatuře objevuje několik dalších způsobů členění konkurence. Například Mikoláš (2005, s. 66) znázornil základní členění, které vyobrazuje následující Obrázek 1.



Obrázek 1 - Členění konkurence (vlastní zpracování podle Mikoláše, 2005, s. 66)

1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

V zájmu prodávajícího je prodat svou produkci za co nejvyšší ceny na trhu. Opačným způsobem uvažuje kupující, který vyhledává výrobky za ceny nejnižší. Jedná se o střet zájmů, proto by se obě strany měly snažit přiblížit rovnovážnému stavu, který je určitým kompromisem stávající nabídky a poptávky (Mikoláš, 2005, s. 66).

1.1.2 Konkurence na straně poptávky

Mikoláš (2005, s. 66) popisuje tuto konkurenci jako konkurenci mezi spotřebiteli trhu. Každý kupující usiluje o to nakoupit co nejvíce statků a služeb co nejlevněji. V případě, že poptávka na trhu převyšuje nabídku, význam konkurence mezi poptávajícími stoupá a vede k rostoucím cenám.

1.1.3 Konkurence na straně nabídky

Cílem podniků je prodat co největší objem své produkce a dosáhnout maximálního zisku. Taktéž se snaží oslabit své konkurenty a jejich podíly na trhu. Na trhu dochází k poklesu cen, je-li nabídka nižší než poptávka.

Konkurenci na straně nabídky dělí Mikoláš (2005, s. 67) dále na *cenovou* a *necenovou*, které jsou na trhu úzce propojeny a doplňují se:

- **Cenová konkurence** – prodávající se snaží získávat zákazníky snižováním cen svých výrobků a služeb.

- **Necenová konkurence** – snaha prodávajícího přilákat zákazníky jinými způsoby, než je tvorba cen. Může jít o zvyšování kvality, diferenciaci produktů, reklama či podpora prodeje.

Dále podle podmínek na trhu tuto konkurenci Mikoláš (2005, s. 67) rozděluje na *dokonalou* a *nedokonalou*.

1.1.3.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je pouze ekonomickou teorií, která nikdy existovat nemůže. Z hlediska teorie se jedná o ideální stav, ve kterém subjekty trhu mají stejné podmínky (Urbánek, 2010, s. 171).

Podle Jurečky (2018, s. 188) má dokonale konkurenční trh následující rysy:

- velký počet prodávajících a kupujících na trhu, žádný z nich ani jeden nemůže ovlivňovat ceny,
- volný vstup do odvětví,
- výrobní faktory je možné přesouvat mezi firmami,
- stejnorodé (homogenní) produkty v odvětví, v rámci nabídky i poptávky,
- vysoká informovanost firem i spotřebitelů o produktech a cenách.

1.1.3.2 Nedokonalá konkurence

Dle Urbánka (2010, s. 171) se jedná o stav, který je skutečný a není pouhou teorií a trh nenabízí stejné podmínky pro všechny subjekty.

K nedokonalé konkurenci patří:

- **Monopol** – na jednom tržním segmentu v daném čase působí pouze jeden subjekt, který nabízí jeden produkt, kterým dokáže uspokojit poptávku (Čichovský, 2002, s. 165). Dle Jurečky (2018, s. 205) je hlavní charakteristikou tohoto postavení na trhu schopnost ovlivnit tržní cenu prostřednictvím svých rozhodnutí.
- **Oligopol** – malá skupina producentů, kteří mají velké podíly na nabídce v odvětví. V případě změny cen či množství produkce dochází k výraznému ovlivnění prodeje a zisků konkurence (Jurečka, 2018, s. 231).

- **Monopolistická konkurence** – mnoho výrobců nabízí diferenciované produkty a mají volný vstup na trh (Mikoláš, 2005, s. 67).

1.2 Konkurent

West (2001, s. 4) jako konkurenty označuje firmy, které prostřednictvím svého úspěchu ohrožují získávání obchodních příležitostí jiného podniku a mají negativní vliv na jeho prodeje.

Urbánek (2010, s. 161) se odkazuje na Kotlera, který podle očekávaného chování a reakcí rozlišil 4 kategorie konkurentů:

- laxní konkurent – nijak značně nereaguje na aktivity ostatních konkurenčních firem,
- vybíravý konkurent – zaměřuje se jen na některé z aktivity ostatních konkurentů,
- konkurenční tygr – na jakoukoliv možnost ohrožení reaguje velmi rychle a rozhodně,
- nevypočitatelný konkurent – nelze předvídat, kdy bude reagovat a kdy ne.

Autoři se ne vždy shodují. Jiným způsobem rozděluje konkurenty Blažková (2007, s. 62), taktéž do 4 skupin:

- přímý konkurent – konkurent na společném trhu s velmi srovnatelnými schopnostmi,
- potenciaální konkurent – podniky s podobnými silnými stránkami, ale na jiném trhu,
- konkurenti v zárodku – firmy působící na jiném trhu s odlišnými schopnostmi; v současnosti nejsou přímými konkurenty, ale je potřeba sledovat jejich budoucí aktivity,
- nepřímý konkurent – konkurent, který nemá podobné schopnosti, ale je součástí stejného trhu; v budoucnu mohou být přímými konkurenty.

1.3 Konkurenční výhoda

Aktuálně je na trhu mnoho firem, které nabízí podobné výrobky či služby stejnému segmentu zákazníků. Dle Blažkové (2007, s. 82) je jediným způsobem, jak se na trhu udržet, nalézt a definovat svou konkurenční výhodu. Tedy něco, čím je podnik odlišný od svých konkurentů a co je pro tento podnik specifické.

Díky konkurenční výhodě je podnik schopen vyšší konkurenceschopnosti. Konkurenční výhoda je základem podniku a jeho výkonnosti a vychází z užitné hodnoty, kterou podnik nabízí svým zákazníkům (Urbánek, 2010, s. 168-169).

Vyšší užitná hodnota, která je dána jak vlastnostmi produktu, tak ale i značkou, vede k lepšímu naplnění očekávání a splnění potřeb zákazníků. Na základě toho jsou ochotni více zaplatit. Získá-li podnik konkurenční výhodu, je schopen dosahovat vyššího zisku než jeho konkurence. Na základě toho Zuzák (2011, s. 78) chápe konkurenční výhodu z dvojího pojetí. A to z pohledu zákazníka, který vnímá větší užitnou hodnotu, ale také z pohledu vlastníků či investorů a návratnosti kapitálu vloženého do podnikání či dividend.

Blažková (2007, s. 83) zmiňuje příklady konkurenční výhody, mezi které patří nízké náklady na produkci, diferenciované produkty, neustálá inovace, patenty a autorská práva a další. Výhod v oblasti nákladů či diferenciaci může podnik dosáhnout např. tím, že:

- dělá věci stejné jako konkurenti, ale dělá je lépe (např. využití lepších technologií),
- dělá věci jiné než konkurenti (např. nabídka odlišných produktů).

Aby podnik našel konkurenční výhodu porovnáním nákladů a diferenciaci, může použít následující matici (viz Obrázek 2).

Stupeň odlišení	Nízký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	Vysoký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		Vysoké	Nízké
		Relativní náklady	

Obrázek 2 - Matice nalezení konkurenční výhody (vlastní zpracování podle Blažkové, 2007, s. 83)

Matice nalezení konkurenční výhody měří náklady ve vztahu ke konkurenci (tzv. relativní náklady) a stupeň odlišení výrobků podniku od konkurentů. Dle Blažkové (2007, s.84) jsou v matici následující pozice:

- Udržení zvláštnosti – relativní náklady podniku jsou vysoké a stejně tak i stupeň odlišnosti. Nabízí jedinečný produkt za nejvyšší cenu.

- Výjimečný úspěch – podnik udržuje relativní náklady na nízkých úrovních, ale naopak má vysoký stupeň odlišení. Nabízí jedinečný produkt, se kterým může konkurovat za jakoukoliv cenu. Jak vyplívá z názvu této pozice, je skvělou příležitostí k úspěchu.
- Víra v rostoucí trh – relativní náklady na vysoké úrovni a nízký stupeň odlišení podniku nezajišťují vždy dosažení konkurenční výhody. Šance uspět na trhu podnik dosahuje pouze v případě růstu trhu.
- Udržení cenové výhody – nízké relativní náklady a nízký stupeň odlišení umožňují podniku uspět pouze při cenách na nízkých úrovních a při udržení cenové výhody. Produkt je velmi podobný konkurujícím produktům.

1.4 Konkurenční strategie

K tomu, aby podnik dosáhl konkurenční výhody, je potřeba, aby si vytvořil optimální konkurenční strategii. Urbánek (2010, s. 158) udává, že díky vypracování konkurenční strategie si firma určí, jakým způsobem bude soupeřit v konkurenčním prostředí, a stanoví si cíle společně se způsobem, jak jich dosáhnout.

Kotler a Armstrong (2016, s. 568) ji charakterizuje jako strategii, která dává podniku tu největší možnou konkurenční výhodu a podnik staví do silné pozice proti konkurentům a pomáhá mu najít příznivé konkurenční postavení v odvětví.

Prvním krokem pro sestavení konkurenční strategie je analýza konkurentů. Stanovit si klíčové konkurenty a prozkoumat jejich produkty, cíle, zanalyzovat silné a slabé stránky a spolu s nimi i strategie, kterými se řídí. Na základě toho se pak rozhodnout, na které z těchto konkurentů zacílit, a naopak kterým se vyhnout. Druhým krokem je navržení konkurenční marketingové strategie (Kotler a Armstrong, 2016, s. 568).

1.4.1 Generické konkurenční strategie podle M. Portera

M. Porter uvedl 3 základní strategie, které odvozuje z analýzy pěti konkurenčních sil, prostřednictvím kterých si firmy udržují svou konkurenceschopnost. Tyto generické strategie jsou *strategie vůdčího postavení v nákladech*, *strategie diferenciacce* a *strategie koncentrace* (Karlíček, 2013, s. 102).

1.4.1.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech

Tato strategie spočívá v tom, že úspěšnost firmy zajišťují nižší náklady než jejich konkurence. Mohou to být např. snížení výrobních nákladů, úspory energie, standardizace produktu a další. Díky snížení nákladů je podnik schopný nabídnout zákazníkům nižší ceny než konkurenti, čímž získá konkurenční výhodu a posiluje svůj podíl na trhu (Karlíček, 2013, s. 102).

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 50) uvádí, že tato strategie s sebou nese riziko zanedbání inovačních procesů produktu, a to z toho důvodu, že podnik se soustředí pouze na náklady a nevěnuje pozornost produktu a změnám na trhu.

Rizikové je také spoléhat se pouze na výhodu v oblasti nákladů. Podle Kotlera a Kellera (2016, s. 74) mohou i jiné firmy dosáhnout nákladů ještě nižších, čímž ohrozí konkurenční výhodu podniku.

1.4.1.2 Strategie diferenciacce

Prostřednictvím strategie diferenciacce se podnik snaží vytvořit odlišný produkt, kterým je svým způsobem jedinečný mezi konkurencí. Takové konkurenční výhody může dosáhnout např. prostřednictvím služeb nabízených společně s produktem, výkonností a kvalitou produktu, dlouhé životnosti aj. (Karlíček, 2013, s. 102).

Urbánek (2010, s. 165) se odvolává na Portera, podle kterého je „dělat něco jinak než soupeř“ nedostačující. Je důležité to dělat lépe.

Narozdíl od strategie vůdčího postavení v nákladech, kde podnik usiluje o nižší náklady než konkurence, tomu tak u strategie diferenciacce není. Aby podnik mohl svůj produkt diferenciovat, vyvíjet a inovovat, musí vynaložit více nákladů. Pokud podnik uspěje, může mu tato strategie generovat vysoké zisky (Urbánek, 2010, s. 165).

1.4.1.3 Strategie koncentrace

Předchozí dvě strategie soustředily svoji pozornost na celé odvětví podnikání, kdežto strategie koncentrace je založena na zaměření pozornosti na určitý produkt nebo na úzký segment zákazníků, kteří mají specifické potřeby – tzv. *tržní výklenek neboli mikrosegment* (Karlíček, 2013, s. 103).

Tento segment se podnik snaží co nejlépe prozkoumat a poznat. Na základě toho se rozhoduje, zda v tomto tržním výklenku půjde cestou snižování nákladů či diferenciací (Kotler a Keller, 2016, s. 74).

Karlíček (2013, s. 103) zmiňuje, že díky zaměření na daný mikrosegment je podnik schopný plnit požadavky zákazníků lépe než konkurence. Tím nabízí přidanou hodnotu, za kterou může vyžadovat vyšší ceny a dosáhnout tak vyšší ziskovosti.

Naopak klesá tržní podíl podniku (Urbánek, 2010, s. 166).

Důležité je, aby se podnik zaměřil pouze na jednu z těchto strategií. Postupováním podle více než jednoho z těchto přístupů se oslabují jejich účinky a výsledky nejsou nikterak příznivé (Pavlů, 2007, s. 15).

1.4.2 Konkurenční strategie podle P. Kotlera

Ve svém díle Pavlů (2007, s. 15-16) udává, že na přístupy M. Portera navazují konkurenční strategie P. Kotlera. Jeho strategie vychází z pozice na trhu, kterou si podnik pro sebe vymezí. Na základě těchto pozic rozeznává 4 konkurenční strategie, a to *tržní vůdce*, *tržní vyzyvatel*, *tržní následovatel* a *výklenkář*.

1.4.2.1 Strategie tržního vůdce

Vůdce trhu disponuje nejvyšším podílem na trhu (minimálně 40 %) a jeho hlavní charakteristikou je vedení trhu a určování tržních podmínek. Jeho konkurenti od něj přebírají změny cen, zavádění nových produktů, propagaci aj. (Pavlů, 2007, s. 16).

Tržní vůdce se usiluje o ochranu svého dominantního postavení, zvyšování svého tržního podílu a zvětšování celkového trhu. Ovšem vyšší tržní podíl neznamená ihned vyšší zisky (Horáková, 2003, s. 98).

Podle Blažkové (2007, s. 138) této pozice dosáhnou většinou podniky, které se dostaly na trh jako první. Aby si ji i nadále udržely, je důležité nepřetržitě inovovat své produkty, vytvářet vstupní bariéry pro konkurenci nebo nacházet tržní mezery.

1.4.2.2 Strategie tržního vyzyvatele

Druhou, třetí až čtvrtou pozici na trhu zaujímá pozice tržního vyzyvatele. Podobně jako tržního vůdce zaujímá výrazný podíl na trhu. Obvykle vyhledává slabá místa konkurentů (malé a střední firmy, občas ale i větší podniky), na která se pak zaměřuje (Pavlů, 2007, s. 16).

Tržní vyzyvatel využívá ofenzivní strategii. Jeho cílem je dle Horákové (2003, s. 98) zvýšení podílu na trhu, a to na úkor tržního vůdce anebo na úkor stejných či drobnějších podniků na tomtéž trhu.

1.4.2.3 Strategie tržního následovatele

Následovatel zaujímá na trhu menší podíl a pouze následuje vedoucí firmu. Přizpůsobuje se novým výrobkům a změnám v cenách a vyhýbá se konkurenčním bojům (Pavlů, 2007, s. 16).

Jednou z možností je, že tržní následovatel napodobuje výrobky tržního vůdce bez toho, aniž by sám produkty vymýšlel. Druhou možností je, že přebírá výrobky od vedoucího na trhu a následně je upravuje nebo zdokonaluje (Blažková, 2007, s. 139).

Podniky v této pozici se mohou zdát méně ziskové. Tak tomu ale není. Mnoho malých podniků v pozici tržního následovatele je v oblasti ziskovosti úspěšných (Horáková, 2003, s. 101).

1.4.2.4 Strategie výklenkáře

Podnik, který se zaměřuje na výklenek na trhu, tedy na tu část, na kterou se velké firmy neohlížejí, je nazýván výklenkář. Soustředí se na určitý segment na trhu, skupinu zákazníků nebo výrobek, který je specifický (Pavlů, 2007, s. 16).

Horáková (2003, s. 102) zmiňuje, že výklenkáři by se neměli zaměřovat pouze na jednu tržní mezeru, ale na více výklenků, a tím měli diverzifikovat své podnikatelské riziko.

2 KONKURENCESCHOPNOST

Podle Mikoláše (2005, s. 33) je podstatou konkurence podniků na trhu jejich konkurenceschopnost.

Čím vyšší hodnoty konkurenceschopnosti podnik dosáhne, tím vyšší je jeho úspěšnost a efektivita konkurenční pozice v rámci konkurenčního prostředí (Čichovský, 2002, s. 14).

Zich (2012, s. 18) charakterizuje konkurenceschopnost jako vlastnost firmy, která podniku přináší dlouhodobý úspěch v konkurenčním prostředí. Proto, aby podnik uspěl, nestačí se pouze zapojit do procesu konkurence, ale prosadit své konkurenční výhody.

Pojem konkurenceschopnost definují dvě roviny. První z nich je konkurenční charakter – jak se firma chová na trhu. Druhou rovinou je portfolio konkurenčních výhod firmy (Zich, 2012, s. 86).

Posílení konkurenční schopnosti je rozhodujícím faktorem pro získání podílu na trhu. Podniky mající úspěch si získávají a udržují vyšší podíl na trhu. Pro dosažení dobré konkurenční pozice je potřeba kvalitních vstupů, zlepšování kvalifikace pracovníků a také výzkum a vývoj, obecně tedy komplexní inovační systém (Kislingerová, 2008, s. 17).

Dle Bárty (2019, s. 41) není podmínkou, aby byl podnik stejně dobrý jako konkurence v každém ohledu. Ale aby byla firma konkurenceschopná, je potřeba se své konkurenci vyrovnat v nabídce a k tomu přinést zákazníkům něco navíc.

2.1 Prvky ovlivňující konkurenceschopnost

Obecně nelze vyjmenovat všechny prvky působící na konkurenceschopnost podniku. Lze se na ně dívat z mnoha úhlů a také dělit podle různých kritérií, avšak v literatuře není daný jednotný seznam prvků působících na konkurenční schopnost firem.

Hučka, Kislingerová a Malý (2011, s. 109-113) je dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní prvky se vztahují k určitému výrobku. Jsou to:

- užité vlastnosti – jak je výrobek kvalitní a funkční,
- cena – náklady na produkt v porovnání vůči nákladům jiného produktu,
- kvalita dodávky – marketing, dodání výrobku, servis, záruka apod.

Vnější prvky se nevztahují pouze na jeden výrobek, ale jsou shodné u více výrobků. Takovým faktorem je například výše cla, směnný kurz měny.

2.1.1 Cena

Velmi zásadním a klíčovým pojmem v oblasti konkurenceschopnosti je cena, za kterou firma prodává své výrobky a služby. Má-li se spotřebitel rozhodnout mezi dvěma kvalitativně srovnatelnými výrobky, rozhoduje se na základě ceny. (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 111-117) Cena je závislá na 3 faktorech:

- náklady – zejména náklady práce (mzdy, odvody, které hradí zaměstnavatel, ...), produktivita, sociální náklady,
- zisk firmy,
- směnný kurz národní měny – pro případ, že vzájemní konkurenti jsou z jiných zemí s rozdílnou měnou.

2.1.2 Produktivita

Konkurenceschopný podnik by měl dosahovat rostoucí úrovně produktivity. Tento ukazatel je dán poměrem množství výstupů k využitým vstupům (Hučka, Kislingerová a Malý, 2011, s. 125).

I přesto, že trh prochází neustálou inovací a ekonomické prostředí se oproti minulosti zcela změnilo, základní vztahy v podniku zůstávají stejné. Proto je produktivita dle Hučky, Kislingerové a Malého (2011, s. 125) významným prvkem k posílení konkurenceschopnosti podniku. Maximální využití zdrojů, eliminace plýtvání a prostojů a další, to vše vede ke snížení nákladů a díky tomu vytvářet vyšší zisk.

Hučka, Kislingerová a Malý (2011, s. 124) uvádí, že na produktivitu působí fyzikální a psychologické faktory. Fyzikálními faktory jsou technologie, pracovní postupy, doprava atd. Mezi psychologické faktory patří kvalita vzdělání zaměstnanců, systém odměňování a hodnocení, motivace.

3 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Každý podnik funguje jako jednotka a působí v určitém prostředí, ve kterém má vztahy s ostatními jednotkami a okolím. Jedná se tedy o otevřený systém. Okolí, ve kterém se nachází se dělí na *vnitřní okolí* a *vnější okolí*. Vnější prostředí se dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3).

3.1 Analýza mikroprostředí

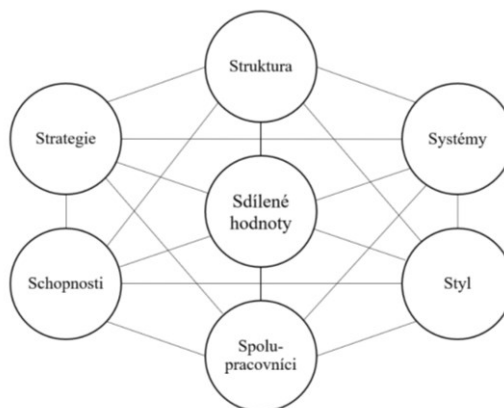
Mikroprostředí Kotler a Armstrong (2016, s. 95) vnímají jako účastníky trhu, kteří působí na schopnost firmy sloužit a předávat vytvořené hodnoty svým zákazníkům. Účastníky trhu jsou například firma sama o sobě, dodavatelé, konkurence, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci nebo veřejnost.

Dle Jakubíkové (2013, s. 102) svou činností může podnik tyto vlivy a situace významně ovlivnit.

3.1.1 Metoda 7S McKinsey

Aby firma dosahovala úspěchu, musí dbát na okolní faktory, a to nehlédě na to, zda se jedná o firmu velkou či malou. Model 7S McKinsey pomáhá tyto faktory a jejich působení zkoumat. Je nutné věnovat pozornost všem činitelům, jelikož jsou vzájemně propojené a zaměření se na pouze jeden z nich by mohlo vést ke zhroucení ostatních činitelů (Mallya, 2007, s. 73).

Mallya (2007, s. 73) udává, že tato metoda byla vytvořena firmou McKinsey, po které také nese název „7S“. Jedná se o počáteční písmena anglických názvů faktorů, které vyobrazuje Obrázek 3.



Obrázek 3 - Model 7S McKinsey
(vlastní zpracování podle Smejkal a
Raise, 2013, s. 40)

Hlavní faktory Mallya (2007, s. 74) dále rozděluje na *tvrdá 3S* (strategie, struktura a systémy) a *měkká 4S* (spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty).

3.1.1.1 Strategie (Strategy)

Tento faktor popisuje, jak podnik dosahuje svých záměrů a jaké jsou jeho reakce na hrozby a příležitosti, které mohou nastat (Mallya, 2007, s. 74).

Podle Smejkal a Raise (2013, s. 41) mají firmy strategii v písemné formě nebo pouze jako myšlenku, podle které podnik řídí. Při vedení firmy jde o reálné zavádění této strategie a následně jejího vyhodnocení. Aby strategie přinesla podniku úspěch, musí být dodržována její pravidla a postupy.

3.1.1.2 Struktura (Structure)

Struktura v modelu 7S představuje, jak jsou usprádané vztahy na pracovišti plynoucí z pozice nadřízenosti a podřízenosti, z dělby práce, rozdělení pravomocí a úkolů aj. (Mallya, 2007, s. 74).

Dle Smejkal a Raise (2013, s. 47) je pro úspěch firmy klíčové nejdříve definovat strategii a od ní odvíjet organizační strukturu.

Gála, Buchalceková a Jandoš (2012, s. 56) uvádí ve svém díle různé organizační struktury. Příkladem mohou být *klasické* organizační struktury, jako je liniová, funkcionální či funkční, *pružné* – maticová nebo procesní a *specifické* struktury – síťová, fraktální ad.

3.1.1.3 Systémy (Systems)

Do systémů patří procedury formálního i neformálního charakteru, které slouží k organizaci každodenních aktivit podniku. Patří zde technologické, informační, inovační systémy apod. (Mallya, 2007, s. 74).

3.1.1.4 Spolupracovníci (Staff)

Ke zvyšování produktivity a výkonnosti podniku jsou lidé hlavním zdrojem. Je proto důležité věnovat pozornost jejich motivaci, udržovat dobré vztahy a pocity sounáležitosti (Smejkal a Rais, 2013, s. 48-49).

Zaměstnanci nám přinášejí také určité znalosti a dovednosti nebo odbornou způsobilost (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 57).

3.1.1.5 *Schopnosti (Skill)*

Jedná se o znalosti a způsobilosti podniku uvnitř organizace, respektive to, co podnik umí nejlépe. Nejedná se pouze o souhrn kvalifikace pracovníků jako takových, ale například o úroveň organizace práce a řízení. Tyto schopnosti se dají rozvíjet díky vhodnému učicímu prostředí, touze pracovníků vyvíjet se a realizovat vizi podniku (Mallya, 2007, s. 74).

3.1.1.6 *Styl (Style)*

Styl řízení je vyjádřen tím, jak firma přistupuje k řízení organizace a k řešení jejich problémů, ať už ve formálním či neformálním směru (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 57).

Smejkal a Rais (2013, s. 48) rozlišují autoritativní styl řízení, demokratický a laissez-faire styl. Avšak existuje několik dalších možností členění stylu řízení.

3.1.1.7 *Sdílené hodnoty (Shared value)*

Hodnoty vyjadřují základní morální, sociální nebo duchovní přesvědčení podniku. Důležitým faktem je, že jsou sdíleny celou organizací a formulují misi a vizi organizace (Gála, Buchalceková a Jandoš, 2012, s. 57).

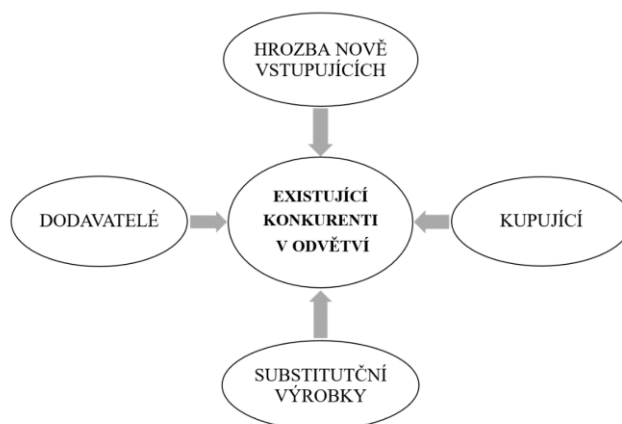
Všichni by měli vědět, kam směřuje snaha podniku, čeho má být dosaženo a proč (Mallya, 2007, s. 75).

3.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Podle Magretty (2012, s. 41) by se o konkurenci nemělo přemýšlet pouze jako o přímém boji mezi konkurenty. Cílem konkurenčního boje je dosažení zisku, což zahrnuje nejen přímé konkurenční soupeře, ale také zákazníky, dodavatele, výrobce stejných či velmi podobných produktů a potenciální konkurenti, kteří právě vstupují na trh.

Daným konkurenčním chováním se firma snaží dosáhnout v odvětví takového postavení, ve kterém bude nejlépe bojovat proti působícím konkurenčním silám. Anebo se může pokusit obrátit jejich vlivy ve svůj vlastní prospěch (Mikoláš, 2005, s. 69).

Obrázek 4 znázorňuje pět konkurenčních sil, které vyhranil M. Porter:



Obrázek 4 - Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování podle Magretty, 2012, s. 43)

3.1.2.1 Kupující

Dle Jakubíkové (2013, s. 105) jsou kupující hrozbou v případě, že mají sílu snižovat ceny. Tato situace nastává hlavně tehdy, pokud má zákazník pocit, že svého dodavatele může jednoduše vyměnit.

Zákazníci budou svou vyjednávací sílu uplatňovat zejména v případě nediferencovaných, drahých či nedůležitých produktů. Nepůsobí-li zmiňované tři podmínky, citlivost vůči úrovni ceny je nepatrná a tato konkurenční síla nemá takový vliv (Magretta, 2012, s. 48).

3.1.2.2 Dodavatelé

Stejně jako kupující i dodavatelé mají svou vyjednávací sílu. Ta se zvyšuje s klesajícím počtem dodavatelů v odvětví (Urbánek, 2010, s. 167).

Větší síla také vede ke schopnosti účtovat si vyšší ceny, hlavně v případě, kdy je nějaký podnik závislý na jednom dodavateli (Magretta, 2012, s. 49).

3.1.2.3 Hrozba nově vstupujících na trh

Každý potenciální konkurent vstupující do konkurenčního prostředí zvyšuje rivalitu soupeření (Urbánek, 2010, s. 167).

Tato konkurenční síla působí hlavně tehdy, pokud je do odvětví lehké vstoupit a pokud podniky v něm dosahují výnosů, které jsou přitažlivé pro nové podnikatele (Mikoláš, 2005, s. 69).

Pro vstup do odvětví je ovšem nutné překonat určité bariéry. Magretta (2012, s. 52) tvrdí, že nově přichází firmy působí na ziskovost daného trhu. Jednak tím, že jejich vstup brání zvyšování cen, protože rostoucí výnosy by přitahovaly stále více nových konkurentů. A také tím, že stávající podniky musí pro uspokojení a udržení svých zákazníků nést vyšší náklady. V důsledku těchto bariér je zvyšována laťka pro vstup na daný trh což nové konkurenty odrazuje a odvětví před nimi chrání.

3.1.2.4 Substituty

Substituční výrobek je takový, který uspokojuje potřebu člověka odlišným způsobem. Problémem je, že tak zabraňuje růstu ziskovosti na daném trhu. Nelze předpovídat, kdy se nějaký substitut v odvětví objeví, a pro produkty, které nahrazuje, vytváří maximální cenovou úroveň (Magretta, 2012, s. 50).

3.1.2.5 Konkurenti v odvětví

Podniky působící v tomtéž odvětví jsou si vzájemnými konkurenty. Mikoláš (2005, s. 71) vyčlenil 6 faktorů, které mají vliv na míru této konkurence:

- úroveň koncentrace – počet firem a značek a jejich tržní podíly,
- diferenciací produktů – menší diferenciací v oblasti kvality vede k růstu konkurence,
- změna velikosti trhu – konkurence oslabuje v momentě, kdy dojde ke zvětšení trhu,
- struktura nákladů – tedy poměr fixních a variabilních nákladů,
- rostoucí výrobní kapacita – konkurence sílí v momentě, kdy trh roste pomaleji než výrobní kapacita,
- bariéry vstupu a výstupu – pokud je pro dodavatele složité odejít ze zmenšujícího se trhu, konkurence začíná růst.

3.1.3 Benchmarking

Definice benchmarkingu podle Kotlera a Armstronga (2016, s. 572) zní, že se jedná o porovnávání produktů a procesů podniku vzhledem k ostatním firmám za účelem rozeznat a najít nejlepší metody a postupy pro zlepšení výkonnosti a kvality.

V benchmarkingu nejde o to, aby jeden podnik kopíroval druhý, ale o to, aby se podnik inspiroval v inovacích či ve zdokonalování výkonnosti. Cílem tohoto procesu je identifikace

osvědčených praktik a postupů a následně jejich implementace ve vlastní firmě (Vochozka, 2020, s. 136).

V rámci celého procesu benchmarkingu navazuje Vochozka (2020, s. 136) na Freytaga a Hollensena a definuje tři klíčová slova:

- *benchmarking* – proces zlepšování efektivnosti prostřednictvím analýzy výkonnosti podniku nebo určitého předmětu a porovnání s jinými jednotkami,
- *benchlearning* – proces získávání vědomostí a poznatků od „nejlepších v oboru“ za účelem implementovat tyto postupy do vlastního podniku,
- *benchaction* – skutečné implementování vyzorovaných postupů a praktik od jiných podniků.

Získat data od své konkurence nebo jiných subjektů není pro firmy jednoduché. Často tato data nejsou volně dostupná. Proto musí podnik pracovat buď s odhady nebo sekundárními daty. V některých případech lze využít průměrných údajů v rámci celého odvětví či ekonomiky. Je ale nutné počítat při zpracovávání těchto dat s určitými odchylkami a brát je s rezervou (Tyll, 2014, s. 44-45).

Metodu benchmarkingu lze realizovat také čistě v rámci jedné společnosti mezi podnikatelskými jednotkami nebo odděleními. Jedná se o **interní benchmarking** (Tyll, 2014, s. 45).

Podnik ji může rovněž aplikovat vůči externím subjektům, se kterými má možnost se porovnávat nejen v rámci stejného odvětví, ale také mezi ostatními organizacemi v odlišném průmyslovém odvětví, avšak s podobnými procesy. V tomto případě se jedná o **externí benchmarking** (Vochozka, 2020, s. 140).

3.2 Analýza makroprostředí

Kotler a Armstrong (2016, s. 95) charakterizují makroprostředí jako větší síly ve společnosti, které ovlivňují mikroprostředí. Patří k nim demografické síly, ekonomické síly, přírodní síly, technologické síly, politické a kulturní síly. Některé z nich může podnik předvídat, ale některé z nich jsou nekontrolovatelné. Přežít a vyvíjet se mohou pouze podniky, které těmto silám porozumí a umí se jim přizpůsobit.

Dle Jakubíkové (2013, s. 99) se jedná o okolnosti a situace, ve kterých podnik nemůže nijak nebo jen velmi náročně zasáhnout a svým chováním a aktivitami je ovlivnit.

3.2.1 PEST analýza

K analýze makrookolí podniku se nejčastěji využívá PEST analýza, která zohledňuje 4 faktory: Politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní (demografické) a technologické.

Někdy se používá i PESTEL analýza neboli rozšířená PEST analýza zahrnující i ekologické faktory (Jakubíková, 2013, s. 100).

3.2.1.1 Politicko-legislativní faktory

Zahrnují právní rámec, daňové předpisy a jiné regulace, které podnik musí ve svém podnikání dodržovat (Šáfrova Drášilová, 2019, s. 69).

Jedná se o pravidla, která pro firmy stanovují instituce a zákony. Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) do těchto vlivů zahrnují zejména typ a stabilitu vlády, stupeň byrokracie a svobody tisku, regulace ekonomiky a změny, které v ekonomice pravděpodobně nastanou.

3.2.1.2 Ekonomické faktory

K těmto faktorům patří zejména ukazatele, jako je HDP, nezaměstnanost, inflace, úrokové sazby a kurzy měn, průměrná mzda, kupní síla obyvatelstva atd. (Fotr et al., 2020, s. 58).

Závisí na úrovni, charakteru, konkurenceschopnosti a disponibilních zdrojích ekonomiky daného státu. Mění se v závislosti na cenovém a poptávkovém vývoji, fázi ekonomického a hospodářské politiky státu (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 11).

3.2.1.3 Sociálně-kulturní (demografické) faktory

V rámci sociologie, kultury a demografie na podniky působí vlivy, které tvoří vzdělanost, demografie obyvatelstva (věk, porodnost, mortalita, ...), náboženství a tradice, životní úroveň a styl nebo v dnešní době také stále rostoucí genderové problémy (Fotr et al., 2020, s. 58).

3.2.1.4 Technologické faktory

Šáfrova Drášilová (2019, str. 70) do této skupiny zahrnuje obecně veškeré technologické trendy, úroveň vyspělosti určitého regionu v oblasti technologií, výdaje státu na vědu a výzkum a jeho následné přenesení do praxe apod.

3.3 SWOT analýza

Předchozí podkapitoly pojednávaly o analýzách zaměřujících se čistě na mikroprostředí nebo makroprostředí. SWOT analýza je nástrojem, který se orientuje na zkoumání obou těchto prostředí.

Skládá se ze dvou analýz – analýza SW a analýza OT. **OT analýza** zkoumá vnější prostředí podniku, konkrétně makroprostředí a část mikroprostředí orientující se na zákazníky, konkurenty, dodavatele a odběratele. Jde zejména o příležitosti a hrozby na trhu. Jakubíková (2013, s. 129) doporučuje provést tuto analýzu jako první a následně se věnovat analýze SW. **Analýza SW** se věnuje vnitřnímu prostředí podniku, tedy jeho cílům, kvalitě managementu, systémům, organizační struktuře atd., a posuzuje silné a slabé stránky podniku.

Zkratka SWOT je odvozena názvů *S = Strengths* (silné stránky), *W = Weaknesses* (slabé stránky), *O = Opportunities* (příležitosti) a *T = Threats* (hrozby). Jedná se o počáteční písmena anglických názvů těchto slov. (Blažková, 2007, s. 155).

Cílem této analýzy je tedy analyzovat externí (příležitosti a hrozby) a interní (silné a slabé stránky) faktory. Tyto faktory znázorňuje Obrázek 5.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Obrázek 5 – SWOT matice (vlastní zpracování podle Blažkové, 2007, s. 155)

Výstupem této analýzy je vytvořit pro podnik strategii, která využívá jeho silné stránky společně s příležitostmi a pokouší se eliminovat slabé stránky a dopad hrozeb. Pomáhá nalézt nové možnosti podnikového růstu a odhalit problémy (Tyll, 2014, s. 39–40).

3.3.1.1 Silné stránky

Silnými stránkami jsou interní faktory, které pozitivně ovlivňují výkonnost podniku a přispívají k úspěšnému podnikání. Vzhledem ke konkurenci a trhu podnik zvýhodňuje a dodávají mu konkurenční výhodu. Výhodou pro podnik je, pokud daná silná stránka není

snadno napodobitelná a přináší podniku dlouhodobý zisk. Firmy by měly vliv těchto faktorů maximálně využívat a také by měly myslet na to, že i silné stránky lze neustále zlepšovat (Horáková, 2003, s. 42-43).

3.3.1.2 Slabé stránky

Opakem stránek silných jsou stránky slabé. Mohou bránit efektivnosti v provozu podniku. Slabou stránkou je někdy i nedostatek některé ze silných stránek (Blažková, 2007, s. 156).

3.3.1.3 Příležitosti

Příležitosti znamenají pro firmy možnost „něco udělat“ pro dosažení svých cílů a získat zvýhodnění vůči konkurenci. Prostřednictvím jejich realizace má podnik šanci růst a může lépe splnit vytyčené cíle. Nejprve je nutné je identifikovat a následně upotřebit (Horáková, 2003, s. 44).

3.3.1.4 Hrozby

Příležitosti ani hrozby nemůže podnik ovlivnit svými činnostmi. Dle Horákové (2003, s. 44-45) jsou hrozbami situace v okolí podniku, které s sebou přináší překážky v podnikání a mohou negativně ovlivnit jeho vývoj. Ohrožují dobré postavení podniku a hrozí nebezpečí neúspěchu či úpadku.

Jednotlivé faktory nejsou stejně důležité a mají rozdílnou váhu, mohou na podnik působit jinak. Silná stránka jedné firmy může být pro jinou slabou stránkou. Každá příležitost je jinak využitelná a hrozby působí s rozdílnou intenzitou (Blažková, 2007, s. 158-159).

Proto se pro vyhodnocení používají často hodnotící tabulky, které vyjadřují síly vzájemných vlivů. V případě, že silná stránka vede k využití tržní příležitosti, snižuje hrozbu nebo kompenzuje nějakou ze slabých stránek, je hodnocena pozitivně, většinou na stupnici od 1 do 5. Negativně hodnocené jsou případy, kdy je silná stránka omezována nebo slabá stránka umocňuje ohrožení. Tyto situace jsou hodnoceny na stupnici -1 až -5. Neexistuje-li žádný vztah mezi faktory, hodnotí se číslem 0 (Tyll, 2014, s. 41).

Nevýhodou SWOT analýzy je její statická, zejména vzhledem k prostředí, které se neustále mění (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16).

Určitá omezení jí přináší i subjektivita. Její faktory může každý hodnotit rozdílným způsobem. Blažková (2007, s. 159) proto doporučuje její použití jako doplněk k jiným analýzám.

4 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Každá firma vstupující na trh by si měla být vědoma existence konkurence na trhu a přizpůsobit jí tak svůj způsob podnikání. Podstatnou vlastností každého podniku k tomu, aby uspěl na trhu, je jeho konkurenceschopnost. Cílem teoretické části bylo zpracování teoretických poznatků z oblasti konkurence.

Samotnému pojmu „konkurence“ se věnovala první kapitola. Konkurenci můžeme považovat za jakousi soutěž mezi firmami či spotřebiteli. Existuje několik způsobů členění konkurence napříč trhem, z nichž k nejčastějším patří zejména dokonalá a nedokonalá konkurence, která může mít formu monopolu, oligopolu anebo monopolistické konkurence. Nejčastějším případem jsou podniky spadající pod monopolistickou konkurenci, které k tomu, aby se udržely na trhu, potřebují najít něco, čím se odliší od ostatních firem, tedy svou konkurenční výhodou. Té mohou dosáhnout zvolením optimální konkurenční strategie, které jsou v této kapitole stručně popsány.

Konkurenceschopnost probíraná ve druhé kapitole je dána její konkurenční výhodou a taktéž postavením podniku a jeho podílem na trhu. Firmy dosahující vyšších úrovní konkurenceschopnosti dosahují větších úspěchů. Konkurenceschopnost je ovlivňována několika prvky, z nichž velkou roli hrají například cena či produktivita podniku.

Obsahem třetí kapitoly je objasnění jednotlivých marketingových strategií. Tyto strategie slouží ke zhodnocení aktuální situace firmy. Jedná se o analýzy zaměřené na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí hodnotí metoda 7S McKinsey, která pojednává o 7 faktorech uvnitř firmy. Dále mikrookolí zkoumá Porterův model pěti konkurenčních sil, který popisuje 5 sil jež ovlivňují podnik a benchmarking sloužící k porovnávání s ostatními firmami. Na makrookolí působí 4 faktory, kterými se zabývá PEST analýza. Na obě tato okolí zároveň je zaměřena SWOT analýza, která pomáhá zhodnotit přednosti a slabiny podniku a příležitosti a hrozby na trhu.

Tyto poznatky jsou podkladem pro praktickou část, tedy pro zhodnocení situace vybrané společnosti. Dle výsledků uvedených analýz budou vypracovány návrhy ke zlepšení současného stavu konkurenceschopnosti této společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Praktická část se bude věnovat analýze konkurenceschopnosti firmy ORTO plus s.r.o. Tato firma působí na českém a slovenském trhu a zabývá se výrobou a prodejem obuvi se zvýšeným zdravotním účinkem a barefoot obuvi. Aktuálně zde pracuje 9 stálých zaměstnanců a několik žen na ruční šití obuvi zaměstnaných na DPP. Cílem této společnosti je nabízet svým zákazníkům obuv s vysokou kvalitou, prosazuje variabilitu a flexibilitu ve výrobě, a zároveň nabízí své produkty za příznivou cenu pro zákazníky.

Následující obrázky zobrazují loga společnosti. Na Obrázku 6 je logo pro celou společnost ORTO plus s.r.o. a na Obrázku 7 lze vidět logo pro výrobkovou řadu OK bare.



Obrázek 6 - Logo ORTO plus s.r.o.
(zdroj: ORTO plus s.r.o.)



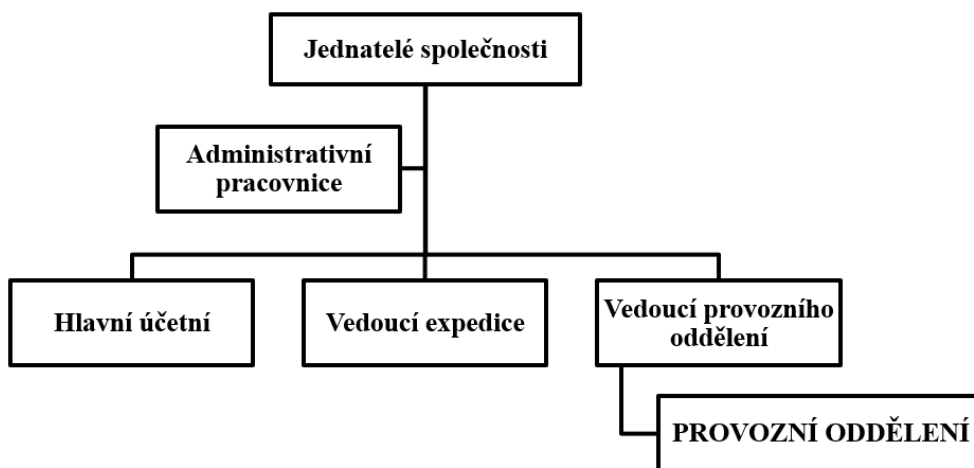
Obrázek 7 - Logo výrobkové řady
OK Bare (zdroj: ORTO plus
s.r.o.)

5.1 Základní informace

Firma ORTO plus s.r.o. sídlí na území České republiky ve městě Jaroslavice. Administrativní, marketingová, výrobní i prodejní činnost probíhá ve městě Valašské Klobouky, kde se nachází její provozovna.

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v Přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (výroba a oprava obuvi, zprostředkování obchodu a služeb aj.). Právní formou je společnost s ručením omezením a statutární orgán vykonávají 2 jednatelé, z nichž jeden je vlastníkem 100 % obchodního podílu. Za společnost jedná každý jednatel samostatně. Základní kapitál činí 500 000 Kč a je plně splacen.

Řediteli firmy jsou sami jednatelé. Jejich podřízenými jsou administrativní pracovníce, jedna hlavní účetní pro celou společnost, vedoucí expedice a vedoucí provozního oddělení, která dohlíží na provozní oddělení tvořené 4 zaměstnanci. Tato organizační struktura je znázorněna na Obrázku 8.

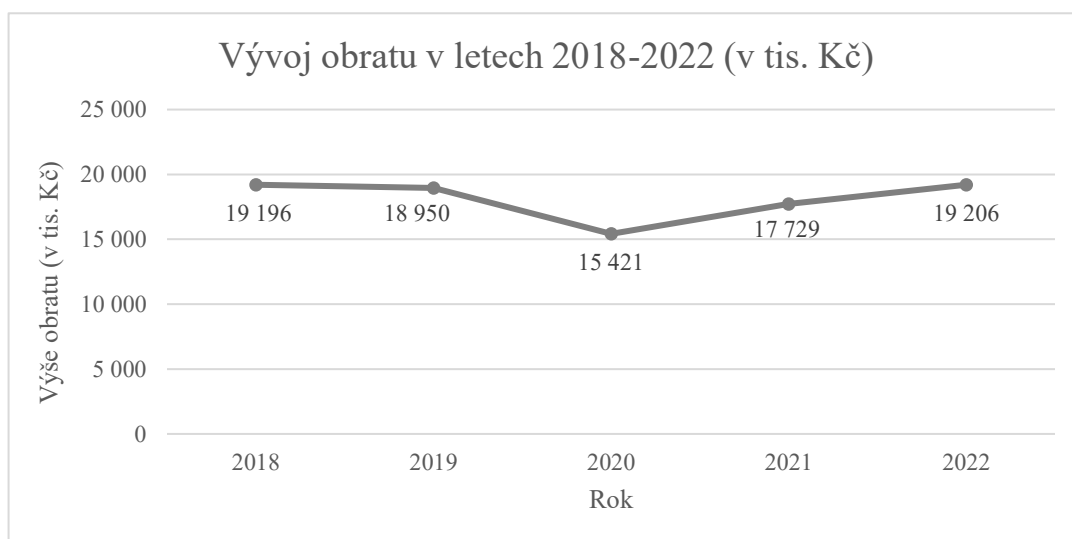


Obrázek 8 - Organizační struktura (vlastní zpracování)

5.2 Ekonomický vývoj

Společnost ORTO plus s.r.o. vznikla zápisem do obchodního rejstříku 13. 11. 1995. Zakladateli byli původní jednatelé a v roce 2015 došlo ke změně jednoho z nich.

Následující Obrázek 9 zobrazuje průběh obrátu firmy za posledních 5 let.



Obrázek 9 - Vývoj čistého obrátu společnosti ORTO plus s.r.o. v letech 2018-2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů ORTO plus s.r.o.)

Vliv na společnost mělo onemocnění covid-19 v roce 2020, kde můžeme vidět pokles obratu firmy. V tomto roce neměli zákazníci možnost nakupovat v prodejnách, které byly po velkou část roku uzavřeny. Spotřebitelé byli v nejistotě a více se rozmýšleli nad svými výdaji. V roce 2021 tato nepříznivá ekonomická situace pokračovala, ale postupně se začíná zlepšovat, na konci roku 2022 se již hodnoty vrací k původním, které firma zaznamenala před danou situací. Vliv na společnost měla i válka na Ukrajině a energetická krize, což ale nepřineslo tak výrazné výkyvy.

Pro lepší seznámení se s ekonomickým stavem firmy byla provedena zjednodušená finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. Pro tuto analýzu byly vybrány roky 2018 a 2021, tedy poslední roky s dostupnou účetní uzávěrkou (viz Příloha P I). Následující Tabulka 1 znázorňuje základní výsledky provedené finanční analýzy ve formě poměrových ukazatelů.

Tabulka 1 - Finanční analýza poměrových ukazatelů společnosti ORTO plus s.r.o. (vlastní zpracování, zdroj: ORTO plus s.r.o.)

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI			UKAZATELE LIKVIDITY		
Poměrový ukazatel	2018	2021	Poměrový ukazatel	2018	2021
<i>Celkové zadlužení</i>	31,65 %	30,48 %	<i>Běžná likvidita</i>	2,99	2,88
<i>Míra zadlužení</i>	0,46	0,44	<i>Pohotová likvidita</i>	0,91	0,94
<i>Úrokové krytí</i>	17,1	-	<i>Hotovostní likvidita</i>	0,47	0,67
<i>Krytí DM VK</i>	14,02	5,9	<i>Podíl ČPK na OA</i>	0,67	0,65
UKAZATELE RENTABILITY			UKAZATELE AKTIVITY		
Poměrový ukazatel	2018	2021	Poměrový ukazatel	2018	2021
<i>ROS</i>	6,5 %	4 %	<i>Obrat aktiv</i>	2,72	1,97
<i>ROA</i>	23,3 %	9,4 %	<i>Doba obratu zásob</i>	88 dní	109 dní
<i>ROE</i>	26 %	11,2 %	<i>Doba obratu pohledávek</i>	19 dní	16 dní
			<i>Doba obratu závazků</i>	42 dní	56 dní

V případě ukazatelů zadluženosti podnik splňuje doporučené hodnoty. Ukazatel *úrokového krytí* v roce 2021 nelze určit z toho důvodu, že podnik v tomto roce nevykazoval žádné nákladové úroky. Na základě ukazatele *Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem* můžeme určit strategii financování, která je v případě společnosti ORTO plus s.r.o. konzervativní. Tento ukazatel mírně poklesl, ale finanční strategii to nezměnilo.

Ukazatelé likvidity se pohybují kolem optimálních hodnot. *Běžná likvidita* splňuje dolní hranici, avšak její hodnota je vyšší než doporučená. Znamená to, že hodnota čistého pracovního kapitálu je vysoká a společnost má a drahé financování. *Pohotová likvidita* by měla být vyšší než 1, proto v případě nutnosti musí společnost kdyžtak spoléhat na prodej zásob.

Rentabilita celkového kapitálu neboli produkční síla podniku klesla o téměř 14 %. K zhruba 15 %. Důvod byla pandemie covid-19, jež měla dopad poklesu došlo rovněž u ukazatele *rentability vlastního kapitálu* o na tržby společnosti, a tedy i na celkový výsledek hospodaření.

Obrat aktiv by měl dosahovat hodnoty alespoň 1, což společnost ORTO plus s.r.o. splňuje. Vyšší hodnoty znamenají lepší využití majetku. Důvodem poklesu tohoto ukazatele byl pokles tržeb a zároveň vyšší hodnota aktiv mezi těmito lety. Došlo k nákupu hmotných movitých věcí, k navýšení peněžních prostředků a mírně vzrostly i zásoby a krátkodobé pohledávky. Došlo k prodloužení doby, ve které peněžní prostředky přechází do výroby, hotových výrobků a prostřednictvím jejich prodeje přeměněny zpět na peníze. Doba splácení pohledávek od odběratelů se zkrátila, avšak doba úhrady společnosti dodavatelům se naopak prodloužila. Důvodem zhoršení těchto ukazatelů s výjimkou doby obratu pohledávek byla situace covid-19, při níž klesaly tržby, podnik byl v nejistotě a ekonomika obecně zažívala velký šok.

Byla provedena i horizontální a vertikální analýza společnosti, která je uvedena v Příloze P II.

5.3 Nabídka produktů

Produktové portfolio této firmy tvoří cca 500 druhů výrobků. Ty se vyrábí na celkem 30 strojích. Materiál společnost odebírá z lokálních zdrojů, usně jsou dováženy z Itálie a podrážky získávají od největšího výrobce v Evropě.

Část výrobků, zejména letní obuv a obuv pro bosé obouvání, je vyráběna přímo na provozovně ORTO plus s.r.o. Celoroční obuv je vyráběna externími firmami.

Nabízená obuv je rozdělena do jednotlivých řad, lišící se danými výrobky. Jednotlivé řady znázorňuje Tabulka 2.

Tabulka 2 - Výrobní řady (vlastní zpracování, zdroj: ORTO plus s.r.o.)

VÝROBKOVÁ ŘADA	Popis výrobní řady
ORTO Plus	Letní dámská i pánská obuv
ORTO Dynamic	Pánská celoroční obuv
ORTO Soft	Dámská celoroční obuv
ORTO Nature	Dámská celoroční obuv v luxusním provedení
ORTO Barefoot	Obuv pro bosé obouvání
ORTO Care	Přípravky k údržbě obuvi

Největší zájem mají zákazníci o dámskou obuv, která tvoří největší část tržeb. Zbylou část tržeb tvoří pánská a dětská obuv a přípravky k údržbě obuvi.

Výrobní řada ORTO Barefoot se svým účelem odlišuje od ostatních výrobních řad a je označována také jako OK bare. Jedná se o bosou obuv, která je bez podpor nožních kleneb, je maximálně flexibilní a přizpůsobivá. Kdežto u ostatních výrobních řad se jedná o boty se zvýšeným zdravotním účinkem, která obsahuje podpory nožních kleneb. To je hlavní charakteristikou firmy, a tak ji vnímají i zákazníci.

5.4 Distribuce

Firma ORTO plus s.r.o. je zaměřená jak na B2B (prodejna, e-shop), tak i na B2C business (dodávání do lékáren, prodejen s obuví a na jiné e-shopy).

Distribuce v rámci B2C businessu probíhá přes obchodní zástupce. Velkoobchod je nejvíce výnosný, tvoří 80 % tržeb a je klíčovou oblastí, na kterou se společnost zaměřuje.

E-shop firmy funguje od roku 2016. Jeho správou se zabývá administrativní pracovnice společně s jedním z jednatelů. E-shop ORTO plus funguje zejména pro doprodej zbytkových vzorů a není mu věnována taková pozornost. V roce 2019 byl vytvořen samostatný e-shop pro výrobní řadu bosé obuvi OK bare, a to z důvodu různých charakteristik a také aby nedocházelo k prolínání dvou odlišných výrobních programů. Bakalářská práce se bude dále zabývat pouze e-shopem ORTO plus z důvodu zaměření se na celou společnost obecně, nikoliv na výrobní řady zvlášť.

5.5 Marketingová komunikace

Jelikož se jedná o malý podnik, nemá své vlastní oddělení zabývající se marketingovou činností. Marketingovou oblast má na starost jeden z jednatelů. Z celé šířky nástrojů marketingové komunikace firma ORTO plus s.r.o. dosud využívá zejména lokální statickou reklamu (plakáty, billboardy, ...) a internetové kampaně. V rámci internetových kampaní využívá například Google Ads či Seznam reklamy. Tento nástroj je využíván pouze okrajově, jelikož e-shop není hlavním záměrem firmy.

Tento podnik působí na sociálních sítích, které bývají firmami využívány nejčastěji a jsou jimi Facebook a Instagram. Jejich správou se zabývá administrativní pracovnice a jeden z jednatelů.

Dalším způsobem marketingové komunikace jsou produktové katalogy. Ty jsou přístupné online, na své kamenné prodejně, na kamenných prodejnách ostatních podniků a jejich distribuce probíhá také přes obchodní zástupce.

6 PŘEDSTAVENÍ KONKURENTŮ

Následující kapitola je věnována představení hlavních konkurenčních společností. Na základě konzultace s jednatelem firmy ORTO plus s.r.o. byly vybrány 3 konkurenční podniky s podobným zaměřením, které dle jednatelů zkoumanou firmu nejvíce ohrožují. Ve všech 3 případech se jedná se o společnosti s ručením omezeným.

6.1 Situace v odvětví

Firmy v tomto tržním odvětví si vzájemně konkurují, avšak nejedná se o nijak závažný konkurenční boj. Jedná se o monopolistickou konkurenci. Na českém a slovenském trhu panuje 5–10 firem se stejným záměrem, proto firma ORTO plus s.r.o. musí vynaložit mírné úsilí, aby se prosadila. Co se týče tohoto odvětví v evropském či celosvětovém měřítku, existuje několik firem se silnou konkurenční pozicí. Získat významný podíl na těchto trzích by stálo společnost velké úsilí.

6.2 KOVYST, spol. s r.o.

Společnost KOVYST spol. s r.o. byla založena v roce 1992 a zabývá se vlastní výrobou, distribucí a prodejem ortopedické obuvi se zvýšeným zdravotním účinkem pod značkou MEDISTYLE. Nabízí dámskou a pánskou obuv a vložky do bot. (Medistyle, ©2023)

Tuto zdravotní obuv si zákazníci mohou zakoupit přes e-shop či na prodejně. Své zboží distribuují také přes své obchodní zástupce. Věnují se tedy jak maloobchodu, tak i velkoobchodu.

Firma KOVYST, spol. s r.o. sídlí ve městě Napajedla. Předmětem podnikání je chirurgická ambulance a hyperbarická oxygenoterapie, výroba, obchod a služby neuvedené v Přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Statutární orgán tvoří 2 jednatele, kteří zastupují společnost samostatně. Základní kapitál ve výši 120 000 Kč je zcela splacen třemi společníky, z nichž jeden vlastní 60% podíl, druhý 30% podíl a třetí 10% podíl. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2023)

Obrázek 10 vyobrazuje logo společnosti KOVYST, spol. s r.o.



Obrázek 10 - Logo společnosti
KOVYST, spol. s r.o. (medistyle.cz)

6.3 PEON TSL s.r.o.

Firma PEON TSL s.r.o. se sídlem v Litovli působí na trhu od roku 2016. Jejím předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v Přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Statutárním orgánem jsou 2 jednatelé, kteří jsou zároveň společníky. Každý zastupuje společnost samostatně a oba vlastní 50% podíl. Základní kapitál ve výši 100 000 Kč je zcela splacen. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2023)

Tato společnost nabízí dámskou, pánskou i dětskou obuv a doplňky k obuvi prostřednictvím svého e-shopu a zákazníci si ji mohou zakoupit i ve více než 800 lékárnách, prodejnách obuvi, prodejnách zdravotnických potřeb v České republice a na Slovensku. (Peon, ©2023)

Obrázek 11 vyobrazuje logo společnosti PEON TSL s.r.o.



Obrázek 11 - Logo společnosti
PEON TSL s.r.o. (peon.cz)

6.4 Obuv Santé Proseč s.r.o.

Obuv Santé Proseč s.r.o. vstoupila na trh v roce 2018, je tedy nejmladší z porovnávaných konkurentů. Sídlí ve městě Proseč a předmětem podnikání této firmy je výroba, obchod a služby neuvedené v Přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Na rozdíl od ostatních zvolených konkurenčních podniků má pouze jednoho jednatele, který vykonává funkci statutárního orgánu. Je zároveň společníkem se 100% podílem na zcela splaceném základním kapitálu ve výši 50 000 Kč. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2023)

Nabídku e-shopu společnosti Obuv Santé Proseč s.r.o. tvoří dámská, pánská i dětská obuv a také doplňky jako jsou vložky do bot, peněženky, kabelky, deštníky a opasky. Tyto produkty lze zakoupit i na jejich kamenné prodejně a nabízejí je rovněž v rámci velkoobchodu. (Obuv Santé Proseč s.r.o., ©2023)

Obrázek 12 vyobrazuje logo společnosti Obuv Santé Proseč s.r.o.



Obrázek 12 - Logo společnosti Obuv
Santé Proseč s.r.o. (obuv-sante.cz)

7 MARKETINGOVÉ ANALÝZY

V této kapitole jsou provedeny vybrané marketingové analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti ORTO plus s.r.o. Pro zhodnocení vnitřního prostředí byla vybrána metoda 7S McKinsey, Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking. PEST analýzou je prozkoumáno vnější prostředí podniku. Poslední analýza se zabývá jak vnitřním, tak vnějším prostředím a jedná se o analýzu SWOT.

Konkrétní analýzy jsou provedeny na základě rozhovorů a on-line komunikace s jedním z jednatelů firmy, poskytnutých interních materiálů a pozorováním ve firmě.

7.1 Metoda 7S McKinsey

Prostřednictvím metody 7S McKinsey je zkoumáno vnitřní prostředí společnosti ORTO plus s.r.o. Tato metoda hodnotí 7 vzájemně propojených faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty.

7.1.1 Strategie (Strategy)

Strategie společnosti ORTO plus s.r.o. cílí zejména na udržení svých stálých zákazníků a získávání nových. Chtějí jim nabídnout vysokou kvalitu, komfortní obuv, používat kvalitní materiály, vylepšovat služby zákazníkům, a to vše za příznivou cenu. Cílem není nabídnout cenu nejnižší, společnost si je vědoma nižších cen konkurence. Firma využívá spíše **strategie diference**. Odlišuje se zejména ve výrobě, kde výrazným odlišným znakem oproti své konkurenci je ruční šití obuvi ve finální fázi výroby. Zákazníci mají možnost vlastní konfigurace obuvi a společnost ORTO plus s.r.o. jim nabízí výběr z několika barevných možností a vytváří vlastní vzory obuvi.

Z pohledu trhu se zdravotnickou obuví se společnost snaží vyhledávat slabší místa konkurence, na která míří a tím se snaží porazit firmy s největším podílem na trhu. Dle jednatelů firmy se firma ORTO plus s.r.o. řídí **strategií tržního vyzyvatele**. Při zaměření se na celý trh s obuví obecně lze firmu zařadit ke **strategii výklenkáře**, přičemž míří na zákazníky, kteří dbají na zdravotní stránku své obuvi a vyžadují od ní více než jen „prostředek k chůzi“.

Podnik nemá strategii přímo sepsanou jako interní dokument, jedná se spíše o myšlenku. Její částečné znění je však i veřejně dostupné na e-shopu společnosti pod názvem „Příběh Orta“.

Do budoucna by se společnost ORTO plus s.r.o. chtěla zaměřit na recyklovatelné obaly a materiály. Zatím se jedná o pouhou myšlenku, není stanoven žádný přesný plán.

7.1.2 Struktura (Structure)

Z důvodu, že se jedná o malou firmu, je hierarchie analyzované společnosti velmi jednoduchá. Firma ORTO plus s.r.o. ve svém podniku využívá **liniovou organizační strukturu**. Nejvyšší pozici vykonávají sami jednatelé firmy, kteří řídí celou firmu. Výpomoc s administrativními činnostmi vykonává administrativní pracovnice, která je přímo podřízena jednatelům. K dalším podřízeným patří hlavní účetní, která má na starost veškeré účetnictví podniku. Dále vedoucí expedice obstarávající přípravu objednávek, evidenci zboží, vyřizování reklamací a komunikaci se zákazníky. Poslední podřízenou je vedoucí pracovního oddělení, která dohlíží na zaměstnance provozního oddělení, organizuje jejich práci, kontroluje jejich výkon, zajišťuje chod tohoto oddělení a sama vykonává některé z činností týkajících se výroby.

Potřebné informace jednatelé sdělují přímo svým podřízeným, z nichž některý může být pověřen danou informací šířit mezi ostatní podřízené. Provozní oddělení je informováno skrze vedoucí pracovního oddělení nebo přímo od jednatelů podniku. V případě řešení jakýchkoliv problémů, stížností či dotazů se každý zaměstnanec může obrátit na jednatele a zaměstnancům provozního oddělení je k dispozici vedoucí tohoto oddělení.

7.1.3 Systémy (Systems)

Systém řízení má ve svých rukou vedení podniku, tedy jednatelé. Rozhodují o veškerých vnitropodnikových procesech a službách. Z důvodu malého počtu zaměstnanců sami provádí řízení lidských zdrojů.

Informační systém uvnitř podniku probíhá především v osobní rovině, pouze výjimečně dochází k přenosu informací prostřednictvím telefonních hovorů a SMS zpráv. E-mailová komunikace ani žádná jiná mezi vedením firmy a zaměstnanci neprobíhá.

V rámci distribuce komunikuje společnost ORTO plus s.r.o. se svými zákazníky prostřednictvím e-mailu či telefonicky. Zákazník si produkty objedná buď přes e-shop nebo koupí na kamenné prodejně a v případě jakýchkoliv komplikací se lze s firmou spojit prostřednictvím těchto dvou komunikačních kanálů. Kontakty firmy lze najít na webových stránkách. Firmu ORTO plus s.r.o. lze kontaktovat i přes sociální síť, avšak pro případ vážných dotazů či reklamací je vhodnější komunikace přes e-mail a telefonicky.

Stejným způsobem probíhá i komunikace s obchodními zástupci a partnery, jež jsou součástí velkoobchodní činnosti podniku. Dále využívá i aplikace WhatsApp, software AnyDesk a videohovory přes Zoom a MS Teams. Veškeré velkoobchodní i maloobchodní zakázky vyřizuje a kontroluje vedoucí expedice.

Stejných platforem je využíváno i v rámci komunikace s externími firmami. Jejich výrobky jsou zasílány na provozovnu, kde jsou skladovány a odtud jsou expedovány dále. Skladové zásoby jsou řízeny papírově a elektronicky v MS Word.

7.1.4 Spolupracovníci (Staff)

V současnosti tvoří personál firmy ORTO plus s.r.o. 9 zaměstnanců. Z nich 100 % tvoří ženy, které jsou zaměstnány na plný pracovní úvazek na dobu neurčitou, pouze jedna ze zaměstnankyň na zkrácený pracovní úvazek. Součástí personálu jsou i zaměstnanci na DPP vykonávající podomáckou výrobu, tedy ruční šití.

Z většiny se jedná o stálé zaměstnankyně, které zde pracují téměř 15 let, s čímž souvisí i stálost pracovních míst. V posledních letech přibyla pouze pracovní pozice administrativní pracovnice pro výpomoc se správou e-shopu a jiných administrativních záležitostí.

Společnost ORTO plus s.r.o. nemá jako malá firma tolik možností nabízet zaměstnancům vícero zaměstnaneckých výhod. Přispívá jim na stravování ve formě stravenek. K motivaci zaměstnanců slouží zaměstnanecká sleva na obuv a dvakrát ročně možnost vybrat si libovolné boty jako dar. K výkonu práce dostávají pracovní oděv (trička a vesty) a obuv přímo od značky ORTO plus s.r.o. Za dobrý výkon k pevné části mzdy získávají osobní ohodnocení a odměny.

Pro zaměstnankyně je vyhovující jejich pracovní doba. Jedná se o jednosměnný provoz s flexibilním umístěním pracovní doby. Naopak nespokojenosti přispívají horší pracovní podmínky. Je zde vysoká zátěž na zrak, ruce a s prací jsou spojeny i bolesti zad. V jedné z částí provozovny, kde probíhá výrobní proces lepení, trpí zaměstnankyně na bolesti hlavy ze zápachu lepidla.

7.1.5 Schopnosti (Skill)

Firma ORTO plus s.r.o. nemá vysoké požadavky na schopnosti zaměstnanců provozního oddělení. Vzhledem k poměrně nízké náročnosti výrobního procesu nevyžaduje podnik žádné specifické dovednosti ani požadavky na kvalifikaci. Podmínkou není ani dosažení určitého vzdělání. Při výběru nového zaměstnance jsou upřednostňovány zkušenosti

z oblasti šicích prací. V případě, že uchazeč o pracovní místo dané zkušenosti nemá, lze ho daným pracovním postupům naučit. V zájmu je dále ochota pracovníka se učit novým věcem, být motivovaný k práci a podávat vyžadovaný výkon.

Nové zaměstnance firma získává prostřednictvím inzerce na internetu a městského rozhlasu. Po přijetí je nutné podrobit zaměstnance školení o BOZP a adaptace pracovníka. Ta začíná názornou ukázkou pracovních postupů práce, které si nový zaměstnanec postupně sám osvojuje pod dozorem vedoucí pracovního oddělení. Toto zaučení trvá několik dní a poté danou práci vykonává sám.

Pracovník na pozici administrativní pracovnice či vedoucí expedice musí mít zkušenosti zejména při práci s počítačem, organizační dovednosti a komunikační schopnosti při komunikaci se zákazníky. Požadavkem na hlavní účetní je minimálně střední vzdělání s maturitou a znalosti z oblasti účetnictví.

Ve spolupráci s Českou obuvnickou a kožedělnou asociací společnost ORTO plus s.r.o. nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání prostřednictvím odborných přednášek a školení. Příkladem je školení na e-shop prodej, kterým prošel jeden z jednatelů a administrativní pracovnice.

Dle jednatele firmy k hlavním schopnostem firmy patří kvalita, pružnost a komunikace se zákazníky. Možnost se jim věnovat, přizpůsobit se jejich požadavkům. Společnost ORTO plus s.r.o. je vlastníkem certifikátu programu České kvality Komfortní obuv, která je značkou kvality garantující požadavky na zdravé obouvání.

Jako výsledek dobré kvality, přínosu pro ekonomiku a spokojenosti zákazníků bylo umístění na 2. místě v soutěži IBM Firma roku 2022 Zlínského kraje.

7.1.6 Styl (Style)

Styl řízení v analyzované společnosti odpovídá **demokratickému stylu** s tím, že finální rozhodnutí je vždy v rukou jednatelů. Zaměstnanci mají možnost přispívat různými návrhy na změnu či zlepšení, ať už se jedná o pracovní procesy a prostředí či podmínky při práci.

Při řešení problémů a z oblasti inovací se majitelé firmy přiklání spíše k předcházení riziku, jsou tedy spíše protiinovativní a zachovávají stále postupy a metody.

7.1.7 Sdílené hodnoty (Shared value)

Podle jednatele firmy je hlavní hodnotou **ruční šití obuvi**. Tato hodnota značku ORTO plus výrazně odlišuje od jiných firem a zajišťuje jim tak konkurenční výhodu.

Další ze základních hodnot společnosti je **spokojenost** zákazníků, a hlavně udržení si těchto zákazníků. Společnost ORTO plus s.r.o. věří, že spokojený zákazník se vrací. Spokojenosti dosahuje **vysokou kvalitou** svých produktů, snaží se dosáhnout maximální ochrany a poskytnutí komfortu při nošení obuvi. Zákazníka si získá také **estetika** obuvi. Na vývoji obuvi se podílejí uznávaní lékaři i módní návrháři a při výrobě se uplatňují nejnovější studie z anatomie a ortopedie.

Pro výrobu obuvi v požadované kvalitě je potřebný určitý efektivní **výkon zákazníků**. K tomu je motivuje **příjemné pracovní prostředí** a pozitivní sociální klima. Zdravé pracovní vztahy jsou další hodnotou podniku, a proto, aby fungovaly, musí zaměstnanci firmy dodržovat určité **etické normy**.

Při výkonu práce firma dbá na **ochranu zdraví** zaměstnanců. Při tvorbě pracovních míst a podmínek se musí řídit zákony a legislativními podmínkami. Personál poté musí daná opatření respektovat.

Svým zaměstnancům chce firma nabídnout **adekvátní pracovní podmínky** a ocenit jejich práci. Dvakrát ročně mají nárok na výběr jakéhokoliv páru obuvi dle vlastního výběru jako důkaz vděčnosti za jejich práci.

7.1.8 Vyhodnocení Metody 7S McKinsey

Po provedení analýzy 7S McKinsey můžeme vyhodnotit, že hlavním cílem společnosti ORTO plus s.r.o. je nabídnout svým zákazníkům kvalitu a spokojenost. Společnost se vyznačuje velkou přizpůsobivostí svým zákazníkům ať už díky svým produktům, tak i komunikací. Jedná se o malý podnik s jednoduchou hierarchií, jež tvoří 2 jednatele na vrcholu a 9 stálých zaměstnanců, konkrétně žen. Panuje mezi nimi příjemná atmosféra, z toho důvodu zde dochází k nízké fluktuaci zaměstnankyň.

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro zhodnocení konkurenčního prostředí firmy je využito analýzy Porterův model pěti konkurenčních sil. Touto analýzou lze zhodnotit vliv kupujících, dodavatelů, hrozby nově vstupujících na trh, substituty a konkurenci v odvětví.

Jednotlivé analyzované faktory jsou ohodnoceny slovně podle vlivu na analyzovanou firmu a následně shrnuty bodovým ohodnocením do tabulky. Bodové hodnocení je v rozmezí 1 až 5 bodů, kdy 1 znamená nejnižší vliv a 5 nejvyšší vliv na zkoumanou společnost.

7.2.1 Kupující

Pokud má zákazník pocit, že může jednoduše zvolit jiného dodavatele, je pro podnik hrozbou. Zákazníci pak mají vliv na snižování cen či zvyšování kvality produktu. Proto mezi hodnoty společnosti ORTO plus s.r.o. patří udržování dobrých vztahů se svými odběrateli. Oblastí, na kterou se tato firma zaměřuje nejvíce, je velkoobchod, který tvoří zhruba 80 % tržeb. Tito zákazníci jsou pro ně nejvýznamnější, avšak zaměřují se také na drobné zákazníky, kteří nakupují produkty přes e-shop či v kamenné prodejně.

Společnost ORTO plus s.r.o. má cca 50 velkoobchodních partnerů, z nichž 85 % tvoří partneři z České republiky a 15 % je ze Slovenska. Tyto obchodní partnery si udržují prostřednictvím svých obchodních zástupců díky dobrým vztahům a nabídce produktů. Síla velkoodběratelů není vzhledem k jejich počtu příliš vysoká. V podniku se běžně stává, že některý z odběratelů vztah ukončí. Nepředstavuje to nikterak velké ztráty, pouze pak následuje vyhledání nového velkoodběratele.

Zájem zákazníků roste zejména v jarních a letních měsících. Důvodem je, že hlavní část nabídky produktů, které jsou vyráběny přímo na provozovně společnosti ORTO plus s.r.o., tvoří obuv vhodná pro nošení na jaře a v létě. Proto, aby firma nabídla dostatek těchto produktů, musí výrobu přizpůsobovat požadavkům zákazníků a produkci s předstihem navýšit. Začátkem každého roku až do jarních měsíců bývá výroba více intenzivní.

V dnešním světě se neustále mění trendy, proto z tohoto hlediska je nutné přizpůsobovat i vzhled obuvi. Aby si tedy firma ORTO plus s.r.o. udržela zákazníky a zároveň přilákala nové, je potřeba tyto trendy následovat a nabízet tak neustále to, co je v zájmu zákazníka.

Nejedná se o nejmenší výdaj zákazníka, a proto nad koupí více přemýšlí, a to hlavně v dnešní době, kdy z důvodu vysoké úrovně inflace spotřebitelé své výdaje snižují. Je tedy potřeba věnovat mu vyšší pozornost a přemýšlet nad tím, co zákazníkovi společnost nabízí a jak ho zaujmout.

Tato síla byla vyhodnocena ze všech sil Porterova modelu jako **nejsilnější**. Kupující mají vliv na přizpůsobování se z hlediska trendů a estetické stránky obuvi. Působí také na cenu,

podnik si nemůže nasadit příliš vysoké ceny. Avšak pro podnik není přijatelné snižovat kvalitu, v tomto směru společnost nijak nebrání odchodu ke konkurenci a je s ní smířena.

7.2.2 Dodavatelé

Z důvodu náročnosti výroby a toho, že firma ORTO plus s.r.o. nevlastní zdroje surovin a materiálů, je závislá na svých dodavatelích a externích výrobcích.

Veškeré materiály pro výrobu obuvi na provozovně získává od svých dodavatelů. Usně jsou dováženy z Itálie a podrážky dodává největší výrobce podrážek v Evropě. Tyto komponenty pak zaměstnanci svépomocně zpracovávají do finálního produktu. Pro tuto oblast má společnost ORTO plus s.r.o. 5 stálých dodavatelů.

Část výrobních řad je dodávána externími firmami, jelikož pro tuto výrobu by podnik musel výrazně rozšířit výrobu, navýšit množství strojů, počet zaměstnanců a schopností a znalostí firmy. Těchto firem je taktéž 5 stálých.

Dodavatelů na trhu je dostatek, je tedy možné si mezi nimi vybírat. Kritérii pro výběr je hlavně kvalita, cena a spolehlivost. Firma ORTO plus s.r.o. je ale se svými dodavateli spokojena, proto je nemění.

Tato síla byla vyhodnocena jako **střední** mezi zmiňovanými pěti konkurenčními silami. Musí se přizpůsobit cenám a podmínkám dodavatelů. Avšak v případě nouze má podnik vytvořené poměrně dobré zásoby a z hlediska dostatku dodavatelů na trhu by v případě výpadku či zhoršení podmínek (např. rapidní zvýšení cen) některého z dodavatelů pouze vyhledala nového.

7.2.3 Hrozba nově vstupujících na trh

I když založení nové společnosti v České republice není nijak náročné, pro vstup na trh v odvětví zdravotnické obuvi je potřeba vynaložit finanční náklady, které mohou být poměrně vysoké. Je potřeba mít provozovnu, ve které se výroba uskuteční, proto je nutné mít nějaký prostor, případně si ho pronajímat anebo koupit. I přesto, že velká část komponentů se dováží, je potřebné vynaložit finanční prostředky jak na dodavatele, tak i na nákup strojů pro uskutečnění výroby. Pro produkci je nezbytné mít určité know-how o výrobě obuvi a také o zacházení se stroji. Tato výroba vyžaduje spotřebu energie, jejíž ceny jsou v dnešní době na vysoké úrovni. S výrobou dále souvisí zajištění pracovní síly, což by pro nově vznikající firmu mohlo být mírně náročné. Nezaměstnanost v České republice se

pohybuje na nízkých hodnotách, avšak na druhou stranu k výkonu této práce není potřeba žádné vysoké kvalifikace.

Tyto okolnosti by nově vstupující na trh mohly odradit. A proto toto odvětví není tolik atraktivní. Firem v tomto odvětví je dostatek a jejich nabídka je úměrná poptávce na trhu. Aby nová firma prorazila, musela by zákazníkům nabídnout něco navíc, mít svou konkurenční výhodu, kterou by porazila již existující podniky a získala si jejich zákazníky. V počátcích by byla jistě velmi ztrátová, jelikož je potřeba vynaložit velký objem kapitálových prostředků a vysoké ceny by si z důvodu existence již několika podniků s tímto zaměřením nemohla dovolit.

Jelikož se nejedná o obyčejnou obuv na běžné nošení, ale o obuv se zvýšeným zdravotním účinkem, má oproti běžné obuvi určitou hodnotu navíc. Proto ani potenciální výrobci, kteří by se zabývali pouze produkcí klasické obuvi, nejsou pro tento podnik hrozbou.

Tato síla byla vyhodnocena jako druhá **poměrně slabá**. Vstup nových konkurentů na trh není nereálný, ale zároveň tato konkurenční síla není tolik výrazná.

7.2.4 Substituty

Jedinou náhražkou, která by mohla zákazníkům nabídnout stejnou službu jako zdravotnická obuv, jsou ortopedické vložky. Ty si uživatel vloží do své běžné obuvi a zajistí mu podobný účinek. Výhodou pak může být nižší cena a možnost nosit jakékoliv boty, kterých je na trhu značně větší množství než bot se zdravotním účinkem. Avšak pokud chce zákazník plný účinek zdravotnické obuvi, zvolí radši tento nákup.

Tato síla byla vyhodnocena jako **nejslabší** ze zmiňovaných faktorů působících na společnost ORTO plus s.r.o.

7.2.5 Konkurenti v odvětví

Situace v odvětví je popsána v kapitole 6.1 Situace v odvětví. V případě trhu se zdravotnickou obuví se jedná o monopolistickou konkurenci. V rámci Česka a Slovenska v tomto oboru existuje 5–10 firem s podobným předmětem podnikání. K dosažení úspěšnosti je nutné vynaložit mírnou snahu, ale nejedná se o nijak závažný konkurenční boj.

Tato síla byla vyhodnocena jako **druhá nejsilnější**. I přesto, že na trhu nepůsobí příliš firem ve stejném oboru, neznamená to, že je jednoduché být úspěšný. Nabídka je téměř rovna

poptávce, a proto se podnik musí snažit pro získání si zákazníků a porazit tak konkurenční firmy.

7.2.6 Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Dle vlivu na společnost ORTO plus s.r.o. jsou jednotlivé konkurenční síly bodově ohodnoceny. Bodové vyhodnocení znázorňuje Tabulka 3.

Tabulka 3 - Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

KONKURENČNÍ SÍLA	BODOVÉ OHODNOCENÍ
<i>Kupující</i>	5
<i>Dodavatelé</i>	3
<i>Hrozba nově vstupujících na trh</i>	2
<i>Substituty</i>	1
<i>Konkurenti v odvětví</i>	4

Nejsilnější vliv, tedy bodové ohodnocení 5, bylo vyhodnoceno u kupujících. Musí se přizpůsobit jejich požadavkům a pro podnik není reálné nasadit si vysoké ceny a očekávat úspěch, musí brát ohled na své zákazníky.

Ohodnocení 4 body bylo přiřazeno konkurenci v odvětví. Pro úspěšnost firmy musí podnik vynaložit určité úsilí a mít svou konkurenční výhodu.

Dodavatelů na trhu je dostatek, ale zároveň je potřeba přizpůsobit se jejich podmínkám, proto byla tato konkurenční síla ohodnocena 3 body.

Z důvodu vysokých počátečních nákladů pro založení firmy v tomto oboru není daný trh pro nové výrobce tolik atraktivní. Proto tomuto vlivu byly přiřazeny pouze 2 body.

Nejmenším rizikem pro společnost jsou substituty s bodovým ohodnocením 1, tedy vliv nejnižší. Ze zdravotního hlediska není na trhu dostatek výrobků, které by plně nahrazovaly funkci zdravotní obuvi.

7.3 Benchmarking

Tato kapitola je věnována metodě benchmarking pro srovnání firmy ORTO plus s.r.o. a 3 vybraných konkurentů – KOVYST, spol. s r.o., PEON TSL s.r.o., Obuv Santé Proseč s.r.o.

Tito konkurenti byli představeni v 6. kapitole a byli dle jednatelů uznáni jako nejvíce ohrožující pro firmu ORTO plus s.r.o. z hlediska působnosti na českém trhu a podobnosti produktového portfolia a jeho rozsahu.

Pro vyhotovení analýzy benchmarkingu byla zvolena kritéria, která byla vytvořena prostřednictvím brainstormingu s jedním z jednatelů společnosti ORTO plus s.r.o. Jedná se o následující kritéria:

- komunikace se zákazníky,
- doba působnosti na trhu,
- e-shop,
- produktové portfolio,
- cena vybraného produktu,
- srovnávač zboží,
- sociální sítě,
- recenze.

Ke zvoleným kritériím bylo zamýšleno přidat i ekonomickou situaci. Z důvodu poslední zveřejněné účetní uzávěrky z roku 2005 jedné z vybraných firem nebylo možné ohodnotit tento faktor.

Jednotlivým faktorům byla přiřazena také váha jeho vlivu a dále jsou ohodnoceny podle číselné škály od 1 do 5. Hodnota 1 je nejhorším možným hodnocením a naopak hodnota 5 představuje nejlepší hodnocení, kterého podnik může dosáhnout.

K ohodnocení kritérií bylo využito informací z webových stránek daných společností a veřejně dostupných informací na internetu. K hodnocení přispěl taky názor jednatelů, osobní názor autorky a konzultace se zaměstnanci společnosti ORTO plus s.r.o.

Následným krokem po ohodnocení kritérií je součet získaných bodů při zohlednění váhy každého faktoru. Tyto váhy byly stanoveny na základě expertního odhadu jednatelů, kteří na základě svých zkušeností trh důkladně znají. Dle těchto výsledků bylo poté vyhodnoceno pořadí firem. Výsledky prováděné analýzy jsou zpracovány v následující Tabulce 4.

Tabulka 4 - Benchmarking vybraných společností (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha kritéria	ORTO plus s.r.o.	KOVYST, spol. s r.o.	PEON TSL s.r.o.	Obuv Santé Proseč s.r.o.
Komunikace se zákazníky	0,15	5	5	5	5
Doba působnosti na trhu	0,1	4	5	3	2
E-shop	0,2	4	4	5	3
Produktové portfolio	0,2	5	3	5	4
Cena	0,15	2	4	3	5
Sociální síť	0,1	2	1	4	5
Recenze	0,05	3	5	3	4
Srovnávač zboží	0,05	1	3	2	5
CELKEM	1	3,65	3,75	4,15	4,05
POŘADÍ	-	4.	3.	1.	2.

Komunikace se zákazníky

K hodnocení tohoto kritéria bylo využito zaslání *e-mailu* a *telefonického hovoru*. Jednalo se o poprávku na halluxovou obuv, konkrétně bílé pracovní nazouváky.

Reakce všech vybraných firem na dotaz prostřednictvím e-mailu byla velmi rychlá. Dotaz byl zaslán v odpoledních hodinách a odpověď od všech firem přišla během následujícího dne po odeslání dotazu.

Stejně tak probíhaly telefonické hovory. Všechny z vybraných společností reagovaly ihned, představily se svým jménem a ochotně odpověděly na dotaz.

V hodnocení tohoto kritéria obstály porovnávané firmy na stejné úrovni.

Doba působnosti na trhu

Podle *data vzniku* společností byla ohodnocena doba působnosti na trhu. Nejdéle působící firmou z vybraných společností je firma KOVYST, spol. s r.o., která byla založena v roce 1992. Pouze o 3 roky později se na trhu objevila společnost ORTO plus s.r.o., jedná se tedy

o poměrně stejně staré podniky v porovnání s dalšíma dvěma. V roce 2016 vznikla společnost PEON TSL s.r.o. a v roce 2018 Obuv Santé Proseč s.r.o. I přesto, že se jedná o nováčky na trhu, můžeme říct, že se firmám KOVYST, spol. s r.o. a ORTO plus s.r.o. téměř vyrovnali. Jako mladé firmy mohou do budoucna přijít s novými věcmi a prorazit svým potenciálem. Firma ORTO plus s.r.o. nemůže zcela říct, že ví, co od nich očekávat jako například u firmy KOVYST, spol. s r.o. Avšak z pohledu rozhodování zákazníka může při rozhodování mít větší vliv delší doba působnosti na trhu, která podvědomě znamená lepší stabilitu či osvědčení u ostatních zákazníků.

E-shop

Toto kritérium bylo hodnoceno zejména z hlediska *přehlednosti a designu e-shopu, rychlosti načítání, kvality fotografií a přehled informací výrobků včetně tabulky velikostí*. Byla zohledněna i přítomnost „*blogu*“, tedy různých článků na témata týkající se zdravotní obuvi, a možnost vyhledat na e-shopu *kontakty*, případně odkazy na *sociální síť*.

Všechny 4 firmy obecně vykázaly velmi přehledný a vzhledově příjemný e-shop, pouze e-shop společnosti Obuv Santé Proseč s.r.o. měl mírně zastaralý vzhled. Všechny z nich jsou laděné do zelené barvy, která se odvíjí od zeleného kříže používaného ve zdravotnictví. ORTO plus s.r.o. a PEON TSL s.r.o. měly pomalejší načítání, ale narozdíl od zbylých dvou firem jsou na jejich e-shopu přítomny články pro uživatele. Kvalita fotografií byla u e-shopu firmy Obuv Santé Proseč s.r.o. horší než u ostatních e-shopů, vysokou kvalitu naopak má společnost KOVYST, spol. s r.o. Na všech e-shopech jsou dostupné veškeré informace o výrobcích, tabulky velikostí i kontakty včetně odkazů na sociální síť.

Nejlépe si v hodnocení obstál e-shop firmy PEON TSL s.r.o. Z důvodu horší kvality fotografií a zastaralejšího designu byl e-shop společnosti Obuv Santé Proseč s.r.o. ohodnocen nejnižším počtem bodů.

Produktové portfolio

Na základě *nabídky na e-shopech* vybraných firem byla zhodnocena šířka jejich sortimentu. Zohledněno bylo, zda společnosti nabízí *dámskou, pánskou i dětskou obuv*, zda se jedná o *celoroční obuv* a jaké jsou k dispozici *doplňky*. Jelikož se jedná o zdravotní obuv, byla zhodnocena i možnost zakoupení obuvi pro chodidla s *halluxy a barefoot obuv*.

Společnosti ORTO plus s.r.o., PEON TSL s.r.o. a Obuv Santé Proseč s.r.o. nabízí dámskou, pánskou i dětskou obuv, a to jak otevřenou, tak i uzavřenou obuv na celý rok. Obsáhla je i nabídka doplňků, zejména u firmy Obuv Santé Proseč s.r.o., na jejímž e-shopu lze zakoupit

i peněženky, kabelky, opasky či deštníky. V nabídce firmy KOVYST, spol s r.o. lze najít pouze otevřenou obuv a jako doplněk nabízí pouze vložky.

Obuv pro chodidla s halluxy nabízí všechny e-shopy kromě firmy Obuv Santé Proseč s.r.o. a barefoot obuv lze zakoupit pouze u firmy ORTO plus s.r.o. a KOVYST, spol s r.o.

Cena vybraného produktu

K ohodnocení tohoto kritéria byl zvolen produkt *dámská pantofle*, který nabízí všechny e-shopy. Následně byla dle nabídky vypočtena *průměrná cena* vycházející z cen včetně DPH a beze slevy. Dámské pantofle za nejnižší cenu nabízí společnost Obuv Santé Proseč s.r.o., jejíž průměrná cena je 800 Kč. Kolem 1 250 Kč se pohybuje cena dámské pantofle od firmy KOVYST, spol. s r.o. a o 100 Kč vyšší je průměrná cena tohoto druhu obuvi od firmy PEON TSL s.r.o. Nejvyšší průměrná cena byla vypočtena u společnosti ORTO plus s.r.o., a to ve výši 1 575 Kč, téměř dvakrát více než firma Obuv Santé Proseč s.r.o. Firma si je vyšší ceny vědoma, důvodem je ruční šití obuvi a kvalita.

Sociální sítě

Aktivita na sociálních sítích je v dnešní době důležitým nástrojem k propagaci. Toto kritérium hodnotí přítomnost vybraných firem na sociálních sítích jako je *Facebook* a *Instagram* a množství přidávaných příspěvků za rok 2022.

Firma ORTO plus s.r.o. má účet na Facebooku a Instagram používá zvlášť pro výrobovou řadu OK bare a zvlášť pro značku ORTO plus obecně. Na Facebooku došlo ve zmiňovaném období ke zveřejnění pouze 8 příspěvků. Na Instagramu OK bare přibylo 68 příspěvků a na účtu ORTO plus pouze 3.

Ostatní společnosti působí taktéž na obou sociálních sítích. Firma KOVYST, spol. s r.o. přidala za rok 2022 4 příspěvky na svůj Facebook a žádný na svůj Instagram. PEON TSL s.r.o. je na Facebooku velmi aktivní, zveřejnila celkem 54 příspěvků, což je zhruba jeden příspěvek týdně. Zato na Instagramu za rok 2022 nebyla firma aktivní vůbec. Nejvíce aktivní byla v minulém roce společnost Obuv Santé Proseč s.r.o., na jejímž Facebooku přibylo celkem 127 příspěvků a na Instagramu 132 příspěvků. Firmy propagují své produkty, informují o otvíracích dobách svých kamenných prodejen a zákazníkům přejí k vánočním svátkům a novému roku.

V porovnání s konkurencí je tedy společnost KOVYST, spol. s r.o. aktivní nejméně, ORTO plus s.r.o. je spíše neaktivní, a to hlavně na Facebooku a Instagramovém účtu pro ORTO plus. Zbylé dvě vybrané společnosti si vedou značně lépe.

Recenze

Webový prohlížeč Google umožňuje udělovat recenze jednotlivým firmám. Prostřednictvím těchto recenzí bylo vyhodnoceno, jak jsou zákazníci s vybranými firmami spokojeni. Nejlepší možné hodnocení je 5 hvězdiček. Nejméně jich získala firma ORTO plus s.r.o. a PEON TSL s.r.o., a to 4,2 hvězdiček. 4,3 hvězdiček získala společnost Obuv Santé Proseč s.r.o. Zákazníci jsou dle recenzí nejvíce spokojeni se společností KOVYST s r.o., která byla ohodnocena plným počtem hvězdiček. Důvody k horšímu hodnocení u společností byly například problémy s kvalitou, nesoulad mezi tabulkou velikostí a reálnou velikostí, malá nabídka na prodejně. Naproti tomu ke spokojenosti zákazníků vedla dobrá kvalita, přijatelné ceny, příjemný personál, široký sortiment a pomoc při výběru.

Srovnávač zboží

K hodnocení tohoto kritéria bylo využito srovnávače Heureka.cz. K vyhledávání byly použity výrazy „zdravotní obuv“, „dámské zdravotní pantofle“, „pánské zdravotní sandále“ a „dětská zdravotní obuv“. Na prvních příčkách se jednoznačně nejčastěji objevuje obuv značky Santé. Obuv Medistyle od společnosti KOVYST, spol. s r.o. je druhou z vybraných společností, která se na srovnávacích objevuje nejčastěji. Obuv PEON se objevuje až na velmi nízkých příčkách a nejméně se objevuje značka ORTO plus.

7.3.1 Vyhodnocení benchmarkingu

Dle jednatelů bylo předpokládáno, že největším konkurentem bude firma PEON TSL s.r.o., případně firma Obuv Santé Proseč s.r.o. Po vyhodnocení benchmarkingu lze říct, že pořadí firem zcela odpovídá očekávání.

Oproti svým konkurentům společnost ORTO plus s.r.o. nabízí zákazníkům vyšší ceny. To lze vysvětlit vyšší kvalitou, kterou však z hlediska rozsahu této bakalářské práce nebylo možné zhodnotit. Zaostává i v aktivitě na sociálních sítích a její slabinou je umístění na nižších příčkách ve srovnávacích zboží. Na druhou stranu se ve srovnání s konkurencí může pyšnit svým produktovým portfoliem a dobou, po kterou působí na trhu.

7.4 PEST analýza

Prostřednictvím PEST analýzy je zkoumáno makroprostředí společnosti ORTO plus s.r.o.

7.4.1 Politicko-legislativní faktory

K legislativním faktorům, které ovlivňují zkoumanou firmu z hlediska podnikání, patří daňová politika státu a další zákony, vyhlášky a pokyny a to zejména:

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – společnost ORTO plus s.r.o. je ze zákona povinna odvádět daň ve výši 21 %, která je součástí ceny všech výrobků.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu – společnost ORTO plus s.r.o. musí jako právnická osoba odvádět daň z příjmu 19 %.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – tento zákon definuje základní pojmy související s podnikáním.
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) – právní náležitosti, kterými se společnost ORTO plus s.r.o. musela řídit při zakládání podniku a které musí dodržovat i během své činnosti.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví – jako právnická osoba se sídlem na území České republiky se musí společnost ORTO plus s.r.o. řídit tímto zákonem a dodržovat pravidla pro vedení účetních záznamů.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce – upravuje podmínky, za kterých společnost může využívat dalších osob, tedy zaměstnanců, ke svému podnikání.
- Zákon č. 309/2006 Sb., o dalších požadavcích bezpečnosti a ochrany zdraví při práci v pracovněprávních vztazích – upravuje další požadavky na bezpečnost a zdraví v návaznosti na zákoník práce.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele – vztahuje se k výrobkům a službám nabízeným spotřebiteli.
- Zákon č. 458/2022 Sb., který zrušil zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, jež na firmu působil ještě do konce předchozího roku. (Zákonyprolidi.cz, ©2022)

K legislativě vztahující se přímo k podmínkám výroby patří vyhláška č. 265/2000 Sb., vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu. Tato vyhláška vymezuje způsob označování materiálového složení hlavních částí obuvi (vrch, podšívka, stélka, podešev). Označování se

provádí prostřednictvím obrázkových znaků (piktogramů). Konkrétně společnost ORTO plus s.r.o. využívá piktogram pro useň (vrchní část obuvi, podšívka a stélka) a ostatní materiály (podešev), které jsou vyobrazeny uvnitř boty, na záručních listech a krabicích od bot. (Zákonyprolidi.cz, ©2023)

Pro výrobu dále platí tyto zákony:

- Zákon č.102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobků – věnuje se bezpečnosti výrobků uváděných na trh.
- Zákon 350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích – zákon sloužící ke sjednocení s nařízením REACH (chemická politika EU). Při výrobě je důležité dbát také na eliminaci nebezpečných látek, směsí či předmětů, které jsou uvedeny v rámci těchto nařízeních a jejichž používání je přísně omezeno. (Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, ©2023)

Obuv společnosti ORTO plus s.r.o. splňuje prohlášení o shodě a označení CE. Jedná se o posouzení výrobce, že jeho výrobky splňují požadavky EU z hlediska bezpečnosti a zdravotních a environmentálních podmínek. Je nutnou podmínkou pro vstup výrobku na trh. (Europa.eu, ©2023)

V České republice dále platí předpisy pro obuv pro děti do 3 let, které vymezuje zákon č. 258/2000 Sb. Z důvodu náročnosti této výroby se tomuto druhu výrobku firma ORTO plus s.r.o. nevěnuje.

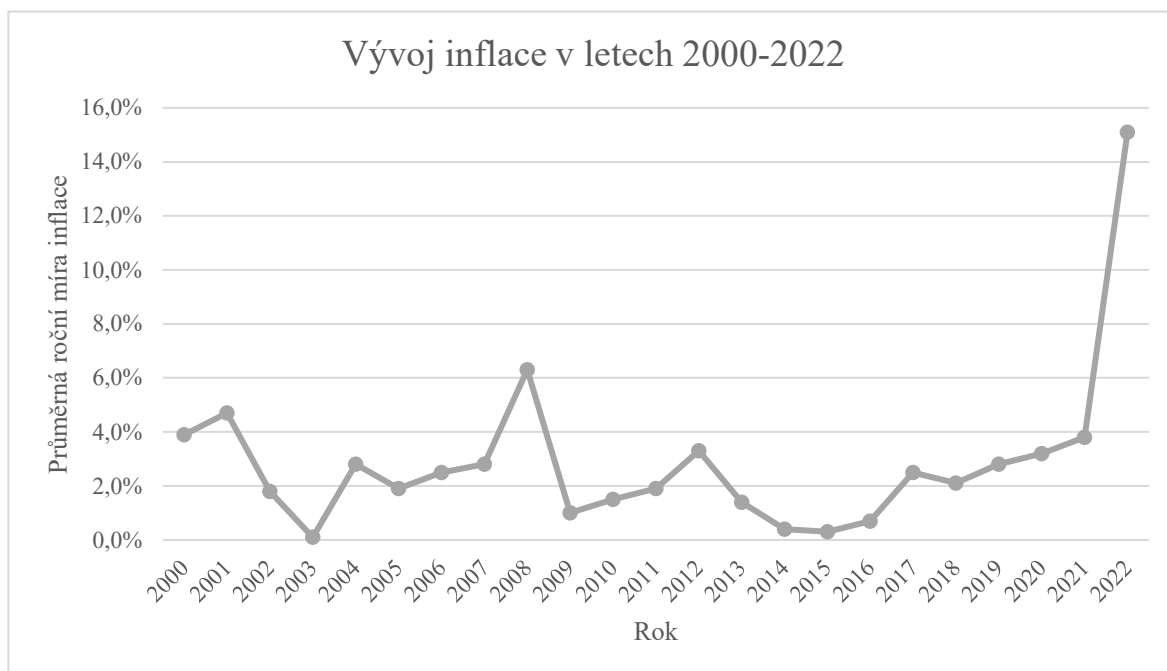
7.4.2 Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky ať už v České republice, tak i globálně zažil za poslední roky velké otřesy. V březnu roku 2020 postihla svět pandemie covidu-19, v říjnu 2021 začaly růst ceny energií a v únoru 2022 vypukla válka na Ukrajině, které umocnila energetickou krizi. Všechny případy se silně odrazily na ekonomické situaci celého světa.

Důsledkem těchto okolností stoupla **míra inflace**. V roce 2022 dosahovala její průměrná roční míra hodnoty 15,1 % a v únoru 2023 se tato hodnota pohybuje ve výši 16,2 %. (Český statistický úřad, ©2023)

Dle prognózy ČNB by inflace v aktuálním roce měla dosahovat 10,8 %. V roce 2024 by se měla držet již v optimální výši a to okolo 2,1 %. (Česká národní banka, ©2023)

Na Obrázku 13 je znázorněn graf vývoje průměrné roční míry inflace vyjádřené prostřednictvím přírůstků průměrného indexu spotřebitelských cen mezi roky 2000 a 2022.



Obrázek 13 - Vývoj inflace v letech 2000-2022 (vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, ©2023)

Vysoká míra inflace negativně ovlivnila výdaje domácností. Klesající spotřeba domácností měla dopad na dynamiku **HDP**, která zpomalovala. I přes to ekonomika České republiky v roce 2022 celkově vzrostla, HDP se zvýšil o 2,4 %. (Kurzy.cz, ©2023)

V důsledku krizí, které otřásl ekonomikou, roste i **státní dluh**. V poměru k HDP dosáhla Česká republika ve třetím čtvrtletí roku 2022 nejvyššího dluhu v historii, konkrétně 45,2 %. Toto zadlužení dále poroste, avšak do roku 2025 by nemělo překročit úroveň 50 %. (Kurzy.cz, ©2023)

Výše státního zadlužení na konci roku 2022 činila 2 894,8 mld. Kč, tedy 42,9 % HDP. (Ministerstvo financí České republiky, ©2023)

Dalším ekonomickým faktorem je **nezaměstnanost**. Česká republika patří dlouhodobě k zemím s nejnižší nezaměstnaností v Evropě. Za rok 2022 byla míra nezaměstnanosti na úrovni 2,3 %. (Eurostat, ©2023)

V únoru 2023 tvořil podíl nezaměstnaných osob v České republice 3,9 %. Počet volných míst převyšuje počet nezaměstnaných. Tento jev není tak častý, naposled nastala tato situace v dubnu roku 2018 a vrátila se až v lednu 2023. (Kurzy.cz, ©2023)

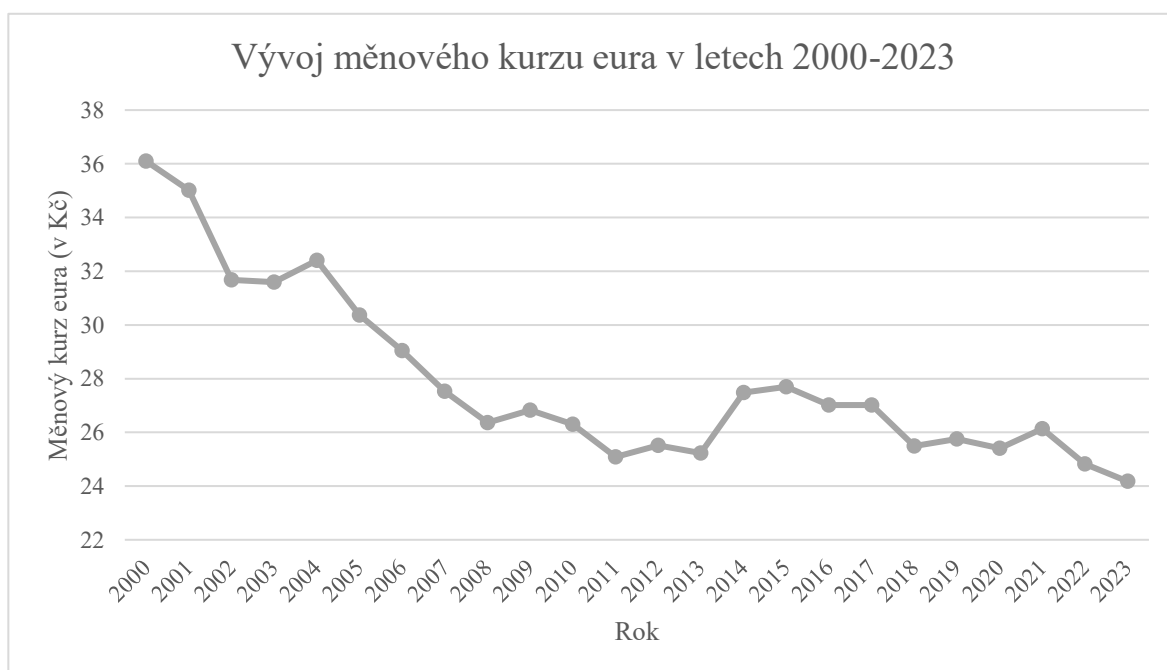
V současné době je největší zájem ze strany zaměstnavatelů o technické a dělnické profese, dlouhodobě také o kvalifikované řemeslníky. Poptávka po práci se odvíjí výrazně i od ročního období. Oproti předchozím letem jsou zaměstnavatelé při přijímání nových zaměstnanců opatrnější a zaměřují se spíše na tvorbu finančních rezerv, zejména z důvodu dražších energií a surovin. (Kurzy.cz, ©2023)

Zlínský kraj, ve kterém se společnost ORTO plus, s.r.o. nachází, vykazuje nejnižší nezaměstnanost v rámci České republiky. (Kurzy.cz, ©2023)

Významně ovlivňuje společnost ORTO plus s.r.o. i **vývoj měnového kurzu** eura. Jedná se o druhou nejvyžívanější měnu na světě a z hlediska společnosti ORTO plus s.r.o. taky často používanou z důvodu obchodování na Slovensku a s několika zahraničními dodavateli.

Nejvyššího kurzu dosáhlo euro v březnu 1999, kdy byl jeho kurz vůči české koruně 38,6 Kč. Nejnižší úroveň vůči české koruně dosáhlo euro v červenci 2008, kdy se jedno euro rovnalo 22,97 Kč. I aktuálně dosahuje kurz eura také velmi nízkých hodnot. Od roku 2008 dosáhlo nejnižší hodnoty 13. 4. 2023, kdy kurz eura činil 23,275 Kč. (Kurzy.cz, ©2023)

Obrázek 14 vyobrazuje vývoj měnového kurzu eura mezi roky 2000 a 2023 vždy k 1.1. daného roku.



Obrázek 14 - Vývoj měnového kurzu eura v letech 2000-2022 (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, ©2023)

Průměrná mzda za rok 2022 činila 40 353 Kč. Meziročně stoupla o 6,5 %, avšak v důsledku inflace na úrovni 15,1 % se průměrná mzda reálně snížila o 7,5 %. (Kurzy.cz, ©2023)

7.4.3 Sociálně-kulturní (demografické) faktory

Koncem roku 2022 měla Česká republika 10 533 399 obyvatel. (Český statistický úřad, ©2023)

Seniorská populace ve věku nad 65 let se zvyšuje, což vede ke stárnutí obyvatelstva České republiky. Dle Eurostatu bude tento jev do budoucna vyvíjet tlak na ekonomický růst, povede k vyšším sociálním nákladům a bude mít negativní vliv na vládní finance. (©2020)

Důsledkem toho bude i pokles obyvatelstva v produktivním věku, které tvořilo při posledním sčítání lidu v roce 2021 63,5 % populace. Průměrný věk obyvatel dosáhl 42,7 let a konkrétně ve Zlínském kraji 43,8 let. (Český statistický úřad, ©2021)

Šicí práce vykonávají zejména ženy. Index maskulinity (počet mužů na 100 žen) ve Zlínském kraji je na úrovni 96,5, tzn. žen je více. Podíl žen ve věku nad 65 let na celkovém počtu žen ve Zlínském kraji tvoří 25,2 %. (Český statistický úřad, ©2021)

Pro zaměstnání ve společnosti ORTO plus s.r.o. ve výrobních pozicích není potřeba vysokoškolského zaměstnání nebo vzdělání s maturitou. Podíl osob se základním vzděláním ve Zlínském kraji je 12,3 %. Výhodou zaměstnankyň je vzdělání v oboru výroby oděvů a oděvních textilií. Jedná se o střední vzdělání s výučním listem. Podíl osob, které mají střední vzdělání nebo vyučení bez maturity, je ve Zlínském kraji 36,2 %.

Válka na Ukrajině vedla k přílivu uprchlíků. Velkou část tvořily ženy s dětmi. Tyto ženy jsou potenciální příležitostí pro zaměstnání ve společnosti ORTO plus s.r.o. v případě, že by nastala potřeba nabírání nových zaměstnanců.

Životní úroveň České republiky klesá, v porovnání roku 2022 s rokem 2021 klesla o dvě procenta. (iRozhlas, ©2022)

7.4.4 Technologické faktory

Jelikož dochází k neustálému vývoji technologií, je vliv technologických faktorů v dnešním světě stále rostoucí. Firma ORTO plus s.r.o. využívá stroje a automatizuje svoji výrobu. Zároveň však využívá lidský potenciál a za svoji konkurenční výhodu považuje ruční šití obuvi. Na jednu stranu se to může jevit jako krok zpět, avšak v dnešní době někteří lidé ruční práci ocení více. Jedná se konkrétně o ruční sešívání vrchní části obuvi a podešvi. Společnost ORTO plus s.r.o. se řadí mezi malé firmy, proto investice do strojů jsou velkou finanční zátěží. Některé stroje se mohou jevit jako mírně zastaralé, i přesto splňují požadavky na výrobu. Z toho důvodu firma nemá v blízké době žádné plány na obnovu těchto strojů.

Co se týče inovací v posledních letech, došlo u společnosti k vylepšení e-shopu a to zejména po estetické stránce. I přesto, že prodej přes webové stránky není hlavním záměrem firmy ORTO plus s.r.o. mohl tento krok přispět k navýšení tržeb. E-shopů je dnes na trhu nespočet a vizuální stránka je taktéž jedním z faktorů působících na rozhodování zákazníka.

7.4.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Po provedení PEST analýzy lze zhodnotit, že pro svoji činnost musí společnost ORTO plus s.r.o. dodržovat základní zákony nutné k podnikání a dodržovat daňovou povinnost. Na svých produktech musí označovat materiálové složení hlavních částí obuvi prostřednictvím piktogramů. U svých výrobků musí dbát také na bezpečnost a eliminaci látek, které jsou pro člověka nebezpečné. Firma ORTO plus s.r.o. splňuje požadavky EU na bezpečnostní, zdravotní a enviromentální podmínky, jejichž výsledkem je prohlášení o shodě a označení CE.

Analýzou ekonomické sféry byla zjištěna vysoká míra inflace. Ta za poslední rok působila zejména na náklady firem, které se v důsledku růstu cen materiálu projeví ve zdražování výrobků společně s rostoucími cenami energií. Společně s rostoucí inflací klesly výdaje domácností, což ubírá na tržbách společnosti ORTO plus s.r.o., jelikož obyvatelstvo nyní upřednostňuje potřebné zboží před luxusním. Aktuálně firma ORTO plus s.r.o. nehledá nové zaměstnance. Pokud by tato situace nastala, mohlo by nabírání nových zaměstnanců být problematické, jelikož nezaměstnanost v České republice je nízká a aktuálně je množství nezaměstnaných osob nižší než celkové množství volných míst. V důsledku posílení české koruny vůči euru má v zahraničních vztazích společnost ORTO plus s.r.o. výhodu, znamená to pro ni kurzový zisk.

Aktuálně tvoří 100 % zaměstnanců ženy, jejichž věk nepřesahuje hranici 50 let. V blízké době tedy společnost ORTO plus s.r.o. nečeká odchod zaměstnanců z důvodu dosažení důchodového věku. Rozborem sociálně-kulturních faktorů bylo zjištěno, že v případě nutnosti zaměstnat nové pracovníky má společnost ORTO plus s.r.o. poměrně široké možnosti při výběru z hlediska požadavků na vzdělání. Podíl osob, jež mají základní či střední vzdělání nebo vyučení bez maturity, tvoří téměř 50 % obyvatelstva ve Zlínském kraji. Také příliv uprchlíků z Ukrajiny by mohl být potenciálním východiskem.

Ke své činnosti firma využívá lidský potenciál i specializované stroje. Analýzou PEST bylo zjištěno, že dalším technologickým prostředkem, které společnost ORTO plus s.r.o. využívá je e-shop.

7.5 SWOT analýza

SWOT analýza se věnuje zkoumání mikroprostředí i makroprostředí podniku a lze ji rozdělit na analýzu SW a analýzu OT. Cílem SW analýzy je zhodnocení vnitřního prostředí společnosti ORTO plus s.r.o., tedy jejich silných a slabých stránek. Pro zpracování této analýzy byly využity výsledky metody 7S McKinsey, analýzy Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarkingu. Analýza OT posuzuje vnější prostředí z hlediska hrozeb a příležitostí pro podnik. Vycházela z výsledků PEST analýzy. Obě z těchto analýz byly mimo jiné zpracovány i na základě rozhovoru s jedním z jednatelů a zaměstnancem podniku.

Výsledná SWOT analýza společnosti ORTO plus s.r.o. je uvedena v Tabulce 5.

Tabulka 5 - SWOT analýza společnosti ORTO plus s.r.o. (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
Široký sortiment	Dostupnost produktů na e-shopu
Téměř 30 let působnosti na trhu	Nedostatek článků na blogu
Dobré vztahy s dodavateli	Špatná poloha kamenné prodejny
Ruční šití a kvalita obuvi	Vyšší cena
Zdravotní přínosy obuvi	Horší pracovní podmínky pro zaměstnance
Ocenění a certifikáty	Malá aktivita na sociálních sítích
Komunikace se zákazníky	Nemoderní skladová evidence
Vzhled a funkčnost e-shopu	Nízké příčky na srovnávacích zboží
Spolupráce	Menší kapacita výroby
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
Zvýšení povědomí o benefitech zdravotní obuvi	Konkurence
Odchod konkurence	Nižší rozpočet obyvatelstva

Veletřhy	Růst měnového kurzu eura
Tlak společnosti na ekologickou výrobu	Odchod zaměstnanců
	Růst cen materiálu, energií a pohonných hmot
	Rozvázání vztahu s externí firmou
	Nová legislativa
	Preference alternativ kůže

7.5.1 Silné stránky

Jednou z předností společnosti ORTO plus s.r.o. je **množství nabízených produktů**. Zákazník si vybere z mnoha vzorů a barev a obuv si může sám jakkoliv nakonfigurovat. K dispozici je obuv pro dámy, pány i pro děti. Lidé trpící vbočeným palcem mají široký výběr halluxové obuvi a podnik uspokojí svou nabídkou i zákazníky, kteří hledají boty pro bosé obouvání, tzv. barefoot obuv.

Firma ORTO plus s.r.o. vstoupila na trh před **téměř 30 lety**, konkrétně před 28 lety. Jeden z majitelů, který je také původním zakladatelem, za tu dobu získal velké množství zkušeností, má dlouholeté know-how a znalost trhu.

Dlouholeté působení na trhu přineslo několik kontaktů, které si firma nadále udržuje a které přispívají výkonnosti podniku. Jedná se například o kvalitní **dodavatele**. Za úspěch považuje podnik spolupráci s největším dodavatelem podrážek v Evropě a s dodavatelem z Itálie, jež poskytuje vysoce kvalitní usně pro výrobu.

Tyto dobré vztahy s dodavateli společně s **ručním šitím** přispívají k **vysoce kvalitě** obuvi. Tento způsob výroby je jednou z nejsilnějších stránek podniku.

Obuv nabízí vysoký **komfort při chůzi**, a to zejména díky podpoře příčné klenby nožní (tzv. srdíčko), podélné klenby nožní, podprstové podpoře a podpoře podpalcového kloubu. Díky tomu má obuv velké **zdravotní přínosy**.

Důkazem vysoké kvality je získání **značky Komfortní obuv** od ČOKA. Díky tomu zákazník ví, že si vybírá zdravotně nezávadnou obuv, která je vysoce odolná, má správnou konstrukci a označení velikosti a přináší pohodlné nošení. (Česká obuvnická a kožedělná asociace, ©2023)

Jako důkaz úspěšnosti společnosti je získání ocenění **2. místa v soutěži IBM Firma roku 2022 Zlínského kraje**.

Spokojenosti zákazníků přispívá **dobrá komunikace** a snaha vyhovět. Společnost ORTO plus s.r.o. si na komunikaci se zákazníky zakládá, což vyplývá také z rychlé reakce na dotaz prostřednictvím telefonického hovoru a reakce na e-mail, která byla vyhodnocena analýzou benchmarking. Recenze taktéž uváděly příjemný a ochotný personál.

Z benchmarkingu také vyplívá, že **e-shop** podniku je vzhledově na dobré úrovni. Tomu přispělo zavedení nového e-shopu, jehož aktualizace proběhla během roku 2022. E-shop je přehledný, s příjemným designem, vysoká je i kvalita fotografií a rychlost načítání, u jednotlivých výrobků jsou dostupné informace o výrobku a tabulky velikostí.

K tomu aby společnost byla v obraze z hlediska nových materiálů, inovací či vzdělávání, přispívá **spolupráce** s ČOKA. Díky tomu dále spolupracuje i s dalšími obuvnickými světovými organizacemi v Itálii, Německu, Španělsku a dalšími.

7.5.2 Slabé stránky

I přes to, že e-shop společnosti ORTO plus s.r.o. prošel aktualizací a z hlediska vzhledu a funkčnosti je na dobré úrovni, je **dostupnost produktů na e-shopu** horší. Hlavní část tržeb podniku tvoří velkoobchod. I přesto, že maloobchod tvoří pouze zhruba 20 % tržeb, firma by se měla věnovat i těmto zákazníkům. Na e-shopu jsou nabízeny pouze zbytkové výrobky k doprodeji, často tedy nejsou dostupné ve všech velikostech, což může výrazně odradit zákazníky. Z důvodu nemoderní skladové evidence se stává, že produkty a velikosti dostupné na e-shopu neodpovídají skutečným zásobám.

Dalším nedostatkem e-shopu je **blog**. Je zde sice dostupný, ale články nejsou nikterak obsáhlé a existuje mnoho témat a směrů, ve kterých by v návaznosti na zdravotní obuv mohla společnost své zákazníky vzdělat a předat jim určité vědomosti.

Kamenná prodejna této společnosti je vzdálená od centra města 1,5 km, což je téměř 20 minut chůze. Proto zde chodí většinou pouze zákazníci, kteří se dopraví autem anebo dojdou

přímo za účelem koupit si nějaký produkt v případě jejich potřeby. Omezuje to tedy situaci, kdy se zákazník pouze přijde podívat do prodejny a shodou náhod odejde i s nákupem.

V důsledku toho na kamennou prodejnu nezavítá vysoký počet zákazníků. Proto je zbytečné mít zaměstnance pouze pro prodej. Tento problém je řešen zvonkem na dveřích prodejny a v případě návštěvy nějakého zákazníka zde přijde jedna ze zaměstnankyň provozního oddělení. Tímto způsobem se šetří mzdové náklady. I přesto, že firma ORTO plus s.r.o. se pyšní dobrou komunikací se zákazníky, tato komunikace probíhá většinou online. Kvůli horší poloze prodejny chybí osobní komunikace, jelikož na prodejnu mnoho zákazníků nechodí.

Z benchmarkingu bylo zjištěno, že firma ORTO plus s.r.o. má v porovnání s vybraným konkurentům **vyšší ceny**. To lze tedy zhodnotit jako její slabou stránku. I přesto, že vyšší cena má své odůvodnění, někteří zákazníci se mohou rozhodovat pouze na základě ceny a zvolí tedy produkt jiného podniku.

V jedné z částí výroby, kde se manipuluje s lepidlem, jsou **zhoršené podmínky** pro dýchání. Ruční práce vyžadují vysokou zátěž na zápěstí a stisk rukou. V některých částech výrobního procesu musí zaměstnankyně pracovat vestoje, jindy se naopak zase sklánět, což přináší zdravotní problémy se zády.

Společnost ORTO plus s.r.o. má sice založenou stránku na **Facebooku** a působí i na **Instagramu**, ale není zde příliš aktivní. Ke zlepšení konkurenceschopnosti by mohla přispět větší aktivita a využití těchto platforem pro zvýšení povědomí lidí o této značce.

Produkty, které kupují zákazníci nejvíce, jsou otevřená obuv, tedy obuv letní a jarní. Z důvodu sezónního prodeje dochází k nepravidelným požadavkům na výrobu. Výroba roste hlavně v zimních měsících, aby produkty byly vyrobeny s předstihem. Zaměstnankyně tedy pracují na přesčasy, a naopak v letních měsících jejich práce tolik intenzivní není.

Skladová evidence ve společnosti ORTO plus s.r.o. probíhá v papírové a elektronické formě v programu MS Word. Papírová evidence má nevýhodu v tom, že je po čase nepřehledná z důvodu přepisování a musí se tedy tisknout znovu. Změny v papírové evidenci je pak nutné přepsat do MS Word, aby mezi těmito evidencemi byla shoda a bylo tedy možné vytisknout novou verzi papírové evidence. Je zde také riziko ztráty či poškození. V dnešní době je takový způsob poměrně zastaralý. I přes to, že se jedná o malou firmu, která nemá obrovské zásoby, je tento způsob nepřehledný a může způsobovat zbytečné chyby. Skutečné zásoby mohou být v rozporu s nabídkou na e-shopu. V případě zájmu zákazníka o nějaký produkt,

který mu podnik nakonec nemůže prodat, to může znamenat jeho ztrátu a zhoršení postavení firmy.

Z benchmarkingu vyplívá, že po zadání jakéhokoliv obecného výrazu pro zdravotní obuv do **srovnávače zboží** Heureka.cz se výrobky značky ORTO plus nachází až na nižších pozicích. Ubírá to tak na konkurenceschopnosti oproti ostatním firmám.

Menší kapacita výroby způsobuje společnosti ORTO plus s.r.o. závislost na externích firmách. Náklady na dopravu od externích firem se pak započítávají do kalkulace ceny výrobku, což způsobuje také vyšší finální ceny. V případě rozhodnutí podniku o rozšíření výroby bylo by nutné pořídit nové stroje, získat nové know-how, zajistit více pracovních sil a hlavně zajistit nové prostory.

7.5.3 Příležitosti

V dnešní době stále probíhají různé výzkumy, z nichž některý by se mohl týkat pozitivních zdravotních účinků zdravotní obuvi. Také lékaři mohou informovat ať už své pacienty, tak i ostatní lidi prostřednictvím nějakého veřejného článku nebo příspěvkem na sociálních sítích o zdravotních přínosech kvalitní obuvi. V takovém případě by vzrostlo **povědomí** o těchto benefitech a u lidí by vzrostla potřeba si takovou obuv zakoupit, což by bylo pro firmu ORTO plus s.r.o. velkou příležitostí.

Odchod některé z **firem** z trhu se zdravotní obuví by způsobil situaci, kdy věrní zákazníci tohoto podniku hledají pro sebe nového výrobce. Pokud by společnost ORTO plus s.r.o. vynaložila úsilí na získání si těchto zákazníků, znamenalo by to pro ni rozšíření klientely, větší zisky a získání většího podílu na trhu.

Zvýšit povědomí o značce by mohla společnost ORTO plus s.r.o. dále taky účastí na různých **veletrzích**. Tento krok by mohl přinést nové zákazníky z oblasti B2B trhu i B2C trhu.

S narůstajícími problémy v životním prostředí roste zájem lidstva o **ekologickou výrobu**. Společnost ORTO plus s.r.o. by si touto výrobou získala větší přízeň zákazníků. Tím, že by podnik začal vyrábět s větším ohledem na přírodu, by jeho výrobky nabyly určitou přidanou hodnotu. Příkladem může být používání materiálů na výrobu obuvi nebo krabice z recyklovaného a recyklovatelného materiálu, papírové izolepy aj.

7.5.4 Hrozby

Značnou hrozbou pro firmu ORTO plus s.r.o. je **konkurence**. Existující firmy si mohou získat zákazníky firmy ORTO plus s.r.o., jimž mohou nabídnout například lepší cenu, lepší služby či jinou konkurenční výhodu. Některá z firem by taky mohla zavést ruční šití, čímž by zcela odebrala hlavní konkurenční výhodu firmy ORTO plus s.r.o. Riziko vstupu nové firmy na trh bylo rozebíráno v kapitole 7.2.3 Hrozba nově vstupujících na trh. Značek pro zdravotnickou obuv na trhu je aktuálně dostatek a pro začínající firmu by bylo obtížné se na trhu udržet. Avšak vstup nové firmy není nereálný a mohl by ohrozit společnost ORTO plus s.r.o. zejména v případě, že by přišla s něčím novým, co by ji výrazně odlišovalo a získalo si větší přízeň zákazníků.

Rostoucí cenová hladina a **pokles příjmů obyvatelstva** ovlivňuje i rozpočty spotřebitelů, kteří se nad svými výdaji více zamýšlí. Tento faktor je pro společnost ORTO plus s.r.o. velkou hrozbou. Zdravotnická obuv není primárně důležitou věcí k životu, proto si spousta zákazníků může jejich koupi rozmyslet. Jedná se o luxusní zboží, proto budou tím, co zákazníci omezí v případě nouze jako první.

V důsledku posílení české koruny vůči euru má v zahraničních vztazích společnost ORTO plus s.r.o. výhodu, znamená to pro ni kurzový zisk. I přesto, že se kurz eura vůči české koruně aktuálně pohybuje na nízké úrovni, může nastat situace, kdy opět vzroste. **Růst kurzu eura** vůči české koruně by znamenal naopak znevýhodnění firmy v rámci odběratelských a dodavatelských vztahů a kurzové ztráty, jelikož obchoduje se zahraničními dodavateli a dodává zboží na Slovensko.

Jelikož většina **zaměstnankyň** zde pracuje téměř 15 let, získaly již mnoho zkušeností. S jejich **odchodem** by firma přišla o jejich schopnosti a určité know-how spojené s šitím obuvi. S nízkou úrovní nezaměstnanosti by vyhledávání nových zaměstnanců mohlo být obtížné, vyžadovalo by čas a výdaje a noví pracovníci by nemuseli být dostatečně výkonní a schopni této práce.

V posledním roce prochází ekonomika krizí, kdy **rostou ceny** jak materiálů, tak elektřiny a pohonných hmot. V důsledku toho buď rostou ceny produktů, což není přívětivé pro zákazníky, anebo klesají zisky firmy. Vyšší cena pohonných hmot se projevuje v růstu cen dopravy. Další růst cen těchto činitelů by tedy znamenal další zvyšování cen sortimentu či poklesu zisku. Může nastat i situace, kdy nebude dostatek materiálu, dodavatelé nebudou

schopni dodat požadované množství materiálu kvůli jeho nedostatku. Taková situace by výrazně ovlivnila výrobu.

Některé z výrobních řad, zejména celoroční uzavřená obuv, jsou vyráběny **externími firmami**. V případě rozvázání vztahu s nimi by přišla společnost ORTO plus s.r.o. o část svého sortimentu. Má proto vytvořený určitý objem zásob pro tuto situaci a po čase by musela vyhledat firmu novou.

Stát či EU mohou vyhlásit **nové legislativní požadavky**. Tento nepříznivý vývoj by mohl přinést komplikace ve výrobě a následně pak ve vývoji podniku.

Tím, že firma vyrábí obuv z usně, tedy **živočišné kůže**, lidé přiklánějící se k vegetariánství či veganství mohou mít **odpor** k těmto produktům. O tyto zákazníky pak společnost ORTO plus s.r.o. přichází. Zmiňované směry se za poslední roky více rozšiřují a roste zájem spíše o alternativy kůže.

7.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Provedením SWOT analýzy lze říct, že firma ORTO plus s.r.o. má dostatek silných stránek ale bohužel i několik slabých stránek.

Vyhodnocením vnitřního prostředí bylo zjištěno, že úspěšnosti firmy výrazně přispívá několik let působnosti na trhu. Během těchto let získala několik kontaktů, díky čemuž má dobré vztahy s dodavateli, jež přispívají kvalitě výrobků. Kvalita a široký sortiment je významnou silnou stránkou podniku. Zákazníky si získává ručním šitím, dobrou komunikací a také přínosy ke zdravému cholení, za což získala certifikát komfortní obuv. Prodej podporuje vzhledově přívětivý a přehledný e-shop. To však znehodnocuje dostupnost produktů a neobsáhle blogové články a dále na tržbách ubírá vzdálená poloha kamenné prodejny od centra města. Při výrobě musí zaměstnanci bojovat s nepřívětivými podmínkami při práci. Společnost ORTO plus s.r.o. oslabuje vůči konkurenci vyšší cena, jež může odrazovat zákazníky. Ty ztrácí také nižší aktivitou na sociálních sítích a chybí umístění na předních příčkách při vyhledávání ve srovnávacích zbožích. Výroba na provozovně má menší kapacitu a skladová evidence je v dnešní době nemoderní.

Z analýzy vnějšího prostředí vyplývá, že společnost ORTO plus s.r.o. má několik příležitostí pro zlepšení své podnikatelské činnosti. Jedná se o hlavně o účasti na veletrzích či odchod některé z konkurenčních firem, čímž by si mohla získat nové zákazníky. Dále zvýšení povědomí o přínosech zdravotní obuvi ve společnosti nebo větší zaměření na ekologickou

výrobu. K situacím, které by mohly aktuálně ohrozit společnost ORTO plus s.r.o., patří zejména růst cen a pokles výdajů spotřebitelů. Rostoucí zájem o alternativy kůže může oslabit prodej. Zisky podniku by klesaly s růstem měnového kurzu eura a působit by na ně mohla i činnost konkurenčních firem. Komplikace ve výrobě by způsobila ztráty zaměstnanců s dlouholetými zkušenostmi nebo externí firmy vyrábějící část sortimentu, ale také nové právní předpisy a úprava zákonů.

8 SHRNUÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V úvodu praktické části došlo k představení společnosti ORTO plus s.r.o. Tato společnost sídlí v České republice a působí na trhu od roku 1995. Jejím předmětem podnikání je výroba a prodej obuvi se zdravotním účinkem, jejíž část je vyráběna na provozovně ve Valašských kloboukách a část je vyráběna externími firmami. Působí na B2B i B2C trhu. Ekonomická situace je v posledních 5 letech přívětivá, a i přes malé otřesy nevykazuje společnost žádné ztráty.

V další kapitole byli představeny 3 hlavní konkurenční společnosti firmy ORTO plus s.r.o., jimiž jsou KOVYST spol. s r.o., PEON TSL s.r.o. a Obuv Santé Proseč s.r.o. Tyto firmy nabízí podobný sortiment a působí na stejném trhu. Následovalo provedení marketingových analýz, jejichž teoretické poznatky byly shrnuty v teoretické části.

První z provedených analýz byla metoda 7S McKinsey. Společnost ORTO plus s.r.o. využívá strategii diferenciaci a strategii tržního vyzyvatele. Se svou liniíovou organizační strukturou má aktuálně 9 stálých zaměstnanců a řízení zde probíhá demokratickým stylem. Komunikace uvnitř společnosti probíhá zejména telefonicky a se zákazníky také přes elektronickou poštu a videohovory. K výrazným schopnostem firmy patří kvalita výroby, čemuž odpovídá také certifikát Komfortní obuv, jež společnost vlastní. Jedná se také o jednu z hodnot, na které si společnost zakládá.

Díky Porterově modelu pěti konkurenčních sil bylo zhodnoceno, že největší vliv mají na společnost ORTO plus s.r.o. kupující. Nejenže působí na cenu, ale je nutné se jim přizpůsobit i ve výrobě. Druhý největší vliv má konkurence v odvětví. Nepanuje mezi nimi velký konkurenční boj, ale i přesto si musí firmy určitým způsobem své zákazníky udržet. Střední silou působí na podnik dodavatelé. Vstup nových firem na trh nelze zamítnout, ale z důvodu vysokého počátečního kapitálu a potřebného know-how není tato síla nikterak silná. Substituty podnik příliš neohrožují, na trhu nejsou téměř žádné výrobky, které by zdravotní obuv mohly nahradit.

Následně byla společnost ORTO plus s.r.o. prostřednictvím Benchmarkingu porovnána s vybranými konkurenčními podniky. Byla vyhodnocena jako čtvrtá v pořadí. Zaostávala zejména v úrovni nabízených cen, aktivitě na sociálních sítích a špatném umístění ve srovnávací zboží Heureka.cz. Má však rozsáhlý sortiment a oproti některým značně delší působnost na trhu.

Pest analýzou bylo prozkoumáno vnější prostředí firmy. Společnost s.r.o. musí dodržovat základní zákony vztahující se obecně k podnikání a dále hlavně vyhlášku vztahující se k materiálovému označení a splňovat prohlášení o shodě a označení CE. Z ekonomických faktorů působí na vývoj podniku hlavně vysoká míra inflace a pozitivní vývoj měnového kurzu eura. Díky nižším požadavkům na kvalifikaci zaměstnanců nemá podnik problém se zajišťováním potřebných odborných pracovních sil. Rychlý vývoj technologií na firmu ORTO plus s.r.o. nemá příliš velký vliv. Využívají sice automatizovanou výrobu, ale vystačí si s dosavadními stroji a využívají taktéž lidskou pracovní sílu, která vede ke konkurenční výhodě, a to ručnímu šití.

Poslední z provedených analýz byla analýza SWOT. K nejvýraznějším silným stránkám patří již zmiňovaná kvalita a ruční šití obuvi. Dlouhá působnost na trhu s sebou přinesla dobré vztahy s dodavateli, ale i s odběrateli a také několik spoluprací. Design a přehlednost e-shopu patří k dalším přednostem, avšak opakem je jeho dostupnost produktů. Tu lze zařadit ke slabým stránkám včetně vyšší ceny, neobsáhlého blogu, špatné dostupnosti kamenné prodejny a zastaralé skladové evidence. Příležitostí pro růst konkurenceschopnosti jsou pro společnost ORTO plus s.r.o. veletrhy, ekologická výroba, odchod některé z konkurenčních firem z trhu či rozšíření povědomí o pozitivních účincích zdravotní obuvi. Z vnějších vlivů může podnik ohrozit konkurence, další růst cen, odchod zaměstnanců nebo nové zákony a nařízení vlády či EU.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKRENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Záměrem této kapitoly je představení návrhů pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti ORTO plus s.r.o. Díky provedeným analýzám byly zjištěny nedostatky podniku a na základě nich byla vyvozena série doporučení, jež by mohla přispět v konkurenčním boji.

9.1 Aktivita na sociálních sítích

Jako jedna ze slabých stránek byla zhodnocena nízká aktivita na sociálních sítích. Proto, aby se firma zviditelnila, je aktivita na sociálních sítích dnes klíčová. Základními sociálními sítěmi jsou zejména Facebook a Instagram. Skrz tyto sítě může podnik také informovat své zákazníky o aktualitách a nových výrobcích nebo různých akcích, ale také předávat vědomosti z oblasti zdravotní obuvi a obeznámit zákazníky o benefitech, které přináší. Toto opatření by firmě ORTO plus s.r.o. mohlo *přivést nové zákazníky a jejich přízeň i přízeň těch stávajících.*

Tato činnost nevyžaduje velké výdaje. Je pouze nutno této činnosti věnovat čas a pověřit jí některého ze zaměstnanců. Zmíněné sociální sítě jsou bezplatné, bude tedy pouze potřeba vynaložit pouze **mzdové náklady**. Z důvodu již tak nabitě pracovní činnosti zaměstnanců ve společnosti ORTO plus s.r.o. by bylo vhodné najmout další **osobu na DPP**. Může se jednat například o studenta, který si chce ke svému studiu přivydělat a zároveň má jako mladý člověk zkušenosti se sociálními sítěmi. Výhodou by však bylo studium v marketingovém odvětví. Doporučená aktivita je 3 příspěvky týdně, obsah na Facebooku a Instagramu se klidně může shodovat. Měsíčně by to pro firmu znamenalo náklady ve výši **cca 3 000 Kč**.

9.2 Rozšíření blogu

Na e-shopu společnosti ORTO plus s.r.o. lze navštívit i sekci blogu. Články jsou ale neobsáhlé, některé z nich obsahují pouze informační obrázek nebo katalog s nabídkou na nějaký produkt řešící určitý zdravotní problém. Spousta zákazníků však není v této oblasti tolik informovaná a bylo by pro ně prospěšné být s danou problematikou více obeznámen. Články mohou taky obsahovat návody, jak si vybrat správnou obuv nebo jak o obuv pečovat. Tímto směrem by bylo možné i ukázat přednosti značky ORTO plus oproti konkurenčním značkám, zejména ruční šití a jak taková výroba probíhá. Vhodné by bylo tyto články postupně rozšiřovat a přidávat články nové. V průběhu by společnost mohla informovat i o

různých aktualitách či nových kolekcích. Výsledkem tohoto opatření by mohlo být získání většího zájmu ze strany zákazníků o e-shop společnosti ORTO plus s.r.o. a *podpora prodeje*.

Nejlepší variantou pro uskutečnění tohoto návrhu by bylo vypracování článků **jednateli** firmy. Právě oni vědí o svých produktech nejvíce a mají dostatečný know-how. V takovém případě by toto opatření firmu nestálo žádné finanční výdaje, ale požadavkem jsou především implicitní náklady s ohledem na vynaložený čas.

9.3 Program na skladovou evidenci

Proto, aby společnost ORTO plus s.r.o. eliminovala problémy plynoucí ze zastaralé skladové evidence, by bylo přínosné zavedení programu sloužícího k evidenci zásob. *Odstranilo* by případné *riziko ztráty a poškození* papírové evidence a její *nepřehlednost*. Také by přispělo k *omezení chybovosti v dostupnosti produktů* na e-shopu, o které mohou mít zákazníci zájem, ale z důvodu chybné skladové evidence na skladu toto zboží není.

Konkrétním návrhem je program **Money S3**. K dispozici je založení jednoho či několika skladů, ve kterém se dále vytváří skladové skupiny a podskupiny. V nich má pak každé zboží svou skladovou kartu s názvem zboží, cenou zboží, jeho označením a stavem zásob. Tuto skladovou evidenci lze pak propojit i s e-shopem.

System Money S3 nabízí několik programů, které nabízejí i další funkce. Pro společnost ORTO plus s.r.o. by byl vhodný program Money S3 Lite nebo Sklad, jež řeší právě skladové hospodářství. Verze Lite zahrnuje pouze jeden sklad, verze Sklad umožňuje neomezené množství skladů. Jedná se o malý podnik, dostačující by tedy byla verze Lite. Zakoupení této verze programu by znamenalo částku **6 990 Kč**. Lze přikoupit i další funkce, avšak v aktuální situaci by se firma spokojila s těmito možnostmi. (Money.cz, ©2023)

Z časového hlediska a výkonu této práce by bylo nutné věnovat se hlavně zavedení tohoto programu a zadání aktuálního stavu veškerého zboží na skladě. Tuto práci by mohli vykonat sami **jednatelé**, jednalo by se tedy o implicitní náklady s ohledem čas. V případě, že by jim to časové možnosti nedovolily, by práci mohl vykonat pracovník najatý na výpomoc zaměstnaný na **DPP**. Následná údržba systému již není nikterak nákladná, systém by používali zaměstnanci místo papírové skladové evidence.

9.4 Větší dostupnost produktů na e-shopu

Množství výrobků dostupných na e-shopu není odpovídající celkovému sortimentu, který je společnost ORTO plus s.r.o. schopna svým zákazníkům nabídnout. Zaměřením se na tuto oblast by mohla výrazně *zvýšit své tržby* a také *zlepšit svou konkurenceschopnost* a získat *větší podíl na trhu*. I přes to, že hlavní oblastí je pro podnik velkoobchod, by větší orientace i na B2C trh byla výrazným rozvojem a posunem vpřed.

Správu e-shopu prozatím vykonává administrativní pracovnice, avšak v důsledku navýšení nabídky e-shopu by bylo nutné zajistit nového zaměstnance. Mohlo by se jednat pouze o práci na DPČ nebo DPP, avšak do budoucna možná i o práci na plný pracovní úvazek. Tento zaměstnanec by pomáhal se správou e-shopu, která obnáší vkládání zboží, příjem objednávek, reklamace, aktualizaci dat aj.

Nákladem by tedy byly mzdové náklady nového zaměstnance podle toho, zda by se jednalo o pracovní smlouvy na plný úvazek či pouze na dohodu. Medián hrubých mezd všeobecných administrativních pracovníků ve Zlínském kraji je ve výši **25 207 Kč**. Medián průměrné hodinové mzdy je **146,9 Kč/h**. (ispv.cz, ©2023)

9.5 Srovnávače zboží

K většímu *zviditelnění firmy* by pomohlo zaujmout vyšší pozice ve srovnávači zboží. Zboží značky ORTO plus, které se objevuje na srovnávači Heureka.cz, není zboží přímo z e-shopu ORTO plus, ale od jiných e-shopů, jež odebírají tuto obuv v rámci velkoobchodu. Společnost tedy nemůže ovlivnit tyto pozice, které záleží prvně na zařazení do správné kategorie nebo správně zadaného názvu. K tomuto opatření by si společnost ORTO plus s.r.o. musela založit účet na srovnávači Heureka.cz. Ke zviditelnění značky pak slouží reklamní nástroj Product Ads, díky kterému se zvolený produkt objeví na 1., 4. nebo 7. místě. Zde je potřebná registrace a následně si musí značka dobít kredit, ze kterého je pak celá reklamní činnost financována.

Registrace na Heureka i na Product Ads je bezplatná. Finanční prostředky by firma musela vynaložit až na **prokliky** u reklamních kampaní. Jejich cenu ovlivňuje kauce, podnik si tedy rozhoduje sám, kolik do dané reklamní kampaně vloží peněžních prostředků a záleží na ostatních firmách, zda tuto cenu nepřepatí. Minimální výše poplatku za proklik činí 5 Kč. (Heureka.group, ©2023)

Nelze určit přesné ani přibližné náklady na tento návrh. Doporučením je dobití kreditu **500 Kč** a následně po měsíci používání vyhodnotit, zda se byl tento reklamní nástroj úspěšný či nikoliv.

Tuto činnost by mohl vykonávat jeden z jednatelů podniku nebo administrativní pracovníce. Časově náročné bude pouze založení účtů a následně je pak potřeba pouze dobít kredit a sledovat vývoj, případně upravit výši ceny za proklik.

ZÁVĚR

Obsahem této bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti společnosti ORTO plus s.r.o. a z ní vycházející návrhy na zlepšení, jež byly cílem práce. K cíli vedlo zanalyzování pozice společnosti na trhu se zdravotní obuví, na kterém společnost působí, a zhodnocení jejího postavení mezi konkurenty.

V teoretické části byly obeznámeny pojmy vztahující se ke konkurenci, konkurenční výhodě, konkurenční strategii a konkurenceschopnosti. Na pojem konkurence lze nahlížet z několika úhlů a členit ji podle několika kritérií. Stejně tak pojem konkurenceschopnost nemá sjednocenou definici. Tyto pojmy je však důležité vnímat a při podnikání jim věnovat pozornost. Každý podnik by si měl najít svou konkurenční výhodu a vymežit svou konkurenční strategii. Dále bylo vymezeno mikroprostředí a makroprostředí podniku a s nimi související jednotlivé marketingové analýzy. Proto, aby byl podnik konkurenceschopný, musí se těmito analýzami zabývat, aby zjistil své postavení a situaci na trhu.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Zpočátku došlo k představení firmy ORTO plus s.r.o. a k porovnání s ostatními firmami byla objasněna aktuální situace na trhu a zejména pak hlavní konkurenti společnosti.

Na teoretické poznatky navazuje provedení uvedených marketingových analýz ve vybrané společnosti. Metodou 7S McKinsey bylo prozkoumáno vnitřní prostředí firmy, konkrétně její strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty podniku. Ke zhodnocení kupujících, dodavatelů, hrozby nově vstupujících na trh, konkurence a substitutů přispěla analýza Porterova modelu Pěti konkurenčních sil. Poslední analýzou, jež zkoumá mikroprostředí vybrané společnosti, byl benchmarking, jež zhodnotil postavení mezi vybranými konkurenčními firmami. K přiblížení makroprostředí byla použita PEST analýza, ve které došlo ke zhodnocení politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů. Prostřednictvím SWOT analýzy byly zkoumány přednosti neboli silné stránky společnosti a její nedostatky, tedy slabé stránky. K tomu také příležitosti a hrozby, na které může narazit během působení trhu.

Po provedení analýzy konkurenceschopnosti ve společnosti ORTO plus s.r.o. mohu zhodnotit její situaci v konkurenčním prostředí jako horší. Nelze říci, že by společnost nezažívala úspěch, avšak dle mého názoru nevyužívá celý svůj potenciál. Se svým know-how, schopnostmi, zaměstnanci, majetkem i kapitálem by mohla dosahovat na trhu lepších

výsledků. Má výraznou konkurenční výhodu zejména v ručním šití obuvi a kvalitě svých výrobků. Prostřednictvím jednotlivých nástrojů a opatření by této konkurenční výhody šlo značně využít. Ke zlepšení této situace by mohly přispět návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti. Ty byly vytvořeny díky výsledkům a shrnutí analýz provedených v praktické části této bakalářské práce. Konkrétně se jedná o 5 návrhů, které jsou obsahem poslední kapitoly této bakalářské práce.

Některá z těchto opatření nemají vysoké požadavky na vynaložené náklady, je pouze potřeba do nich vložit čas, který by mohl být využitý pro jinou činnost. Jedná se tedy o implicitní náklady. Příkladem je rozšíření článků na blogu nacházejícím se na e-shopu podniku. Prodej by podpořila větší aktivita na sociálních sítích, se kterou souvisí mzdové náklady, ale stále se nejedná o nikterak velké částky. Při nakupování zákazníci rádi využívají srovnávače zboží. Zde by vyšší pozice mezi ostatními výrobky společnosti pomohla ke zviditelnění. Stále ne velké náklady by vyžadovalo zavedení programu na skladovou evidenci. Jednalo by se o jednorázový nákup, který by vzhledem k přínosům byl velmi výhodný. Nejnáročnější na čas a náklady je opatření vedoucí k většímu rozvoji e-shopu a zahrnutí veškerých výrobků, jež společnost nabízí. Tento krok by však vedl k dalšímu rozvoji podniku, čímž by společně s ostatními návrhy mohl silně podpořit svou konkurenceschopnost.

Vypracováním této bakalářské práce jsem samu sebe obohatila novými poznatky z dané problematiky a vytvořila si náhled na řešení této oblasti v podniku. Bakalářská práce byla vypracována dle zadání a hlavní cíl mé bakalářské práce byl naplněn. Věřím, že mé návrhy k posílení konkurenceschopnosti budou pro vybranou společnost přínosné a reálné a zvaží jejich realizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 215 s. ISBN 9788026508533.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 278 s. ISBN 9788024715353.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 270 s. ISBN 8086031357.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Petr, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 173 s. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. ISBN 9788027124992.

GÁLA, Libor, BUCHALCEVOVÁ, Alena a JANDOŠ, Jaroslav, 2012. *Podniková architektura*. Řepín: Tomáš Bruckner, 222 s. ISBN 9788090466166.

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

HUČKA, Miroslav, KISLINGEROVÁ, Eva a MALÝ, Milan, 2011. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 9788074001987.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy 2.*, rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 9788024746708.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie 3.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, Publishing, 398 s. ISBN 9788027101467.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 255 s. ISBN 9788024742083.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C.H. Beck. 293 s. ISBN 9788071798828.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, [2016]. *Principles of marketing* 16e. Boston: Pearson, 731 s. ISBN 9781292092485.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, [2016]. *Marketing management* 15 ed. Boston: Pearson. 714, A14, E58, G10, I36 s. ISBN 9781292092621.

- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 9788072612512.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 9788024719115.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 198 s. ISBN 8024712776.
- PAVLŮ, Dušan, 2007. *Marketingové komunikace a konkurence*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 172 s. ISBN 9788073186340.
- SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích 4.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 483 s. ISBN 9788024746449.
- ŠÁFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
- TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 275 s. ISBN 9788074005077.
- URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 9788087197172.
- VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku 2.* aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 479 s. ISBN 9788027117017.
- ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost – vítězství, nebo účast v soutěži?* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 9788072048182.
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 172 s. ISBN 9788024740089.
- WEST, Chris, 2001. *Competitive intelligence*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 236 p. ISBN 0333786696.

Elektronické zdroje:

- CORSELLI-NORDBLAD, Louise a STRANDELL, Helene, 2020. *Ageing Europe — looking at the lives of older people in the EU* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 184 s. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: doi:10.2785/628105
- Dluh české vlády vystoupal nejvýše v historii, a to i ten v poměru k HDP. *Kurzy.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/691506-dluh-ceske-vlady-vystoupal-nejvyse-v-historii-a-to-i-ten-v-pomeru-k-hdp-posledni-cas-na-napravu/>

HDP 2023, vývoj HDP v ČR. *Kurzy.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Inflace – druhy, definice, tabulky. *Český statistický úřad* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

Informační portál – Předpisy a normy. *ÚNMZ: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví* [online]. © 2019 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <http://www.sgpstandard.cz/editor/unmz/?u=unmz/uvod/prirucky/obuv.htm>

Komfortní obuv. *Česká obuvnická a kožedělná asociace* [online]. © 2022 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.coka.cz/komfortni-obuv>

Kurz Eura, Euro EUR, aktuální kurzy koruny a měn. *Kurzy.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/nejlepsi-kurzy/EUR-euro/>

Mzdová sféra ČR - rok 2022. *ISPV* [online]. 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Aktualni.aspx>

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. *Kurzy.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Označení CE. *Europa.eu* [online]. © 2022 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/labels-markings/ce-marking/index_cs.htm

Prognóza ČNB – zima 2023. *Česká národní banka* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy, 2023. *Kurzy.cz* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

Příběh ORTA. *ORTO plus* [online]. © 2022 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.ortoplus.cz/o-nas/>

Systém na vedení skladové evidence [online]. 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://money.cz/vlastnosti/skladove-hospodarstvi-a-objednavky-s3>

Total unemployment rate. *Eurostat* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00203/default/table>

Vyhláška č. 265/2000 Sb.: Vyhláška Ministerstva průmyslu a obchodu, kterou se stanoví podrobnosti o způsobu označování obuvi údaji o materiálech použitých v jejích hlavních

částech. In: *Zákony pro lidi* [online]. © 2000 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-265/zneni-20010101>

Výpis z obchodního rejstříku KOVYST, spol. s r.o. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=558701&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku Obuv Santé Proseč s.r.o. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=998329&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku ORTO plus s.r.o. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=586636&typ=PLATNY>

Výpis z obchodního rejstříku PEON TSL s.r.o. *Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. © 2023 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=950139&typ=PLATNY>

Výsledky sčítání 2021. *Český statistický úřad: Sčítání 2021* [online]. © 2021 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni>

Zviditelněte svou značku na heureka. *Heureka Group* [online]. 2023 [cit. 2023-05-06]. Dostupné z: <https://heureka.group/cz-cs/pro-znacky/product-ads/>

Životní úroveň v Česku vůči evropskému průměru klesla o dvě procenta. *IRozhlas* [online]. © 2022 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/zpravy-domov/zivotni-uroven-cesko-evropska-unie-statisticky-urad_2211281650_afo

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	business to business
B2C	business to costumer
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CE	conformité européenne (evropská shoda)
ČNB	Česká národní banka
ČOKA	Česká obuvnická a kožedělná asociace
ČPK	čistý pracovní kapitál
DM	dlouhodobý majetek
DPČ	dohoda o pracovní činnosti
DPP	dohoda o provedení práce
EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
MS	Microsoft
OA	oběžná aktiva
PEST	politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory
REACH	Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals (registrace, evaluace, autorizace a omezování chemických látek)
Sb.	Sbírka zákonů
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
VK	vlastní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Členění konkurence (vlastní zpracování podle Mikoláše, 2005, s. 66)</i>	<i>13</i>
<i>Obrázek 2 - Matice nalezení konkurenční výhody (vlastní zpracování podle Blažkové, 2007, s. 83).....</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 3 - Model 7S McKinsey (vlastní zpracování podle Smejkal a Raise, 2013, s. 40)</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 4 - Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování podle Magretty, 2012, s. 43).....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 5 – SWOT matice (vlastní zpracování podle Blažkové, 2007, s. 155).....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 6 - Logo ORTO plus s.r.o. (zdroj: ORTO plus s.r.o.).....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 7 - Logo výrobní řady OK Bare (zdroj: ORTO plus s.r.o.).....</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 8 - Organizační struktura (vlastní zpracování).....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 9 - Vývoj čistého obrátu společnosti ORTO plus s.r.o. v letech 2018-2022 (vlastní zpracování dle interních materiálů ORTO plus s.r.o.)</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 10 - Logo společnosti KOVYST, spol. s r.o. (medistyle.cz)</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 11 - Logo společnosti PEON TSL s.r.o. (peon.cz).....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 12 - Logo společnosti Obuv Santé Proseč s.r.o. (obuv-sante.cz)</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 13 - Vývoj inflace v letech 2000-2022 (vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, ©2023).....</i>	<i>58</i>
<i>Obrázek 14 - Vývoj měnového kurzu eura v letech 2000-2022 (vlastní zpracování dle Kurzy.cz, ©2023)</i>	<i>59</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Finanční analýza poměrových ukazatelů společnosti ORTO plus s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Tabulka 2 - Výrobní řady (vlastní zpracování, ORTO plus s.r.o., ©2023)</i>	<i>38</i>
<i>Tabulka 3 - Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování) ..</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 4 - Benchmarking vybraných společností (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 5 - SWOT analýza společnosti ORTO plus s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	<i>62</i>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Účetní uzávěrky společnosti ORTO plus s.r.o. z let 2018 a 2021

Příloha P II: Horizontální a vertikální analýza společnosti ORTO plus s.r.o.

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ UZÁVĚRKY SPOLEČNOSTI ORTO PLUS S.R.O. Z LET 2018 A 2021

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č.500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 31.12.2018 (v celých tisících Kč)	Obch.firma nebo název úč.jednotky ORTO plus s.r.o. Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště V Dolině 214 Jaroslavice 760 01 Zlín Účetní jednotka vedena u KS Brno oddíl C vložka 21235						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Rok</td> <td style="width: 33%;">Měsíc</td> <td style="width: 33%;">IČ</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2018</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">63484773</td> </tr> </table>			Rok	Měsíc	IČ	2018	12	63484773
Rok	Měsíc	IČ						
2018	12	63484773						

Označ.	AKTIVA	Čísl. řádku	Běžné účetní období			Minulé úč.ob. Netto
			Brutto	Korekce	Netto	
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM (A.+B.+C.+D.)	001	8 863	1 827	7 036	5 690
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva (B.I.+B.II.+B.III.)	003	2 170	1 827	343	474
B.I.	Dlouhodobý nehmot. majet. (B.I.1.až B.I.5)	004				
B.I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.2.	Ocenitelná práva	006				
B.I. 2. 1.	Software	007				
B.I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I. 3.	Goodwill	009				
B.I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	011				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouh. nehm. maj.	012				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehm. majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmot.majetek (B.II.1až B.II.5)	014	2 170	1 827	343	474
B.II. 1.	Pozemky a stavby	015				
B.II. 1.1	Pozemky	016				
B.II. 1.2	Stavby	017				
B.II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	2 170	1 827	343	474
B.II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020				
B.II. 4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů	021				
B.II. 4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
B.II. 4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	024				
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný majetek	025				
B.II.5.2	Nedokončený dlouh. hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhod.finanční majetek (B.III.1až B.III.7.)	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba nebo ovládající	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry-ovládána nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry-podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouh. fin. majetek	034				
B.III.7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
B.III.7.2	Poskytnuté zálohy na dlouh. fin. majetek	036				

Označ. a	AKTIVA b	Čisl. řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč.ob. Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (C.I.+C.II.+C.III.+C.IV.)	037	6 669		6 669	5 181
C.I.	Zásoby (C.I.1.až C.I.5.)	038	4 643		4 643	4 061
C.I. 1.	Materiál	039	1 108		1 108	862
C.I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	85		85	87
C.I. 3.	Výrobky a zboží	041	3 450		3 450	3 112
C.I. 3.1	Výrobky	042	1 270		1 270	1 258
C.I. 3.2	Zboží	043	2 180		2 180	1 854
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky	046	986		986	872
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	047				
C.II. 1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II. 1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II. 1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II. 1.4.	Odložená daňová pohledávka	051				
C.II. 1.5.	Pohledávky-ostatní	052				
C.II. 1.5.1	Pohledávky za společníky	053				
C.II. 1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054				
C.II. 1.5.3	Dohadné účty aktivní	055				
C.II. 1.5.4	Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (C.II.1.až C.II.4.)	057	986		986	872
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	058	955		955	717
C.II.2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4	Pohledávky-ostatní	061	31		31	155
C.II.2.4.1	Pohledávky - za společníky	062				
C.II.2.4.2	Sociální zabezp. a zdravotní pojištění	063				
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	064	28		28	155
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065				
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066				
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	3		3	
C.III.	Krátkodobý fin. majetek (C.III.1.až C.III.2.)	068				
C.III.1	Podíly-ovládaná nebo ovládající osoba	069				
C.III.2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070				
C.IV.	Peněžní prostředky	071	1 040		1 040	248
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	183		183	79
2.	Peněžní prostředky na účtech	073	857		857	169
D.I.	Časové rozlišení (D.I.1.až D.I.3.)	074	24		24	35
D.I. 1.	Náklady příštích období	075	24		24	35
2.	Komplexní náklady příštích období	076				
3.	Příjmy příštích období	077				
	Kontrolní číslo (f.01 až 77)	999	39 895	7 308	32 587	26 864

Označ.	PASIVA	Čisl. řádku c	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b		5	6
	PASIVA CELKEM (A.+B.+C.)	101	7 036	5 690
A.	Vlastní kapitál (A.I.až A.V.)	102	4 809	3 576
A.I.	Základní kapitál (A.I.1.až A.I.3.)	103	500	500
A.I. 1.	Základní kapitál	104	500	500
	2. Vlastní podíly (-)	105		
	3. Změny základního kapitálu	106		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (A.II.1.až A.II.6.)	107		
A.II.1.	Ážio	108		
A.II.2.	Kapitálové fondy (A.II.2.1 až A.II.2.5.)	109		
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	110		
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění maj.a zav. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměn.	111		
A.II.2.3	obchodních korporací	112		
A.II.2.4	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	113		
A.II.2.5	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	114		
A.III.	A.III.2.)	115	50	50
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	116	50	50
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	117		
A.IV.	Výsledek hosp. min.let (A.IV.1.až A.IV.3.)	118	3 008	2 445
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	119	3 008	2 445
	2. Jiný výsledek hospodaření minulých let	120		
A.V.	Výsledek hospodaření běž.úč.obd. [ř.01 - (+ 70 + 74 + 81 + 84 + 90+123)]	121	1 251	581
A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	122		
B.	Cizí zdroje (B.+C)	123	2 227	2 114
B.I.	Rezervy (B.I.1.až B.I.4.)	124		
B.I. 1.	Rezervy na důchody a podobné závazky	125		
	2. Rezerva na daň z příjmů	126		
	3. Rezervy podle zvláštních předpisů	127		
	4. Ostatní rezervy	128		
C.	Závazky	129	2 227	2 114
C.I.	Dlouhodobé závazky	130		
C.I.1	Vydané dluhopisy	131		
C.I.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	132		
C.I.1.2	Ostatní dluhopisy	133		
C.I.2	Závazky - k úvěrovým institucím	134		
C.I.3	Dlouhodobé přijaté zálohy	135		
C.I.4	Závazky z obchodních vztahů	136		
C.I.5	Dlouhodobé směnky k úhradě	137		
C.I.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	138		
C.I.7	Závazky - podstatný vliv	139		
C.I.8	Odložený daňový závazek	140		
C.I.9	Závazky - ostatní (C.I.9.1 až C.I.9.3)	141		
C.I.9.1	Závazky ke společníkům	142		
C.I.9.2	Dohadné účty pasivní	143		
C.I.9.3	Jiné závazky	144		

Označ.	PASIVA	Čisl. řádku	Stav v běžném účet.obd.	Stav v minulém účet.obd.
a	b	c	5	6
C.II.	Krátkodobé závazky (C.II.1 až C.II.8)	145	2 227	2 114
C.II.1	Vydané dluhopisy (C.II.1.1. a C.II.1.2)	146		
C.II.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	147		
C.II.1.2	Ostatní dluhopisy	148		
C.II.2	Závazky - k úvěrovým institucím	149		
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	150		
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	151	453	400
C.II.5	Krátkodobé směnky k úhradě	152		
C.II.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	153		
C.II.7	Závazky - podstatný vliv	154		
C.II.8	Závazky - ostatní (C.II.8.1. až C.II.8.7)	155	1 774	1 714
C.II.8.1	Závazky ke společníkům	156	1 300	1 300
C.II.8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	157		
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	158	182	192
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	159	61	77
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	160	127	60
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	161	103	84
C.II.8.7	Jiné závazky	162	1	1
D	Časové rozlišení (D.1.+ D.2.)	163		
D .1.	Výdaje příštích období	164		
D .2.	Výnosy příštích období	165		
	Kontrolní číslo (ř.101 až 166)	999	30 894	26 007

Sestaveno dne: 26.2.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání výroba obuvi a kožené galanterie	Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Pozn.:

Minimální závazný výčet
informací podle vyhlášky
č.500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2018
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky
ORTO plus s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání-li se od bydliště

V Dolině 214
Jaroslavice
760 01 Zlín

Účetní jednotka vedena u KS Brno
oddíl C vložka 21235

Rok	Měsíc	IČ
2018	12	63484773

Označ. a	TEXT b	Číslo radku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	5 816	5 870
II.	Tržby za prodej zboží	02	13 303	13 269
A.	Výkonová spotřeba (A.1.+ A.2.+ A3)	03	13 940	15 231
A.1.	Náklady na vynaložené na prodané zboží	04	8 914	9 130
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	2 395	3 008
A.3.	Služby	06	2 631	3 093
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-12	-233
C.	Aktivace (-)	08		
D.	Osobní náklady (D.1 + D.2)	09	3 409	3 341
D.1.	Mzdové náklady	10	2 666	2 642
D.2.	Náklady na soc. zabezp. a zdrav.pojištění a ost. Náklady (ř.12+13)	11	743	699
D.2.1.	Náklady na soc. zabezp. a zdrav.pojištění	12	671	699
D.2.2.	Ostatní náklady	13	72	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (E.1. + E.2 + E.3)	14	166	21
E.1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku (ř.16+17)	15	185	193
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku - trvalé	16	185	193
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouh.nehmot.a hmotného majetku - dočasné	17		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-19	-172
III.	Ostatní provozní výnosy (III.1 + III.2 + III.3)	20	30	83
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		62
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22		1
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	30	20
F.	Ostatní provozní náklady (F.1+F.2+F.3+F.4+F.5)	24	51	133
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F.2.	Prodaný materiál	26		
F.3.	Daně a poplatky	27	17	30
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F.5.	Jiné provozní náklady	29	34	103
*	Provozní výsledek hospodaření ř.1+2-3(+/-) 7(+/-)-8-9-14+20-24	30	1 595	729

Označ.	TEXT		Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b			
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (IV.1+IV.2)	31		
IV.1	Výnosy z podílů - ovládaná a nebo ovládající osoba	32		
IV.2	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (V.1+V.2)	35		
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku-ovládaná nebo ovládající osoba	36		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouh. finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (VI.1+VI.2)	39		
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovlád. os	40		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (J.1+J.2)	43	96	11
J.1.	Nákladové úroky a podob. náklady - ovládaná nebo ovládající os.	44	2	
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	94	11
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	47	82
K.	Ostatní finanční náklady	47		82
*	Finanční výsl.hosp. (+/-) ř. +31-34+35-38+38(+ú.-)42-43+46-47	48	-49	-11
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ř. 30+48	49	1 546	718
L.	Daň z příjmů (L.1.+ L.2)	50	295	137
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	295	137
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	1 251	581
M	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ř.53(+/-)54	55	1 251	581
*	Čistý obrat za účetní období = I.+II.+III.+IV.+VI.+VII.	56	19 196	19 304
	Kontrolní číslo (ř.01až 57)	57	80 846	79 778

Sestaveno dne: 26.2.2019	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
Předmět podnikání výroba obuvi a kožené galanterie	Právní forma účetní jednotky spol. s r.o.	Pozn.:

IC:	63484773
-----	----------

**Rozvaha pro podnikatele, v plném rozsahu
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	AKTIVA	běžné účetní období			minulé účetní období netto
		brutto	korekce	netto	
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	10749	2205	8544	8088
B.	Stálá aktiva	3183	2176	1007	268
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3183	2176	1007	268
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3183	2176	1007	268
C.	Oběžná aktiva	7518	29	7489	7760
C.I.	Zásoby	5052	0	5052	5157
C.I.1.	Materiál	1224	0	1224	1048
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	46	0	46	109
C.I.3.	Výrobky a zboží	3782	0	3782	4000
C.I.3.1.	Výrobky	817	0	817	1218
C.I.3.2.	Zboží	2965	0	2965	2782
C.II.	Pohledávky	734	29	705	1900
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	734	29	705	1900
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	668	29	639	1735
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	66	0	66	165
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	65	0	65	148
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1	0	1	17
C.IV.	Peněžní prostředky	1732	0	1732	703
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	44	0	44	91
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	1688	0	1688	612
D.	Časové rozlišení aktiv	48	0	48	60
D.1.	Náklady příštích období	48	0	48	60

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	8544	8088
A.	Vlastní kapitál	5940	5274
A.I.	Základní kapitál	500	500
A.I.1.	Základní kapitál	500	500
A.III.	Fondy ze zisku	50	50
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	50	50
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	4724	4588
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	4724	4588
A.V	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	666	136
B.+C.	Cizí zdroje	2604	2814
C.	Závazky	2604	2814
C.II.	Krátkodobé závazky	2604	2814
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	681	1113
C.II.8.	Závazky ostatní	1923	1701
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	1300	1300
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	233	204
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	86	87
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	209	11
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	87	90
C.II.8.7.	Jiné závazky	8	9

IČ:	63484773
-----	----------

**Výkaz zisku a ztráty pro podnikatele - druhové členění,
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	5999	5009
II.	Tržby za prodej zboží	10832	10129
A.	Výkonová spotřeba	12127	11124
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	6847	6376
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	2484	2036
A.3.	Služby	2796	2712
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	454	-254
D.	Osobní náklady	3783	3864
D.1.	Mzdové náklady	2968	2995
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	815	869
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	752	775
D.2.2.	Ostatní náklady	63	94
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	367	227
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	353	239
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	353	239
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	14	-12
III.	Ostatní provozní výnosy	812	190
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	270	44
III.3.	Jiné provozní výnosy	542	146
F.	Ostatní provozní náklady	92	92
F.3.	Daně a poplatky	9	20
F.5.	Jiné provozní náklady	83	72
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	820	275
VII.	Ostatní finanční výnosy	86	93
K.	Ostatní finanční náklady	104	222
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-18	-129
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	802	146
L.	Daň z příjmů	136	10
L.1.	Daň z příjmů splatná	136	10
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	666	136
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	666	136

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	17729	15421

**PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA
SPOLEČNOSTI ORTO PLUS S.R.O.**

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	Horizontální analýza		Vertikální analýza			
	2018/17	2021/20	2018	2018 (%)	2021	2021 (%)
<i>VÝNOSY</i>						
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	-0,92 %	19,76 %	5 816	30,3 %	5 999	33,84 %
Tržby za prodej zboží	0,26 %	6,94 %	13 303	69,3 %	10 832	61,1 %
Ostatní provozní výnosy	-63,86 %	327,37 %	30	0,16 %	812	4,58 %
Tržby z prodeje DM	-100 %	513,64 %	-	-	270	1,52 %
Tržby z prodaného materiálu	-100 %	-	-	-	-	-
Jiné provozní výnosy	50 %	271,23 %	30	0,16 %	542	3,06 %
Výnosy z DFM – podíly a ostatní DFM	-	-	-	-	-	-
Výnosové úroky a podobné výnosy	-	-	-	-	-	-
Ostatní finanční výnosy	-42,68 %	-7,53 %	47	0,25 %	86	0,49 %
VÝNOSY CELKEM	-0,56 %	14,97%	19 196	100%	17 729	100%
<i>NÁKLADY</i>						
Výkonová spotřeba	-8,48 %	9,02 %	13 940	77,68 %	12 127	71,07 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	-2,37 %	7,39 %	8 914	49,67 %	6 847	40,13 %
Spotřeba materiálu a energie	-20,38%	22 %	2 395	13,35 %	2 484	14,56 %
Služby	-14,94 %	3,1 %	2 631	14,66 %	2 796	16,39 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-94,85 %	-278,74 %	-12	-0,07 %	454	2,66 %
Aktivace	-	-	-	-	-	-
Osobní náklady	2,04 %	-2,09 %	3 409	19 %	3 783	22,17 %
Mzdové náklady	0,91 %	-0,9 %	2 666	14,86 %	2 968	17,39 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6,29 %	-6,21 %	743	4,14 %	815	4,78 %
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-4,01 %	-2,97 %	671	3,74 %	752	4,41 %
Ostatní náklady	100%	-32,97 %	72	0,4 %	63	0,37 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	690,48 %	61,67 %	166	0,93 %	367	2,15 %

Ostatní provozní náklady	-61,65 %	0 %	51	0,28 %	92	0,54 %
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	-	-	-	-	-	-
Prodaný materiál	-	-	-	-	-	-
Daně a poplatky	-43,33 %	-55 %	17	0,095 %	9	0,05 %
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-	-	-	-	-	-
Jiné provozní náklady	-66,99 %	15,28 %	34	0,19 %	83	0,49 %
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	-	-	-	-	-	-
Nákladové úroky a podobné náklady	772,73 %	-	96	0,54 %	-	-
Ostatní finanční náklady	-100 %	-53,15 %	-	-	104	0,61 %
Daň z příjmu	115,33 %	1 360 %	295	1,64 %	136	0,8 %
Daň z příjmu splatná	115,33 %	1 360 %	295	1,64 %	136	0,8 %
Daň z příjmu odložená	-	-	-	-	-	-
NÁKLADY CELKEM	-4,16 %	11,63 %	17 945	100 %	17 063	100 %