



# Návrh konkurenční strategie vybraného podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Denisa Dražilová**

*Vedoucí práce:*

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání diplomové práce

# Návrh konkurenční strategie vybraného podniku

*Jméno a příjmení:* **Bc. Denisa Dražilová**  
*Osobní číslo:* E19000255  
*Studijní program:* N0413A050007 Podniková ekonomika  
*Studijní obor:* Marketing a mezinárodní obchod  
*Zadávající katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů diplomové práce
2. Vymezení základních pojmů konkurenční strategie
3. Analýza prostředí vybraného podniku
4. Identifikace konkurenční pozice podniku na trhu
5. Formulace konkurenční strategie v souvislosti se zjištěnými informacemi

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MAGRETTA, Joan a Michael Porter. 2012. *Jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- PROQUEST. 2019 Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2019-09-26]. Dostupné z: <https://knihovna.tul.cz>
- ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STŘÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-441-4.
- WAISOVÁ, Šárka. 2014. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN:978-80-7380-539-5.
- WEST, Douglas, et. al.. 2015. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. 3th ed. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-01-996-8409-0.

Konzultant: Ing. Marcel Chovan, Sales distribution manager

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2020

Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2022

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. JUDr. Ing. Bohumil Poláček, Ph.D.,  
MBA, LL.M.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2020

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

28. července 2021

Bc. Denisa Dražilová

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá návrhem konkurenční strategie vybraného podniku. Pracuje s analýzou, vyhodnocením a návrhem vhodné konkurenční strategie. Hlavním cíle této práce je návrh konkurenční strategie pro vybraný podnik XYZ. Práce je členěna na dvě základní části. Teoretická část práce pracuje s vymezením základních teoretických pojmů teorie konkurenční strategie. V rámci této části jsou podrobně popsány metody, které jsou vhodné pro tvorbu konkurenční strategie, pro vybraný podnik. Praktická část práce pracuje s představením firmy, analýzou konkurenčních problémů a následně navržením nejvhodnějšího řešení analyzovaných rizik. Hlavním doporučením pro podnik je rozšíření produktových řad o výrobky ve střední a nižší kvalitě, tak aby společnost získala cenově citlivé zákazníky, kteří nakupují u levnější konkurence. Tímto krokem by mohla společnost zvýšit tržní podíl a zvýšit svoji konkurenceschopnost.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, PEST analýza, Porterův model pěti sil, finanční analýza, model 7S, positioning, bechmarking, marketingová strategie.

## **Annotation**

This diploma thesis deals with the design of a competitive strategy of a selected company. Thesis works with the analysis, evaluation and design of a suitable competitive strategy. The main goal of this work is to design a competitive strategy for a selected company XYZ. The work is divided into two basic parts. The theoretical part of the work works with the definition of basic theoretical concepts of the theory of competitive strategy. This section describes in detail the methods that are suitable for the application for the selected company. The practical part of the work works with the introduction of the company, analysis of competitive problems and then designing the most appropriate solution to the analyzed risks. The main recommendation made for the company is to expand the product lines with products of medium and lower quality, so that the company gains price-sensitive customers who buy from cheaper competitors. With this step, the company could increase its market share and increase its competitiveness.

## **Keywords**

Competition, competitiveness, competitive strategy, competitive advantage, PEST analysis, Porter's five forces model, financial analysis, 7S model, positioning, bechmarking, marketing strategy.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní doc. PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za čas, ochotu, vstřícnost, poskytování cenných rad a názorů v průběhu zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Marcelu Chovanovi za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

# Obsah

<b>Seznam ilustrací.....</b>	<b>14</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>15</b>
<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>16</b>
<b>Úvod.....</b>	<b>17</b>
<b>1 Vymezení základních pojmů konkurenční strategie.....</b>	<b>19</b>
1.1 Konkurence.....	19
1.1.1 Druhy konkurence .....	20
1.2 Konkurenční výhoda .....	21
1.3 Konkurenceschopnost.....	23
1.4 Konkurenční strategie.....	26
1.4.1 Generické strategie podle Michaela E. Portera .....	26
1.4.2 Strategické pozice podle Bowmana.....	29
1.4.3 Teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera .....	32
<b>2 Strategie řízení.....</b>	<b>34</b>
2.1 Positioning.....	34
2.2 Benchmarking.....	36
<b>3 Analýza prostředí podniku .....</b>	<b>38</b>
3.1 Vnější prostředí .....	38
3.1.1 PEST analýza.....	38
3.1.2 Porterova analýza pěti sil.....	42
3.2 Vnitřní prostředí podniku .....	44
3.2.1 Finanční analýza podniku.....	44
3.2.2 Vnitřní analýza metodou 7S .....	45
<b>4 Charakteristika vybrané společnosti.....</b>	<b>47</b>
4.1 Historie a základní informace o společnosti.....	47
4.2 Mise a Vize společnosti.....	47



4.3	Globální ocenění společnosti .....	48
4.4	Společnost na českém trhu .....	48
4.4.1	Produktové portfólio .....	49
4.4.2	Divize polovodičových součástek .....	50
4.4.3	Distribuce a komunikace společnosti .....	51
4.4.4	Cenová politika .....	52
<b>5</b>	<b>Analýza prostředí vybraného podniku.....</b>	<b>53</b>
5.1	PEST analýza vybraného podniku .....	53
5.1.1	Politicko právní prostředí .....	53
5.1.2	Ekonomické prostředí .....	54
5.1.3	Sociální a kulturní prostředí .....	58
5.1.4	Technologické prostředí .....	60
5.1.5	Rizika mezinárodního podnikání .....	62
5.1.6	Zhodnocení PEST analýzy .....	63
5.2	Porterova analýza pěti sil .....	65
5.2.1	Odběratelé .....	65
5.2.2	Konkurence .....	65
5.2.3	Dodavatelé.....	68
5.2.4	Substituty.....	69
5.2.5	Budoucí konkurence.....	69
5.2.6	Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil.....	70
5.3	Finanční analýza.....	71
5.3.1	Ukazatele rentability .....	71
5.3.2	Ukazatele likvidity .....	72
5.3.3	Ukazatele aktivity.....	73
5.3.4	Ukazatele zadluženosti.....	75
5.4	Vnitřní analýza metodou 7S.....	75

5.4.1	Strategie .....	75
5.4.2	Struktura .....	76
5.4.3	Spolupracovníci .....	77
5.4.4	System .....	78
5.4.5	Styl.....	79
5.4.6	Schopnosti .....	79
5.4.7	Sdílené hodnoty .....	80
5.4.8	Vyhodnocení analýzy metodou 7S .....	81
5.5	Positioning .....	81
5.6	Benchmarking.....	82
<b>6</b>	<b>Návrh konkurenční strategie vybrané společnosti .....</b>	<b>86</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>94</b>

## Seznam ilustrací

<i>Obrázek 1: Mezinárodní strategie</i> .....	22
<i>Obrázek 2: Schéma konkurenceschopnosti</i> .....	25
<i>Obrázek 3: Generické strategie dle M. Portera</i> .....	29
<i>Obrázek 4: Bowmanovy strategické hodiny</i> .....	30
<i>Obrázek 5: Tři pilíře mezinárodního positioningu</i> .....	35
<i>Obrázek 6: Metoda 7S</i> .....	45
<i>Obrázek 7: rozložení divizí v rámci České republiky</i> .....	49
<i>Obrázek 8: Vzdělání celé populace podle věku v roce 2019</i> .....	59
<i>Obrázek 9: Složení počtu a věku studentů na vysokých školách</i> .....	60
<i>Obrázek 10: Tržní podíl zařízení GTO a IGCT</i> .....	67
<i>Obrázek 11: Tržní podíl zařízení Thyristorů</i> .....	68
<i>Obrázek 12: Základní firemní struktura</i> .....	77
<i>Obrázek 13: Graf zisku konkurenta A podle segmentů za rok 2019</i> .....	83
<i>Obrázek 14: Srovnání podílu na trhu podle vybraných typů produktů</i> .....	84

## Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele České republiky .....</i>	56
<i>Tabulka 2: Podíl výzkumu a vývoje na HDP za rok 2019 .....</i>	61
<i>Tabulka 3: Vyhodnocení PEST analýzy prostřednictvím metody ETOP .....</i>	63
<i>Tabulka 4: Vyhodnocení analýzy mikroprostředí .....</i>	70
<i>Tabulka 5: Vyhodnocení analýzy 7S .....</i>	81

## Seznam zkratk

B2B	Business to business
CEB	Rozvojová banka Rady Evropy
CSR	Corporate social responsibility
CzechTrade	Agentura na podporu obchodu
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EBRD	Evropská banka pro obnovu a rozvoj
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EU	Evropská unie
HR	Human resources
Kč	Koruna Česká
MMF	Mezinárodní měnový fond
NATO	Severo atlantická aliance
OBSE	Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OSN	Organizace spojených národů
USD	Americký dolar
WB	Skupina Světové banky
WTO	Světová obchodní organizace

# Úvod

Každý podnik vstupující na trh se potýká s náročností prostředí, které skrývá mnoho hrozeb, a nabízí spoustu příležitostí. Společnosti musí být schopné přizpůsobit se možným přicházejícím změnám v konkurenčním prostředí, jelikož toto prostředí na trhu zboží a služeb je často nestálé a proměnlivé. Uvedené skutečnosti vedou podniky k vytváření konkurenčních strategií, které mají pomoci při předvídání změn ve svém okolí.

Konkurenční strategie podniku čelí vlivu mnoha faktorů. Mezi takové faktory patří faktory ovlivňující jak vnitřní prostředí podniku, tak i vnější prostředí. Konkurenční strategie společnosti má přispět k předvídání změn ve svém okolí, připravenosti efektivně a rychle reagovat na případné změny.

Na trhu zboží a služeb, chce být každá společnost v rámci svého odvětví úspěšná, nabývat zisku a udržet se dlouhodobě mezi konkurencí. Komplikace v dosažení cílů nastávají vlivem okolních vlivů. Velmi významnou silou je právě konkurence. Konkurence není chápána pouze jako negativní vliv, ale jako příležitost ženoucí společnost kupředu. Nebýt konkurence, společnosti se nebudou rozvíjet a inovovat své postupy. Je tedy důležité, aby podniky neustále analyzovaly svoji konkurenci, předvíдалy její kroky, konaly a tvořily konkurenční strategie.

První část diplomové práce je založena na literární rešerši, která obsahuje teoretické přístupy a definice. Hlavním cílem teoretické části je vymezení základních pojmů teorie konkurenční strategie. Jedná se o pojmy jako je konkurence a její druhy, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, konkurenční strategie a různé přístupy řešení. Na kapitulu vymezení základních pojmů konkurenční strategie navazují kapitoly strategického řízení a následně kapitola analýzy prostředí podniku, která se věnuje teoretickou částí vybraných analýz a strategií vhodné pro použití návrhu konkurenční strategie vybraného podniku XYZ.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která analyzuje současnou situaci podniku s navržením nejvhodnějších konkurenčních strategií dle zjištěných informací. Praktická část je členěna do třech kapitol. První kapitola představuje vybraný podnik XYZ, popisuje historii, základní informace o společnosti, mise a vize, globální ocenění, postavení společnosti na českém trhu, produktové portfolio, divizi, distribuci, komunikaci a cenovou

politiku. Následuje kapitola analýza prostředí vybraného podniku, která se skládá z PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil, finanční analýzy, vnitřní analýzy metodou 7S, vybraných metod strategického řízení a marketingových strategií. V poslední kapitole je autorkou navržen návrh konkurenční strategie vybraného podniku XYZ. Tento podnik nechce být v diplomové práci jmenován, a proto je v celé práci označován jako podnik XYZ.

# 1 Vymezení základních pojmů konkurenční strategie

Tato kapitola bude věnována základním teoretickým pojmům z oblasti konkurenční strategie podniku v mezinárodním prostředí. Mezi tyto pojmy patří konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a postupy, které jsou s teorií spojeny.

## 1.1 Konkurence

Pojem konkurence a jeho definice má mnoho podob, a to nejen ekonomických, ale i sociálních, kulturních či politických.

Magretta a Porter (2012) popisují tento pojem jako rivalitu mezi podniky, která na ně působí, ovlivňuje schopnost firmy objevovat a udržovat si určitou výhodu. Vyzdvihuje také soulad mezi pojmem konkurence a strategie, neboť tyto dva pojmy fungují společně. Bez konkurence by nebylo třeba tvořit strategie, avšak špatné pochopení pojmu konkurence může vést k chybám ve strategii. Dle autorů se podniky dopouštějí největší chyby, tím že staví na předpokladu jejich nejlepší konkurenční strategie. Může se zdát, že jde o situace a problémy bez dlouhého racionálního uvažování, avšak je rovněž destruktivní, jelikož inspiruje k rivalitě s nulovým součtem, které vedou k nepříznivým následkům. Podnik by měl prosazovat svou jedinečnost, díky které může dosáhnout vynikající výkonnosti.

Podle Dvořáka a Slučíka (2012) jde o rivalitu podniků, která se prosazuje v mnoha oblastech jako ekonomické, kulturní, sociální, politické či etické. Pokud se nejedná o podnik působící jako monopol, je na volném trhu vystavován konkurenci neustále. Konkurenty se stávají podniky, které působí na stejném trhu a vyrábí stejné či podobné výrobky či služby. Konkurence nezahrnuje pouze již existující subjekty na daném trhu, ale i subjekty, které na trh právě vstupují, nebo budou chtít v budoucnu vstoupit. V důsledku konkurence se může urychlovat technický pokrok či samotný vývoj. Konkurence je základním pilířem fungování tržního hospodářství. Cílem takového podniku je dosažení zisku a uspokojení potřeb zákazníků.



Podnik může konkurovat ostatním v případě, že disponuje konkurenčním potenciálem, je konkurenceschopný a musí mít zájem vstoupit do konkurence. Konkurence je taktéž uváděná jako výsledek činnosti firmy a vyskytuje se na všech trzích. Konkurence jsou přímé, ale i nepřímé náhražky produktů zboží a služeb, subjekt v konkurenčním boji by je měl brát v potaz. V rámci konkurence chtějí všichni účastníci konkurenčního boje maximalizovat zisk na úkor ostatních hráčů trhu. Pro správné fungování tržního hospodářství je základem konkurence na trhu. (Mikoláš, 2005)

Podle Kotlera (2007) je nutné co nejdříve konkurenci analyzovat, aby bylo možné naplánovat konkurenční strategii. Pro podnik je nutné o konkurenci zjistit vše, co jde a musí s ní porovnávat své produkty, distribuční cesty, komunikaci a cenu. V rámci analýzy konkurence si podnik pokládá základní otázky: *Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují?* (citace Kotler, 2007 st. 568) Analýza konkurence bude podrobněji rozebrána v druhé kapitole této práce.

### 1.1.1 Druhy konkurence

Pojem konkurence lze rozdělit na několik typů: konkurenci na straně nabídky (cenová konkurence, necenová konkurence, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence), konkurenci na straně poptávky a konkurenci mezi nabídkou a poptávkou. **U konkurence na straně poptávky** jde zase o případ, kdy účastník chce nakoupit co nejlevněji, i na úkor ostatních. **V konkurenci mezi poptávkou a nabídkou** chtějí účastníci na straně nabídky prodat co nejdraž a účastníci na straně poptávky chtějí nakoupit co nejlevněji. (Mikoláš, 2005)

**Cenová konkurence** je typem konkurence na straně nabídky. Spočívá v dobrovolném snižování ceny zboží a služeb ze strany prodávajících podniků. Výrobky a služby se zlevňují, aniž by byl přebytek nabídky na trhu. Motivem je snaha ovládnout trh a tím zničit své konkurenty. Princip **necenové konkurence** souvisí s nabídkou vylepšení rozšířeného produktu, tedy jeho servisem, reklamou, či například s vylepšením obalu.

**Dokonalá konkurence** v praxi téměř neexistuje. Předpoklady pro tento stav představují naprosto rovné podmínky pro všechny účastníky konkurenčního boje. Naproti tomu

**nedokonalá konkurence**, do které spadá: Monopolní konkurence, Oligopol a monopol. Monopolní konkurence, je typem konkurence, kdy jeden výrobek nabízí mnoho výrobců a důležitou podmínkou je volný vstup na trh. Podniky, tedy mohou přicházet a odcházet volně z trhu. Dalším typem nedokonalé konkurence je oligopol, zde se jedná jen o několik výrobců se značnou ekonomickou silou, která brání vstupu dalších výrobců na trh. Spotřebitel je nucen kupovat za vyšší ceny. Posledním zmíněným je monopol, který se vyznačuje jediným výrobcem na trhu. Jde o absolutní moc nad spotřebitelem a růst cen je limitován kupní silou spotřebitelů. Dochází zde k ochromení tržního působení mechanismu způsobené likvidací konkurence. Díky tomu je zde nutná regulace státem. (Kraft, 2015)

Čichovský rozděluje konkurenci na dokonalou konkurenci, monopolistickou konkurenci a monopol. Tyto pojmy rozšiřuje o oligomonopol. Oligomonopol je typ konkurence, kdy na trhu zboží a služeb ovládá jeden subjekt v daném čase škálu diferencovaných produktů. (Čichovský, 2002)

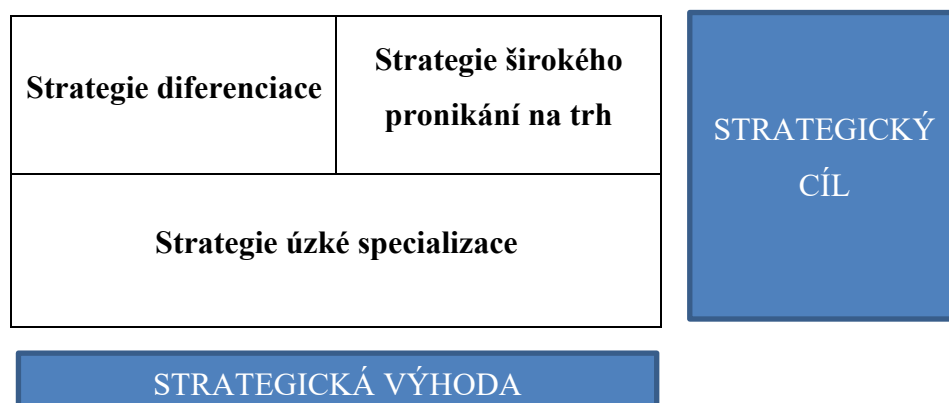
## **1.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda vyjadřuje prostředek firmy, který vytváří mimořádné hodnoty. Jde o určitou výhodu, která podnik odlišuje od ostatních podniků v konkurenčním prostředí a upřednostňuje v konkurenčním boji. Konkurenční výhoda může mít podobu například nižších nákladů, kvalitnějších výrobek, lepší služby zákazníkům, cenově výhodnější výrobek, lepší způsob distribuce zákazníkovi, lepší propagace a marketing a podobně. (Magretta a Porter, 2012)

Konkurenční výhodu lze také definovat v souvislosti s mikroekonomickou teorií renty, kdy podle Ricarda lze úspěšnost podniku a jeho zdroje porovnávat s konkurenty. Dále lze uvést příklad v Schumpeterův přístup, který se zaměřuje na inovace, díky kterým podnik získává konkurenční výhodu. Zdrojů konkurenční výhody je celá řada, můžou mít jak materiální, tak nemateriální charakter. Může se jednat například o speciální technologie, organizační procesy, goodwill, značku, image, patenty, licence a podobně. Díky omezenému přístupu k těmto zdrojům vzniká na trhu nesouměrnost mezi podniky a vede k dosažení konkurenční výhody těch podniků, které s nimi disponují. Největším problémem podniků je nalezení, využití, a především dlouhodobá udržitelnost konkurenční výhody. Podle Barneyho (1991) musí podniky nejen získat dobrý zdroj konkurenční výhody, ale musí mít navíc odlišnost

výrobků od konkurenčních výrobků, být zákazníkům známe a akceptovatelné, uspokojovat potřeby zákazníků, vytvářet dlouhodobou loajalitu, přinášet zisk. (Zuzák, 2011, Machková, 2015)

Zdroj konkurenční výhody může být v nízkých nákladech, diferenciaci (odlišnosti od konkurence) či v úzké specializaci. Podle toho se rozlišují mezinárodní strategie. **Strategie širokého pronikání na mezinárodní trh** se jinými slovy nazývá penetrační strategie a využívají ji většinou velké firmy, které díky větší výrobě uplatňují úspory v rozsahu. Konkurenční výhoda těchto firem je v nízkých nákladech, a tedy i konkurenceschopnosti cen vůči konkurenci. Tato strategie je typická pro korejské a čínské podniky a korporátní společnosti. **Strategie diferenciaci**, která je specifikovaná jako konkurenční výhoda, je odlišná od konkurenčních nabídek. Využívají ji především úspěšné podniky z vyspělých zemí. Tyto podniky své výrobky prodávají za vyšší ceny, avšak prodávají rozšířený produkt o různé služby, díky kterým dostává vyšší hodnotu. Strategie diferenciaci je doporučena pro technologicky náročné výrobky a služby či značkové zboží. Poslední zmíněnou je **strategie úzké specializace** neboli strategie tržních mezer či strategie koncentrace. Tato konkurenční výhoda je specifická úzkou specializací a omezením počtu kupujících, díky kterým může podnik použít vysoké marže. Tato strategie je určena především pro podniky, které nabízejí luxusní zboží, výjimečné dodávky pro potřeby průmyslových odvětví a podobně. Díky těmto výhodám může firma získat i dominantní postavení na trhu. (Machková, 2015, West, 2015)



Obrázek 1: Mezinárodní strategie

Zdroj: vlastní zpracování dle Machkové, 2015

### 1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost firmy je určitá schopnost prosadit se ve střetu s ostatními na společném trhu. Hlavní rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností je ten, že konkurence je brána jako výsledek a konkurenceschopnost jako potenciál firmy. Konkurenceschopnost firmy není představována pouze konkurenční výhodou, ale konkurenceschopnost podniku existuje v rozložení jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro úspěšnou firmu je důležité udržet rovnováhu mezi těmito složkami. Firma, která je konkurenceschopná musí mít potenciál vnímaný i ostatními, nejen sama sebou, musí se přizpůsobit vlivům v mezinárodním prostředí. Mezi tyto vlivy patří například dynamicky rostoucí trhy, větší počet konkurentů či rozvoj informačních technologií. (Dvořák, Slunčík, 2012, Mikoláš, 2005)

Pojem konkurenceschopnost je brán jako potenciál firmy. V teorii mikroekonomie je konkurenceschopnost vymezena jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenceschopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenceschopnost). Konkurenceschopnost je spojena s prosazením se na trhu v porovnání s ostatními konkurenty. V mezinárodním prostředí závisí tento pojem na třech faktorech: nákladech, zisku a v neposlední řadě směnném kurzu. Na konkurenceschopnosti firmy záleží jeho přežití, jelikož bez dobré konkurenceschopnosti firma nemůže existovat (pokud se nejedná o firmu, která nemá konkurenty). Každá společnost se tedy pomocí své konkurenční výhody a jiných aspektů, snaží udržet svou konkurenceschopnost na trhu.

Podle Mikoláše Zdeňka (2005) je problematice konkurenceschopnosti věnováno velmi málo pozornosti. Rozšířil tento pojem o další kategorie jako: identitu, mobilitu, integritu a suverenitu firmy a tvrdí, že tyto složky jsou základy pro konkurenční potenciál. Je tedy nutné tyto základní složky přiblížit.

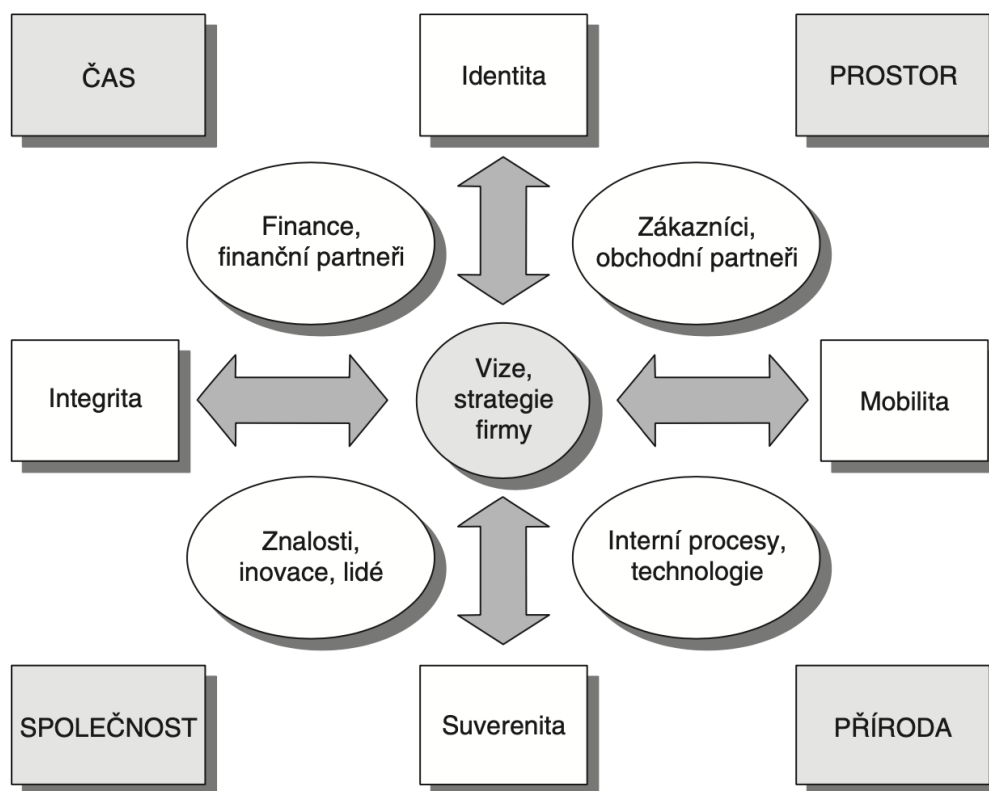
**Identita** souvisí s vnitřními a vnějšími znaky, které ji reálně rozlišují v konkurenčním prostředí. Identita značky musí odrážet vizi značky, vlastní osobitost. Efektivní identita vychází z porozumění konkurenčních trendů a zákazníků. Identitu utváří firma a pomocí ní se snaží své ideály vnútit zákazníkům. Je základem jakékoliv komunikace firmy. V současné době je identita podniku stěžejním faktorem konkurenceschopnosti, a to díky napodobování, odcizování, kanibalismu apod. v kontextu vytváření identity firmy a její konkurence.

**Integrita** je dána soudržností a zahrnuje dva pohledy firmy. Prvním pohled je pružnost a dynamičnost, která je podmíněna identitou podniku v jednotlivých jeho složkách. Druhým pohledem na problematiku je individualizovaná identita spojená s celkem (například propojení pomocí aliancí, sdružení a podobně). Vždy musí platit jeden nebo druhý pohled, jinak se firma dostane do ekonomických a jiných problémů, které mohou vést k zániku.

**Mobilita** je schopnost firmy reagovat na vlivy ovlivňující vnější i vnitřní prostředí podniku. Jde o určitý pohyb firmy v čase, možnosti firmy se adaptovat, vyvíjet se v kontextu vnějších a vnitřních vlivů.

**Suverenita** jinými slovy svrchovanost se vyznačuje postavení firmy na trhu. Podnik se označuje jako suverénní, pokud má možnosti efektivně rozhodovat o svém vývoji. Je to určitá nezávislost podniku nad svými činy.

Pokud by všechny kategorie nebyly úplně splněny, mohlo by hrozit riziko zdravého rozvoje podniku. Toto riziko by mohlo ovlivnit především vlastníky, věřitele, obchodní partnery či zaměstnance. Jednotlivé složky konkurenceschopnosti ukazuje následující schéma. (Mikoláš, 2005)



Obrázek 2: Schéma konkurenceschopnosti

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85.)

## 1.4 Konkurenční strategie

V následující kapitole budou vysvětleny pojmy konkurenční strategie a jednotlivé složky její tvorby, analýza vnějšího i vnitřního prostředí firmy.

Pojem **konkurenční strategie** lze chápat jako činnosti a přístupy, které vedou k dosažení vytyčených marketingových cílů společnosti. Podnik si musí sám stanovit, jaká strategie je pro něj nejlepší s ohledem na cíle, příležitosti, zdroje a situaci v odvětví. Podle Kotlera, neexistuje všeobecná strategie, která by se dala použít pro všechny podniky. (Kotler, 2007)

Konkurenční strategie je založena na míře vymezení se konkurenčních firem. Podniky jsou schopny ovlivnit působení konkurenčních sil v odvětví, díky tomu měnit strukturu a atraktivnost odvětví. Tuto skutečnost je důležité brát v potaz při tvorbě konkurenční strategie. (Srpková, 2011)

Pro úspěšné podnikání je klíčová dobře vypracovaná konkurenční strategie, která sjednocuje celopodnikové úsilí o prosperitu a udává směr svým cílům. Jde jinými slovy o pravidla, která určují, jak bude podnik konkurovat, jaké by měli být jeho cíle a opatření, které toto úsilí naplní. Cíl konkurenční strategie podniku je vytvoření silného postavení firmy na trhu, tak aby uměl čelit pěti základním konkurenčním silám. (viz. Porterova analýza pěti sil). (Kotler 2007)

Základ pro konkurenční strategie dal Michael E. Porter, který utvořil tři základní strategie. Utvořil univerzální přístup, který se sice osvědčil, ale pouze jako základ pro další strategie. Postupem času byly tedy tyto strategie obohaceny dalšími autory, a tak vznikly například strategické pozice podle Bowmana či teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera.

### 1.4.1 Generické strategie podle Michaela E. Portera

V roce 1980 Porter popsal tři generické strategie, a to strategii nižších cenových nákladů, diferenciaci a specializaci. Porter tvrdil, že tyto obecné strategie se dají využít na jakoukoliv velikost nebo formu podnikání. Porter uvádí i možnost, že si podnik zvolí více než jednu ze zmíněných strategií, avšak ukazuje, že je to zřídka možné. Pokud chce podnik efektivně využít jednu ze strategií je bezpodmínečně nutné plné nasazení a podpůrná organizační

opatření. Účinek těchto opatření se při více hlavních cílů oslabí, a tak není stoprocentně efektivní. Generické strategie jsou prostředkem pro předstížení konkurentů v odvětví. (Kotler, 2007, Mikoláš, 2005)

### **Strategie nižších cenových nákladů**

Tato strategie se zaměřuje na snižování celkových nákladů. Tento cíl lze dosáhnout například zavedením nové levnější technologie, tlakem na snižování nákladů vlivem předešlých zkušeností, přísně sledovat přímé režijní náklady, sledování kredibility zákazníků podniku a vyhýbat se tak nespolehlivým zákazníkům, snižovat náklady na vědu a výzkum, reklamy a podobně. V rámci této strategie musí vedení společnosti (vrcholový management) klást důkladnou pozornost na kontrolu nákladů, aby se náklady udržovaly na nízké úrovni.

V okamžiku, kdy firma dosáhne nižších nákladů oproti konkurenci, přináší jí to konkurenční výhodu nad ostatními konkurenty a díky tomu se podniku značně zvednou výnosy. Nízké náklady chrání podnik před cenovými válkami nebo vlivnými odběrateli, kteří by mohli tlačit na snižování ceny, na úroveň nejméně úspěšnějšího konkurenta. Další výhodou nízkých nákladů je ochrana proti vlivným dodavatelům, a to díky větší pružnosti vypořádání se s růstem vstupních nákladů.

Pro dosažení strategie nižších cenových nákladů je často vyžadováno získání relevantního podílu na trhu či jiné přednosti podniku a jeho výrobků či služeb, jako například výhodný přístup k surovinám, technologický pokrok, know how podniku a další konkurenční výhody zmíněné v kapitole konkurenční výhoda. Z opačného směru sledování strategie nižších cenových nákladů si může vyžádat velké počáteční kapitálové investice například do technologického pokroku či agresivní tvorby cen a počáteční ztráty při získávání relevantního tržního postavení. Většinový podíl na trhu však přinese možnosti úspor při nákupech, což ve výsledku snižuje náklady. Důležitou součástí dobrého fungování strategie, je reinvestice do nových zařízení, tak aby podnik následoval technologický pokrok a tím si udržel nízké náklady.

### **Diferenciace**

Jinými slovy se diference dá přeložit jako odlišení se. Jedná se o druhou Porterovu obecnou strategii, která se snaží diferencovat (odlišovat) produkt či službu, které jsou



přijímány v celém odvětví jako jedinečné. Postoj k této strategii může mít mnoho podob, jako například diferenciaci designu, image značky, technologie, vlastnosti, zákaznického servisu, prodejní sítě či jiných způsobů. V perfektním případě se podnik diferencuje ve více případech. V rámci této strategie nevidí podnik jako hlavní strategický cíl sledování nákladů, ale nelze je zcela ignorovat. Odlišení se, je v případě úspěchu strategie, nástroj pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, neboť má podnik dobrou pozici pro vypořádání vnitřních vlivů na podniku. (Kotler, 2007, Štědroň, 2018)

Diferenciaci může omezovat získání velkého podílu na trhu. Mnohdy se stává, že odlišením se vytvoří dojem exkluzivity, který je neslučitelný s větším podílem na trhu. Je tedy občas potřeba vytvořit určitý kompromis nebo substituční vztah se strategií nižších nákladů, hlavně v případě, že jí bylo dosaženo pomocí vysoce kvalitních materiálů, designu produktu, intenzivní podpory zákazníků a podobně. I přes to, že zákazníci budou akceptovat převahu podniku na trhu, ne všichni budou ochotni či schopni platit vyšší ceny.

### **Specializace**

Strategie specializace, jak již název vypovídá, se specializuje na konkrétní skupinu odběratelů, geografický trh, segment výrobní řady a mnohé další. Na rozdíl od dvou předchozích strategií si tato strategie zakládá na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu, veškeré akty a opatření musí být v souladu s jeho zájmy. Předpokladem strategie je schopnost podniku efektivněji sloužit zvolenému cíli než konkurence. V rámci strategie nedojde podnik k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, avšak dosahuje jedné nebo obou pozic v rámci zvoleného cíle. (Kotler, 2007, Štědroň, 2018, Mikoláš, 2005)

Podle M. E. Portera vyplývá určitá nadřazenost konkurence nad konkurenceschopností podniku. Rozdíl mezi uvedenými strategiemi je vidět na následujícím obrázku. (Kotler, 2007, Štědroň, 2018)

Strategická výhoda (jako)...	Jedinečnost chápana zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
V celém odvětví	<b>Diferenciace</b>	<b>Strategie nízkých nákladů</b>
Jen v určitém segmentu	<b>Specializace</b>	

Obrázek 3: Generické strategie dle M. Portera

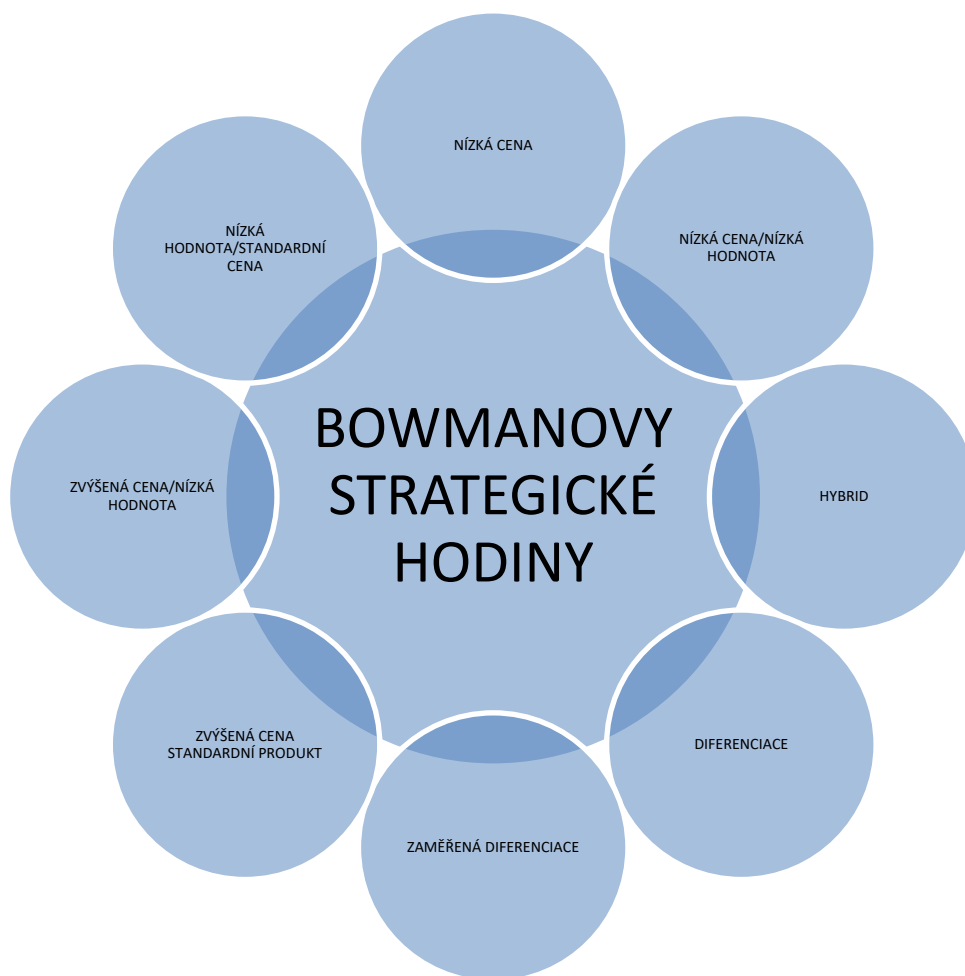
Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš, 2005

### 1.4.2 Strategické pozice podle Bowmana

Autorem této strategie je Clif Bowman a David Faulker, kteří obohatili generické strategie podle Kotlera. V mnoha publikacích je tato strategie nazývána jako Bowmanovy strategické hodiny. Bowmanovy strategické hodiny rozšiřují základní generické strategie podle Portera (strategii minimalizace nákladů, strategii zaměření se, strategii diferenciaci) o dalších osm pozic. Jedná se o:

- Nízkou cenu
- Nízkou cenu/nízkou přidanou hodnotu
- Hybrid
- Diferenciaci
- Zaměřenou diferenciaci
- Zvýšenou cenu/nízkou hodnotu produktu
- Zvýšenou cenu/standardní cenu produktu
- Standardní cena/nízká hodnota produktu

Tato strategie se zaměřuje na kombinaci ceny produktu a hodnoty, kterou koupí produktu získá zákazník. (Bowman, 1996)



Obrázek 4: Bowmanovy strategické hodiny

Zdroj: vlastní zpracování dle Bowmana 1996

### Nízká cena

V této pozici je cena produktu stanovena na spodní hranici. Nízká cena produktu se podepisuje na hodnotě marže, avšak ta se vyrovnává objemem produkce a vysokým objemem prodeje. Tento strategický přístup často vede k cenovému konkurenčnímu boji, z čehož pak často profituje zákazník. Cenový konkurenční boj může pro podniky s omezenými zdroji znamenat problém se stabilitou podniku v dlouhodobém horizontu. Nízká cenová strategie je vhodná pro podniky, které si mohou dovolit obětovat zisky v současnosti, aby vytvořili v dlouhém horizontu pověst levného dodavatele. Pokud se podniku povede nízkou cenu produktu udržet, a vybuduje si dobré jméno na trhu, bude dlouhodobě čerpat ze své výhody prodeje ve velkých objemech.

### **Nízká cena/nízká přidaná hodnota**

Tato strategie spočívá v nízké kvalitě produktů za nejnižší cenu na trhu. Podniky akceptují tuto strategii ve chvíli, kdy jsou konkurenčními vlivy donuceni snižovat ceny a nemají možnosti poskytnout zákazníkovi diferenciovaný produkt v jakékoliv jiné cestě. Strategie míří na růst prodeje v důsledku nízké ceny, avšak díky nízké kvalitě či přidané hodnotě pro zákazníka je důvodem proč zákazník produkt koupí jen jednou. K opakovaným prodejům dochází pouze výjimečně. Tento směr je vhodný pouze pro výrobky s krátkým životním cyklem. Především díky tomu, že pro ně není důležitý opakovaný nákup a pokud zákazníci nehledí na kvalitu.

### **Hybrid**

Tato strategická pozice obnáší cenu i hodnotu nastavenou na střední úroveň. Pokud podnik přijímá tuto strategii, neposkytuje vysokou kvalitu, ale ani nízkou cenu produktu. Podnik se snaží najít rovnováhu kvalitou a cenou, vytvořit si tak dobrou pověst na trhu, která zákazníkovi sděluje, že získá kvalitní produkt za rozumnou cenu. Snaží se vyvolat v zákazníkovi dojem, že produkty podniku jsou lepší v porovnání s produkty u konkurence. Zákazník tak od společnosti odchází s vědomím, že za své peníze dostal více, než by získal u konkurenční značky. Tato pozice je typická pro diskontní prodejny a díky kombinaci ceny a kvality podnik buduje u svých zákazníků loajalitu.

### **Diferenciace**

Strategie Diferenciace se zaměřuje na nabídku produktů zákazníkům, mají vysokou vnímanou hodnotu, a to za vyšší ceny, které vyrovnávají nižší prodeje produktů, nebo za nízké ceny, které získávají vysoký podíl na trhu. Diferenciace může probíhat mnoha způsoby jako například: zaměřením výrobku na určitý segment, inovativností produktu, vylepšením základního produktu doplňkovými funkcemi.

### **Zaměřená diferenciace**

Zaměřená diferenciace poskytuje zákazníkům vysokou hodnotu, ale i vysokou cenu. Nízký objem prodeje se nahrazuje vysokou cenou a marží z výrobků. Vysoká vnímaná hodnota produktu je dána vytvářením dojmu výjimečnosti například způsobem inzerce, pečlivým výběrem prodejních míst, reklamou apod. U této strategie nejde tedy o skutečnou hodnotu produktu, ale především o tu vnímanou.

### **Zvýšená cena/nízká hodnota produktu**

Strategie tohoto významu může vzniknout jedině za předpokladu, že firma působí v monopolním prostředí či oligopolním prostředí s několika málo firmami nabízející produkt. Podnik se nestará o přidanou hodnotu pro zákazníka, jelikož ten produkt potřebuje a bude platit stanovenou cenu. V praktickém životě, však monopol nevydrží moc dlouho, a tak je podnik nucen začít soupeřit s konkurencí o přízeň zákazníků.

### **Zvýšená cena/standardní produktu**

V rámci strategie jde o situace na trhu, které dávají možnost podnikům zvyšovat cenu, aniž by zvýšení ceny bylo kompenzováno růstem přidané hodnoty pro zákazníka. Nárůst ceny může být ovlivněn růstem nákladů, růstem inflace, sezónními vlivy, výpadek v dodávkách konkurence apod. Tento konkurenční přístup není dlouhodobě udržitelný, jelikož díky zvyšující se ceně, společnosti začnou ztrácet svůj podíl na trhu a zákazníci začnou kupovat levnější produkty u konkurence, které jim přinesou stejnou hodnotu.

### **Nízká hodnota/standardní cena**

Tato strategie se zaměřuje na nabídku standardních cen produktů s nízkou hodnotou pro zákazníka. Jedná se o neprozíravou obchodní strategii, která může vést k podvodu ze strany podniku. Společnosti využívají tuto strategii jen krátkodobě a využívají krátkodobou neznalost zákazníků. (Bowman, 1996)

## **1.4.3 Teorie tržních pozic konkurence podle Kotlera**

Tato strategie podle Kotlera je prostředkem pro udržení pozice na trhu, prostřednictvím strategie útočí na konkurenci nebo se brání proti hrozbám ze strany jiných firem. Tyto tahy závisí na roli podniku na trhu – jestli je tržní lídr, vyzyvatel, následovatel nebo mikrosegmentář. Konkurenční strategie tyto konkurenční tahy také ovlivňují.

### **Tržní lídr**

Jde o podnik, který má v odvětví největší tržní podíl. Největší podíl na trhu získala firma díky vstupu na trh jako první. Vůdcem trhu se stane firma s dobrou pověstí a její postavení je respektováno ostatními subjekty trhu. Strategický cíl takové firmy může být dominantní postavení podniku a udržení stávajícího podílu na trhu vhodnými prostředky. Dále

zkomplikovat vstup na trh potencionální konkurenci a udržet konkurenční výhodu podniku. Tržní lídr na trhu musí být schopen neustále defenzivní obrany v podobě inovací produktů, mezery na trhu vyplnit vlastními výrobky, zamezit vstupu dalších firem na trh, neustále zlepšovat kvalitu produktů a podobně. Dalším cílem podniku může být zvyšování podílu na trhu, zvětšení trhu. Tento podnik obvykle vede ostatní ke změnám cen, zavádění nových výrobků, distribuční sítě nebo reklamou.

### **Vyzyvatel**

Označení pro podnik, který je na trhu druhý či třetí největší, snaží se dostat na tržního lídra pomocí zvětšování tržní pozice. Takové situace docílí v případě, že oslabí tržního lídra či ostatní společnosti na trhu. Kotler rozlišuje 5 druhů tohoto boje: strategii bočního, přímého útoku, strategii partyzánského útoku, strategii obklíčení a obejití.

### **Následovatel**

Je druhá největší firma na trhu, avšak se snaží pouze udržet svoji pozici, jelikož konkurenční boj s vůdcem je příliš nákladný a v případném neúspěchu mohou být poškozené obě dvě strany. Tato strategie nezahrnuje pouze napodobování tržního vůdce, ale v některých případech se snaží odlišit od konkurence například ve speciální kvalifikaci, lepší odbornosti, kvalitou zboží, odlišnými službami. Dle Kotlera lze rozlišit druhy následovatelů na: strategii napodobování, strategii upravování, strategii parazita a strategii skrytého konkurenta.

### **Mikrosegmentář**

Podnik, jenž působí na malých segmentech, které ostatní firmy přehlíží nebo zcela ignorují. Tuto strategii využívají menší podniky, které mají specifickou konkurenční výhodu, která je žádoucí nebo zajímavou pro malou část trhu. (Štědroň, 2018)

## 2 Strategie řízení

Strategické řízení podniku je souhrn manažerských rozhodnutí, která mají vliv na dlouhodobou efektivnost podniku. Dnešní moderní svět přináší značné vývojové trendy jako globalizaci, internacionalizaci, ekologizaci apod.. Vhodné strategické řízení podniku vede k dlouhodobému prospěchu firmy, avšak je nutné trendy následovat. (Srpková 2011)

Strategické řízení má svá specifika, které uvádí Jitka Srpková ve své knize (2011). Patří mezi ně například:

- *nahodilé události, které nejdou předvídat*
- *nevhodně strukturované problémy*
- *informace převážně z externích zdrojů*
- *strategické řízení uskutečňováno mimo firemní prostředí*
- *strategické řízení určuje nové cíle a strategie, které nejsou prověřené a diskutabilní*
- *celofiremní význam strategických cílů*
- *management má mít celofiremní rozhled a měl by být orientovaný na okolí firmy*
- *hodnocení dosaženého cíle je možné dělat až s delším časovým odstupem*

Tvorba a realizace strategií je uskutečňována pomocí strategického řízení. Toto řízení má jednotlivé fáze:

- *přesvědčení/uvědomění subjektu o nutnosti strategie*
- *stanovení vize a mise firmy*
- *situační analýza*
- *stanovení vhodné strategie*
- *implementace vybrané strategie a výsledné hodnocení úspěšnosti*

V rámci strategického řízení je nutné tyto cykly opakovat. Nově vznikající trendy nutí management podniku vymýšlet nové strategické řízení. (Srpová 2011)

### 2.1 Positioning

Positioning lze vysvětlit jako pozici značky na mezinárodních trzích. Sledování positioningu je zásadním rozhodnutím strategického významu. Nabídka podniku se upravuje podle očekávání spotřebitelů a bere v potaz konkurenční sílu. V mezinárodním prostředí positioning má za cíl vytvářet vjemy, postoje a názory v mysli zákazníků spojených s podnikovou značkou a vymezit se tak oproti konkurentům. (Machková, 2015)

Jádrem positioningu je identifikace (zjednodušení orientace spotřebitele v rozsáhlé nabídce na trhu zboží a služeb) a diferenciacie (vyzdvížení odlišnosti od konkurenčních nabídek). V rámci mezinárodního positioningu je důležité vzít v úvahu tři hlavní činitele: charakteristiku výrobku, očekávání zahraničních zákazníků, konkurence na zahraničním trhu.



*Obrázek 5: Tři pilíře mezinárodního positioningu*

Zdroj: vlastní zpracování dle Machková 2015

Pro práci s positioningem v rámci mezinárodního prostředí je velmi důležité znát cílového zákazníka společnosti. Positioning by měl splňovat určitá kritéria jako: realnost (být v souladu s kompetencí značky a image značky), být snadno a jednoduše pochopitelný (vymezení hlavního užítku a hodnoty značky), splňovat očekávání spotřebitelů na zahraničních trzích, vyzdvihnout hlavní konkurenční výhody značky, věrohodnost.

V mezinárodním prostředí mohou firmy využít globální positioning či positioning přizpůsobit podle oblasti podnikání. V rámci globálního positioningu jsou významnou výhodou úspory v rozsahu a možnost využívání globální marketingové strategie pro všechny trhy. V rámci globální strategie se využívá strategie **Hight-tech positioning** a **hight-touch positioning**. Hight-tech positioning lze využít u průmyslových a technologicky náročných výrobků, u některých spotřebních výrobků (elektronika, automobily), nebo služeb (pojišťovací, finanční služby). Hight-touch positioning lze využít u výrobků, které



uspokojují stejnorodé potřeby. Není vhodné zdůrazňovat sociálně-kulturní odlišnosti. Mezi takové výrobky se řadí specifické potravinářské výrobky (japonské sushi, ingredience italské kuchyně), či výrobky, které mají hlavní výhodu země původu, jde například o francouzské parfémy, švýcarské hodinky a podobně.

Další možností positioningu je **kombinace mezinárodního positioningu s positioningem tuzemským**. Rozhodující je strategie, kterou pro jednotlivé aktivity používají. Odlišný mezinárodní positioning se vyznačuje odlišením mezinárodní strategie v mateřské zemi a ostatních zemích. Tuzemský positioning je často využíván v průmyslové výrobě, a to z obchodně politických důvodů. Výhodný je zejména v zemích, kde spotřebitel upřednostňuje tuzemské značky.

Stanovení positioningu je na základě výzkumu trhu, a to především na analýze strategie konkurence. Jde především o aspekty jako cíl konkurence, business model, silné a slabé stránky podniku, vývoj tržní pozice na trhu, portfolio značek, analýza marketingové mixu a podobně. (Machková, 2015)

## 2.2 Benchmarking

Benchmarking je prostředek strategického marketingu, který byl vytvořen v 80. letech 20. století firmou Xerox. Jedná se o trvalý dlouhodobý proces sledování a porovnávání výsledků konkurence s výsledky vlastními. Bere v potaz faktory jako kvalitu, efektivnost výroby určitého produktu či služby, výrobní postupy, marketingové aktivity a podobně. Cílem takového porovnání je zlepšení vlastních aktivit. Hlavní myšlenka benchmarkingu je zjištění pozice firmy na trhu a případné zlepšení na základně porovnání s konkurencí. Je kladen důraz na využití vlastních předností a potlačení nedostatků společnosti. Podle typu zaměření lze rozlišovat druhy benchmarkingu: konkurenční, interní, funkcionální, procesní, strategický, zákaznický, výkonnostní.

**Konkurenční benchmarking** je zaměřený na produkty, metody nebo procesy používané přímou konkurencí. Jde o nejnáročnější typ benchmarkingu, který se uplatňuje mezi podniky s podobným výrobkem.

**Interní** benchmarking porovnává obdobné postupy, činnosti, výkony v různých podnikatelských aktivitách v rámci jedné organizační jednotky. Používá se především v korporátních, nadnárodních společnostech.

**Funkcionální** benchmarking porovnává obdobné funkce v rámci jednoho sektoru či porovnává organizační výkonnost v porovnání s lídrem trhu. Tento druh benchmarkingu slouží k vylepšení výkonnosti podniku.

**Procesní** benchmarking porovnává individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost v porovnání s konkurencí, která tyto procesy provádí nejlépe. Nemusí se tedy vždy jednat o přímé konkurenty na trhu. Výhodou tohoto typu benchmarkingu je, že lze přesně zjistit, jaká je možná míra zlepšení při změně procesu.

**Strategický** benchmarking zkoumá výkonnost a standardy na úrovni světové třídy. Tento typ benchmarkingu se snaží určit rozdíly v konkurenceschopnosti podniku. Výsledkem je vytvoření vhodné konkurenční strategie, aby společnost udržela svou pozici na trhu a nadále se rozvíjela. Tento typ je vhodný pro podniky, které mění svou strategii či poslání.

**Zákaznický** benchmarking je obvykle používán k porozumění specifických požadavků zákazníků. Zlepšení spokojenosti zákazníků může společnost docílit zlepšením interních pracovních procesů a postupů. Tento typ benchmarkingu se zaměřuje na pracovní procesy, s jejichž pomocí lze neustále zlepšovat a implementovat nejlepší praktiky a postupy, které si zákazníci přejí či přímo vyžadují. (Fotr a spol., 2020)

**Výkonnostní** benchmarking je porovnání na základě předem stanovených dat. Jde o srovnávání výkonnosti proti určitým předem stanoveným měřítkům, které jsou většinou typické pro úspěšnou konkurenci. Důležité je určit čeho organizace dosahuje a kolik se určí měřítek. Takový to benchmarking většinou provádí třetí nezávislá strana a často se používá ve spojení s procesním benchmarkingem. (Fotr a spol. 2020)

## **3 Analýza prostředí podniku**

V následující kapitole budou teoreticky vymezeny analýzy potřebné pro identifikování makrookolí a mikrookolí podniku.

### **3.1 Vnější prostředí**

Vnější prostředí firmy je rozděleno na makro prostředí a mikro prostředí. Mezinárodní prostředí firmy lze zařadit do makro prostředí, jde o prostředí, které je obtížně ovlivnitelné. Řadí se sem politické, právní, demografické, přírodní, ekonomické, sociokulturní, geografické vlivy. Podnik může s těmito vlivy pracovat a využít je jako svou příležitost nebo s nimi počítat jako s ohrožením. (Jakubíková, 2013)

Jinými slovy také mikrookolí či mikroprostředí zahrnuje faktory, které mohou ovlivnit podniky přímo. Jedná se o analýzu, která řeší již přímo trh a jeho charakteristiky. Jde například o bariéry vstupu do odvětví, velikost trhu, kapitálovou náročnost, počet konkurentů na trhu, tržní podíl apod.. V rámci analýzy mikrookolí je důležité zjistit nejdůležitější faktory, identifikovat jejich možný dopad na podnik a vytvořit případnou strategii, která bude na faktory reagovat. Mezi nejznámější a nejvíce používané analýzy mikrookolí je Porterova analýza pěti sil, která je představena v následující podkapitole. (Štědroň, 2018)

#### **3.1.1 PEST analýza**

Nejtransparentnější a nejzákladnější analýza makro prostředí je takzvaná PEST analýza. Podle písmen lze rozklíčovat, že jde o analýzu politického a právního prostředí, ekonomického, technologického a sociálně-kulturního prostředí. Tuto analýzu lze ještě rozšířit o rizika, která přináší mezinárodní podnikání (Machková, 2015)

#### **Politické a právní prostředí**

V rámci tohoto prostředí se zkoumá politická a vládní stabilita, členství země v různých politických a hospodářských sdružení, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, sociální politika státu, fiskální politika státu, multilaterální a bilaterální dohody státu, antimonopolní zákony, ochrana životního prostředí, daňová politika či pracovní právo

a mnoho dalších vlivů, které mohou ovlivnit podnik v rámci politiky či právního prostředí státu. (Jakubíková, 2013)

Stabilní politicko-právní prostředí podněcuje subjekty mezinárodního obchodu investovat a vyvážet, má kladný vliv na začleňování zemí do internacionalizace. V opačném případě nestabilní prostředí ekonomicky izoluje zemi.

### **Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí zahrnuje hospodářskou politiku státu, kurzovou politiku, základní makroekonomické ukazatele a jejich vývoj či například zahraniční politiku státu.

**Zahraníční politika státu** je nástroj státu, kterým ovlivňuje zahraniční obchod dané země. Používá k tomu obchodně politické nástroje, a to podle cílů dané země. Podle použitých nástrojů lze rozdělit země na protekcionistické a liberální. Protekcionistická obchodní politika je specifická pro méně vyspělé země, jelikož většina z nich se snaží chránit domácí trh před zahraničním trhem. Naopak Liberalistická politika se vyskytuje převážně u více vyspělých zemí, které více otevírají trh zahraničním subjektům. Nástroje používané při zahraniční politice, lze rozdělit do základních skupin, a to na nástroje autonomní, smluvní a proexportní. **Smluvní nástroje** obchodní politiky vyplývají z mezinárodních smluv. V rámci nich se stát zavazuje k realizaci určitého obchodního systému. **Autonomní nástroje** jsou v kompetenci každého státu a stojí na základě hospodářské politiky státu. V dnešním světě, však použití autonomních nástrojů značně omezují smluvní nástroje, které jsou velmi často rozhodující v mezinárodní výměně. Autonomní i smluvní nástroje mají podobu tarifních a netarifních nástrojů obchodní politiky. Mezi tarifní nástroje patří například cla a netarifní nástroje jsou například dovozní přírážky, dovozní depozitum, množstevní kvóty, minimální ceny, vyrovnávací clo či antidumpingové clo. Proexportní nástroje obchodní politiky slouží jako podpora domácího exportu. Jedná se například o zvýhodněná financování, pojištění rizik související s obchodem či poskytování informací pro vývozce. V rámci České republiky lze využít společnosti EGAP a Czech Trade.

**Kurzová politika státu** má značný vliv na veškeré ekonomické aktivity státu. Mezinárodní měnový fond vymezil pět základních měnových kategorií. Pevné měnové kurzy, mezi které řadí systém vázaný na jednu měnu, systém vázaný k měnovému koši a systém založený na omezené pohyblivosti kurzů. Flexibilní měnové kurzy jsou čistý floating (systém volně

pohyblivých kurzů) a řízený floating (systém řízené pohyblivosti kurzů). Nestabilní měnová politika státu vede k větším rizikům pro subjekty mezinárodního obchodu a nese větší náklady například vůči zajištění proti kurzovému riziku. Větší kurzové změny ničí konkurenceschopnost vývozců.

Mezi nejdůležitější ekonomické ukazatele patří makroekonomické. Mezi tyto ukazatele patří například vývoj HDP, HDP na obyvatele, míra inflace, vývoj platební bilance, míra nezaměstnanosti či vývoj investic a podobně.

### **Technologické prostředí**

V dnešní době technicko-technologické prostředí hraje významnou roli v podnikání v mezinárodním prostředí. Význam tohoto prostředí markantně ovlivňuje marketingové strategie. Je tedy klíčové technologické prostředí analyzovat, abychom měli přehled o technické vyspělosti státu a možnosti využití výzkumu a vývoje dané země. V mezinárodním prostředí se nejvíce využívají ukazatele GERD (ukazatel hrubých domácích výdajů na výzkum a vývoj) a BERD (výdaje na vlastní výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru). Dále se dají použít ukazatele jako výdaje na výzkum a vývoj v jednotlivých sektorech, počet mezinárodních patentů, technická vybavenost, stupeň, automatizace a stupeň průmyslu 4.0. Podíl výzkumu a vývoje na HDP České republiky za rok 2019 je uvedený v tabulce 2 na straně 61 v rámci analýzy technologického prostředí.

Konkurenceschopnost jednotlivých zemí a jejich podniků je výrazně ovlivněna investicemi do výzkumu a vývoje. Mezi země, které nejvíce investují do výzkumu a vývoje patří převážně velké vyspělé země, jako například v roce 2012 to byly USA, Čína a Japonsko. (Machková, 2015)

V posledních letech je zaznamenán výrazný rozvoj komunikačních a informačních technologií. Tyto technologie snižují náklady, zlepšují strategické plánování a dochází k internacionalizaci nejen výrobních aktivit, ale i služeb. Globalizují podnikatelské prostředí, jelikož jsou technologie přizpůsobeny pro mezinárodní prostředí a díky nim se vytváří celosvětově používané systémy a standardy. Informační technologie se používají v marketingu například pro zlepšení vztahů mezi dodavateli a odběrateli, koncepci CRM (řízení vztahů se zákazníky) či vztahového marketingu pomocí různých databází a v neposlední řadě usnadňují výzkum trhů. Díky technologiím mohou podniky lépe reagovat

na změny v mezinárodním prostředí a udržovat si tak svoji pozici na trhu. V rámci technologického prostředí je nutno zmínit e-commerce a e-business (elektronické obchodování). Jedná se o veškeré obchodní operace, které se uskutečnily na internetu. Tento trend se v posledních letech velice rozvíjí, a to hlavně i díky dnešní „covidové“ době, kdy většina obchodů v roce 2020 se uskutečnila právě přes internet. (Fotr a spol., 2020, Machková, 2015, Waisová 2014)

### **Sociální a kulturní prostředí**

Kulturní a sociální faktory často rozhodují o úspěchu marketingové strategie. Každá země má své specifické kulturní a sociální vlivy. Tyto vlivy ovlivňují chování spotřebitelů a dynamicky se rozvíjí, avšak mění se velmi pomalu. Kulturu předáváme z generace na generaci, učíme se jí od našich rodin, přátel či vzdělávacích institucí, kultura je sdílená například formou norem a hodnot.

Mezi kulturní hodnoty patří například jazyk, verbální a neverbální komunikace, oblékání, demografická struktura obyvatelstva, etické normy apod.. Kultura má vliv na míru otevřenosti společnosti a její postavení k individualismu či kolektivismu. Dále vyjadřuje hierarchii potřeb, instituce, hodnoty uznávané společností. Tyto aspekty ovlivňují další například spotřebitelské chování, životní návyk, zvyklosti či společenské konvence.

Kultura a její hodnoty jsou přenášeny pomocí institucí, které mají vliv na společenské konvence a rámec spotřebního chování. Instituce udávají například zákony, rodinné vazby či náboženství a vzdělávací systém. Náboženství má v některých zemích obrovský význam, jelikož má vliv na chování, postoje a vztahy ve společnosti. Jednotlivá náboženství mezi sebou mají význačné rozdíly, které se projevují odlišným postojem k materiálním hodnotám, bohatství, a tedy k vlastnictví a užití zboží a služeb.

Mezi sociální faktory se řadí uspořádání společnosti, příjmy, majetek, ekonomické zázemí spotřebitelů, ale také životní styl, životní úroveň, vzdělání či mobilita obyvatel.

Vzhledem ke skutečnosti, že vybraný podnik XYZ má zákazníky v B2B oblasti je jeho sociálně kulturní prostředí tímto faktem značně ovlivněno a velmi těžko lze identifikovat. Na druhou stranu, sociálně kulturní prostředí vybraného podniku XYZ lze analyzovat

z pohledu pracovní síly, která je pro podnik velmi významná. Tato analýza bude uvedena v kapitole 5.1.3 v rámci PEST analýzy.

### **Rizika mezinárodního podnikání**

V rámci mezinárodního podnikání musí podniky vzít v potaz také rizika, která jsou s podnikáním spojená. V globalizovaném světě je mnohdy velice těžké hrozby dopředu předvídat. V mezinárodním podnikání nelze některá rizika zcela vyloučit, ale dají se například omezit, vyhnout se jím nebo například přenést na jiný subjekt. Pokud by podnik nepodstupoval žádné riziko, znamenalo by to ztracení tržních příležitostí. V mezinárodním prostředí se dají rizika rozdělit do několika skupin: rizika kurzová, teritoriální, tržní, rizika spojená s mezinárodní přepravou zboží, rizika zahraničních obchodních partnerů či odpovědnostní rizika. (Machková, 2015)

### **3.1.2 Porterova analýza pěti sil**

Tento model analyzuje konkurenční prostředí v rámci jednoho odvětví. Porterova analýza se skládá z pěti sil, a to současné konkurence, dodavatelů, odběratelů, substitučních produktů a budoucí konkurence. Součtem všech těchto faktorů dostaneme celkovou tržní konkurenci podniku. Tato analýza pomáhá odhalit rizika spojená s podnikáním a identifikuje konkurenční pozici na trhu. Jednotlivé konkurenční síly ovlivňují svým způsobem intenzitu konkurence v odvětví. (Jakubíková, 2013, Štědroň, 2018)

**Odběratelé** neboli zákazníci mohou být fyzické či právnické osoby. Podle Porterovy analýzy se zkoumá, za jakých okolností podmiňuje vztah k danému produktu, službě či celému podniku. Jednotliví zákazníci podniku se mezi sebou liší požadavky na výrobky, kvalitu, potencionálním růstem a velikostí. Pro podnik je zákazník významný především pokud se jedná o velkého či pro podnik jinak významného zákazníka. Tito významní zákazníci tak získávají velkou vyjednávací sílu zejména v případech: na trhu je velmi malý počet odběratelů, malé množství zákazníků kupuje většinu výstupu, zákazníci mají velmi malý zisk, síla zákazníka je tak obrovská, že dokáže koupit producenta, malá provázanost mezi produktem producenta a kvalitou konečného výrobku, standardizovaný výrobek. Taková vyjednávací síla odběratelů může mít za následek tlak na cenu a kvalitu výsledného

produktu. Na trhu zboží a služeb je pro zákazníka často snadné přejít ke konkurenci, jelikož má k dispozici potřebné tržní informace.

**Konkurence** neboli soupeření na trhu vzniká v důsledku snahy každého z nich vylepšit postavení firmy na trhu. Intenzita postavení závisí: na cenové rivalitě mezi společnostmi, koncentraci podniků v odvětví, růst odvětví, vstupních bariérách, nasycenosti trhu, struktuře nákladů, výrobní kapacity, intenzita marketingových akcí, inovace a podobně. Pokud je konkurenční síla v odvětví slabá má příležitost zvyšovat ceny a dosáhnout tak velkých zisků. V opačném případě dochází k cenovým válkám, která umocňuje rivalitu mezi podniky, limituje ziskovost a snižuje zisky.

**Dodavatelé** a zdroje od nich získané jsou pro výrobu produktů v každém průmyslovém odvětví potřeba. Podnik od dodavatelů získává zdroje jako materiál, pracovní sílu, hotové výrobky, polotovary a jiné zásoby potřebné pro výrobu. Tímto vzniká vzájemný vztah mezi dodavateli a odběrateli. Sílu dodavatelů v tomto vztahu umocňuje hned několik faktorů: na trhu působí pouze omezené množství dodavatelů, hrozí jejich splynutí ve větší celky, bez dodávek od dodavatelů by podnik musel zastavit produkci, náklady na přechod ke konkurenčnímu dodavateli jsou vysoké a podobně. Pokud síla dodavatele roste, rostou i ceny a ty se odrazí ve zvýšení ceny výsledné produkce nebo ve snížení kvality produktů.

**Substituční produkty** jsou produkty, které mohou výrobek firmy nahradit. Tyto produkty se nachází na v jiném průmyslovém odvětví a mají pro jistou skupinu odběratelů stejnou funkci. Existence substitutů jsou pro firmu velkou hrozbou, tyto výrobky se stávají konkurenčními, jejich cena ovlivňuje celý podnik a výslednou produkci. Ohrožení ze strany substitutů může nastat v případě že: substituční výrobek je brán jako pokrok nikoli jen jako provizorní řešení, příznivá ochota zákazníků akceptovat změnu, nižší náklady na přechod na jiný výrobek, trend substitutů.

**Budoucí konkurence** je nejen konkurence nově vzniklá, ale i podniky, které mohou potencionálně přestoupit z jiného odvětví. Pokud je odvětví přitažlivé a lze do něj snadno vstoupit stává se atraktivní pro mnoho firem. Hrozba vstupu dalších firem závisí na intenzitě vstupních bariér. Tyto bariéry mohou mít finanční i nefinanční povahu jako například: vysoké vstupní náklady, specifická výrobní technologie, know-how, pracovní síla, image značky. (Hanzelková, 2017)



## 3.2 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí podniku představuje zdroje podniku a schopnost nabízené zdroje využívat. Jedná se o faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí identifikuje zdroje podniku a schopnost podniku tyto zdroje využívat. Snaží se nalézt klíčové přednosti podniku jako základ pro konkurenční výhodu. Mezi analýzu vnitřního prostředí patří finanční analýza a analýza vnitřního prostředí metodou 7S.

### 3.2.1 Finanční analýza podniku

Finanční stránka podniku odráží zdraví podniku a jeho celkovou úspěšnost, je základem pro finanční řízení podniku. Finanční analýza je základem pro všechna marketingová a obchodní rozhodnutí. Měla by zjistit, jaké vlivy může přinést zásadní rozhodnutí například v implementaci nového výrobku či změny tržního postavení. Hlavním cílem finanční analýzy je definování finančního zdraví podniku. Mezi vedlejší přínosy může patřit například definování nových trendů hospodaření podniku. Jádrem v oblasti finančních analýz je rozdělení na vertikální a horizontální analýzu rozvahy, výkaz zisku a ztrát, analýzu poměrovými ukazateli. Mezi další ukazatele může patřit například výpočet alternativních nákladů či ekonomická přidaná hodnota. (Štědroň, 2018)

**Rozvaha** udává přehled o majetku podniku a zdrojích jeho krytí k určitému datu, tím ukazuje finanční stav podniku. Horizontální rozbor rozvahy monitoruje vývoj jednotlivých položek v čase, v relativní i absolutní podobě. Vertikální rozbor indikuje podíl na sumě bilance a umožňuje porovnání s hodnotami, které byly plánované.

**Výkaz zisků a ztrát** mnohdy nazývaný jako výsledovka dává zprávu o způsobilosti podniku vytvářet zisk. Obsahuje přehled výnosů a nákladů za účetní období a začleňuje položky výsledku hospodaření. (Štědroň, 2018)

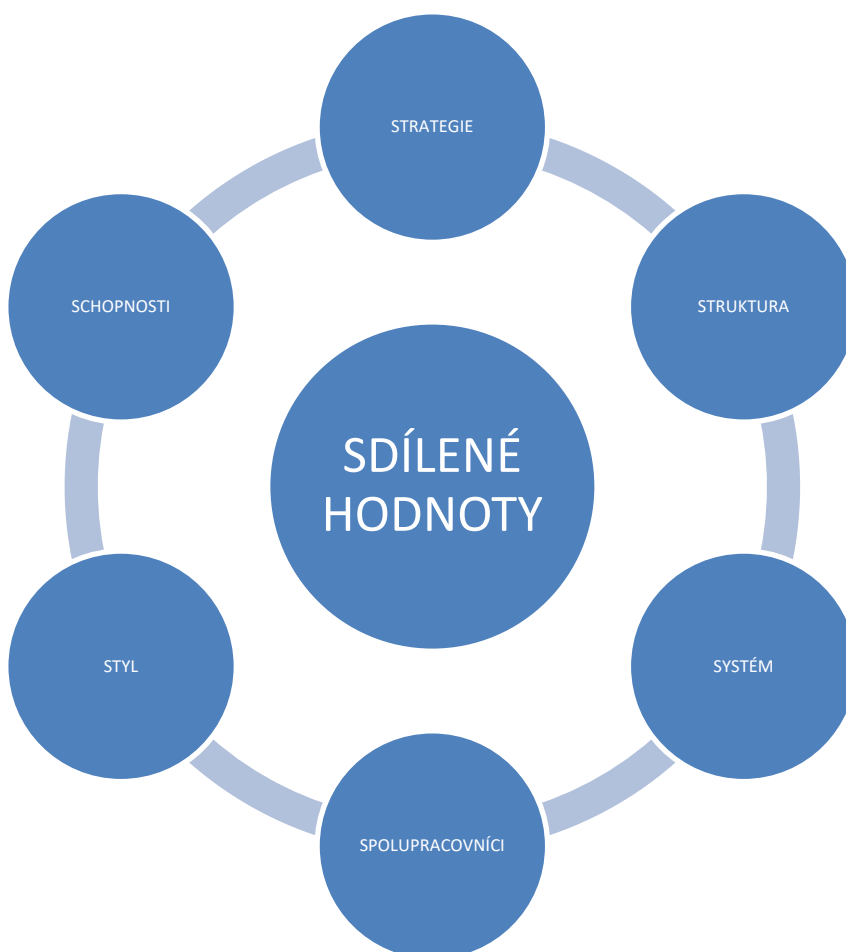
**Poměrové ukazatele** jsou v rámci finanční analýzy častokrát využívány, a to zejména kvůli své jednoduchosti a rychlému použití. Mezi nejvýznamnější poměrové ukazatele patří:

- Ukazatele rentability (ROA, ROE)
- Ukazatel aktivity (obrat aktiv, zásob, pohledávek)
- Ukazatel zadluženosti (míra celkové zadluženosti, zadluženost vlastního kapitálu, úrokové krytí)

- Ukazatel platební schopnosti takzvaná likvida

### 3.2.2 Vnitřní analýza metodou 7S

Tato analýza pomáhá rozklíčovat klíčové zdroje podniku, které přímo ovlivňují úspěšnost celého podnikání. Model 7S z anglického názvu *Key Succes Factors*, vytvořený společností McKinsey v 80. letech 20. století vyzdvihuje nutnost vnímat faktory: strategické řízení, firemní kulturu, zaměstnance. Tyto faktory se musí brát jako celek se vzájemnými vlivy a vztahy. (Štědroň, 2018)



Obrázek 6: Metoda 7S

Zdroj: vlastní zpracování dle Štědroň 2018

**Strategie** podniku nese způsob, jakým firma udržuje konkurenční výhodu. Jde o misi, která vyjadřuje účel podniku. Management společnosti hledá způsob, jakým stylem bude

realizovat podnikové strategie a jak dosáhnout stanovených cílů, do jaké míry lze ovlivnit pomocí strategie rozhodnutí zákazníka či jak fungovat v konkurenčním prostředí.

**Struktura** podniku vyjadřuje, jakým způsobem je společnost uspořádaná například v rozdělení činností, koordinačních mechanismech, hierarchii, komunikaci v rámci podniku a podobně. Lze rozlišit pět základních organizačních struktur: Liniová, funkcionální, liniově-štabní, divizní, maticová.

Faktor **Spolupracovníci** sleduje řízení lidských zdrojů. Jde o specializaci zaměstnanců, jejich motivaci k práci, kvalifikace, způsob výběru nových pracovníků či možnosti osobního rozvoje.

Faktor **systemy** zkoumá mechanismy pro měření, alokaci a odměňování zdrojů. Součástí tohoto bodu jsou identifikovány hlavní systémy podniku, jejich nástroje pro zpětnou vazbu, současnost, odbornost interních dokumentů apod.

**Styl** vyjadřuje komunikaci firmy vedení společnosti se svými zaměstnanci, ale i zákazníky a společníky. Řeší, jakou má účinnost vedení společnosti, styl rozhodnutí a pracovní prostředí podniku. Styl lze rozdělit na několik typů: demokratický, autokratický, byrokratický, Laissez-faire (vyjadřuje volnost, manažer nechává na každém, ať dělá, co umí).

**Schopnosti** podniku zahrnují znalosti, schopnosti a návyky zaměstnanců. Identifikují nejvýznamnější a nejsilnější vlastnosti podniku, možnosti jejich využití a zlepšení. Například formou dodatečné kvalifikace zaměstnanců.

**Sdílené hodnoty** vyjadřují podnikovou kulturu a etiku. Jde o základní hodnoty společnosti, jejich úroveň a budování podnikové kultury, povědomí o misi a vizi podniku mezi zaměstnanci. (Štědroň, 2018)

## 4 Charakteristika vybrané společnosti

Pro praktickou část této diplomové práce jsem si vybrala společnost nabízející, produkty, služby, systémy a inovativní řešení v oblasti energetiky a automatizace. Jedná se o Švýcarsko-švédskou značku. Portfolio produktů patří ke špičce oboru a zahrnuje ucelené řešení pro výrobu, distribuci a přenos elektrické energie. Na českém trhu vlastní divize automatizace rozvoden, výrobky vysokého napětí, polovodiče, transformátory. Společnost chce zůstat v anonymitě, a proto v dalších částech své diplomové práce bude uváděna pod zkratkou XYZ.

### 4.1 Historie a základní informace o společnosti

Historie společnosti sahá až do konce 19. století, kdy v rámci evropské průmyslové revoluce byly založeny dvě elektrotechnické společnosti. V roce 1988 po implementaci elektrického přenosu energie, průmyslových technologií a železničních technologií se tyto dvě elektrotechnické společnosti sloučili v jednu. Následoval rozmach technologií a s ním spojené desetiletí vývoje špičkových energetických a automatizačních technologií, rozvoj významného výzkumu a vývoje či navýšení taktických akvizic.

Významný milník přišel v roce 2020, kdy se společnost v oblasti energetiky spojila s jinou velmi významnou společností v oboru, a tak vytvořili společný podnik (joint venture). Společnost XYZ se díky společnému podniku stala lídrem v oblasti průkopnických a digitálních technologií.

Společnost XYZ je světový technologický lídr, který působí v 90 státech a má přes 200 poboček. Zaměstnává přes 36 000 zaměstnanců v 115 továrnách. Sídlo společnosti se nachází ve Švýcarském Curychu, jelikož zde má společnost základní kořeny. Vlastní čtyři divize: elektrotechnickou výrobu, robotiku a pohony, průmyslovou automatizaci a energetiku.

### 4.2 Mise a Vize společnosti

**Vize** společnosti spočívá v pomoci zákazníkům využívat efektivně elektrickou energii a zvyšovat průmyslovou produktivitu v souladu s příznivým dopadem na životní prostředí.

**Mise** společnosti spočívá ve čtyřech základních oblastech: zlepšení výkonu, inovace, zodpovědné jednání.

**Zlepšením výkonu** společnost zamýšlí pomoc vylepšovat zákazníkům provozní výkonnost, vylepšit spolehlivost sítí, zvýšit produktivitu a současně úspory energie v souladu s životním prostředím.

**Inovace** v souladu s kvalitou jsou hlavními faktory pro nabídku výrobků a služeb zákazníkům společnosti.

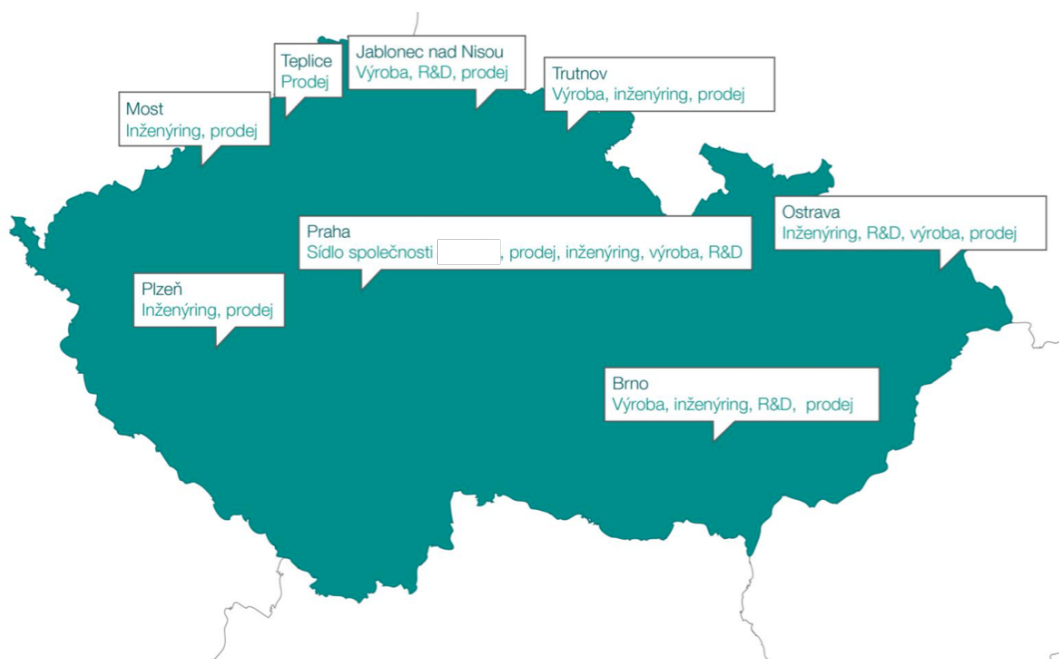
**Zodpovědným jednáním** má firma za cíl snížení dopadu činností na životní prostředí. Dále etické jednání a podpora místních komunit, které implementuje do vlastních aktivit.

### **4.3 Globální ocenění společnosti**

V roce 2013, 2014 a 2015 byla společnost zařazena v rámci Institut Ethisphere do nejetičtějších společností světa. Společnost MIT (Massachusettský technologický institut) zařadila podnik do publikace: Inovace nejsou mrtvé mezi nejlepšími 50 inovativních společností. Toto ocenění získala společnost společně s dalšími významnými podniky jako Apple, Amazon, Google. Byla zařazena zejména kvůli vylepšení vypínače stejnosměrného proudu velmi vysokého napětí. Thomson Reuters zařadil společnost mezi 100 nejlepších inovátorů světa za inovační aktivity, ochranu myšlenek a komercializaci vynálezů. V roce 2014 se společnost umístila v rubrice nejobdivuhodnějších společností světa, který zveřejňuje časopis Fortune.

### **4.4 Společnost na českém trhu**

Společnost v České republice zaměstnává přibližně 3 400 zaměstnanců a má divize v Praze, Plzni, Brně, Jablonci nad Nisou, Teplicích, Mostě, Trutnově, Ostravě. Zaobírající se Elektrotechnickými výrobky, Robotikou a pohony, Energetiky a průmyslové automatizace. Obrázek níže definuje přesné rozložení divizí v rámci České republiky.



Obrázek 7: rozložení divizí v rámci České republiky

Zdroj: interní zdroj firmy 2021

#### 4.4.1 Produktové portfolio

Produktové portfolio v České republice se rozděluje do čtyř kategorií: elektrotechnická výroba, robotika a pohony, průmyslová automatizace, energetika. Tyto divize se specializují na své vlastní produktové portfolio.

**Elektro-technická výroba** vyrábí výrobky vysokého napětí, přístroje a rozvaděče nízkého napětí, domovní elektroinstalační materiál a Power conversion. Do výroby vysokého napětí se řadí: výroba rozvaděčů a přístrojových transformátorů, výroba a prodej vzduchem izolovaných rozvaděčů, servis pro výrobky vysokého napětí, Výzkum a vývoj v těchto oblastech. Do výroby přístrojů a rozvaděčů nízkého napětí patří: výroba přístrojů nízkého napětí, jističe, stykače, tepelná nadproudová relé, motorové spouštěče, zajištění servisu společnosti prodaných výrobků. Do domovního elektro instalačního materiálu se řadí výroba a prodej spínačů, zásuvek, elektrických přístrojů, osvětlení, domovní telefon či chytré systémy. V neposlední řadě výrobky Power conversion kam se řadí rychlonabíjecí stanice pro elektromobily a solární inventory.

Do divize **robotiky** se řadí výrobky průmyslových robotů, aplikační vybavení a software. Projekty řešené pro klienty na klíč, poradenství a konzultace či produktové a systémové služby. Dále zde fungují repase použitých průmyslových robotů či školící centrum. V rámci **pohonů** společnost vyrábí kompletní výkonné elektromotory, generátory včetně veškerého servisu.

**Průmyslová automatizace** se zaměřuje na systém řešení pro průmyslovou automatizaci a operační centrum. Jde zde především o dodávky řídicích a elektrických systémů, veškeré řešení pro průmysl a energetiku. Prodej výrobků pro veškerý chod automatizace, řídicích systémů, jejich regulaci a měření včetně následného servisu. V operačním centru České republiky spravuje Evropské inženýrské centrum pro průmyslovou automatizaci, projektování elektročásti vysokého a nízkého napětí.

V rámci divizí **energetiky** společnost vyrábí výrobky pro energetiku, automatizaci řízení sítí a polovodiče. Jedná se o prodej velmi vysokého napětí a s tím spojené produkty, prodej systémů, výrobků pro chránění, monitorování, řízení sítí a výrobu výkonných polovodičových součástek, svářecích diod pro automobilový průmysl, síťových a lavinových diod či tyristorové sítě.

Jelikož produktové portfolio společnosti XYZ je velice rozsáhlé, dále se v této práci bude pracovat pouze s divizí energetiky a konkrétně s divizí polovodičových součástek. Tato divize je pro práci a úpravu konkurenční strategie nejvhodnější, jelikož rivalita v tomto odvětví je obrovská.

#### **4.4.2 Divize polovodičových součástek**

Společnost XYZ patří mezi předního dodavatele výkonových polovodičů s více než 100letou zkušeností v oblasti výkonové elektroniky. Tato divize je rozdělena na českou část a švýcarskou část výroby.

Historie této divize sahá do roku 1913, kdy se zahájil vývoj a výroba usměřovačů rtuťového oblouku. V roce 1939 bylo vyrobeno první přenosné vedení se zkratkou HDVC ve Švýcarském Wetingenu. Následoval rok 1981 a výstavba továrny na vysoce výkonné polovodiče ve švýcarském Lenzburgu. V letech 1996 až 1998 přišly dva milníky, a to

zahájení výroby polovodičových součástek IGCT a IGBT, taktéž ve švýcarském Lenzburgu. V roce 2010 odkoupila švýcarská strana v rámci akvizice společnost polovodičů v Praze a rozšířila výrobu. V letech 2012 až 2014 společnost vyvinula hybridní jističe a slavnostně otevřela novou nejmodernější výzkumnou laboratoř ve Švýcarsku.

V roce 2018 společnost oznámila, že divize polovodičů vytvoří společný podnik s japonským koncernem. V říjnu 2019 došlo k oddělení od společnosti ZXY a vznikla nová společnost XYZ. Ke konečnému uzavření obchodní transakce došlo v červenci 2020, kdy se finálně obě společnosti spojily a následně dojde k plnému přechodu na společnost XYZ.

Divizi popisující tato diplomová práce nabízí jedno z nejrozmanitějších portfolií výkonových polovodičů. Jedná se o výrobky GTO, IGBT, IGCT, tyristorů a diod v rozsahu výkonu od 15 A až 13 500 A a 200 V až 8500 V. Rozmanitá řada polovodičů zajišťuje bezproblémový chod elektrických vozidel a vlaků, chod větrných elektráren, tak aby účinně generovaly energii.

**Hodnotový řetěz divize** pracuje se třemi základními principy: silnější, chytřejší, zelenější. Pojem silnější představuje přepravu více obnovitelné elektřiny a s menšími ztrátami, optimální kvalitu energie s méně výpadky a vyšší odolností vůči fyzickým a kybernetickým problémům. Pod pojmem chytřejší si společnost představuje bezpečnější a rychlejší instalace, snadnou predikci selhání, méně výpadku a lepší koordinaci sítě. V rámci aspektu zelenější chce firma docílit snížení ztrát při přenosu energií (zvýšení energetické účinnosti) snížení uhlíkové stopy, integrovat vyšší procento obnovitelných zdrojů do sítě.

#### **4.4.3 Distribuce a komunikace společnosti**

**Distribuce** společnosti je velmi ovlivněna faktem, že podniká především v B2B businessu. Nejde tedy o distribuci konečnému zákazníkovi. Svým zákazníkům podnik neposkytuje pouze výrobky, ale i následný servis, záruky či technickou podporu. Společnost podniká na mezinárodních trzích, a i zde jsou na některých trzích překážky v distribuci. Například na čínském trhu si společnost musí platit obchodního zástupce, který vyřizuje její objednávky, jinak by na daném trhu z legislativních a etických důvodů nemohla podnikat.

**Komunikace** společnosti XYZ je zaměřena především na B2B business. V rámci komunikace společnosti se momentálně používá nejvíce osobní návštěvy prodejce, webové



stránky, direct mail, účasti na veletrzích. Vzhledem k oboru podnikání se na komunikaci neklade příliš velký důraz.

#### **4.4.4 Cenová politika**

Společnost XYZ stanovuje ceny svých produktů podle předem nastavených ceníků, které se aktualizují každý rok. Tyto ceny jsou pouze orientační a předkládají se při prvním kontaktu se zákazníkem. Podle síly odběratele je cena individuálně vytvořena, většinou se odvíjí od objemu objednaného zboží. Veškeré změny ceny od původního ceníku se musí schvalovat přes finanční oddělení, je vytvořena cenová kalkulace, která především zkoumá hrubé marže. Hrubá marže společnosti by se měla pohybovat v rozmezí 20-30 % z ceny výrobku pro zákazníky třetích stran a přibližně 5 % pro zákazníky z dceřiných společností. Realita hrubé marže pro zákazníky třetích stran se momentálně pohybuje pouze okolo 10 %.

## **5 Analýza prostředí vybraného podniku**

V následující kapitole budou aplikovány analýzy, které byly teoreticky vymezeny ve čtvrté kapitole této práce. Jedná se o analýzu makrookolí a mikrookolí podniku prostřednictvím PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil, finanční analýzy a analýzy podle modelu 7S. Jelikož se divize nachází v průmyslu energetiky a zároveň přesahuje do průmyslu 4.0, budou analýzy brát v potaz obě dvě oblasti.

### **5.1 PEST analýza vybraného podniku**

V následující podkapitole bude pomocí PEST analýzy analyzováni makroprostředí podniku.

#### **5.1.1 Politicko právní prostředí**

Rozvoj České republiky je značně zpomalen neefektivními státními úřady a zdlouhavými soudy. Vláda České republiky je ovlivněna zejména negativním vlivem, jako je míra korupce. Problém korupce je zejména v nedostatečném oddělení státu a trhu, tedy veřejné a soukromé sféry. Dle mezinárodního sekretariátu Transparency International, který zkoumá vnímání korupce, Česká republika dostala 54 bodů ze 100 možných. Průměr Evropské unie je na 64 bodech. Hlavním důvodem, proč Česká republika dopadla v hodnocení pod průměrem Evropské unie, je ten, že osoby ve veřejných funkcích, zneužívají své postavení pro osobní prospěch.

Vláda České republiky byla ustanovena na základě voleb, které byly v roce 2017, úřadu se ujala roku 2018 a je tvořena dvěma koaličními stranami. Díky pandemii Covid-19 je státní správa v krizi, a to především kvůli rozkladu státní správy. V době pandemie je oslabený systém citelnější a viditelnější. Problém státní správy spočívá i v nedostatku odborníků ve službách státu, jelikož pro ně není tato práce atraktivní. Mezinárodním standardem jsou nezbytná operativní, ekonomická a legislativní protikorupční opatření, která se nedají v rámci České republiky prosadit. Vláda je podle odborníků v momentální situaci nedůvěryhodná, a tedy i nestabilní. (transparency.cz, 2021)

V odvětví v kterém se společnost XYZ nachází, existují specifické právní a politické aspekty. Odvětví je ovlivněno Evropskou unií, pravidly a zákony České republiky a jejich přidružených organizací.

Politika Evropské unie v rámci energetiky nestanovila pravidla v základních dokumentech Evropské unie. Kvůli aktuálním problémům, které vznikají změnou klimatu a častým přerušáním dodávek energií se dostala energetika do popředí zájmu. Zahájila tak řadu aktivit, které se snaží vypořádat s klimatickými změnami a snaží se snížit vnější závislost na dodávkách energií mimo Evropskou unii. V rámci aktivit, které EU uskutečnila, se snaží posílit obnovitelné zdroje a snížit energetickou náročnost ekonomiky s vlivem na snížení negativních vlivů na životní prostředí.

V roce 2007 Evropská unie vydala balíček s primárními energetickými dokumenty. Uvedla zde návrhy pro opatření a řešení společné energetické politiky. V rámci dokumentů jsou uvedeny hlavní priority: boj proti změnám klimatu, podpora konkurenceschopnosti, snížení vnější závislosti EU na dodávkách energií z vnějšího trhu. Hlavním strategickým cílem celého balíčku je boj proti změnám klimatu. V roce 2018 byly přijaté cíle v oblastech obnovitelných zdrojů a energetické účinnosti a EU se zavázala snížit emise skleníkových plynů o 40 % do roku 2030 v porovnání s rokem 1990, chce dosáhnout podílu obnovitelných zdrojů na spotřebované energii na 32 % a zvýší energetickou účinnost na 32,5 %. (Ministerstvo životního prostředí, 2018, Businessinfo,2007)

Průmysl 4.0 a jeho právní vymezení je velice složité identifikovat, jelikož Česká republika má složitý právní řád a státní správa nemá sjednocené platné legislativy, je tedy možné získat informace pouze z komerčně provozovaného systému právních informací. V tomto nepřehledném prostředí je tedy pro společnosti podnikání velmi obtížné a jakékoliv zavádění technicko-technologického pokroku je pro podniky velmi rizikové. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015)

### **5.1.2 Ekonomické prostředí**

V analýze ekonomického prostředí firmy se práce zaměřuje především na makroekonomické ukazatele jejich vývoj, zahraniční politiku státu, tarifní a netarifní nástroje obchodní politiky České republiky. (Machková, 2015)

Makroekonomické ukazatele v roce 2020 zaznamenali hluboký propad, a to zejména kvůli pandemii Covid-19. Přijatá protiepidemická opatření a jejich doprovodné efekty, měli dopad na celou světovou ekonomiku. Pro minimalizování dopadů na dlouhodobý růst, hospodářské

politiky stát reagoval striktním uvolněním a přijetím masivních monetárních a fiskálních stimulů, které zamezili rozsáhlejšími škodám. Podle predikce by rok 2021 měl přinést oživení globální ekonomiky, avšak nebude zcela kompenzovat dopad za rok 2020. Mezi největší rizika za rok 2021 je zmiňováno: opětovné omezení podnikatelských aktivit, pomalá vakcinace obyvatelstva, finanční nestabilita, dlouhodobý dopad na potencionální produkt. (Ministerstvo financí, 2021)

Česká republika měla v roce 2019 Hrubý domácí produkt 5751 mld. Kč a meziroční růst mezi rokem 2018 a 2019 na úrovni 2,2 %. Rok 2020 přinesl mnoho změn, a to zejména kvůli již zmíněným opatřením v rámci pandemie. Díky tomu se ekonomika České republiky propadla o 5,6 % proti roku 2019 a byl to největší pokles v historii samotné České republiky. V roce 2021 je predikován pomalý růst ekonomiky a to o 1,2 %.

Dovoz zboží a služeb zaznamenal taktéž výrazný pokles a to o 6,1 %. Toto snížení mělo hned dva důvody. Prvním z nich byl, kvůli zavřeným závodům po celém světě z důvodu pandemickým opatřením. Nastala tak mnohdy situace, kdy si zákazník objednal zboží, na které pak čekal měsíce, jelikož byly továrny na výroby komponentů zavřené. V druhém případě šlo o zboží, o které v pandemii nebyl zájem, a to buď z finančních důvodů, nebo kvůli restrikcím a s ním spojeným nevyužitím zboží a služeb. Stejná situace byla u vývozu, který se snížil o 6 %. V roce 2021 se předpokládá nárůst na úrovni vývozu 8 % a dovozu 8,9 %. Čisté vývozy za rok 2020 činily 302,7 mld. Kč. Česká republika se činní aktivní obchodní bilancí a její hodnota za rok 2020 činila 285,2 mld. Kč. (Česká národní banka, 2021, Ministerstvo financí, 2021)

Dalším důležitým makroekonomickým faktorem je nezaměstnanost. Vývoj trhu práce je poznamenán státem zavedenými opatřeními proti Covid-19, avšak na druhou stranu je pozitivně ovlivněn fiskálními stimulačními opatřeními. Nezaměstnanost tedy zaznamenala propad, avšak ne v takové výši v porovnání se současnou cyklickou pozicí české ekonomiky. V roce 2019 (před krizí) činila tato hodnota pouhé 2 %. Rok 2020 přinesl propad nezaměstnanosti na 2,6 % a predikce pro rok 2021 je 3,6 %. Výše zmíněné ukazatele jsou znázorněny v tabulce.

Tabulka 1: Makroekonomické ukazatele České republiky

Ukazatele	2019	2020	2021 (predikce)
HDP (mld. Kč, běžné ceny, sez. očištěno)	5 751	5 654	5 874
HDP (% , meziročně, reálně, sez. očištěno)	2,2	-5,6	1,2
Vývoz zboží a služeb (% , meziročně, reálně, sez. očištěno)	1,2	-6,0	8,0
Dovoz zboží a služeb (% , meziročně, reálně, sez. očištěno)	1,3	-6,1	8,9
Čistý vývoz (mld. Kč, stálé ceny r. 2015, sez. očištěno)	336,8	320,7	311,5
Obchodní bilance (mld. Kč, běžné ceny)	239,8	285,2	292,8
Míra nezaměstnanosti (%)	2	2,6	3,6
Míra inflace spotřebitelských cen (%)	2,8	3,2	2,5

Zdroj: vlastní zpracování dle České národní banka 2021, Ministerstvo financí 2021

Veřejné finance jsou nedílnou součástí hospodářské aktivity České republiky. V roce 2020 zaznamenaly výrazný nárůst veřejného dluhu ve výši 6,2 % HDP. Tento nárůst byl zaznamenán zejména z důvodu hlubokého propadu ekonomických aktivit, který s sebou nesl zvýšené výdaje vynaložené na zmírnění epidemie, snížení dopadů na sociální a ekonomickou sféru. (Ministerstvo financí, 2021)

Veškeré zmíněné informace do značné míry poznamenaly zkoumaný podnik. Vybraný podnik podniká v mezinárodním prostředí, a tak se situace odrazila v jeho podnikání. Díky epidemii podnik zaznamenal více než 30% pokles objednávek, a s tím spojený pokles tržeb. Kvůli vzniklé situaci podnik musel začít ihned jednat a začal snižovat náklady a s tím spojenou redukcí zaměstnanců. Společnost hlavně řešila fakt, že pokud vyhodí kvalifikovanou pracovní sílu, kde v případě nárůstu objednávek pracovníky zase nalezne. Podnik tedy musel zredukovat zaměstnance ze 185 lidí na 160. Jednalo se především o

zaměstnance najímané z personálních agentur, kteří byli v případě potřeby rychle nahraditelní. (interní zdroj firmy, 2021)

V rámci ekonomického prostředí je nutno analyzovat zahraniční politiku státu. Česká republika v této oblasti vztyčila tři globální cíle: lidskou důstojnost včetně lidských práv, udržitelný rozvoj, prosperitu a bezpečnost. Dále definovala dva národní cíle: dobré jméno České republiky a službu občanů. Tato koncepce chce poukázat na skutečnost, že Česká republika je v poměru ve světovém měřítku malou zemí, avšak v rámci Evropy je zemí středně velkou. Je členem řady organizací: EU, NATO, OSN, OBSE, Visegrádské skupiny, OECD, WB, CEB, EBRD, MMF, WTO, a dalších multilaterálních a bilaterálních dohod. Tyto dohody nejen přispívají k bezpečnosti a prosperitě státu, ale i k možnostem zahraničně politického působení. Základním pramenem pro zahraniční politiku státu je Evropská unie, která udává koncepci politiky ČR v EU. (Ministerstvo zahraničních věcí, 2019)

Jelikož vybraný podnik je společnost působící na česko-švýcarském trhu. Je nutno analyzovat zahraniční politiku a vztahy obou zemí. Česká republika je pro Švýcarsko jednou z nejvýznamnějších zemí EU a ČR je významným příjemcem švýcarských investorů. Za rok 2018 vývoz z České republiky do Švýcarska činil přibližně 1,41 % českého exportu. Dovoz ze Švýcarska činil přibližně 0,97 %. V posledních letech je trendem švýcarských firem, kromě přesunutí výroby, i přesun výzkumu a vývoje do České republiky. Důvodem jsou mnohem nižší náklady, než by plynuly v jejich zemi. Tento trend se objevil i u zkoumané firmy, hlavně díky výrobě kvalitních výstupů za rozumnou cenu. (Businessinfo.cz, 2019a)

Švýcarsko má s Českou republikou hned několik dohod. Jednou z nejvýznamnějších pro občany je dohoda o volném pohybu osob, která do země umožňuje cestovat pouze s občanským průkazem. Mezi zeměmi existuje rozsáhlá smluvní základna. Mezi posledními uzavřenými dohodami je: dohoda o podpoře a vzájemné ochraně investic, protokol o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku. (Businessinfo.cz, 2019a, Businessinfo.cz, 2019c)

Důležité pro obchod se Švýcarskem jsou cla a celní dohody mezi zeměmi. Jelikož Švýcarsko není členem EU, je od roku 1973 vytvořena dohoda mezi Evropským společenstvím a Švýcarskem o nastavení cla a celních režimů. Mezi Švýcarskem a Evropskou unií byla

uzavřena dohoda o volném obchodu a zboží společnosti se tedy nedotýkají celní režimy. (Businessinfo.cz, 2019a, Businessinfo.cz, 2019b, Businessinfo.cz, 2019c)

Dále vybraná společnost XYZ vyváží zboží v rámci Evropské unie, Spojených států amerických, Ukrajiny, Ruska a Asie. Největší momentální hrozbou v podobě možných bariér obchodu hrozí ze strany Ruska. Díky kauze s muničním skladem se očekávají možné komplikace při vývozu výrobků do Ruska. Co se týče států mimo EU, jako Spojených států, Asie, Ukrajiny, platí zde specifické podmínky pro obchodní výměnu.

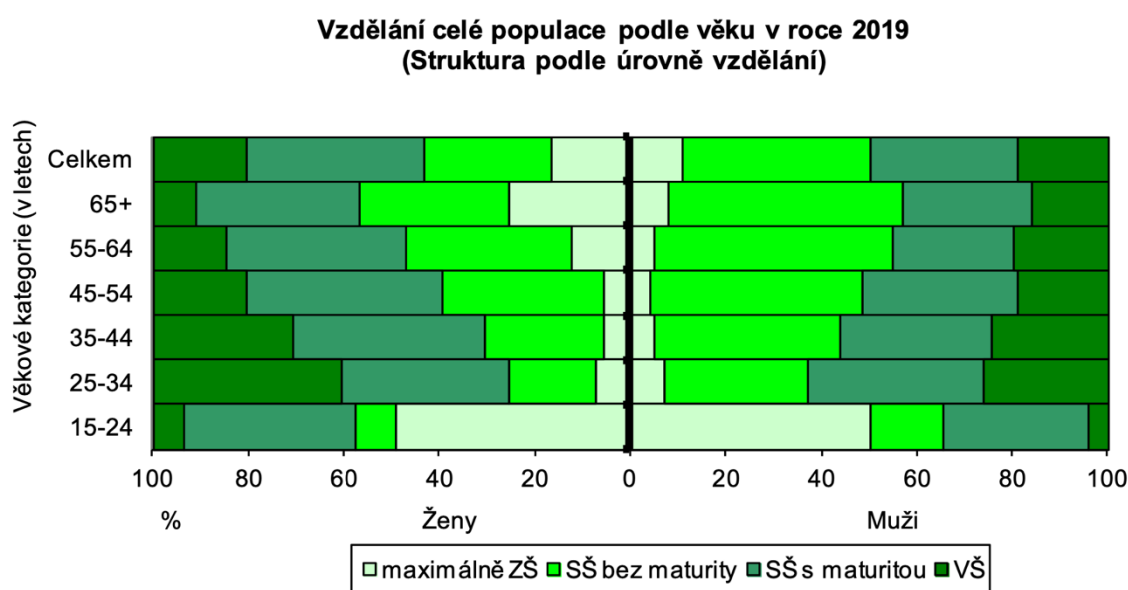
Podnik ovlivňuje i kurzová politika států. Česká národní banka uplatňuje princip řízeného floatingu. Tento princip spočívá ve volně pohyblivém kurzu, kdy má ČNB výhradní právo kdykoliv do vývoje kurzu vstoupit, nemělo by se jednat o častou činnost. Česká republika se vyznačuje kurzovou stabilitou, a tak i spolehlivost cenových kalkulací na výrobcích. I přes kurzovou stabilitu podnik využívá zajišťovacích prostředků proti kurzovým rozdílům na zakázky, které přesáhnou 50 000 USD, aby se vyhnula případným kurzovým ztrátám. (Česká národní banka, 2018, interní zdroj firmy, 2021)

### **5.1.3 Sociální a kulturní prostředí**

Sociálně kulturní prostředí České republiky a odvětví průmyslu energetiky má svá specifika. Důležitými pracovníky v odvětví jsou vysokoškolsky vzdělaní lidé v technických oborech, proto se práce v této podkapitole bude věnovat především této skupině.

Poválečný demografický vývoj v České republice byl velice nepravidelný, a to například zejména kvůli zvýhodňování rodin s dětmi či prodlužování mateřské dovolené apod. Po roce 1989 se demografický vývoj přizpůsobil západoevropskému modelu, a to kvůli porodnosti, zvýšení věku dožití, zvýšil se věk při sňatku či věku žen při prvním těhotenství. Opětovný nárůst porodnosti byl zaznamenán v roce 2004, kdy počet dětí narozených v jednom roce stoupl nad 100 tisíc. Hodnota dětí na jednu ženu se v roce 2019 pohybovala okolo 1,71 dítěte. Stoupá i věk matky při prvním porodu, který se v roce 2019 pohyboval okolo 28,5 roku. Věk dožití v České republice činí 82,1 let u žen a 76,3 let u mužů. Velkým problémem země je stárnutí obyvatelstva. Podle prognóz by Česká republika měla mít v roce 2053 na jednu osobu v důchodovém věku spadat 1,4 osoby v produktivním věku. (ČSÚ, 2021)

Důležitým aspektem v této analýze je vzdělání. Pro vybraný podnik jsou důležití pracovníci, kteří vystudovali technické obory na vysoké škole. Na druhou stranu podnik potřebuje i dělnické profese, kterým stačí odborné vyučení. Situaci ve vzdělání popisuje graf číslo 8, který rozlišuje pohlaví a strukturu obyvatelstva v jednotlivých věkových kategoriích v České republice. Celkově lze říci, že v České republice se vzdělanost mužů versus žen, dosti vyrovnává. Typickým zaměstnancem podniku XYZ je muž ve věku 35-44 let, kdy na grafu je vidět, že v tomto věkovém horizontu je spousta pracovníků (mužů i žen) se středoškolským vzděláním bez maturity v celkovém počtu 341 000 obyvatel a pro podnik důležitých vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 212 000 obyvatel. (ČSÚ, 2021)



Obrázek 8: Vzdělání celé populace podle věku v roce 2019

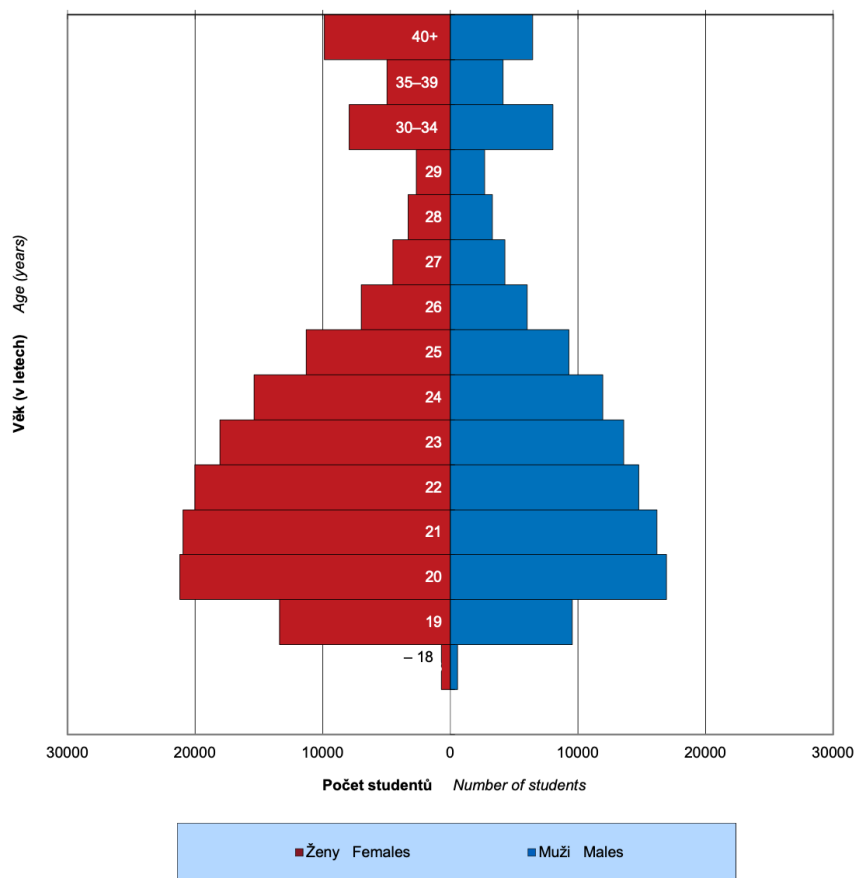
Zdroj: ČSÚ 2021

Na obrázku 9 je vidět složení studentů podle věku, pohlaví a počtu na vysokých školách. V Grafu je vidět, že mimo mladých lidí studuje vysokou školu spousta občanů ve středním věku. Situace je dána i faktem, že v socialistickém Československu mnoho občanů nemělo možnost studovat například kvůli politickému vyznání. Většina těchto studentů vysokou školu studuje dálkově. (ČSÚ, 2020)

Z důvodu nepříznivé situací v Bělorusku či Britském Brexitu je očekávaný příliv expertů, kteří v těchto zemích působili. Jednalo se především o experty, kteří odjeli pracovat z České republiky do těchto destinací. Mezi další důležité pracovníky patří cizinci, kteří tvořili v roce



2019 5,5 % obyvatelstva. Jednalo se především o Ukrajince, Slováky, Vietnamce, Rusy a Němce. (ČSÚ, 2021, europa.eu, 2020)



Obrázek 9: Složení počtu a věku studentů na vysokých školách

Zdroj: ČSÚ 2020

Úředním jazykem v Česku je čeština, avšak většina populace se přizpůsobila trendům posledních desetiletí a učí se či umí jazyků více. Podle statistického šetření z roku 2016 vyplynulo, že 79 % Čechů umí alespoň jeden další jazyk. 45 % procent dotazovaných uvádělo, že dalším jazykem je angličtina.

### 5.1.4 Technologické prostředí

Technologické prostředí je pro zkoumanou firmu velmi důležité, jelikož podniká v prostředí, kterým je velmi ovlivněno. Je tedy klíčovým faktorem pro rozvoj výrobků nabízených společnostmi a dalším vývojem v rámci průmyslové revoluce. V České republice je kladně hodnocen transfer technologií, avšak naopak dostupnost nejnovějších technologií je hodnocena hůře. Česká republika má velmi vysokou spotřebu energií na vytvořenou

produkci, což vede k výhodě společnosti XYZ, která podniká v odvětví, které se snaží docílit snížení této energické náročnosti. (Businessinfo.cz, 2011)

Důležitou oblastí technologického prostředí jsou investice do výzkumu a vývoje. České společnosti investují málo do výzkumu a vývoje v porovnání se zeměmi Evropské unie. Vybraný podnik XYZ má své oddělení zabývající se výzkumem a vývojem, ale kvůli krizi, které zasáhla celý svět je toto oddělení závislé i na podpoře státu a státních institucích. (Businessinfo, 2021, interní zdroj firmy)

Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj prováděný veškerými subjekty na území České republiky tvořily v roce 2019 1,94 % z HDP. V porovnání s průměrem Evropské unie je Česko pozadu, jelikož průměrné procento v rámci EU činí 2,10 % z HDP. V rámci OECD a členských států toto procento dokonce činí 2,48 % z HDP. Lze tedy říci, že Česká republika zaostává ve výdajích na Výzkum a vývoj. Tabulka 1 znázorňuje procento podílu výzkumu a vývoje na HDP za rok 2019. (OECD, 2021)

Tabulka 2: Podíl výzkumu a vývoje na HDP za rok 2019

Země	Podíl VaV na HDP za rok 2019
Česká republika	1,94 %
průměr Evropské unie	2,10 %
Průměr zemí OECD	2,48 %

Zdroj: vlastní zpracování dle webu OECD 2021

Vybraný podnik využívá programy v rámci ministerstva průmyslu a obchodu na podporu výzkumu a vývoje nových inovací. V letech 2018–2020 společnost využila program **TRIO**, který podporoval aplikovaný výzkum a experimentální vývoj. Projekt se zaměřoval na podporu rozvoje České republiky v oblasti klíčových technologií jako je fotonika, nanoelektronika, biotechnologie, mikroelektronika a nanotechnologie a vysoce pokročilé technologie a materiály. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017)

Dalším využitým programem pro podporu výzkumu a vývoje je projekt **TREND**, do kterého se společnost dostala v roce 2021. Tento projekt má za cíl zvýšení mezinárodní konkurenceschopnosti podniků, a to především rozšíření trhů v zahraničí a zvýšení konkurenceschopnosti na těchto trzích. Vedlejším cílem je navýšení výzkumu, vývoje

v podnicích, vytvoření konkurenceschopného výzkumu a vývoje s přínosem pro průmysl společnosti. Tyto cíle budou dosaženy pomocí podpory výzkumných projektů se záměrem na zvýšení využití moderních způsobů výroby a celého procesu plánování, řízení, distribuce podle průmyslové revoluce: Průmysl 4.0. Projekt probíhá v letech 2020-2027 a dobou trvání pro jeden subjekt 60 měsíců. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2020)

### **5.1.5 Rizika mezinárodního podnikání**

V rámci mezinárodního obchodu je hned několik důležitých rizik, které musí podnik zohlednit. V této podkapitole budou zmíněná rizika, která nebyla zakomponována v rámci PEST analýzy.

**Riziko teritoriální** vyhodnocuje několikrát ročně sdružení EGAP na základě výsledků ekonometrického modelu OECD. EGAP hodnotí podle výsledků OECD, ale i podle indikátorů rizikovosti jako je například politická situace vůči České republice a další rizika, která nejdou snadno určit podle parametrů OECD. Země jsou hodnoceny body 0 až 8, kdy 1 jsou země s minimálním rizikem a 7 jsou země s největším možným rizikem. Kategorie 0 jsou země s vyspělými finančními trhy, u kterých mají minimální pojistné sazby. Do kategorie 0 patří například země EU či Švýcarsko.

V rámci zkoumaného podniku XYZ a jeho teritoriální oblasti podnikání podle společnosti EGAP je největším rizikem Rusko a Ukrajina. Ruská federace v posledním hodnocení z ledna roku 2021 dostala 4 body, avšak se předpokládá zhoršení bodového hodnocení, kvůli aféře z dubna 2021 (zjištění zapletení tajných Ruských služeb do výbuchu muničního skladu z roku 2014). Ukrajina je hodnocena 6 body, kvůli dlouhodobě nestabilní politické situaci a přetrvávajícím konfliktem na východě země. Pro podnik je tedy velmi důležité sledovat zákazníky v těchto zemích a přijímat opatření, která zajišťují případná rizika. (EGAP, 2021)

**Riziko komerční a riziko přepravní** plyne z obchodně právních vztahů. Velkým rizikem je odstoupení od smlouvy obchodního partnera, platební nevěle (neschopnost dlužníka), ztráta nebo poškození zboží a podobně. Společnost XYZ takovým rizikům předchází například: pokud je zákazník ze země s větším rizikem neschopnosti splácet vydává zboží na 100 % zálohy, jde tedy, o to že zákazník předem zaplatí celou částku a až poté je mu zboží dodáno. Stejný postup je u nového zákazníka. Používá dodací podmínky

INCOTERMS, aby předešla rozdílným obchodním zákonům různých zemí, díky kterým je přesně vymezeno předání zboží z kupujícího na prodávajícího.

**Riziko odpovědnosti za výrobek**, toto riziko se v České republice řídí směrnicí EHS z roku 1985, zákonem o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku (č. 59/1998 Sb.). Jelikož společnost podniká na trhu energetiky a je velmi důležité, aby byly výrobky naprosto bezpečné má podnik oddělení kvality, která se na tuto bezpečnost zaměřuje. Oddělení kvality měří objem reklamací pomocí ukazatele PPM, který ukazuje počet reklamací na 1 000 000 uskutečněných objednávek. Společnost XYZ eviduje průměrně 2 000 reklamací na 1 000 000 objednávek. Tento počet se může zdát velký, ale je ovlivněný širokou variabilitou výrobků. Společnost vyrábí široké portfolio v zdánlivě malých objemech. Tento ukazatel se tedy odvíjí od struktury prodaných výrobků v daném období. Je nutno říci, že veškeré produkty prošly veškerými bezpečnostními testy, aby se mohly prodávat zákazníkům. (interní zdroj firmy, 2021)

### 5.1.6 Zhodnocení PEST analýzy

Pro zhodnocení PEST analýzy a analýzy rizik, byla použita metoda ETOP, která rozdělí faktory identifikované v rámci analýzy makrookolí. Tato analýza bude vyhodnocovat jednotlivé faktory podle znamének „-“ hrozbu, „0“ faktor je neutrální, „+“ příležitost. (Čermák, 2019)

Tabulka 3: Vyhodnocení PEST analýzy prostřednictvím metody ETOP

Prostředí	Faktor	Hodnocení	Důsledek
Politicko právní	Stabilita vlády	-	Momentální rozpad státní správy
	Korupce	-	Velmi negativní vnímání korupce mezi úředníky
	Energetická politika	+	Tlak na nárůst energetiky z obnovitelných zdrojů – příležitost pro společnost
	Administrativní zátěž	-	Dlouhé procesy, administrativní náročnost

<b>Ekonomické</b>	Hluboký propad makroekonomických ukazatelů 2020	-	Kvůli pandemii Covid-19, obrovský propad
	Možná další omezení podnikatelských aktivit v rámci pandemie Covid-19	-	Nejistota v podnikatelském prostředí
	značný ekonomický růst v minulých letech	+	Dobrý ekonomický růst v minulých letech, otevření nových možností
	Nárůst nezaměstnanosti	0	V Roce 2019 byla nezaměstnanost na velmi dobré úrovni, menší nárůst nezaměstnanosti v roce 2020
	Zahraníční politika státu	+	Možnost získání podpory při exportu
	Česko-Švýcarská ekonomická spolupráce	+	Velmi dobré vztahy a podmínky pro podnikání
	Kurzová stabilita	+	Podpora vývozu a stabilní situace pro zahraniční obchody
<b>Socio-kulturní</b>	Vzdělanost obyvatelstva	0	Pomalý růst vzdělanosti obyvatelstva
	Stárnutí obyvatelstva	-	Hrozba nestabilního sociálního systému
	Příliv expertů ze zahraničí	+	Možný nárůst expertů vrácených z Velké Británie a Běloruska
<b>Technologické</b>	Hrubé domácí výdaje na výzkum a vývoj	0	Nízké výdaje na výzkum a vývoj, avšak evidovaný nárůst oproti minulým rokům
	Přidělené dotační programy TRIO a TREND	+	Možnosti získání dotací z dotačních programů
<b>Rizika mezinárodního obchodu</b>	Riziko obchodních partnerů – Ukrajiny a Ruska	-	Hrozba omezení obchodu
	Riziko odpovědnosti za výrobek	+	Velmi dobré bezpečnostní nařízení
	Komerční a přepravní riziko	0	Zajištění rizika pomocí zajišťovacích prostředků

Zdroj: vlastní zpracování

## 5.2 Porterova analýza pěti sil

V následující podkapitole bude zhodnoceno mikrookolí podniku podle Porterovy analýzy pěti sil. Jedná se o odběratele, konkurenci, dodavatele, substituty, budoucí konkurenci společnosti XYZ.

### 5.2.1 Odběratelé

Společnost XYZ vytváří z 95 % B2B business. Jde tedy především o zákazníky, kteří nejsou konkurenčními spotřebiteli a výrobky společnosti XYZ použijí na další výrobu. Společnost má zákazníky, kteří volí partnera pro přední technologii v oblasti výkonových polovodičů, spolehlivého dodavatele s ověřenými vynikajícími výsledky. Mezi tyto zákazníky patří například společnosti:

- ŠKODA AUTO a. s. – dodávky součástek pro elektromobilitu
- Darrah electric company – součástky pro další výrobu
- Millim Syscon CO., LTD. – součástky pro další výrobu
- Tunkr, spol. s. r. o. – odkup přebytečného odpadu
- Sun King technology group limited – součástky pro další výrobu
- 5S Components – součástky pro další výrobu
- Protek Teknik Elektrik – součástky pro další výrobu

Podnik se také zaměřuje na přeprodej svých výrobků do dalších divizí společnosti XYZ, která výrobky používá dále ve své výrobě. Společnost má velmi rozsáhlou síť zákazníků po celém světě. Vyjednávací síla jednotlivých zákazníků je dána jejich velikostí a počtem objednávek. Dalo by se tedy říci, že čím více zákazník odebírá zboží, tím větší má vyjednávací sílu. Díky tomu může mít vliv na tvorbu konečné ceny. Existují i specifické trhy jako například asijský trh (konkrétně Čína), kde si společnost musí platit distributora pro své výrobky, jinak by se na trh nemohla dostat. Tento fakt je dán skutečností, že Čínská vláda dává legislativní bariéry, které povolují import do své země jen za určitých podmínek.

### 5.2.2 Konkurence

Společnost má identifikováno hned několik přímých konkurentů. Největší konkurenty je nutno identifikovat. Kvůli anonymitě společnosti budou největší konkurenti označováni jako Konkurent A, B, C a D:

**Konkurent A** – německý výrobce polovodičů, založený roku 1999. Společnost vznikla rozdělením společnosti Siemens AG. Společnost patří do 10 největších výrobců polovodičů na celém světě a přibližně zaměstnává 47 000 zaměstnanců. Společnost je lídrem na trhu automobilových a výkonových polovodičů. Dceřiné společnosti konkurenta A lze nalézt například v USA, asijsko-pacifické oblasti, Japonsku, Rakousku, Maďarsku, Rumunsku či Francii. Zaměřuje se na oblasti: automotive, průmyslové řízení výkonu, napájecí senzorové systémy a zabezpečovací systémy.

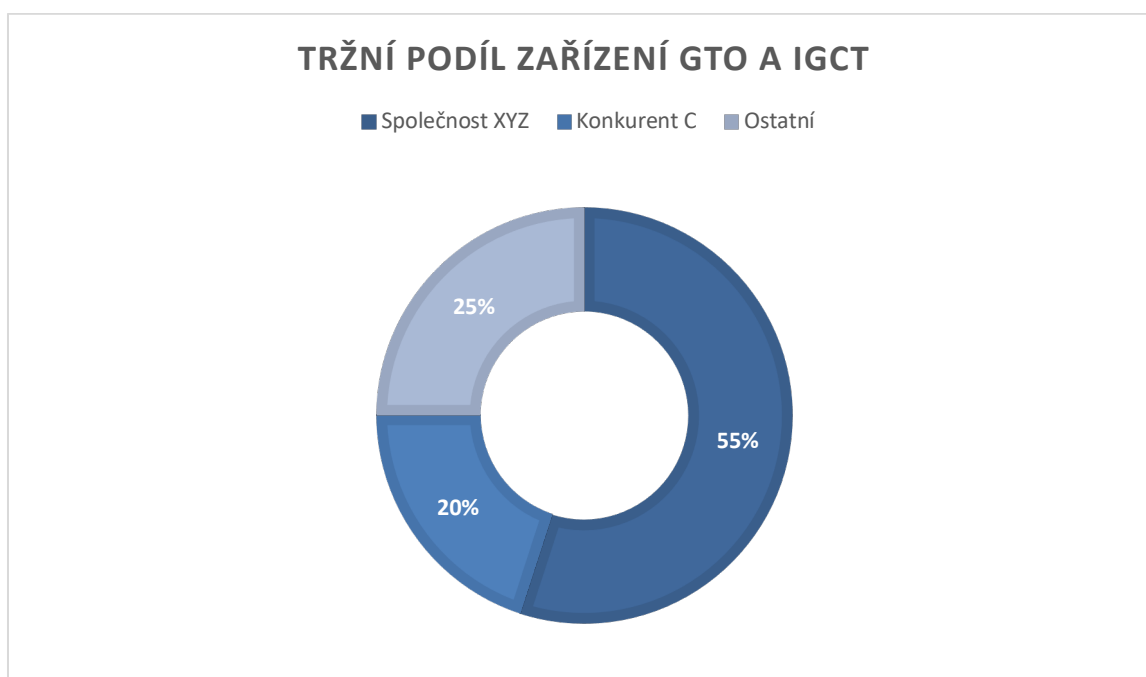
**Konkurent B** – Společnost založena v roce 1951 Dr. Friedrichem Josefem Martinem v Norimberku. Jde o německého nezávislého výrobce polovodičových součástek. Společnost v roce 2019 zaměstnávala 3 000 zaměstnanců ve 24 dceřiných společnostech. Její závody jsou situovány v Brazílii, Německu, Francii, Číně, Indii, Slovensku, USA a Itálii. Společnost vyrábí integrované obvody, tranzistory, diody, thyristory, diskretní polovodiče, výkonové moduly a zaměřuje se především na trhy průmyslových pohonů, systémy pro alternativní zdroje energií, hybridní a elektrická vozidla, železniční průmysl. Na světovém trhu společnost B v oblasti diodových a tyristorových modulů zaujímá 30 % trhu.

**Konkurent C** – byla založena v roce 1921. Jde o japonskou nadnárodní společnost, která vyrábí elektroniku a elektrická zařízení. Je jednou z dceřiných společností Mitsubishi. Mezi produkty nabízející společnosti patří: výtahy a eskalátory, domácí spotřebiče, systémy pro automatizaci továren, vlakové systémy, satelity a v neposlední řadě polovodiče. V prvopočátcích společnost vyráběla elektrické ventilátory, které se staly světovým hitem, následně uzavřela smlouvu na rozvoj elektrické železniční sítě. Po roce 1930 se společnost ještě začala zabývat výrobou výtahů, eskalátorů a zařízení pro výrobu elektrické energie. Inovativní společnost jako první na světě vyvinula spirálový eskalátor, nejrychlejší výtah a podobně. Společnost dnes podniká v 35 zemích a zaměstnává 117 000 zaměstnanců.

**Konkurent D** – Americká společnost založena roku 1924. V dnešní době patří mezi přední světové špičky výrobců výkonných polovodičových součástek. V roce 2012 změnila název na název **Konkurent D**, ale nadále pokračuje ve výrobě vysoce výkonných technologických komponentů pro široké portfolio aplikací. Výrobky společnosti jsou používány v usměrňování, založení zdroje napájení, motorovém průmyslu, dopravě, indukčním topení,

v produktech klimatizací a podobně. Společnost vlastní divize v USA, Německu a Velké Británii.

V následujících grafech jsou znázorněny tržní podíly na trhu společnosti XYZ v porovnání s konkurentem A, B, C a D. Tito konkurenti nepůsobí na stejných trzích se stejnými výrobky, a proto se nedají porovnávat tržními podíly souhrnně za celé společnosti, ale pouze na vybraných výrobcích. Tržní podíl je tedy rozdělený podle výrobních řad.

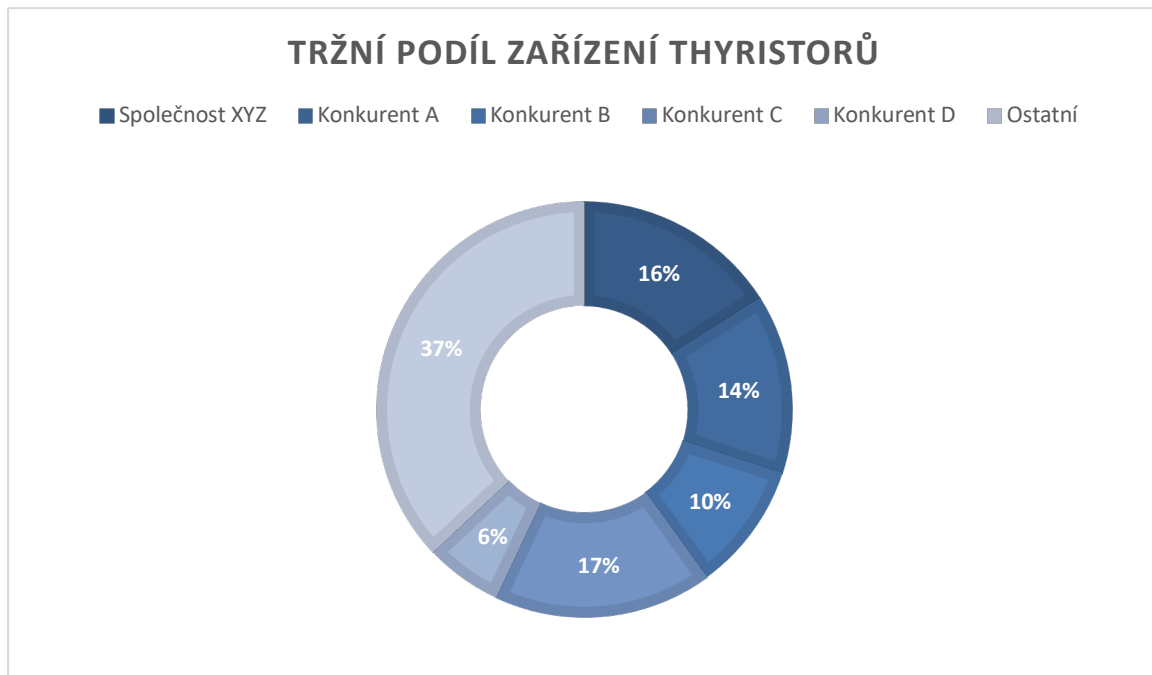


Obrázek 10: Tržní podíl zařízení GTO a IGCT

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XYZ

Na obrázku 10 je znázorněný tržní podíl zařízení GTO a IGCT společnosti XYZ v porovnání s konkurentem C, kdy společnost XYZ vlastní 55 % trhu a konkurent C 20 % trhu. Zbylých 25 % menší společnosti na trhu. GTO a IGBT moduly složí jako převodník energie z větrných turbín a solárních panelů. Dle předpokladů v následujících 25 letech by měla nárůst poptávka po těchto modulech, díky zvyšující se poptávce po obnovitelných zdrojích energie.





Obrázek 11: Tržní podíl zařízení Thyristorů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XYZ

Na obrázku 11 je znázorněný graficky tržní podíl na trhu zařízení thyristorů. Zde společnost XYZ vlastní pouze 16 % trhu, konkurent A 14 %, konkurent B 10 %, konkurent C 17 % a konkurent D 6 % trhu. Zbýlých 37 % vlastní ostatní konkurenti na trhu.

V prostředí, ve kterém společnost podniká je mnoho významných konkurentů, a tak je potřeba vytvářet správné konkurenční strategie, aby si společnost udržela svou pozici na trhu. Měření tržního podílu probíhalo v roce 2019. Síla konkurence je vzhledem ke všem zjištěným aspektům hodnocena jako průměrná. Porovnání společnosti XYZ s největším konkurentem A je analyzováno v kapitole 5.6. (interní zdroj firmy 2021)

### 5.2.3 Dodavatelé

Společnost XYZ odebírá materiál, zboží a služby potřebné ke konečné výrobě svých polovodičových výrobků od mnoha různých dodavatelů. Nejedná se o dodavatele pouze z České republiky, ale mnohdy i ze zahraničí. Jde například o společnosti jako:

- Alumina System
- H. C. Starck
- PLANSEE SE
- EP Energy trading a. s.

- Apleona HSG s. r. o.
- EMH South s. r. o.

Zboží je dodáváno silniční, lodní či leteckou přepravou podle typu dodavatele a vhodnosti využití dopravy. Někteří dodavatelé společnosti mají dobrou vyjednávací pozici. Především díky oboru činnosti podnikání, která je velmi specifická. Dodavatelé si tedy mohou stanovovat konkrétní podmínky. Ve většině případů se jedná o stanovení ceny, která se odvíjí od odebraného zboží. Společnost si zakládá na kvalitních a stálých dodavatelích, díky tomu ve většině případů na podmínky přistoupí. Ohodnocení síly dodavatelů je tedy velmi nadprůměrné.

#### **5.2.4 Substituty**

Substituty společnost vidí jako významnou hrozbu. Zákazníci hodnotí produkty společnosti, už podle známé značky, která je spojená především se švýcarskou kvalitou. Tato kvalita na druhou stranu nese velmi vysoké náklady a s tím spojené velmi vysoké konečné ceny. Společnost vyrábí High-tech produkty v nejvyšší kvalitní a cenové řadě. Vzniká tu tak problém, že zákazníci občas hledají levnější varianty formou substitutů v nižších třídách.

Spousta asijských společností nabízí produkty ve střední, či nízké kvalitě. U těchto produktů zákazník musí počítat s menší životností, horší kvalitou a horším designem. Protikladem jsou nižší ceny, které u některých zákazníků vyhrávají. Díky technologickému pokroku v rámci průmyslu 4.0. se zařízení velmi rychle modernizují a mohou tak vznikat nové substituty. Hodnocení hrozby substitutů je tedy nadprůměrná.

Mezi možné společnosti nabízející substituty se dají označit:

- Samsung
- Texas instrument
- Intel
- Micron Technology, Inc.

#### **5.2.5 Budoucí konkurence**

Hrozba budoucí konkurence se odvíjí od bariér, které existují pro vstup do daného odvětví. Odvětví polovodičových součástek nese velmi vysoké vstupní náklady na zahájení podnikání, jelikož je potřeba velmi drahých strojů a zařízení pro výrobu. Dále jsou potřeba

značné finanční obnosy na výzkum a vývoj nových výrobků, díky rychlému technickému pokroku. V odvětví nejsou význačnější legislativní překážky pro vstup potenciačního konkurenta, ale negativní ekonomická situace v České republice momentálně nevybízí k zakládání nových firem.

Také jde o velmi specifický obor podnikání a odběratelé či dodavatelé kladou důraz na historii firmy a její stabilitu, díky tomu by mohla mít nová společnost problém najít obchodní partnery. Historie firmy v tomto odvětví hraje významnou roli, společnost podniká v oboru od roku 1913. Stihla si tak vybudovat silnou značku spojenou s excelentní kvalitou a díky tomu má významnou výhodu v konkurenčním prostředí.

Pravděpodobnost vstupu dalších firem do odvětví po zvážení výše zmíněných aspektů je spíše mizivá. Díky bariérám vstupu na trh patří odvětví pro společnosti neatraktivní. Hrozba by mohla nastat v zemích vývozu, kdy by mohl stát dotovat tuzemské firmy.

## 5.2.6 Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

Zhodnocení Porterovy analýzy pěti sil je znázorněno v následující tabulce číslo 4. Každé síle je přiřazen stupeň ohrožení: slabý, podprůměrný, průměrný, nadprůměrný či silný.

Tabulka 4: Vyhodnocení analýzy mikroprostředí

		Stupeň ohrožení				
		Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný
Hybné síly v odvětví	Budoucí konkurence	X				
	Stávající konkurence			X		
	Odběratelé			X		
	Dodavatelé				X	
	Substituty					X

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.3 Finanční analýza

Cílem této analýzy je posouzení finančního zdraví společnosti XYZ. Výsledek bude konsolidovaný za celou Českou republiku. Hodnocení finanční stránky proběhne jako celek za celou Českou republiku nikoliv jen za zkoumanou divizi. Hodnocení finančních faktorů bude provedeno prostřednictvím poměrových ukazatelů: rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Data pocházejí z výroční zprávy, rozvahy, výkazu zisků a ztrát za rok 2018, které byly upraveny vnitřním koeficientem z důvodu zachování anonymity. Výroční zprávy za rok 2019 a 2020, nejsou zcela zveřejněny, z důvodu fúze, která se v těchto letech uskutečnila, a proto pro potřeby diplomové práce, byla využita výroční zpráva z roku 2018. Použitá teorie a vzorečky v této kapitole pochází od Jáčové a Ortové (2013).

### 5.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability podniku se často označují jako ukazatele návratnosti či výnosnosti. Jde o poměrování zisku podniku se zdroji. Hlavní myšlenkou ukazatelů je vyhodnocení dosažených cílů společnosti s přihlédnutím na vložené prostředky. Rentabilita hodnotí efektivitu podnikání a schopnost společnosti vytvářet zisk. Čím vyšší hodnoty rentability vychází, tím efektivněji zhodnocuje společnost svůj vložený kapitál. Cílem společnosti je mít co nejvyšší kladnou výslednou hodnotu. Společnost v roce 2018 neměla významnější finanční potíže, proto by ukazatele měli vycházet v kladných hodnotách. V rámci této práce a analýzy rentability jsou vypočítány dva základní ukazatele: ROE (rentabilita vlastního kapitálu) a ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu).

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100 = \frac{854\,899}{2\,195\,395} \times 100 = 38,94 \%$$

Tento ukazatel udává informace o zhodnocení vlastního kapitálu. Ve společnosti XYZ je zhodnocení vlastního kapitálu efektivní, a to ve výši 38,94 %. Na každou korunu vlastního kapitálu, který společnost poskytla, připadá zhodnocení o 38,94 %. Dochází tedy ke zhodnocení vlastního kapitálu.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \times 100 = \frac{854\,899}{10\,769\,572} \times 100 = 7,94 \%$$

Tento ukazatel ukazuje informace o zhodnocení vlastního i cizího kapitálu vloženého do podnikání. Ve společnosti XYZ zhodnocení kapitálu je efektivní, a to ve výši 7,94 %. Na každou korunu celého kapitálu připadá zhodnocení o 7,94 %. Dochází tedy ke zhodnocení kapitálu.

Vypočtené ukazatele ROE a ROA odpovídají očekávání. V roce 2018 byl podnik rentabilní a ziskový. Zhoršení situace přinesl až rok 2020, kvůli pandemii Covid-19, jak již bylo zmíněno v jiných kapitolách. V tomto roce by tedy ukazatele pravděpodobně zaujímali záporné hodnoty. V roce 2018, však byli veškeré prostředky vložené do podnikání zhodnocovány, a tak byl prostor i na tvoření rezerv pro případnou krizi, která nastala v roce 2020.

### 5.3.2 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku ukazuje, jak je podnik schopný přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a jak je schopný plnit včas své závazky. Mezi ukazatele likvidity patří ukazatele: okamžité, běžné a pohotové. Nedostatkem ukazatelů likvidity je fakt, že čerpají data z údajů rozvahy, která se vždy vystavuje k určitému datu. Mají tedy povahu statického charakteru.

$$\begin{aligned} \text{Okamžitá likvidita} &= \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 = \frac{79\,731}{5\,545\,508} \times 100 \\ &= 1,44 \% \end{aligned}$$

Ukazatel okamžité likvidity uvádí úhradu krátkodobých závazků pouze z krátkodobého finančního majetku (peníze na běžných účtech či v pokladně). Dle teorie by se výsledná hodnota zdravého podniku měla pohybovat v rozmezí 0,2 -0,5 (čili 20-50 %). Z výše uvedeného výpočtu je zřejmé, že podnik podmínku nesplňuje. Společnost není schopna uhradit své krátkodobé závazky z krátkodobých finančních prostředků. Pokryla by pouze 1,44 %, tudíž by mohla nastat částečná platební neschopnost. Podnik musí přijmout opatření, aby takové situaci předcházel, navýšit peněžní prostředky či snížit krátkodobé závazky.

$$\begin{aligned} \text{pohotová likvidita} &= \frac{\text{pohotové peněžní prostředky} + \text{krátkodobé pohledávky}}{\text{kakrátkodobé závazky}} \times 100 \\ &= \frac{4\,780\,938}{5\,545\,508} \times 100 = 86,21 \% \end{aligned}$$

V rámci ukazatele pohotové likvidity se posuzují pohotové peněžní prostředky s krátkodobými pohledávkami ku krátkodobým závazkům. V rámci tohoto ukazatele nejsou zahrnuty zásoby, které většinou představují nejméně likvidní položku. Ukazuje, zda je podnik schopen hradit své závazky, bez toho, aby prodával své zásoby. Optimálně by se tento ukazatel měl pohybovat mezi 1-1,5 (čili 100-150 %). Dle výpočtu uvedené rozmezí podnik nesplňuje. Nízká hodnota je signálem pro vedení firmy, že podnik není schopen hradit své krátkodobé závazky z peněžních prostředků a krátkodobých pohledávek. Uhradil by je pouze z 86,21 %.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \times 100 = \frac{8\,255\,869}{5\,545\,508} \times 100 = 148,88 \%$$

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát pokrývají všechna oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy se dá říci, že ukazuje kolikrát je schopen podnik vyhovět svým věřitelům, kdyby v dané chvíli přeměnil veškerá oběžná aktiva na peněžní prostředky. Optimální hodnota je v rozmezí 180–250 %. Dle výpočtu je vidět, že tuto skutečnost opět podnik nesplňuje. Podnik je schopen pokrýt 148,88 % všech svých krátkodobých závazků.

Společnost XYZ není schopná platit své závazky podle ukazatelů likvidity a hrozí mu tedy platební neschopnost. Měla by tedy zvýšit peněžní prostředky, krátkodobé pohledávky či zásoby nebo naopak snížit závazky firmy, aby se nedostala do platební neschopnosti.

### 5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují schopnosti podniku užívat svůj majetek. Hodnotí, jak využívá své jednotlivé podnikové části, zda má nevyužité kapacity či jestli podnik vlastní dostatek aktiv. Tyto ukazatele využívají k porovnávání rozvahy, výkaz zisků a ztrát. Ukazatele aktivity ukazují, jak dlouho jsou ve vybraných aktivech vázány finanční prostředky. Je zde sledována doba obratu, která udává informaci, jak dlouho jsou peníze v držení aktiv. Je zde žádoucí co nejnižší hodnota. Dalším sledovaným ukazatelem je rychlost obratu, která udává, kolikrát do roka se aktivum otočí. Pro tento ukazatel je žádoucí co nejvyšší hodnota. V rámci této práce bude sledováno: doba obratu zásob, rychlost obratu zásob, doba obratu pohledávek, rychlost obratu pohledávek.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrné zásoby}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{4\,224\,177}{61\,254} = 68,96 \text{ dní}$$

Výpočet doby obratu zásob udává, za jak dlouho se přemění zásoby na peníze ve společnosti XYZ neboli jak dlouho jsou zásoby v podniku (buď do doby prodeje, nebo do doby spotřeby). Doba, po kterou jsou sledované zásoby ve firmě, než se přemění, je téměř 69 dní, což není tak špatné, vzhledem k době výroby jednoho výrobku.

$$\text{rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{průměrný stav zásob}} = \frac{22\,051\,440}{4\,224\,177} = 5,22 \text{ krát}$$

Ukazatel rychlosti obratu zásob udává, kolikrát se přemění zásoby společnosti XYZ během jednoho roku na peníze. Ve společnosti se zásoby přemění za jeden rok 5,22krát. Společnost celkem rychle přeměňuje své zásoby na tržby a tohoto trendu by se nadále měla držet.

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrné pohledávky}}{\text{průměrné denní tržby}} = \frac{5\,609\,550}{61\,254} = 91,58 \text{ dní}$$

Ukazatel doby obratu pohledávek ukazuje interval, za který zákazníci společnosti XYZ uhradí vystavenou fakturu. Tato doba by se měla nejlépe pohybovat okolo doby splatnosti faktur. Společnost XYZ vystavuje dobu splatnosti faktur podle domluvy se zákazníkem a jeho ověření platební schopnosti, tato doba je od 30-90 dní. Nejčastěji se vyskytuje splatnost s 60-ti denní dobou. Podle vypočtení ukazatele se však tato doba ukázala na téměř 92 dní. Peníze jsou tedy dlouho vázány v pohledávkách, společnost by tak měla podnikat prostředky pro zkrácení doby.

$$\text{rychlost obratu pohledávek} = \frac{22\,051\,440}{5\,609\,550} = 3,93 \text{ krát}$$

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek ukazuje kolikrát za jeden rok zákazníci společnosti XYZ uhradí vystavenou fakturu. Zákazníci společnosti zaplatí během jednoho roku přibližně 3,93krát. Pro podnik by bylo lepší, kdyby hodnota byla vyšší.

### 5.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti udává dlouhodobou finanční stabilitu. Tyto ukazatele měří, jak je společnost schopna hradit své závazky, a jak společnost využívá k financování cizí zdroje. Poskytují údaje o zdrojích krytí majetku (cizí a vlastní). Čím vyšší vypočtená hodnota vyjde tím více je podnik zadlužený. Ovlivňují je faktory jako daně, rizika, stupeň finanční volnosti, typ aktiv. Správný uváděný poměr v literatuře pro zdroje krytí majetku je 60 % vlastního kapitálu a 40 % cizího (takzvané zlaté pravidlo).

$$\begin{aligned} \text{Celková zadluženost} &= \frac{\text{cizí zdroje} + \text{nezaplacené leasingové splátky}}{\text{úhrn}ý \text{ vložený kapitál}} \times 100 \\ &= \frac{8\,574\,177 + 0}{10\,769\,572} \times 100 = 79,62 \% \end{aligned}$$

Zadluženost společnosti XYZ vyšla na 79,62 %. Tento výsledek znamená, že celkového vloženého kapitálu je 79,62 % kapitálu cizího. Jedná se o velmi vysokou hodnotu, která neodpovídá literárně uznávanému zlatému pravidlu. Tento fakt je však velmi ovlivněn způsobem řízení Českých poboček, jelikož jsou v držení pod dceřinou společností, která do firmy vložila část cizího kapitálu.

## 5.4 Vnitřní analýza metodou 7S

V následující podkapitole budou analyzovány vnitřní hodnoty společnosti podle metody 7S.

### 5.4.1 Strategie

Momentální strategie společnosti je velmi ovlivněna událostmi posledního roku. V následujícím čtvrtletí je očekáváno, že podnik bude čelit následkům pandemie Covid-19 a poklesem cen ropy. V rámci těchto následků přijala společnost významné úspory, aby překlenula krizové období. Společnost momentálně upřednostňuje stabilitu a ziskovost před růstem. Chtěla by dosáhnout klíčové role pomocí aktivního řízení portfolia. Nejdůležitějším cílem zkoumané divize je dokončení akvizice Japonské společnosti, která divizi odkoupila. (interní zdroj 2021)

Strategie samostatné zkoumané divize je rozdělena do třech pilířů. V prvním pilíři se společnost snaží stát motorem růstu, který je význačný špičkovým výkonem a soustředěním se na zákazníka. Do roku 2025, by divize chtěla zvýšit tržní podíl o jednu třetinu. Druhý pilíř



se chce zaměřit na produktové řady, které se nejvíce prodávají. Cílem je udržet konkurenceschopnost a maximalizovat hodnotu pro zákazníka. Poslední třetí pilíř se zaměřuje na prvotřídní zaměření, což znamená špičkovou kvalitu a provozní výkon. Strategie společnosti je hodnocena podle získaných informací jako průměrná. (interní zdroj 2021)

## 5.4.2 Struktura

Struktura vybraného podniku se může popsat ze dvou úhlů pohledu. V první řadě je rozšířený pohled, kdy se koukáme na podnik jako na celek. V tomto celku ji lze nazvat jako **výrobní divizní strukturu**. Celá společnost je rozdělena do několika divizí, které se rozlišují podle výrobního portfolia. (interní zdroj 2021)

Výhody takové divize jsou: eliminace zatížení nejvyššího vedení, eliminace kooperačních vztahů a tím i nákladů a pružnost řízení, výsledky jednotlivých divizí jsou průhlednější a lze tak snadno odhalit problémy, omezení konfliktů mezi šéfy divize a vrcholným vedením. (interní zdroj 2021)

Nevýhody výrobní divizní struktury jsou: zvětšení počtu administrativní zátěže, upřednostňování krátkodobých výsledků před výsledky dlouhodobými, riziko ztráty nad kontrolou vedení nad divizemi. (interní zdroj s 2021)

Společnost XYZ má vrcholný management ve Švýcarsku. V České republice se jim zpodobává ředitel divize, který je odpovědný za chod divize polovodičových součástek. Druhým pohledem na strukturu je pohled přímo na strukturu vybrané divize. Základní podoba je vidět na obrázku 14. Jedná se o základní **liniovou strukturu**, která pod jednotlivými odděleními ukrývá další podřízené. Výhody takové struktury jsou: jednoduchost organizačních vztahů, jednoznačné pravomoci a odpovědnost, krátké informační vazby. Mezi nevýhody struktury patří nutnost znalosti řídicích pracovníků. Hodnocení struktury podniku vzhledem k získaným informacím je nadprůměrné. (interní zdroj 2021)



Obrázek 12: Základní firemní struktura

Zdroj: interní zdroj společnosti XYZ

### 5.4.3 Spolupracovníci

Společnost XYZ, jak již bylo zmíněno v kapitolách výše, potřebuje pracovníky dělnických profesí pro výrobu, tak odborníky s vysokoškolským vzděláním. Cílem náborem je najít zaměstnance, kteří jsou inovativní, energičtí, pomůžou s rozvojem úspěchu a budou se ve firmě rozvíjet.

Společnost v posledních desetiletí předefinovala HR a posílila roli HR obchodních partnerů. Vytvořila 25 HR center, které spolupracují s divizemi a pomáhají odměňovat, nabízet kurzy a vzdělání zaměstnancům a snaží se vylepšovat HR systémy.

Na jednotlivých divizích jsou pak implementovány jednotlivý HR Business partneři, kteří jsou ústředním bodem pro poradenství manažerů v oblasti problematiky HR. Jedná se o aktivity jako: implementování strategií pro budování organizačních schopností, maximalizovat talent zaměstnanců, zlepšit výkony a rozvoj lidí apod. Mimo jiné se zabírají výběrem a náborem nových zaměstnanců.

Hodnoty, které společnost vyžaduje od svých zaměstnanců:

- Čestnost a důvěryhodnost
- Dobrý vliv na ostatní
- Dobrý úsudek
- Teamové hráče
- Důsledek na dobrých výsledcích
- Sebereflexi

Své zaměstnance se společnost snaží motivovat nejen finančním ohodnocením, ale i dalšími výhodami. Jedná se o stravenkový systém, systém cafeterie, 5 týdnů dovolené, 7,5 hodinovou pracovní dobu, příspěvek na penzijní pojištění, vzdělávání, odměny při pracovních výročí či odchodu do důchodu, zvýhodněné volání, moderní pracovní prostředí a mnoho dalších výhod.

Nábor pracovníků probíhá v několika krocích. V první řadě je udělán předvýběr recruitmentkou, který vybere nejvhodnější kandidáty na vybranou pozici. Pokud uchazeč projde, následují další kola osobního pohovoru. Počet kol se odvíjí od nabízené pozice, může být jednou ale i 5 pokud jde o manažerské pozice. Součástí pohovoru u odborných pozic bývá ověření znalosti angličtiny či praktický úkol. Hodnocení tohoto faktoru je podle získaných informací nadprůměrné.

#### **5.4.4 Systém**

Analýza systémů zahrnuje hned několik prvků společnosti XYZ. V první řadě je nutno zmínit informační systém. Společnost využívá operační systémy společnost Microsoft. V každém počítači má nainstalované Microsoft 365, Microsoft Teams. Společnost využívá na zaznamenávání veškerých vnitropodnikových procesů SAP systém, který je globálně propojený. Pro sdílení dokumentů mezi spolupracovníky využívá Sharepoint. Pro záznam vnitropodnikových směrnic používá program Consensus. Veškerou IT podporu má společnost externě z pobočky v Indii, kde se nachází zaměstnanci a na dálku řeší problémy s IT systémem. V mnoha případech vážne komunikace s Indickými kolegy, a proto je hodnocení sdíleného IT spíše negativní.

Společnost Share service má centrum v Krakově. Toto centrum má na starosti veškeré zaúčtování závazků a pohledávek celé divize a některé další účetní či finanční služby. Často se zde vyskytuje problém, že nestíhají zaúčtovat faktury a společnost tak některé své závazky platí se zpožděním, což vede k navyšování nákladů v podobě úroků z prodlení. Tyto sdílené služby jsou také hodnocené jako spíše negativní.

Výrobní systém je neustále monitorován. Sledují se výrobní cykly, rozpracovanost výroby, odstávky na jednotlivých pracovištích a snaží se zlepšovat slabá místa, tím maximalizovat celkový výkon. V neposlední řadě společnost sleduje problémy, zajišťuje včasné, přesné a rychlé řešení dané komplikace. Kontroluje dodržování jednotlivých výrobních procesů a postupů. Výrobní systémy také sledují efektivnost nasazených pracovníků na jednotlivé výrobní zakázky. Do tohoto procesu je zapojeno obchodní oddělení (od zadání zakázky až do systému), přes nákup, logistické služby, a výslednou expedici výrobku k zákazníkovi. Tyto procesy jsou zvládané bez jakýkoliv větších odchylek, a proto jsou hodnocené velmi pozitivně. Hodnocení systému je podprůměrné vzhledem k některým nefungujícím systémům.

#### **5.4.5 Styl**

Styl společnosti XYZ ve vedení lidí je kombinací demokratického a občasně autokratického stylu. Styl řešení závisí na konkrétní situaci. Především je upřednostňován demokratický styl, kdy vedoucí osoba naslouchá svým zaměstnancům a nechá si od nich sdělit svůj názor. Hlavní roli v závěrečném rozhodování má hlavní manažer. Autokratický styl se používá v situacích, kdy ředitel divize musí rozhodnout o závažných rozhodnutích, které nemůže nechat na svých podřízených. Komunikace tedy v těchto případech funguje shora dolů, tedy od ředitele k podřízeným. Vzhledem k získaným informacím je hodnocení stylu komunikace spíše podprůměrné.

#### **5.4.6 Schopnosti**

Mezi nejsilnější schopnosti společnosti XYZ patří výborná kvalita poskytovaných výrobků. Historie silné značky a její kvality udává konkurenční výhodu nad ostatními podniky. Jako velkou výhodou podniku je zázemí mezinárodní společnosti, stabilní síť zákazníků, využívání moderních technologií a design výrobků.

Dosažení této konkurenční výhody společnosti XYZ mají na svědomí především zaměstnanci podniku. Jejich vzdělání a zkušenosti zlepšují schopnosti podniku. Jsou zvyklí na precizní práci, která se následně odvíjí na výborné kvalitě podniku. Zaměstnanci postupují podle předem stanovených směrnic a pravidel. Vzdělání zaměstnanců se společnost snaží rozvíjet pomocí nejrůznějších vzdělávacích kurzů, na které své zaměstnance posílá. Vzhledem ke konkurenční výhodě nad ostatními konkurenty je hodnocení tohoto faktoru nadprůměrné.

#### **5.4.7 Sdílené hodnoty**

Jak již bylo zmíněno, společnost pracuje se třemi základními principy. Jde o principy společnosti, která chce být silnější, chytřejší a zelenější. Jde o zlepšení přepravy obnovitelné energie, bezpečnější a rychlejší instalace, vylepšení predikce chybovosti a méně výpadků koordinační sítě. Tato společnost XYZ chce docílit eliminaci ztrát při přenosu energie, snížení uhlíkové stopy a zakomponovat více obnovitelných zdrojů.

Společnost by chtěla být inovativní, atraktivním zaměstnavatelem, nebo by chtěla zlepšovat výkon. Zakládá si na zodpovědném jednání, které vnímá jako prioritní ve všech oblastech podnikání. Především si zakládá na podnikatelských aktivitách, které nemají negativní vliv na životní prostředí, ba naopak chce docílit k jeho zlepšení.

Dále sem patří hodnoty, které jsou součástí firemní kultury. Společnost se řídí vnitropodnikovým kodexem jednání. Tento kodex se dodržuje napříč celou společností. Jde o základní principy jako: při podnikatelských aktivitách musí zaměstnanec dodržovat etické chování, zaměstnanec pracuje udržitelným a bezpečným způsobem, společnost usiluje o vybudování důvěry u zainteresovaných osob, ochraňuje pověst a aktiva společnosti, zaměstnanci se nebojí ozvat a nepoužívají odvetná opatření. Toto ujednání má zásadní pravidla:

- Správnou komunikaci
- Vyvarování střetu zájmu
- Kontrolní činnost a prevence korupce
- Soulad se životním prostředím
- Spravedlivá soutěž
- Diverzita, inkluze a spravedlivé zaměstnávání

- Dodržování bezpečnostních předpisů

Sdílené hodnoty společnosti jsou hodnoceny jako průměrné.

#### 5.4.8 Vyhodnocení analýzy metodou 7S

Vyhodnocení metody analýzy metodou 7S je znázorněné v následující tabulce číslo 5. Faktory analýzy byly hodnoceny podle hodnocení: podprůměrné, průměrné, nadprůměrné, a to podle získaných informací.

Tabulka 5: Vyhodnocení analýzy 7S

Faktory	Hodnocení		
	Podprůměrné	Průměrné	Nadprůměrné
Strategie		X	
Struktura			X
Spolupracovníci			X
Systém	X		
Styl	X		
Schopnosti			X
Sdílené hodnoty		X	

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.5 Positioning

V následující podkapitole bude navržen positioning pro společnosti XYZ, která by mohla tuto metodu využít pro postavení značky na mezinárodních trzích. Zakládáno bude na dvou principech, a to na identifikaci a diferenciaci.

Důležitým úkolem pro tvorbu positioningu je **definice cílové skupiny zákazníků**. Typickým zákazníkem společnosti XYZ jsou obchodníci, manažeři nebo majitelé firem, jedná se totiž o B2B business. Jde o skupinu zákazníků, která nakupuje především za účelem zisku a nakupované zboží, přeprodává, nebo ho sama spotřebovává do své výroby. Od toho se také odvíjí i počet nákupů, kterých je sice méně, za to ve větších objemech. Chování takového zákazníka se dá popsat jako nespontánní, přemýšlí o nákupu racionálně a často v souladu dlouhodobé strategie. Většina těchto zákazníků hledá důvěryhodné a spolehlivé dodavatele.

Jelikož se společnost XYZ pohybuje především na globální úrovni, měl by se uplatňovat globální positioning. Positioning společnosti by měl být založený na třech základních pilířích:

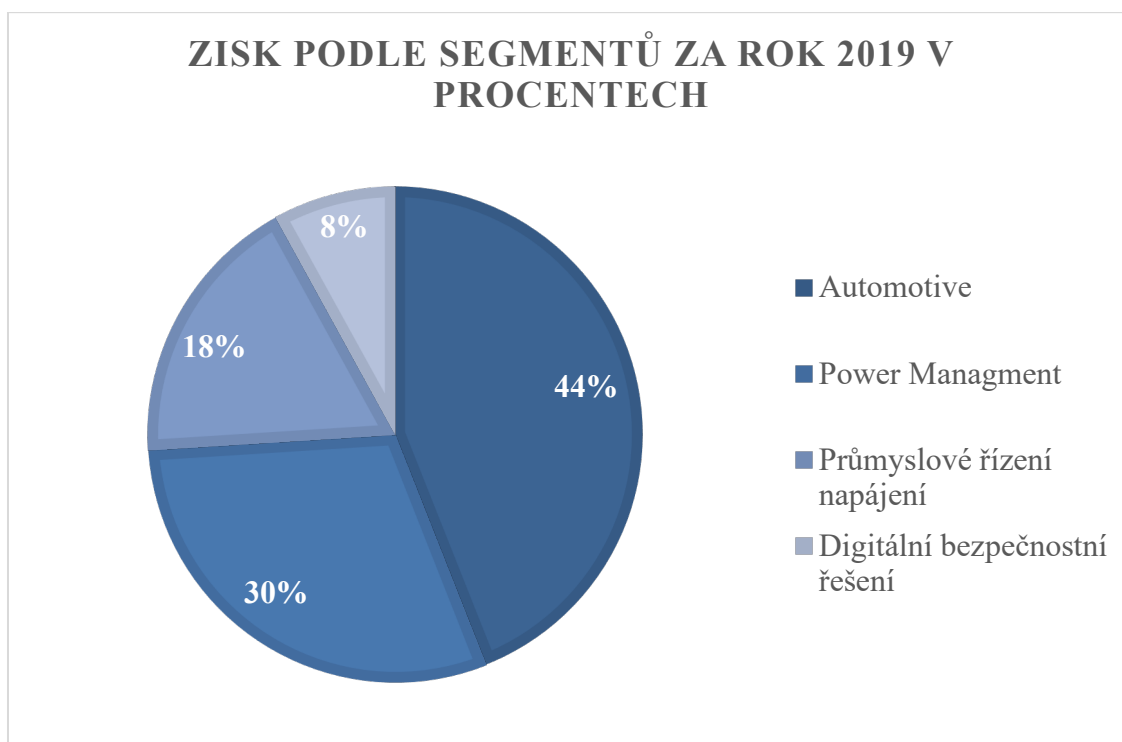
- 1. Na vysoké kvalitě značky** – společnost XYZ je hodnocena zákazníky jako velmi kvalitní a spolehlivá. Společnost si zakládá na tom, aby její produkty byly vysoce kvalitní a zákazníci tak za vyšší cenu dostali to, co požadují. Tomuto pilíři odpovídá i globální ohodnocení, které bylo zmíněno v kapitole 5. V rámci positioningu by měla být kvalita uváděna v marketingové komunikaci na prvním místě.
- 2. Na zemi původu** – mnoho zákazníku vybírá výrobky podle země původu. Vzhledem k tomu, že společnost podniká pod Švýcarsko-švédskou značkou, zákazník v ní vidí velmi vysokou přidanou hodnotu. Tento fakt nenarušuje ani část výroby v České republice, která zákazníkem taktéž velmi dobře hodnocena. V komunikaci by se tedy mělo zmiňovat sídlo společnosti.
- 3. Silná značka** – poslední pilíř by se měl opírat o silnou značku. Značka se opírá, jak již bylo zmíněno v pilíři výše, o švýcarsko-švédský původ. Je spojena s určitou historií, jedná se o výběrovou značku, která je používána pro high-tech technologie a z hlediska neustálé inovace vyžaduje stálé vzdělávání v oboru. Zákaznickým segmentem je značka vnímaná jako prestižní, která jim dává určitý pocit výlučnosti a profesní hrdosti. Silná značka je brána jako hlavní konkurenční výhodou společnosti.

Společnost XYZ by měla tyto zmíněné pilíře využívat, aby v rámci konkurenčního boje vymezila svou značku a zaujala vybranou pozici v myslích svých spotřebitelů.

## 5.6 Benchmarking

Následující podkapitola se bude věnovat benchmarkingu pro společnost XYZ. Porovnávat se bude s největším konkurentem vybrané divize a tím je **konkurent A**. Data pro benchmarking analýzu byla získána z vnitřních zdrojů firmy. Získaná data pochází z roku 2018 a 2019. Porovnávat se budou atributy, které je možno zveřejnit: zákazníci, distribuční síť a produktové řady.

Segmenty konkurent A jsou rozděleny do 4 částí: automobilový průmysl, power management, průmyslové řízení napájení a digitální bezpečnostní řešení. Na obrázku 15 je rozdělení zisku konkurenta A podle segmentů podnikání za rok 2019.



Obrázek 13: Graf zisku konkurenta A podle segmentů za rok 2019

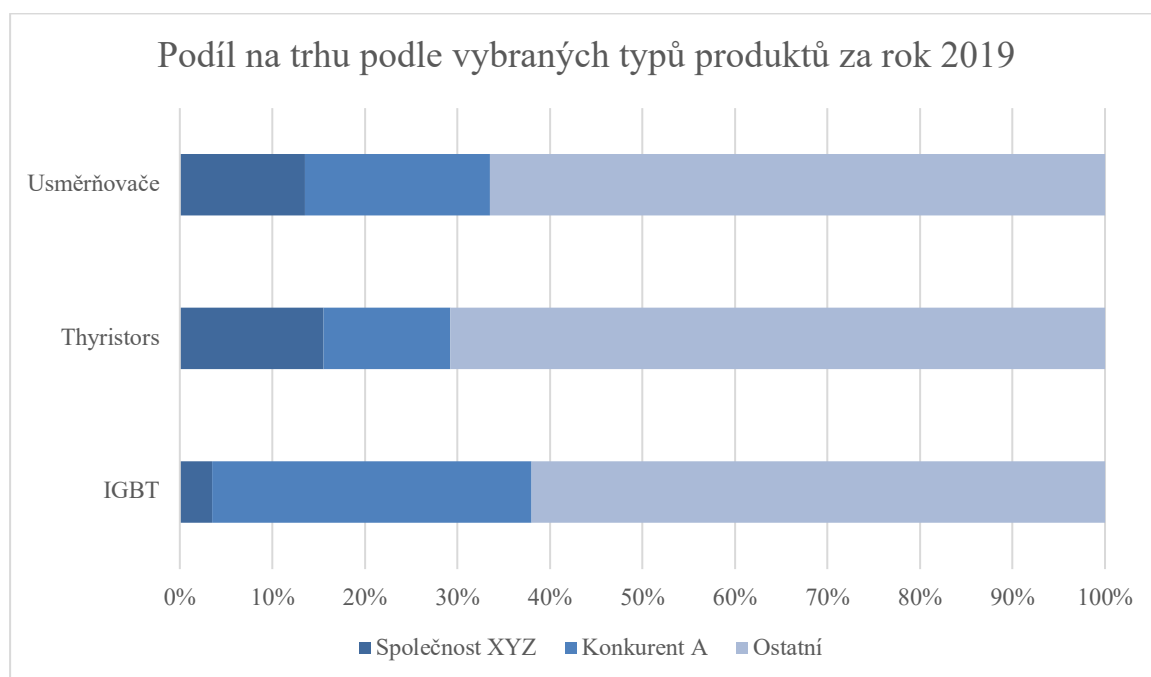
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XYZ

Konkurent A zaujímá v různých segmentech různé tržní podíly. V rámci segmentu automotive 11,2 % (2. místo na trhu), Power management 27,7 % trhu (1. místo), Průmyslové řízení a napájení 28,6 % (1. místo) a v rámci segmentu digitálního bezpečnostního řízení zaobírá 24,3 % segmentu (2. místo).

Konkurent A má velmi širokou škálu produktů, a to nejen v oblasti výkonových polovodičů, tyto produkty se proto promítly ve velmi vysokém podílu na segmentech podnikání. Jelikož vybraná společnost XYZ, jiné druhy, než polovodičové součástky nenabízí, dále se bude pracovat pouze s těmi výrobky, které mají společnosti podobné či stejné. Společnosti nejvíce konkurují v oblasti produktových řad thyristorů, usměrňovačů a IGBT modulů.



Na obrázku číslo 16 je graf, který ukazuje rozdělení podílu na trhu podle vybraných výrobků za rok 2019. Na grafu je vidět, že v rámci produktových řad usměřovačů vlastní konkurent A 20 % trhu, společnost XYZ pouze 14 % a zbytek trhu ovládají ostatní společnosti, které získali 67 % trhu. U produktové řady Thyristorů vlastní společnost XYZ 16 % podílu na trhu, konkurent A 14 % trhu a zbylých 73 % ovládají ostatní společnosti. Posledním zmíněnou produktovou řadou na grafu jsou IGBT moduly, kde 35 % trhu ovládá konkurent A, která vlastní největší část trhu, společnost XYZ vlastní pouze 4 % trhu, 62 % vlastní ostatní společnosti.



Obrázek 14: Srovnání podílu na trhu podle vybraných typů produktů

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti XYZ

Z grafu je patrné, že u těchto produktových řad je konkurent A v konkurenčním boji před vybraným, nebo alespoň téměř na stejné úrovni (oblast Thyristorů) jako je podnik XYZ. Rivalita mezi společnostmi je tedy obrovská a společnost XYZ by měla vylepšit konkurenční strategie, aby předčila konkurenční společnost.

Společnost XYZ si udělala rozbor kvality výrobků konkurent A a došla k závěru, že konkurent A nabízí mnohem horší kvalitu než společnost XYZ. Jedná se především o rozdíl v použitých materiálech, kdy společnost XYZ používám mnohem kvalitnější materiál, který

vydrží větší zátěž. Na druhou stranu konkurent A nabízí menší kvalitu za nižší ceny, než je tomu u společnosti XYZ.

Další možnou příležitostí pro konkurenta A je akvizice společnosti Cypress v roce 2020, která společnosti otevřela dveře většímu trhu, větším možnostem uplatnit své zboží a mají ucelenější portfolio výrobků. Na druhou stranu nemusí jít akvizice podle plánu, jako například překážkami kvůli pandemii.

Mezi zákazníky konkurenční společnosti patří například: Bosch, Denso, Valeo, Toshiba, Alstom, Siemens, Huawei, Dell, Nokia, Microsoft, Google a podobně. Jde o společnosti s velkým celosvětovým vlivem. Mají tedy rozhodně velký vliv na chod společnosti a její vývoj. Co se týče distribuční sítě, podle informací, které udává konkurenční společnost vlastní přes 1 087 distribučních kanálů po celém světě a zaměřuje se především na Evropu, východní Asii a Severní Ameriku. Dále společnost umožnila svým zákazníkům online obchod s jejich produkty, zaměřuje se tak na klasické distributory i online distribuční sítě, které jsou v dnešní době velmi žádané. V porovnání zkoumaná společnost XYZ online objednávání nenabízí.

Konkurent A je velmi silným hráčem na trhu. Vybraná společnost XYZ by měla přetvořit konkurenční strategii, tak aby předčila konkurenta A. Zákazníci konkurenční společnosti jsou velcí hráči na trhu a vybrali si společnost především z důvodu levnějších výrobků, než nabízí společnost XYZ. Díky akvizici a rozšířenému trhu získal konkurent A i větší distribuční síť. Co se týče analýzy vybraných výrobků a jeho podílu na trhu je evidentní, že konkurent A má navrch i v této oblasti. Podle zjištěných informací se dá tedy říci, že konkurent A je velmi významným konkurentem společnosti XYZ.

## 6 Návrh konkurenční strategie vybrané společnosti

Následující kapitola této diplomové práce se věnuje návrhu vhodné konkurenční strategie vybraného podniku XYZ. Zaměřuje se především na vymezení základního směru strategie pomocí Porterových generických strategií, vymezení tržní pozice dle Bowmanovy strategie hodin a zvolení vhodné role na trhu dle Kotlera. Strategie jsou obohaceny o konkrétní doporučení, která by měla společnost XYZ posunout v postavení na trhu. Návrh konkurenční strategie je založen na analyzovaných informacích, které byly zjištěny v předchozích kapitolách. Důležité je zmínit, že společnost v současné době neaplikuje žádnou předem vymezenou strategii vůči svým konkurentům, avšak konkurenci neustále sleduje.

Společnost XYZ by se měla zaměřit na přeměnění rozšíření produktového portfolia i na produkty střední a nižší kvality. Momentálně nabízí pouze high-tech produkty, které mají velmi vysokou cenu.

### Strategie diferenciacce

Podle Porterových generických strategií je společnosti XYZ doporučena strategie diferenciacce. Jde sice o nejrizikovější variantu, ale pro společnost nejlepší možná volba. Podnik by podle zjištěných informací měl inovovat stávající výrobky, které se vyrábí pouze v High-tech kvalitě. Podle zjištěných informací mají zákazníci zájem o levnější výrobky, proto by bylo žádoucí, vytvořit výrobky i v kvalitě střední či nízké. Tito cenově citliví zákazníci momentálně nemají o high-tech produkty zájem a dávají přednost levnějším produktům s nižší kvalitou. U nových výrobních řad, by zákazník věděl, že kvalita není úplně dokonalá, ale zaujme ho cena a společnost tak může konkurovat levnějšími výrobky proti konkurenci. Tímto krokem by mohla být konkurenceschopnější a přilákat odlišné zákazníky, než má doposud. Díky tomu by docházelo k růstu zakázek a zároveň k růstu tržního podílu společnosti XYZ.

Pro rozšíření výroby o další výrobní řady ve střední a nižší kvalitě, by nebylo potřeba nakupovat nové stroje a zařízení, jelikož technologický postup by zůstal stejný. Snížení kvality výrobků a s tím související snížení ceny výrobků, by bylo docíleno změnou dodavatelů, kteří by mohli dodávat levnější komponenty na výrobu výrobků. Dále by komponenty mohly být dodávány bez obalů, aby se ušetřilo na nákladech za balné. S tím by souviselo i zlepšení CSR a s tím související snížení zátěže na životní prostředí.

Tržního růstu společnosti XYZ by bylo možné dosáhnout za předpokladu, že se firma zaměří i na mnoho vnitropodnikových oblastí a procesů. Mezi negativně analyzovanými oblastmi společnosti se vyskytovali: systém, styl, dodavatelé, komunikace, produktové portfolio, finanční stabilita, zajištění rizik, cenová politika, řízení kvality, konkurenční výhoda. Veškeré zmíněné oblasti musí fungovat co nejefektivněji, aby bylo možné dosáhnout nižších nákladů ve společnosti. Pro tyto oblasti je vzneseno několik následujících návrhů na zlepšení.

### **Dodavatelé**

K dosažení strategie diferenciací a dosažení vedoucího postavení v nákladech, je potřeba snížit materiálovou náročnost nových produktových řad. Společnost možná někdy i zbytečně používá materiály, které jsou sice velmi kvalitní, ale i velmi drahé, a tak jsou vstupy do výrobků velmi vysoké. Všechny kroky nákupu by měly vést k dosažení co nejnižší ceny i za cenu toho, že změní společnost některé dodavatele.

### **System**

Bylo by žádoucí zefektivnit problémové oblasti, které se týkají vnitřního prostředí společnosti. Velkým problémem vycházející z analýzy metodou 7S ve společnosti je systém. Z tohoto hlediska bude potřeba zefektivnit IT podporu, umístění jednoho člena IT přímo na divizi, a ne pouze vzdáleně. Tímto krokem se sice zvýší část nákladů, avšak efektivita vzroste. Zlepšil by se systém řešení zakázek a výroby, díky tomu by společnost mohla zlepšit rychlost dodávky k zákazníkovi a navýšit výrobu.

V rámci analýzy systémů by také bylo potřeba zlepšit efektivitu share service centra v Krakově. Zde je potřeba zlepšit roli Controllingu na divizi, která by měla zlepšit systém kontroly v Polsku. Jde především o eliminaci nezaúčtovaných faktur a s tím spojených pokut s nedodržením termínů splatnosti.

### **Styl**

V oblasti stylu komunikace ve společnosti by mělo být prioritní zlepšení v komunikaci mezi vrcholným managementem a zaměstnanci ve výrobě. Zaměstnanci by mohli být více zapojeni do chodu společnosti, tak aby je práce více motivovala a byla více efektivní. Docílit by se toho mohlo pomocí různých školení či informačních meetingů.

## **Komunikace**

V rámci strategie nízkých nákladů není přívětivé zvyšovat náklady o marketingové akce. Komunikace je také omezena B2B businesssem a ve společnosti se na ní neklade příliš velký důraz, což může vést ke ztrátě některých zákazníků. Společnost by mohla posílit osobní návštěvy u svých obchodních partnerů, které byly v době pandemie omezené pouze na online prostředí. Zlepšit komunikaci na webových stránkách. Webové stránky obohatit o aktuální informace, o dění ve firmě, její historii a budoucí plány a cíle. Dále by mohla společnost zasílat elektronické katalogy, či prezentace přímo pro konkrétní zákazníky společnosti. Možností, jak oslovit nové zákazníky je sociální platforma LinkedIn. Jedná se o sociální platformu, kde se setkávají profesionálové a vedou diskuzi o svých profesních zájmech. Mezi uživateli sítě se nacházejí: manažeři, odborníci či konzultanti z různých oborů. Toho by společnost mohla využít a prezentovat tak svou značku. Mohla by sdílet hodnoty, inovace či nové změny ve firmě a přilákat tak nové zákazníky v oboru. Další přidanou hodnotou by mohl být příliv nových pracovníků do společnosti.

## **Produktové portfolio**

V rámci produktového portfolio podniku XYZ je autorkou práce doporučeno hned několik návrhů. Společnost by měla upravit produktové portfolio, tak aby oslovila více zákazníků na trhu. Jak již bylo zmíněno, zákazníci v segmentu podnikání společnosti jsou velmi citliví na cenu produktů. Společnost nabízí pouze produkty v high-tech kvalitě, a proto jsou její produkty dražší než u konkurence a tím jsou méně konkurenceschopnější. Řešení této situace by bylo ve vytvoření více produktových řad, které by nabízely nejen vysokou kvalitu, ale také střední a nižší kvalitu. Na tyto výrobky by byly použity levnější materiály, které by mohly srazit cenu. V rámci benchmarkingu bylo zjištěno, že zákazníci jsou ochotni u konkurence přistoupit na nižší kvalitu, ale za nižší cenu a jsou s tím ztotožnění. Na trhu by společnost získala lepší konkurenceschopnost a nové zákazníky, kteří hledají výrobky za nižší ceny. Udržel

Další krok v rámci produktového portfolio by se měl zaměřit na rozvíjející se automobilový průmysl a s tím spojenou elektromobilitu. Elektromobilita je módní trend budoucnosti a společnost umí vyrábět součástky do těchto aut. Prozatím podnik spolupracuje pouze se a by si tím i stávající zákazníci, kteří požadují vysoce kvalitní produkty, jelikož by vznikly produktové řady v různých typech kvality. Tento krok by byl aplikován pomocí oddělení výzkumu a vývoje. Toto oddělení vytváří nové produkty a technologie.

Škodou, ale mohl by navázat spolupráci s dalšími automobilkami, zvýšit tím prodeje svých výrobků. Oblast rozšíření spolupráce s dalšími automobilkami by byla v kompetencích obchodního oddělení a měla by na ní co nejdříve zacílit.

### **Finanční stabilita**

Další oblast pro zlepšení je finanční stabilita. V rámci finanční analýzy společnosti nejhůře dopadli ukazatelé likvidity. Likvidita společnosti je zrcadlením finanční stability společnosti. Ukazuje, jak je společnost schopna plnit své závazky v dohodnutém čase. Ve finanční analýze vyšla: okamžitá likvidita 1,44 %, pohotová likvidita 86,21 % a běžná likvidita 148,88 %. Ke zlepšení finanční stability by došlo v případě, že by společnost navýšila peněžní prostředky, krátkodobé pohledávky či zásoby, nebo by naopak snížila závazky firmy. Toho by se mohlo dosáhnout v případě efektivnějšího plánování zásob, které souvisí s přesnějším plánováním nákupu a prodeju organizace. V rámci této strategie by mohl nákup automatizovat objednávkový systém a s tím spojený fakturační a platební cyklus. V rámci této strategie by bylo zajištěno plánování peněžních toků ve firmě a s tím související plánování peněžních prostředků, krátkodobých závazků a zásob ve firmě. Na druhou stranu by se mohla zlepšit platební schopnost firmy, snížit i závazky, které si společnost nese. Dalším aspektem vedoucím ke zlepšení finanční stability je navýšení vlastního kapitálu společnosti s tímto pokrokem by společnosti mohl pomoci celosvětový koncern, pod který společnost XYZ patří.

### **Zajištění rizik**

V rámci společnosti existuje hned několik rizik v podnikání, jak již bylo zmíněno v kapitolách výše. S těmi největšími by společnost měla zefektivnit práci. Teritoriální riziko hrozí společnosti především v rámci obchodu s Ukrajinou a Ruskou federací a podnik by se proti takovým rizikům měl zajišťovat. Společnost by se měla zajistit před případným navýšením nákladů za vyrobené výrobky, které by si nakonec odběratel nepřevzal či by za ně nezaplatil. Zajištění by mělo mít formu 100 % zálohové faktury, jednalo by se o zaplacení 100 % faktoru před zahájením výroby a dodání zboží.

V rámci kurzových rizik se podnik zajišťuje pouze u zakázek v hodnotě 50 000 USD. Autorkou je doporučeno tuto částku snížit minimálně na 10 000 USD, aby se co nejvíce eliminovala kurzová ztráta, která se ve společnosti objevuje často. Kurzová ztráta běžně

měsíčně činní okolo 3 000 000 Kč. Jde tedy o vysokou částku, která následně navyšuje náklady.

### **Cenová politika podniku**

Cenová politika podniku v rámci strategie diferenciacie u výrobní společnosti XYZ by měla být kalkulována nákladově orientovaným způsobem. Konečná cena výrobku je složena z jednotkových nákladů, ke kterým je připojena zisková přírážka. Důležitým krokem při sestavování ceny je porovnávání cen s konkurenty.

Cenová politika podniku by se mohla vyjádřit pomocí Bowmanových strategických pozic. Tato strategie vyjadřuje vztah mezi cenou produktů a přidanou hodnotou pro zákazníka. Pro podnik je doporučeno využít strategii diferenciacie, která kombinuje nízké ceny produktu, které získají vysoký podíl na trhu. Což by korespondovalo s rozšířením produktového portfolia o další produkty s nižší kvalitou a tím získání nových zákazníků. Dále by se mohly navýšit objemy prodeje o již zmíněný automobilový průmysl. Tato strategická pozice byla zvolena především kvůli již opakovaně zmiňovanému tlaku na cenu produktů. V rámci této pozice by si společnost XYZ mohla vybudovat obraz levnějšího dodavatele, než tomu bylo doposud. Image společnosti, kterou si vybudovala svou historií a skvělou kvalitou produktů by si společnost měla udržet, i přes to, že utvoří výrobní řady s nižší kvalitou, jelikož podle analyzovaných skutečností u konkurence toto riziko zákazník podstupuje a s kvalitou je spokojen. Společnost by i nadále měla sledovat kvalitu svých výrobků na ve všech produktových řadách.

### **Řízení kvality**

V rámci strategie by společnost XYZ měla dbát na nízké náklady celého podnikání. Náklady by se měli kontrolovat a odchylky následně soustavně analyzovat. V rámci strategie nízkých nákladů a rozšíření produktového portfolia na středně a nízké kvalitní výrobky, by společnost XYZ i nadále měla dbát na kvalitu. Kvalita i přes změnu by měla zůstat dále velmi důležitým faktorem. V rámci kvality výrobků by se společnost XYZ měla snažit o získání certifikátů kvality jako je například ISO 9001, kterým by mohla konkurovat v rámci konkurenčního prostředí podniku.

### **Konkurenční výhoda**

Konkurenční strategie podniku by měla přinést další konkurenční výhodu pro podnik v podobě diferenciacce výrobků v rámci produktových řad se střední a nízkou kvalitou. Pokud by se podařilo správně aplikovat návrhy, rozšířila by společnost XYZ svůj tržní podíl a získala by tak nové zákazníky, kteří jsou citliví na cenu produktů. Dále by si vytvořila překážky pro potencionální konkurenci, a to i v podobě substitučních výrobků, které jsou pro podnik momentálně velkou hrozbou.



## Závěr

Diplomová práce pracovala návrhem konkurenční strategie vybraného podniku. Díky velmi proměnlivému prostředí na trhu zboží a služeb je v dnešní době důležité, aby se podniky uměly přizpůsobovat vnitřním a vnějším vlivům. Mezi dílčí cíle práce bylo vymezit základní pojmy teorie konkurenční strategie, analýza vybraného trhu, charakteristika společnosti, analýza vybraných strategií řízení a návrh vhodné konkurenční strategie.

Práce se dělí na dvě základní části, a to na teoretickou část a praktickou část. V rámci teoretické části práce byly vymezeny pojmy teorie konkurenční strategie, které udávaly směr pro porozumění praktické části práce. Teoretická část byla rozdělena do třech kapitol: vymezení základních pojmů teorie konkurenční strategie, strategie řízení a analýza prostředí podniku. Cíl této části spočíval ve vymezení pojmů v oblasti konkurenční strategie, jejich definicích a zvolených metod.

Praktická část práce byla rozdělena taktéž do třech kapitol. V rámci první kapitoly byla charakterizována vybraná společnost XYZ, která zůstává po dobu celé diplomové práce v anonymitě. Součástí kapitoly je definována historie a základní informace o společnosti, mise a vize, globální ocenění firmy a definice samotné společnosti na českém trhu, její produktové portfolio, vybraná divize, distribuce a komunikace společnosti a cenová politika.

Dále následovala kapitola pracující s analýzou prostředí podniku. Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí PEST analýzy a podle Porterovy analýzy pěti sil. Vnitřní prostředí podniku bylo analyzováno dle finanční analýzy aplikované pomocí poměrových ukazatelů a dle analýzy 7S. Výstupem této kapitoly bylo zhodnocení situace podniku v rámci jednotlivých analýz a připravení podkladů pro výsledný návrh vhodné konkurenční strategie podniku.

Poslední kapitola práce pracovala s návrhem konkurenční strategie vybraného podniku. Autorkou byl vznesen návrh konkurenční strategie v podobě strategie nízkých nákladů. Rozhodnutí vyplývá z analyzovaných informací, a především z faktu, že zákazníci společnosti XYZ jsou velmi citliví na cenu produktů. Autorka vidí řešení situace v nabízení produktových řad i s nižší kvalitou, než je tomu doposud. Konkurenční výhoda by měla být nastavena na co nejnižší náklady, což by mohlo přinést zvýšení tržního podílu podniku.

V rámci kapitoly návrhu konkurenční strategie bylo autorkou navrženo několik různých možností na vylepšení podnikových oblastí, jež by mohly napomoci k uskutečnění vybrané strategie. Návrhy na zlepšení byly vzneseny v oblastech: dodavatelů, systému, stylu, komunikace, produktového portfolia, finanční stability, zajištění rizik, řízení kvality. Z Bowmanových strategií pozic bylo navrženo v rámci cenové politiky strategie nízkých nákladů.

## Seznam použité literatury

BOWMAN, Cliff. 1996. *Strategický management*. Praha: Grady. ISBN 80-716-9230-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck. ISBN ISBN978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN ISBN978-80-7400-120-8.

JÁČOVÁ, Helena a Martina ORTOVÁ. 2013. *Finanční řízení podniku v příkladech. 2. aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-001-1.

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

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOVÁŘ, František. 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-33-2.

KRAFT, Jiří, Pavla BEDNÁŘOVÁ a Aleš KOCOUREK. 2019. *Mikroekonomie II. Vydání třetí, upravené*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-807-4944-987.

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

MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.

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

PORTER, Michael E. 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.

PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit.2019-09-26]. Dostupné z: <https://knihovna.tul.cz>

SRPOVÁ, Jitka. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

ŠTĚDRŇ, Bohumír, Eva ČÁSLAVOVÁ, Miroslav FORET, Václav STRÍTESKÝ a Jan ŠÍMA. 2018. *Mezinárodní marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN978-80-7400-441-4.

WAIŠOVÁ, Šárka. 2014. *Manuál exportéra: jak analyzovat zahraniční trhy*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN:978-80-7380-539-5.

WEST, Douglas, et. al.. 2015. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. 3th ed.* Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-01-996-8409-0.

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

#### **Dostupné online:**

BUSINESSINFO.CZ. 2009. *Energetická politika EU a její nástroje* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/energeticka-politika-eu-nastroje/>

BUSINESSINFO.CZ. 2011. *Analýza konkurenceschopnosti České republiky* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/analyza-konkurenceschopnosti-cr/2/>

BUSINESSINFO.CZ. 2017. *Přeferenční obchodní vztahy EU se třetími zeměmi* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/preferencni-obchodni-vztahy-eu-se-tretimizememi/#evropa-ostatni>

BUSINESSINFO.CZ. 2019a. *Švýcarsko: obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svycarsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019b. *Švýcarsko: základní podmínky pro uplatnění českého zboží na trhu* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svycarsko-zakladni-podminky-pro-uplatneni-ceskeho-zbozi-na-trhu/>

BUSINESSINFO.CZ. 2019c. *Švýcarsko: vztahy země s EU* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/svycarsko-vztahy-zeme-s-eu/>

BUSINESSINFO.CZ. 2021. *Nízké investice do výzkumu a vývoje brzdí českou konkurenceschopnost* [online]. Praha: CzechTrade [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nizke-investice-do-vyzkumu-a-vyvoje-brzdi-ceskou-konkurenceschopnost/>

ČERMÁK, Martin. *Strategický management: situační analyzovanějšího a vnitřního prostředí*. Cleverandsmart [online]. Praha: cleverandsmart.cz, 2019, 7.12.2019 [cit. 2021-5-20]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-situacni-analyza-vnejsiho-a-vnitriho-prostredi/>

ČNB. 2018. *Historie měnové politiky na území České republiky* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2021-05-11] Dostupné z: [https://www.historie.cnb.cz/cs/menova\\_politika/](https://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/)

ČNB. 2021. *Prognóza ČNB – jaro 2021* [online]. Praha: Česká národní banka [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

ČSÚ. 2014. *Národní struktura obyvatel* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-05-19] Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551765/170223-14.pdf>

ČSÚ. 2020. *Zaostřeno na ženy a muže – 2020* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2021-05-19] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zaostreno-na-zeny-a-muze-2020>

EGAP. 2021. *Klasifikace zemí* [online]. Praha: Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.egap.cz/cs/klasifikace-zemi>

EUROPEAN COMMISSION. 2021. *Česká-republika: Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyk a náboženství* [online]. Brusel: Evropská komise [cit. 2021-05-11] Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/analyzy\\_a\\_koncepce/koncepce\\_zahranicni\\_politiky\\_cr.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html)

EUROPEAN COMMISSION. 2021. *Česká-republika: Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyk a náboženství* [online]. Brusel: Evropská komise [cit. 2021-05-11] Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/analyzy\\_a\\_koncepce/koncepce\\_zahranicni\\_politiky\\_cr.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html)

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. 2021. *Makroekonomická predikce – duben 2021* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky. [cit. 2021-05-18]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. 2017. *Vyhlášení třetí veřejné soutěže v programu TRIO* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/kopie-1-vyhlaseni-treti-verejne-souteze-v-programu-trio--228545/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. 2019. *Nový program Trend* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/podpora-vyzkumu-a-vyvoje/novy-program-trend--244984/>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. 2019. *Česká republika a mzeinárrodní organizace* [online]. Praha: MZV ČR [cit. 2021-05-11] Dostupné z: <https://www.mzv.cz/file/72922/CRaMezinarodniOrganizace.pdf>

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČR. 2019. *Koncepce zahraniční politiky* [online]. Praha: MZV ČR [cit. 2021-05-11] Dostupné z: [https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni\\_vztahy/analyzy\\_a\\_koncepce/koncepce\\_zahranicni\\_politiky\\_cr.html](https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/analyzy_a_koncepce/koncepce_zahranicni_politiky_cr.html)

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ ČR. 2018. *Rámeček v oblasti klimatu a energetiky do roku 2030* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí. [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/klimaticko\\_energeticky\\_ramec\\_2030](https://www.mzp.cz/cz/klimaticko_energeticky_ramec_2030)

PŮBALOVÁ, Božena. *Čtyři z pěti Čechů se domluví cizí řečí*. STATISTIKA&MY [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017, 17. 10. 2017 [cit. 2021-5-15]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/2017/10/17/ctyri-z-peti-cechu-se-domluvi-cizi-reci/>

TRANSPARENCY.CZ. 2021. *Česko se díky prorůstající privatizaci veřejného zájmu propadá v Indexu vnímání korupce 2020. Průměr EU se nám vzdaluje* [online]. Praha: Transparency International [cit. 2021-05-12] Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2020/>