



Bakalářská práce

Konkurenceschopnost vybraného podniku

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management výroby

Autor práce:

Adam Nasikovský

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Konkurenceschopnost vybraného podniku

| | |
|--------------------------|----------------------------------|
| <i>Jméno a příjmení:</i> | Adam Nasikovský |
| <i>Osobní číslo:</i> | E20000073 |
| <i>Studijní program:</i> | B0413A050006 Podniková ekonomika |
| <i>Specializace:</i> | Management výroby |
| <i>Zadávací katedra:</i> | Katedra marketingu a obchodu |
| <i>Akademický rok:</i> | 2022/2023 |

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska konkurence a konkurenceschopnosti.
2. Představení vybraného podniku.
3. Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku.
4. Doporučení na zlepšení v oblasti konkurenceschopnosti.
5. Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: min 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: čeština

Seznam odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- LENSSEN, Gilbert G. a Craig N. SMITH, 2018. *Managing sustainable business: an executive education case*. Berlin: Springer. ISBN 9789402411423.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenceschopnosti a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- PROQUEST. 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- Konzultant: Leona Nezbedová (personalistka ve společnosti AVEFLOR, a.s.)

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

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

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou bakalářskou 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 bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom 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 bakalářská 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 vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Konkurenceschopnost vybraného podniku

Anotace

Bakalářská práce se zabývá konkurenceschopností firmy Aveflor, a.s. V práci jsou vysvětleny hlavní pojmy související s tímto tématem, které jsou konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurence. Dále jsou vybrány analýzy pro konkurenceschopnost a implementovány na daný podnik. Vše je sumarizováno do SWOT analýzy, z které je odvozena konfrontační matice. Na základě provedených analýz jsou určena doporučení pro udržení či zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova

konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurence, PESTEL analýza, marketingový mix, SWOT analýza

Competitiveness of selected company

Annotation

The bachelor thesis deals with the competitiveness of Aveflor, a.s. The thesis explains the main concepts related to this topic which are competitiveness, competitive advantage and competition. Furthermore, the analyses for competitiveness are selected and implemented on the company. Everything is summarized into a SWOT analysis from which a confrontation matrix is derived. Based on the analyses, recommendations for maintaining or increasing competitiveness are determined.

Key Words

competitiveness, competitive advantage, competition, PESTEL analysis, marketing mix, SWOT analysis

Poděkování

Rád bych věnoval poděkování vedoucí práce Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za podporu a cenné rady při psaní této bakalářské práce. Dále děkuji své rodině a kamarádům za podporu během celého studia na EF TUL.

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Seznam obrázků | 13 |
| Seznam tabulek..... | 14 |
| Seznam použitých zkratk | 15 |
| Úvod..... | 16 |
| 1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti..... | 17 |
| 1.1 Konkurenceschopnost | 17 |
| 1.2 Konkurenční výhoda..... | 19 |
| 1.3 Konkurence | 20 |
| 1.3.1 Členění konkurence..... | 21 |
| 2 Teoretická východiska situační analýzy | 22 |
| 2.1 Analýza vnějšího prostředí | 22 |
| 2.1.1 Makroprostředí | 23 |
| 2.1.2 PESTEL analýza | 24 |
| 2.1.3 Mikroprostředí..... | 26 |
| 2.2 Analýza vnitřního prostředí | 26 |
| 2.3 SWOT analýza..... | 26 |
| 2.3.1 Konfrontační matice | 28 |
| 3 Marketingové strategie | 30 |
| 3.1 Ansoffova matice..... | 30 |
| 3.2 Marketingový mix 4P..... | 31 |
| 3.2.1 Produktové strategie..... | 31 |
| 3.2.2 Strategie ceny..... | 33 |
| 3.2.3 Komunikační strategie..... | 35 |
| 3.2.4 Distribuční strategie | 35 |
| 4 Představení společnosti | 37 |
| 5 Situační analýza | 41 |
| 5.1 PESTEL analýza | 41 |
| 5.2 Analýza konkurence | 48 |
| 5.3 Analýza marketingového mixu | 48 |
| 5.3.1 Produktová politika..... | 48 |
| 5.3.2 Cenová politika | 51 |
| 5.3.3 Komunikační politika..... | 52 |

| | |
|---|-----------|
| 5.3.4 Distribuční politika..... | 53 |
| 5.4 Zhodnocení marketingového mixu..... | 53 |
| 5.5 SWOT analýza | 54 |
| 5.5.1 Konfrontační matice..... | 55 |
| 6 Doporučení pro podnik v oblasti konkurenceschopnosti | 57 |
| 7 Závěr | 58 |
| 8 Seznam použité literatury | 60 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1 Vnější a vnitřní prostředí..... | 23 |
| Obrázek 2 PESTEL analýza..... | 24 |
| Obrázek 3 SWOT analýza..... | 27 |
| Obrázek 4 TOWS matice..... | 29 |
| Obrázek 5 Ansoffova matice..... | 30 |
| Obrázek 6 Životní cyklus výrobku/služby..... | 32 |
| Obrázek 7 Nepřímá distribuce..... | 36 |
| Obrázek 8 Organizační struktura..... | 38 |
| Obrázek 9 Podíl tržeb jednotlivých výrobních řad za 5 let..... | 49 |
| Obrázek 10 Podíl tržeb jednotlivých výrobních řad za rok 2022..... | 50 |
| Obrázek 11 Životní cyklus výrobní řady Akutol..... | 50 |
| Obrázek 12 Akutol sprej na popáleniny..... | 51 |
| Obrázek 13 Distribuce firmy Aveflor, a.s..... | 53 |

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1 Strategie dle poměru cena/kvalita | 33 |
| Tabulka 2 Základní informace o společnosti..... | 37 |
| Tabulka 3 Shrnutí PESTEL analýzy..... | 47 |
| Tabulka 4 Porovnání cen výrobku Akutol se substituty a výrobky od nepřímé konkurence..... | 48 |
| Tabulka 5 Produkty firmy Aveflor, a.s..... | 49 |
| Tabulka 6 Produkty AKUTOL | 52 |
| Tabulka 7 SWOT analýza..... | 54 |
| Tabulka 8 Konfrontační matice | 55 |

Seznam použitých zkratk

| | |
|-----|--|
| B2B | Business-to-Business |
| B2C | Business-to-Consumer |
| CZ | Česká republika |
| EU | Evropská unie |
| HDP | Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>) |
| PR | Vztahy s veřejností |

Úvod

V dnešní době pojem konkurenceschopnost obklopuje každého z nás, ať už v profesním tak osobním životě. Nejedná se pouze o oblast podnikání, ale rovněž o běžný život, kde lidé mají stejný záměr a tím je vyhrávat a být lepší než ostatní. Každý člověk má kolem sebe konkurenci, která ho v určité míře ovlivňuje v jeho úspěchu. Konkurence může mít negativní i pozitivní vlivy. Příkladem mohou být sportovci zejména ti vrcholoví. Aby si vrcholový sportovec udržel konkurenceschopnost, musí se neustále zlepšovat jak po fyzické, tak i psychické stránce. Právě za jeho zlepšování může konkurence, bez které by neměl potřebu se stát lepším. V oblasti podnikání se firmy musí nepřetržitě adaptovat změnám v prostředí, které je obklopují. Tyto změny se týkají především technologických pokroků, změn ve spotřebitelském chování a rostoucí konkurence. Klíčovou rolí hraje práce pod tlakem a stresem, která je vytvářena působností konkurence na trhu. Konkurence motivuje subjekt k nepřetržitému procesu zlepšování se, aby zůstal konkurenceschopným.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost firmy Aveflor, a.s. a navrhnout doporučení na zlepšení či udržení konkurenceschopnosti. Práce je členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část začíná vysvětlením pojmů konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurence. Dále je popsána situační analýza, která se dělí na makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí. Makroprostředí je analyzováno prostřednictvím PESTEL analýzy, mikroprostředí formou analýzy konkurence a vnitřní prostředí pomocí marketingového mix. Poté jsou vysvětleny pojmy jako SWOT analýza, konfrontační matice, marketingová strategie a Ansoffova matice.

V praktické části je obsaženo představení společnosti Aveflor, a.s., která se zabývá výrobou farmaceutických produktů podle klasifikace CZ-NACE 21. Dále je představeno odvětví, v němž firma působí, konkurence a výrobky, které firma vyrábí. Poté jsou na podnik Aveflor, a.s. použity výše zmíněné analýzy a nástroje. Pro zpřehlednění výstupů z analýzy a marketingové části je vytvořena SWOT analýza, z které je odvozena konfrontační matice. Z konfrontační matice jsou vytvořeny strategie pro podnik ke zvýšení konkurenceschopnosti. Praktická část je zakončena doporučeními, které vyplývají z provedených analýz a Ansoffovi matice.

1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

První část bakalářské práce je vyhrazena pojmům, které jsou nezbytné pro správné pochopení dané problematiky. Jedná se o pojmy konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda. V dnešní době se tyto pojmy stávají stále více komplexními a hloubkovými. Nejen proto existuje řada autorů, kteří se tímto tématem zabývají, a kteří se částečně liší v názorech na východiska konkurenceschopnosti. V následující kapitole je představeno několik různých pohledů na pojem konkurenceschopnost.

1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je nezbytnou vlastností pro úspěšnost podniku. Konkurenceschopnost lze obecně chápat jako schopnost daného subjektu využívat svých předností a eliminovat co nejvíce slabých stránek. Jedná se o schopnost, díky které je možno se prosadit. Z pohledu podnikové sféry představuje činnosti, jakými jsou přizpůsobení se inovacím, technologiím a řadě různých faktorů za účelem co nejlepší efektivity.

Porter ve své knize z roku (1993) uvádí, že podnik je ovlivněn pěti hlavními konkurenčními silami, se kterými se musí vypořádat. Těmito silami jsou vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů, hrozba substitutů, vznik nové konkurence a stávající konkurence. Konkurenceschopnost se odvíjí od schopnosti podniku čelit těmto silám.

Bartes (1997) tvrdí, že konkurenceschopnost je nezbytná pro existenci podniku a k jejímu dosažení je zapotřebí získání konkurenční výhody, která přidává hodnotu pro zákazníky.

Podle Tiché a Hrona (2003) existují čtyři hlavní prvky, jež mají významný podíl na úspěšnosti podniku. Mezi hlavní prvky se řadí specifika odvětví, pozice na trhu, celosvětové prostředí a rozvoj organizace. Specifika odvětví spočívají ve vlastnostech a charakteristikách, které ovlivňují podnik, jimž se musí podnik přizpůsobit. Svou pozici na trhu by měl každý podnik znát, aby mohl identifikovat příležitosti a dále zvyšovat svou konkurenční výhodu. Celosvětové prostředí se týká faktorů, které působí na podnik v rámci globální úrovně. Tyto faktory jsou

hospodářské, politické, technologické a kulturní trendy. Podniky by měly využít globální příležitosti, pro svůj růst. Posledním prvkem je rozvoj organizace, který spočívá ve zlepšování vnitřních procesů a inovací, za účelem zvýšení a udržení konkurenční výhody.

Kotler a kol. (2007) definují konkurenceschopnost tak, že se podniky v této době musí snažit získávat konkurenční výhodu, protože v této době je silná konkurence na všech trzích. Bez konkurenční výhody není podnik konkurenceschopný. Konkurenční výhodu musí však firmy nejdříve prostřednictvím analýzy identifikovat a poté ji aplikovat.

Tomek a Vávrová (2009) ve své odborné publikaci konstatují, že dosažení konkurenceschopnosti je založeno na více faktorech. Jako příklad uvádí výrobu produktu, který se odlišuje od konkurence. Dalším faktorem, který může být zdrojem konkurenceschopnosti je soustředění se na výrobní politiku a inovace. Z důvodu dynamických změn, jež s sebou přináší tato doba. Jedná se o změny v produktech a službách. Autoři také zmiňují, že konkurenceschopnost je vytvářena v zákaznickém servise, který vytváří pro firmu loajální a spokojené zákazníky.

Pro dosažení konkurenceschopnosti musí dle Palátkové (2011) podniky brát v potaz řadu úrovní. Úrovně zahrnují konkurenceschopnost na zahraničním trhu a na domácím trhu, dále konkurenceschopnost v oboru podnikání a na makroúrovni a na mikroúrovni. Význam úrovní konkurenceschopnosti spočívá v pohledu na celkový trh, a nejen na pozici firmy v daném oboru. Proto by firma při formulování strategií a řízení procesů měla tyto úrovně zohlednit.

Autorka Lourdes Gabriela (2012) uvádí, že první definice konkurenceschopnosti vznikly v 18. století. Autorem definic byl ekonom Adam Smith, který tvrdí, že konkurenceschopnost je založena na využívání konkurenčních výhod.

Dvořáček a Slunčík ve své odborné publikaci z roku 2012 doplňují, že je konkurenceschopnost intenzivně spojena se světovou integrací, kdy jsou hlavními faktory v této souvislosti, rostoucí obchodní příležitosti, zvyšující se výskyt podniků, silná konkurence, modernizace informačních a komunikačních technologií.

1.2 Konkurenční výhoda

Jedná se o zdroj dosažení co nejlepší konkurenceschopnosti. Konkurenční výhoda je pouze dočasná, protože podnik se musí neustále rozvíjet a hledat nová řešení, jak této výhody dosáhnout. Pokud by podnik nezlepšoval svou konkurenční výhodu, mohla by se z výhody časem stát nevýhoda. Obecný pohled na konkurenční výhodu je vnímán jako schopnost firmy překonat svou konkurenci prostřednictvím faktorů, jako jsou nižší náklady, vyšší kvalita produktů a služeb apod.

Konkrétní směr, kterým by měla firma směřovat konkurenční výhodu, není jasně definován. Klíčové je, aby podnik využil a vylepšil své silné stránky k dosažení cílů.

Dle autorů Portera (1994) a autorů Lenssen a Smith (2018) je hodnota produktu odvozena od maximální ceny, kterou zákazník nabídne. Hodnota pro zákazníka je vyjádřena jedním nebo několika faktory, jež udávají jistou konkurenční výhodu, například to mohou být nižší náklady, lepší a vyšší jakost produktů či služeb, lepší distribuce, marketing, technologie apod. Cílem těchto faktorů je vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu.

Podle Kotlera (2007) je hlavním aspektem k dosažení konkurenční výhody, přinášet společnosti vyšší hodnotu toho, co firma nabízí jiného než konkurence. Tento aspekt má za úkol odlišovat produkty od ostatních za pomoci činnosti, kterou konkurence nevytváří. Také je důležité vytvořit konkurenční výhodu která je dlouhodobě udržitelná.

Marinič (2008) uvádí, že základním zdrojem konkurenční výhody je originalita v oblasti dovedností a efektivity, které využívá pouze jedna firma. Dovednosti mohou být založeny na fyzických a materiálních činnostech, některé dovednosti jsou však závislé na nehmotných faktorech, jako je kreativita, myšlení apod.

Autoři Tomek a Vávrová (2009) diskutují o konkurenčních výhodách, které stanovil Michael Porter. Jednou z těchto výhod je strategie nízkých nákladů, která je založena na fungování podniku při nejnižších možných nákladech a tím umožňuje prodávat produkty za nižší ceny oproti konkurenci. Druhá strategie se nazývá diferenciacce, což je schopnost vytvářet hodnotu pro zákazníka, která je v něčem originální. Autoři

doplňují Porterovy strategie o poznatky, že je složité uplatňovat obě strategie zároveň. Současně je zapotřebí pečlivé plánování, realizace a kontrola. K nalezení konkurenční výhody by měl být systematický a udržitelný proces, který se neustále musí kontrolovat a upravovat. *„Konkurenční výhodu produktu zaručuje výkon, který má vyšší hodnotu než výkon konkurence. Na tvorbě této hodnoty se podílí celý hodnotový řetězec.“* (Tomek a Vávrová 2009, s. 156)

1.3 Konkurence

Dalším pojmem, který souvisí s konkurenceschopností, je konkurence. Za konkurenci je označován subjekt, který svým jednáním zasahuje do konkurenceschopnosti druhého subjektu. Pojem konkurence také skrývá význam soupeření, boje, rivality, soutěže. S ohledem na výše zmíněné je identifikace a analýza konkurence nezbytnou aktivitou každé firmy, která chce na trhu uspět a současně dosáhnout vysoké konkurenceschopnosti.

Autor Bartes (1997, s.11) říká, že konkurence je *„Hospodářská soutěž mezi výrobci zboží (konkurence nabídky) nebo spotřebiteli (konkurence poptávky). Konkurence může existovat a volně působit pouze v tržním hospodářství, urychluje technický pokrok a vývoj v sociální sféře.“*

Urbánek (2010) a Jakubíková (2013) uvádí, že identifikovat tu nejvíce ohrožující konkurenci bývá často obtížný krok. Hlavním důvodem je skutečnost, že firmy na trh stále přicházejí a z trhu odcházejí. Dalším důvodem jsou nové technologie, které vyřazují již zavedené produkty apod.

Dle Urbánka (2010) musí firma pro dosažení dobrého postavení na trhu získat určitou konkurenční výhodu nad ostatními. V podstatě každý podnik má svou konkurenční strategii, která může být vědomá nebo nevědomá. Pro úspěšné řízení podniku je klíčové brát v potaz vnitřní a vnější faktory. Vnitřní faktory obsahují odbornost všech zaměstnanců, silné a slabé stránky podniku. Vnější faktory jsou většinou vlivy těžko ovlivnitelné například politická a ekonomická situace v zemi apod.

Autor Chernev (2014) podotýká, že konkurencí nazýváme zejména ty firmy, které cílí na uspokojení potřeb stejných zákazníků. Množství konkurence na trhu je neomezené, ať už se jedná o jakoukoliv cílovou skupinu zákazníků.

1.3.1 Členění konkurence

Pro širší pochopení pojmu konkurence je v této kapitole stručně popsáno členění konkurence dle několika hledisek. Důležité je rozlišovat mezi různými druhy konkurence, aby se firma zaměřila pouze na takovou konkurenci, která ji nejvíce ohrožuje. Tím firma vyloučí konkurenci, která pro ni není důležitá a může se soustředit především na konkurenty, kteří mohou představovat reálnou hrozbu.

Konkurenty je možné členit z hlediska územního, podle chování konkurentů, z hlediska nahraditelnosti, podle počtu konkurentů, úrovně diferenciací a podle míry uspořádání a propojení výrobců do aliancí. Další rozdělení může být na přímou a nepřímou konkurenci. Přímá konkurence zahrnuje firmy nabízející stejné nebo velmi podobné produkty či služby se snahou zaujmout stejnou cílovou skupinu zákazníků. Na druhé straně nepřímá konkurence zahrnuje firmy, které nejsou přímými konkurenty, ale plní obdobnou funkci a uspokojují podobné potřeby zákazníků (Urbánek 2010).

2 Teoretická východiska situační analýzy

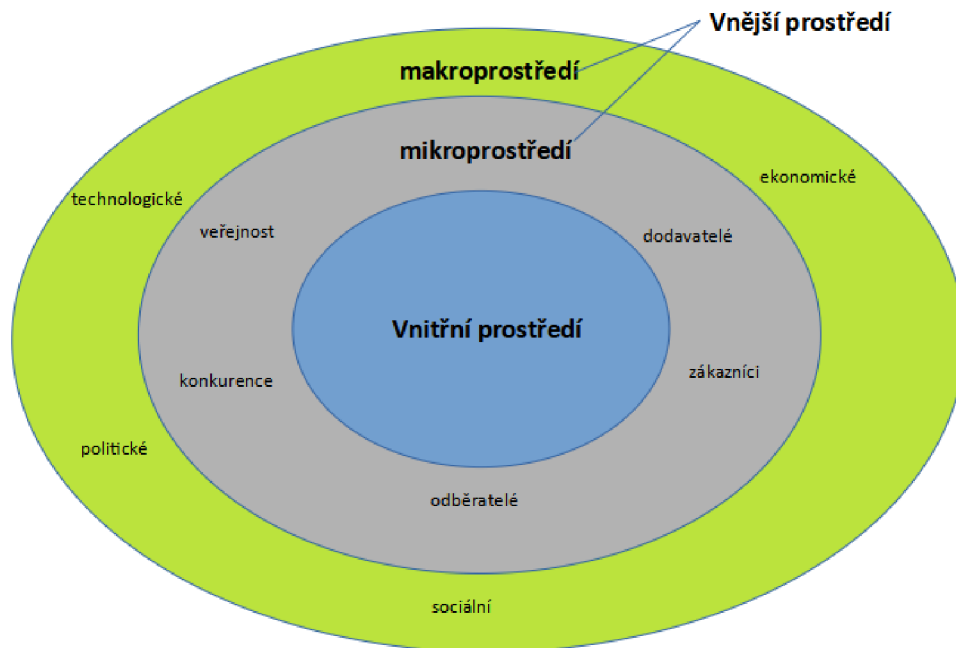
Fotr a kol. (2017) zastává názor, že situační analýza je proces, který je nezbytný pro strategický management. Dále je to také proces, který pomáhá organizacím porozumět svému prostředí a přizpůsobit se mu co nejefektivněji. Správné provedení analýzy může značně ovlivnit úspěšnost reakce firmy na okolní změny a schopnost předvídat vývoj firmy v budoucnu. Analýza nám ukazuje příležitosti a hrozby, které vedou ke zlepšení funkce podniku. Příležitosti a hrozby působící na podnik vytvářejí prostředí, ve kterém se firma v daném čase nachází a ovlivňují její konkurenceschopnost. Ovlivňují i samotnou činnost podniku včetně výroby, marketingu a lidských zdrojů. Z těchto důvodů je důležité, aby podnik detailně poznal okolní prostředí, neustále prováděl proces situační analýzy a zdokonaloval jej. Tím si podnik zajistí konkurenceschopnost.

Každá firma potřebuje být obeznámena se svým okolím, které ovlivňuje úspěšnost firmy na trhu. Prostor, který ovlivňuje firmu viz obrázek 1, se rozděluje na vnitřní a vnější. Vnější prostředí se dále dělí na makrookolí a mikrookolí. Je možné, že firmy získají přehled o okolním prostředí i bez použití analýz. Nicméně je to velmi obtížné (Dvořáček a Slunčík 2012).

Nástrojů k provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí existuje mnoho. Tato práce obsahuje PESTEL analýzu, která slouží k analýze makrookolí. Dále je použit marketingový mix pro analýzu vnitřního prostředí. Poslední analýzou je SWOT analýza, která sumarizuje výstupy z analytické části. Analýzy jsou vysvětleny v následující kapitole.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Jakubíková Dagmar (2013) popisuje vnější prostředí, jež se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. V makroprostředí jsou vlivy (ekonomické, technologické, legislativní, ekologické, politické a sociální), které mají dopad na všechny firmy, které aktivně působí na trhu. Síla a intenzita sil je individuální dle oboru podnikání.



Obrázek 1 Vnější a vnitřní prostředí
Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2006

Dle obrázku č. 1 jsou rozebrána jednotlivá prostředí v následující části této kapitoly.

2.1.1 Makroprostředí

Vlivy působící z makrookolí na podnik nelze ovlivnit. Přesto podnik musí sledovat trendy vývoje, aby zůstal informovaný a zachoval si svou konkurenceschopnost. Při provádění analýzy se směřuje od globálního až po lokální prostředí a ze všech vlivů se selektují pouze vlivy důležité pro vybraný podnik. Poté je podstatné sledovat vzájemný účinek vybraných vlivů a zkusit predikci, jak bude pokračovat jejich rozvoj v budoucnu (Jakubíková 2013).

Srpová (2011) uvádí že, makroekonomické prostředí je hodnoceno makroekonomickými ukazateli, jako jsou:

- míra ekonomického růstu (zvýšení vede ke zvýšení spotřeby, možnosti vyšších zisků apod.),
- úroková míra (čím vyšší tím jsou větší náklady na kapitál),
- směnný kurz,
- míra inflace.

Jak již bylo zmíněno v této kapitole s názvem situační analýza, pro analýzu makroprostředí je použita PESTEL analýza.

2.1.2 PESTEL analýza

PESTEL analýza je nástroj, pomocí něhož jsou analyzovány faktory z makroprostředí. Především slouží k identifikaci hrozeb a příležitostí pro budoucí vývoj podniku. Analýza obsahuje politické, ekonomické, ekologické, sociální, technologické a legislativní vlivy (Srpová 2011).



Obrázek 2 PESTEL analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013

Politické faktory vyjadřují politickou a vládní stabilitu, například vliv politických stran, sdružení a svazů, fiskální, sociální a vlivovou politiku, zákony, dohody o společenské odpovědnosti firem, zabránění dvojího zdanění aj. (Tyll 2014).

Ekonomické faktory mají vliv na kupní sílu a návyky spotřebitelů. Zahrnují ekonomiku od světové až po místní. Ukazatele jako inflace, nezaměstnanost, úroky, tempo růstu ekonomiky apod. jsou ukazatele měnící se v čase. Existují také ukazatele, které jsou v určitém měřítku stabilní, a to jsou například disponibilní zdroje ekonomiky. Všechny tyto ukazatele jsou v centru zájmu při analýze ekonomických faktorů (Dvořáček a Slunčík 2012 a Tyll 2014).

Sociální faktory jsou podstatné hlavně pro firmy, které prodávají přímo koncovým spotřebitelům a lze je rozdělit na dvě části. Do první části spadá chování spotřebitelů při nákupu. Znat spotřebitele je důležité, a proto se zkoumají ukazatele zvyků, životního stylu, věku, pohlaví, vzdělání a příjmu. Druhá část je zaměřena na sociální faktory, které ovlivňují chování a jednání samotných firem a jejich reakce na měnící se podmínky (Jakubíková 2013 a Zikmund 2010).

Technologické faktory odráží inovace ve světě, které ovlivňují dané oblasti podnikání. Konkrétně se jedná například o informační, komunikační, dopravní, výrobní či skladovací technologie. Dvořáček a Slunčík (2012) říkají, že technologické faktory jsou ve třech fázích. V první fázi jsou to technologie, které jsou běžně dostupné a každý podnik k nim má přístup. Může se jednat například o cloudové služby, e-commerce platformy apod. Ve druhé fázi jsou to technologie, kterými nedisponuje každý podnik a tím dochází k možnosti diferenciací produktu firmy, která těmito technologiemi disponuje. Ve třetí fázi to jsou technologie, které se teprve vyvíjejí a představují pro firmy budoucí rozvoj.

Ekologické faktory se zabývají tím, co se děje okolo nás z hlediska ochrany životního prostředí. Mezi tyto faktory se řadí emise znečišťujících látek, znečištění vody pomocí chemikálií apod. Všechny tyto faktory mohou mít velký negativní dopad na společnost.

Legislativní faktory zahrnují národní, evropské a mezinárodní legislativy včetně antimonopolních opatření a regulace zahraničního obchodu, například zákony související s ochranou dobývání nerostných surovin z přírodních zdrojů, ochranou duševního vlastnictví apod. (Tyll 2014 a Srpová 2011).

2.1.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí představuje tu část odvětví, v němž firma působí. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat faktory, které firmu ovlivňují. Na rozdíl od makroprostředí jsou tyto faktory firmou ovlivnitelné (Magretta 2012).

Existuje řada nástrojů, prostřednictvím nichž lze mikroprostředí analyzovat. Nástroje pro analýzu mikroprostředí jsou například analýza zákazníků, dodavatelů, konkurence apod. Jedním z neznámějších nástrojů je Porterův model pěti sil. V této práci je použita analýza konkurence.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je identifikováno svou organizační strukturou a zdroji firmy. Analýza vnitřního okolí spočívá v identifikaci silných a slabých stránek podniku. Při vnitřní analýze je velice důležité a nutné identifikovat zásadní vlivy, jež nejvíce ovlivňují podnik. Po řádně provedené analýze je poté podnik schopný co nejefektivněji využít tyto vlivy ve svůj prospěch, a tak zůstat konkurenceschopným (Dvořáček a Slunčák 2012).

Mezi silné a slabé stránky, které se dají analyzovat ve vnitřním prostředí firmy, patří například zaměstnanci, výroková politika, komunikační politika apod. Pro analýzu vnitřního prostředí je pro tuto práci zvolen marketingový mix, který je rozepsán v kapitole č. 3 Marketingové strategie.

2.3 SWOT analýza

Autor Dess (2014) tvrdí, že pro úspěšný marketingový proces je klíčová správně zvládnutá situační analýza. Pro nejefektivnější vyhodnocení situační analýzy se používá SWOT analýza, která se zaměřuje na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v obecném a firemním prostředí a vztahuje je k aktuálnímu stavu společnosti. Je často umísťována na konec z důvodu přehledného shrnutí. Název SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

| | | |
|---------------|------------------------------------|----------------------------------|
| | Pozitivní vlivy | Negativní vlivy |
| Vnitřní vlivy | S strengths silné stránky | W weaknesses slabé stránky |
| Vnější vlivy | O opportunities příležitosti | T threats hrozby |

Obrázek 3 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle SalesMan, 2023

První dvě počáteční písmena v názvu analýzy představují interní faktory. Podle autora Dess (2014) jsou písmena S a W vyjádřena následovně:

S – písmeno S (strengths) vyjadřuje přednosti neboli silné stránky firmy. Silné stránky jsou kladné vlivy, které se firma snaží využívat co nejefektivněji a tím vylepšit fungování společnosti. Vyskytují se v několika formách, které dávají výhodu nad konkurencí. Konkurenční výhodu nám zejména dávají takové silné stránky, které jsou těžko napodobitelné ostatními konkurenty, například tradice značky, pružná organizační struktura apod.

W – písmeno W (weaknesses) značí slabé stránky firmy neboli nedostatky. Slabé stránky jsou vlivy, které podnik brzdí v podnikatelské činnosti. Je potřeba tyto vlivy z co největší části eliminovat. Jedná se například o vysokou zadluženost, nekvalitní výrobky apod.

Každý podnik má své silné a slabé stránky individuální. To znamená, že silné stránky, které má jeden podnik, nemusí být silné stránky v druhém podniku, ale naopak to mohou být slabé stránky. To stejné platí i u slabých stránek. Ne každá silná stránka představuje konkurenční výhodu.

V dolních dvou kvadrantech se vyskytují externí vlivy, které mají zřetelný vliv na vnitřní procesy a organizační strukturu. Jedná se o příležitosti (O) a hrozby (T), které se vytvářejí v externím prostředí a odvíjejí se od:

- síly konkurence,
- obtížnosti bariér vstupu na trh,
- substitutů,
- vztahu mezi zákazníkem a firmou.

(Jakubíková 2013)

Příležitosti a hrozby jsou obtížně ovlivnitelné. Využívají se k vyhodnocení a zmapování největších benefitů a hrozeb pro firmy. Autor Dess (2014) uvádí následující:

O – značí anglické slovo opportunities (příležitosti). Příležitosti se podnik snaží využít v co největším rozsahu, protože přispívají k rozvoji firmy. Jedná se svým způsobem o zvýhodnění postavení vůči konkurenci tzv. konkurenční výhodu. Nejvíce vznikají z ekonomických, geografických, politických a legislativních faktorů. Příležitostmi jsou například nízké bariéry při vstupu na nové trhy, vyspělost dané země apod.

T – threats (hrozby). Jsou to vlivy působící v okolí firmy, které negativně ovlivňují chod společnosti. Hrozby jsou hodnoceny podle významu a pravděpodobnosti výskytu. Podnik se snaží hrozby v co největší míře eliminovat. Jedná se například o špatnou konkurenceschopnost, vznik nové konkurence apod.

2.3.1 Konfrontační matice

Jakmile jsou klíčové faktory identifikovány, je nutno určit jejich významnost. Výsledky SWOT analýzy se musí přenést do odvozené TOWS matice. Tato matice poskytuje detailnější rozbor a pomáhá určit optimální strategii. Vyhodnocení následně proběhne po zvolení důležitosti vnitřních faktorů vůči vnějším faktorům pomocí plusů, které značí pozitivní vliv a mínusů, které značí negativní vliv (Jakubíková, 2013).

| | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|
| | Silné stránky (S) | Slabé stránky (W) |
| Příležitosti (O) | Strategie Maxi – Maxi | Strategie Mini – Maxi |
| Hrozby (T) | Strategie Maxi – Mini | Strategie Mini – Mini |

Obrázek 4 TOWS matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013

Matice TOWS má čtyři strategie, jimiž jsou podle Jakubíkové (2013) a Davida (2011):

- SO – nazývána také jako maxi – maxi, jedná se o ofenzivní růstový přístup. Tato strategie je založena na maximálním využití silných stránek firmy za účelem využití příležitostí. Jinými slovy se firma snaží co nejvíce využít své interní výhody, aby dosáhla konkurenční výhody na trhu.
- ST – označována také jako maxi-mini. Strategie spočívá v maximálním využití silných stránek za účelem co největší eliminace hrozeb. Je důležité, aby firma včas identifikovala hrozby a za pomoci silných stránek je přeměnila na příležitosti.
- WO – strategie s opatrným přístupem označována také jako mini – maxi. Jedná se o spojení v podobě minimalizace slabých stránek za pomocí maximálního využití příležitostí. V praxi to vypadá tak, že se firma snaží získat pomoc z externích zdrojů například kooperace s jinou firmou, která dokáže vyřešit interní problém firmy.
- WT – také ji lze najít pod názvem mini – mini. Strategie je založena na obraně a kompromisech. Využívá se za účelem minimalizace slabých stránek, kterými se minimalizují hrozby. Vnější hrozby v kombinaci se slabými stránkami vytvářejí těžké situace pro firmu. V nejhorším případě se firma ocitne ve stavu nucené likvidace či bankrotu.

Výsledky analýzy jsou podkladem pro vedení podniku, na různé účely, jimiž je například zavádění nových produktů.

3 Marketingové strategie

Kotler a kol. (2007, s.678) definují pojem marketingová strategie takto: „Marketingová strategie – marketingová logika, s jejíž pomocí hodlá podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.“ Hlavním úkolem marketingové strategie je proces, který se opírá o potřebná data, získaná prostřednictvím analýz s cílem maximalizovat zisk. Pomocí dobře zvolené marketingové strategie firma dokáže získat konkurenční výhodu nad ostatními podniky.

V publikaci od Jakubíkové (2013) jsou uvedeny dva přístupy tvorby marketingových strategií. Prvním způsobem je parciální přístup, který se používá na konkrétní aspekt například konkurence, výrobky apod. Druhý přístup je integrální. V tomto přístupu firma bere v potaz všechny marketingové strategie, které vycházejí z marketingového plánování. Bakalářská práce se zabývá výrobkovou politikou dané firmy. Tudíž je v této kapitole použit pouze parciální přístup dle Ansoffovy matice.

3.1 Ansoffova matice

Ansoffova matice je parciální strategie vyjadřující vztah mezi výrobkem a trhem s ohledem na nákladovost a rizikovost jednotlivých strategií. Matice udává čtyři tržní strategie, které může firma využít pro rozvoj a růst podniku.

| | | | |
|-----------|-------|-----------------|---------------|
| Výrobky ↓ | Trh → | Stávající | Nový |
| Stávající | | tržní penetrace | rozvoj trhu |
| Nové | | rozvoj produktu | diverzifikace |

Obrázek 5 Ansoffova matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2013

Na základě obrázku č. 5 jsou níže popsány tržní strategie.

Tržní penetrace – v této strategii se cílí na co největší zvýšení tržního potenciálu. Zejména se jedná o zlepšení marketingové oblasti za účelem zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků či převzetí zákazníků od konkurence anebo získání nových zákazníků. Tato strategie není finančně náročná a nenese velké riziko, protože firma uplatňuje stávající postupy a zdroje.

Rozvoj trhu – tato strategie spočívá v nalezení nového trhu pro stávající výrobek. Oproti předchozí strategii je rozvoj trhu finančně náročnější a rizikovější.

Rozvoj produktu – spočívá ve vytvoření nových produktů či inovace stávajících produktů na stávajících trzích, například vytvoření širší nabídky produktů. Finanční náklady pro tuto strategii jsou vyšší a je zde velké technické riziko. Opět rizikovější než předchozí strategie.

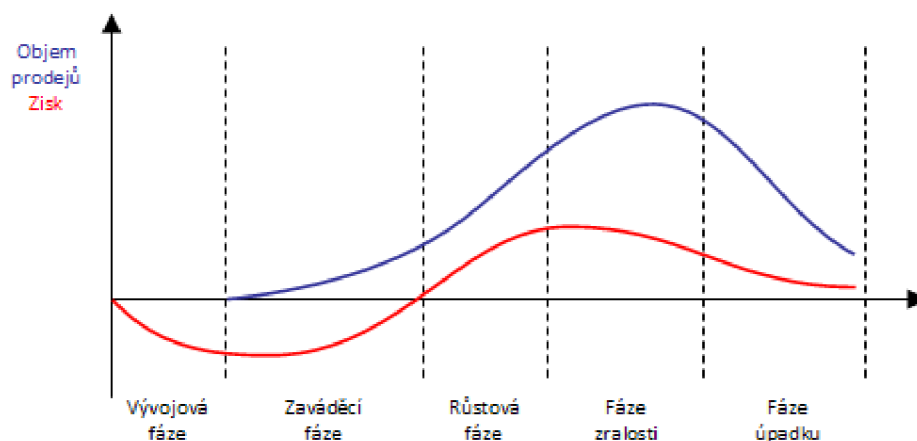
Strategie diverzifikace – je založena na vývoji nových produktů s cílem expandovat na nové trhy. Diverzifikaci se dělí na horizontální, vertikální a laterální. Horizontální diverzifikace spočívá v rozšíření výrobní řady o produkty, které jsou s nimi v souvislosti, například jsou vyrobeny ze stejného materiálu. Vertikální diverzifikace prohlubuje plán produktů, surovin a výrobních aspektů. Laterální diverzifikace je vznik zcela nových výrobků s cílem je uplatnit v nových segmentech. Tato strategie je ze všech čtyřech strategií nejvíce finančně náročná s největším rizikem (Kotler 2007).

3.2 Marketingový mix 4P

Do marketingové strategie firem také patří marketingový mix. Jedná se o mix různých proměnných, které firma využívá pro uvedení produktů či služeb na trh. Marketingový mix je většinou složen ze čtyř prvků, které jsou cena, komunikace, produkt a distribuce. Tyto prvky jsou kontrolovány, marketingovými specialisty. Rozpočet na jednotlivé strategické podnikatelské jednotky je dán firmou. Zvolení správného marketingové mixu pomáhá firmám ke zvýšení konkurenceschopnosti a zisku.

3.2.1 Produktové strategie

Produkt se rozumí samotný výrobek nebo služba, za kterou je zákazník ochoten zaplatit, například oděvy, potraviny, doprava apod. Produkt je klíčovým prvkem marketingového mixu a během svého působení na trhu, prochází fázemi zavádění, růstu, zralosti a poklesu. Před uvedením na trh výrobek prochází fází vývoje. Pro správné užití marketingového mixu je třeba zjistit, v jaké fázi se produkt nachází, protože v různých fázích produktu je třeba zvolit jiný přístup (Světlík 2018).



Obrázek 6 Životní cyklus výrobku/služby

Zdroj: Managementmania, 2018

Z obrázku č. 6 je patrné, že pokud se zvyšuje zisk tak rostou i tržby a naopak. Životní cyklus je velice individuální pro každý produkt. Někdy nastávají situace, kdy po fázi zralosti nemusí přijít úpadek, ale znovu fáze růstu. To může být zapříčiněno například prostřednictvím nových technologií apod.

V první fázi vývoje produktu se jedná o prototyp, který ještě není plně otestován, aby mohl být uveden na trh. V této fázi firma musí počítat s nutnými investičními náklady na vývoj produktu a záporným ziskem (Kotler 2007).

Fáze zavádění začíná při uvedení výrobku na trh. Výrobce obvykle nejvíce investuje do propagace, aby zvýšil povědomí o produktu, což je finančně náročné. Zisk v této etapě pomalu roste, ale je stále záporný. V této fázi se uplatňují čtyři strategie:

- rychlé sbírání smetany – vysoká cena produktu a vysoká propagace,
- pomalé sbírání smetany – vysoká cena produktu a nízká propagace,
- rychlá penetrace – nízká cena produktu a vysoká propagace,
- pomalá penetrace – nízká cena produktu a nízká propagace (Světlík 2018).

Etapa růstu pro firmu znamená zvyšující se zisk, který dosahuje kladných hodnot a povědomí o produktu stále roste i bez velkých investic do propagace. V této fázi je propagace zaměřená hlavně na přesvědčení zákazníka, aby si produkt koupil. Je zde důležité, aby byl produkt propagací podpořen a nedošlo tak k rychlému poklesnutí zisku. Pro tuto etapu se používá Ansoffova matice.

Zralost někdy také nazývána jako stabilita produktu je čtvrtou fází životního cyklu produktu na trhu. V této fázi dochází k meziročnímu propadu zisku, který může být zapříčiněn větším výskytem konkurence. Pro fázi zralost se uplatňují tři strategie. První strategie je rozvoj produktu, např. změna designu, zvýšená kvalita apod. Druhou strategií je rozvoj trhu, kde firma cílí na vyšší spotřebu stávajícího produktu. Poslední strategií je zlepšení komunikace se zákazníky, firmy začínají být více agresivní se svými kampaněmi, aby znovu zvedli poptávku po produktu. Může se jednat o slevy, akce apod.

Po fázi zralosti nastává fáze úpadku, kde zisk rapidně klesá. V tomto okamžiku ve firmě přichází rozhodovací moment, kdy je nutné vybrat jednu ze tří strategií. Firma může buďto udržet výrobek na trhu nebo podvědomě stahovat produkt z trhu za účelem maximálního zisku během této likvidace, nebo stáhnout daný výrobek ihned z trhu (Kotler 2007).

3.2.2 Strategie ceny

Cena je částka, kterou je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Tento prvek marketingového mixu, je závislý na mnoha faktorech a často se mění. Změny cen, které nastávají mohou být zapříčiněny, například inflací, zdražováním vstupů pro firmu apod. Firma si při změně cen, musí uvědomit, že zákazník je velmi citlivý na tyto změny hlavně při zvyšování. Pro správné vytvoření cen je nutno zvolit strategii a metodu pro určení cen. V této práci je cena odvíjena podle strategie poměr cena/kvalita viz tabulka č. 1.

Tabulka 1 Strategie dle poměru cena/kvalita

| | Vysoká cena | Střední cena | Nízká cena |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| Vysoká kvalita | 1. Strategie mimořádné ceny | 2. Strategie vysoké hodnoty | 3. Strategie mimořádně vysoké hodnoty |
| Střední kvalita | 4. Strategie předražování | 5. Strategie střední hodnoty | 6. Strategie odpovídající hodnoty |
| Nízká kvalita | 7. Strategie okrádání | 8. Neúsporná strategie | 9. Úsporná strategie |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hajíček, 2011

Strategie 1, 5, 9 se mohou vyskytovat ve stejném tržním segmentu, avšak jejich úspěch závisí na pohledu zákazníka. I když zákazník má zájem o kvalitu a cenu, prioritou pro ně může být faktor úspor.

Strategie 2, 3, 6 zaujímají pozice, z kterých firmy dokáží čelit podnikům, jenž zvolily strategie 1, 5, 9. V těchto strategiích firmy poukazují na fakt, že ke stejné kvalitě se dá určit nižší cena.

Strategie 4, 7, 8 spíše zákazníka odrazují od koupi produktu. Tyto strategie jsou založeny na nízké kvalitě a vysoké ceně, která může vyvolat pocit podvodu (Hajíček 2011).

Po zvolení strategie musí být zvolena metoda pro odvození ceny. Existuje několik metod, jak stanovit cenu a konečné rozhodnutí záleží pouze na podniku, kterou z nich zvolí.

První metoda spočívá v odvození ceny od nákladů. Do této ceny vstupují náklady spojené s výrobou, například počet zaměstnanců, který se podílel na výrobě, ceny surovin apod. Dále jsou to náklady spojené s marketingem. Konečná cena je vždy větší než vynaložené náklady.

Druhá metoda je dle orientace na poptávku. V této metodě je nutné, aby podnik zjistil pomocí průzkumu, jakou cenu jsou zákazníci ochotni za daný výrobek zaplatit. Po zjištění ceny od zákazníků, podnik určí konečnou cenu produktu (Jakubíková 2013).

Třetí metoda spočívá v odvození cen na základě konkurence. Firma může zvolit ceny podle průměru cen všech konkurentů nebo dle ceny tržního vůdce.

Poslední metoda je cena podle zákazníka. Tato metoda spočívá v představě konkrétního zákazníka o aspektech produktu, například kvalita, vlastnosti, distribuce apod. Dále hraje velkou roli značka a image zaměstnavatele, od které se odráží důvěra v produkt. Všechny aspekty se zapíší do tabulky a jsou k nim uvedeny body. Celkový součet bodů dává představu o konečné ceně (Jakubíková 2013).

3.2.3 Komunikační strategie

Komunikace bývá nejsilnějším prvkem celého marketingového mixu. Správně zvolená komunikace dostává produkt do podvědomí zákazníků a mnohdy rozhoduje o jeho koupi. Komunikace je tvořena různými nástroji. Hlavním cílem těchto nástrojů je rozvíjet image výrobku na trhu.

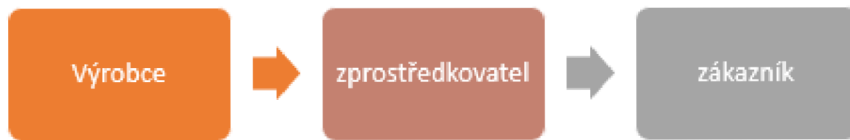
Nástroje pro komunikaci se zákazníky jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing a vztahy s veřejností. Reklama je označována jako, placená forma neosobní prezentace produktu nebo služeb. Pomocí reklamy chce výrobce zvednout povědomí

o produktu u zákazníků. Reklama se objevuje v médiích, novinách, letácích apod. Druhy reklamy jsou informační, přesvědčovací a připomínací. Podpora prodeje představuje činnost pomocí, které se vytvářejí krátkodobé stimuly, jenž povzbuzují zákazníky ke koupi výrobku. Příkladem mohou být kupony, slevy, ochutnávky, vzorky apod. Osobní prodej je forma přímé komunikace se zákazníky. Cílem osobního prodeje je vytvořit dlouhodobý vztah mezi zákazníkem a výrobcem. Tato forma komunikace se nejvíce používá na B2B trhu. Dalším nástrojem je přímý marketing, kterým se rozumí cíleně adresovaná komunikace se zákazníky přes email, létaky, sms, telemarketing apod. Posledním zmíněným nástrojem pro komunikaci se zákazníky je PR, které pomáhá vybudovat si vztah s veřejností na základě sociální odpovědnosti, vystupováním na veřejnosti apod. (Světlík 2018).

3.2.4 Distribuční strategie

Umístění produktu či služby zahrnuje distribuční kanály, skladovací zařízení, způsob dopravy a řízení zásob. Jedná se o proces dodání produktu k zákazníkovi. Rozlišuje se distribuce přímá a nepřímá. Přímá distribuce spočívá v přímém kontaktu se zákazníkem a výrobcem. Hlavní výhodou je zde rychlá zpětná vazba. Na druhé straně v nepřímé distribuci mezi výrobcem a zákazníkem je mezi článkem, který se nazývá zprostředkovatel. Zprostředkovatelem může být maloobchod, velkoobchod a dovozce. Nepřímá distribuce má několik stupňů, které se odvíjejí od toho, kolik je v distribučním kanálu zprostředkovatelů. Tato forma distribuce je většinou používaná

na B2B trzích. Velkou nevýhodou této distribuce je ztráta kontroly výrobce nad zbožím (Jakubíková 2013 a Světlík 2018).



Obrázek 7 Nepřímá distribuce
Zdroj: Vlastní zpracování

4 Představení společnosti

Společnost Aveflor, a.s. je rodinná firma, která byla založena 14. září 1995. Majitelem je Ing. Jiří Zubatý, který je v dnešní době předseda představenstva a ředitelem společnosti je jeho syn Ing. Jan Zubatý. V roce 2021 byla společnost zapsána do registru rodinných podniků. Základní kapitál společnosti byl v částce 4 000 000 Kč a je splaceno 100 %. Bylo uvedeno 400 kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,-Kč. Základní informace o společnosti jsou zaznamenány v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Základní informace o společnosti

| | |
|---------------------------|--|
| Název firmy | Aveflor, a.s. |
| Sídlo | Budčeves 26, 507 32 Kopidlno |
| Právní forma | akciová společnost |
| Identifikační číslo osoby | 64259838 |
| Předmět podnikání | výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických směsí výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona |
| Počet zaměstnanců | 100-199 |
| Statutární orgán | představenstvo |
| Velikost firmy | střední podnik |
| Základní kapitál | 4 000 000 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost působí na českém a zahraničním trhu více než 20 let a to v 47 zemích například Německo, Polsko, Švédsko, Slovensko, ale i mimo členy Evropské unie jako jsou Velká Británie, Spojené arabské emiráty, Saudská Arábie, Jihoafrická republika. Z celkového množství vyrobených produktů jde mimo Českou republiku zhruba 70 % (Aveflor 2023). Bakalářská práce je řešena v rámci analýzy mikroprostředí a vnitřního prostředí pro český trh.

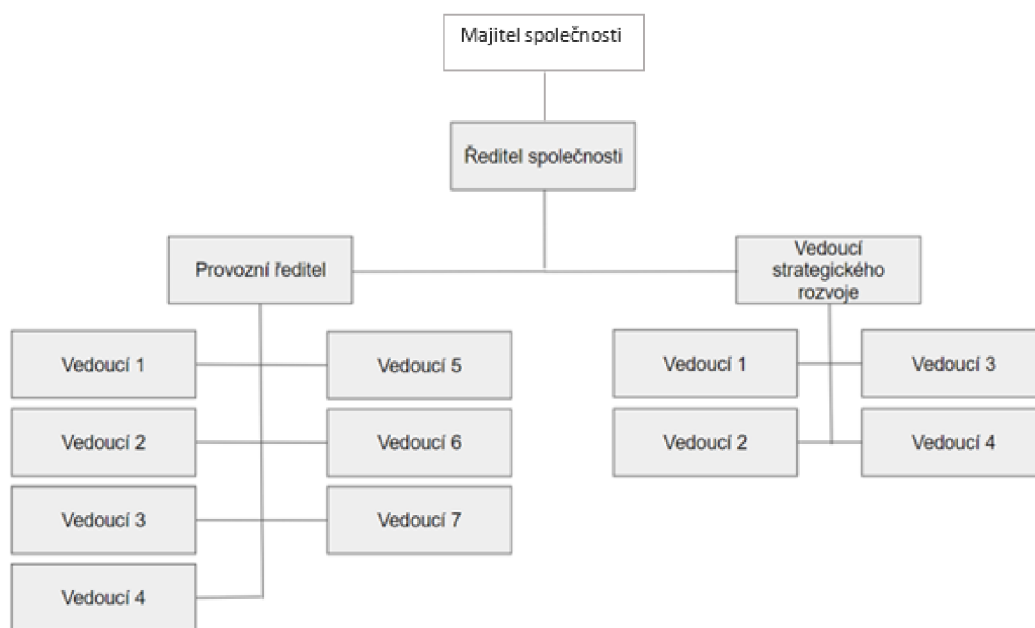
Ve firmě probíhá výroba a prodej léčivých přípravků, kosmetiky a technických výrobků. Především se jedná o výrobu/plnění aerosolových přípravků, gelů a emulzí. Vše se plní do obalových forem, kterými jsou například spreje, tuby, skleničky a další. V posledních pěti letech firma Aveflor, a.s. prošla rekonstrukcí a inovacemi strojů. V areálu firmy byl rozšířen sklad, byla postavena nová budova, kde sídlí marketingové a obchodní oddělení a proběhla inovace strojů na míchání emulzí, gelů apod.

Firma vlastní několik certifikátů podle norem, jimiž jsou povolení k výrobě veterinárních léčiv, SVP pro veterinární přípravky, ISO 13 485 ed.2, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 22716, ISO 22716.

Filosofie společnosti vychází ze spokojenosti zákazníků a vlastníků firmy, fungování firmy za pomoci etických kodexů, pozitivního chování vůči životnímu prostředí, BOZP při práci a šíření dobrého jména (Aveflor 2023).

Organizační struktura

Na obrázku č. 8 je zobrazena struktura společnosti Aveflor, a.s.



Obrázek 8 Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování dle Aveflor, 2023

Organizační struktura společnosti na obrázku č. 8 je zjednodušená, neboť každý vedoucí má pod sebou i další zaměstnance a úseky. Kompletní organizační struktura je k nalezení na webových stránkách firmy. Tato zjednodušená forma vystihuje podstatu struktury organizace. Hlavní výhodou, kterou organizační struktura obsahuje je působnost majitele v aktivním vedení společnosti. Tudiž procesy rozhodování jsou velice rychlé a efektivní.

Společnost je řízena majitelem a ředitelem, kterému podléhá provozní ředitel a vedoucí strategického vývoje. Provozní ředitel má na starosti sedm jednotlivých úseků, kterými jsou výrobně-technický úsek, kontrola jakosti, jištění jakosti,

zásobování, personální oddělení, ekonomický úsek a vedoucí skladu. Vedoucí strategického rozvoje, kterým je sám ředitel společnosti dohlíží na úsek registrace, schvalování a notifikace výrobků, dále na obchod a marketing, vývoj nových výrobků a informační správu.

Statutárním orgánem je představenstvo, které se skládá ze tří členů, předseda Ing. Jiří Zubatý, místopředseda Ing. Jan Zubatý, člen představenstva Milada Zubatá. Společnost zastupuje ve všem předseda představenstva nebo místopředseda představenstva nezávisle na sobě.

Součástí firmy je také dozorčí rada, jejímž hlavním úkolem je monitorovat výkon a činnost společnosti. Tato rada se skládá ze tří členů. Předseda dozorčí rady je Daniela Havlová a dva členové dozorčí rady jsou Mgr. Radana Zubatá a Veronika Píchová.

Odvětví firmy

Zaměření firmy Aveflor, a.s. je v chemický průmyslu, konkrétně odvětví CZ-NACE 21. Tento průmysl v české ekonomice je znám svojí významností ve značné výrobní kapacitě a programech na výzkum a vývoj. Chemický průmysl patří mezi nejvyspělejší hospodářské sektory v ČR. Tento průmysl je založen převážně na využívání minerálních surovin, což může být do budoucna problém pro firmu Aveflor, a.s., která tyto suroviny také využívá. Za posledních třicet let se chemické odvětví podílelo v průměru na ekonomických ukazatelích (zaměstnanost, výsledek hospodaření apod.) mezi 2 až 4 %.

V posledních letech toto odvětví prochází velkými změnami z hlediska CSR a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. V chemickém odvětví v ČR je zaměstnáno přes 130 000 lidí. Aktuálním problémem, který v tomto odvětví nastává je zvyšování cen energií a surovin v rámci vstupních nákladů firem (Souček 2022).

Zákazníci

Zákazníci jsou klíčovým prvkem, který má stěžejní vliv na úspěch podniku. Mohou to být lidé či organizace, kteří nakupují zboží za účelem dalšího prodeje (B2B) nebo k vlastní spotřebě (B2C). Firma Aveflor, a.s. rozděluje dvě skupiny zákazníků v závislosti na charakteru trhu, na kterém působí. V rámci B2B trhu jsou zákazníci

lékárny a drogerie, které mají podíl na celkových tržbách společnosti Aveflor, a.s. za poslední rok 93 %. Tito zákazníci jsou blíže popsáni v kapitole marketingový mix.

Druhou skupinou zákazníků, jsou spotřebitelé na B2C trhu, jenž se podílí na tržbách zbylými 7 %. Tato skupina zákazníků je velice obsáhlá a zahrnuje osoby od 18 let a výše. Nejvíce se na tomto trhu firma zaměřuje na rodiny s dětmi, které potřebují rychlou a účinnou pomoc při poranění. Z důvodu toho, že se B2B trh podílí na 93 % z celkových tržeb firmy Aveflor, a.s., je práce dále zaměřena pouze na B2B trh, protože je pro firmu klíčový.

5 Situační analýza

Situační analýza firmy Aveflor, a.s. obsahuje analýzu makrookolí prostřednictvím PESTEL analýzy. Dále je rozebráno vnitřní prostředí firmy v podobě marketingového mixu. Následně jsou výsledky analýzy vyhodnoceny do SWOT analýzy a z ní je odvozena konfrontační matice, která napomáhá k vytvoření strategií pro firmu.

5.1 PESTEL analýza

V této analýze jsou rozebrány politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, které nejvíce ovlivňují firmu.

Politické faktory

V České republice je aktuálně premiérem Petr Fiala, který byl jmenován do funkce 28. listopadu 2021 v době pandemie Covidu-19. Volba nového premiéra může být vnímána jako nespokojenost s vládou Andreje Babiše. Vláda se dle občanů pod vedením Andreje Babiše nedokázala dostatečně vyrovnat s pandemií. Výsledky průzkumu ukazují, že důvěra ve vládu, která byla v roce 2021 28,45 % se zvýšila v roce 2022 na 34,08 %. Vláda Petra Fialy aktuálně neohrožuje podnik Aveflor, a.s. V budoucnu by pro firmu představovalo ohrožení odchod ČR z EU, neboť firma je závislá na exportu do jiných zemí včetně členských států EU, které tvoří 70 % jejího obchodu. Došlo by ke značnému navýšení administrativních a celních nákladů a dalších faktorů (Vláda ČR 2022 a OECD 2023).

Jak bylo zmíněno firma Aveflor, a.s., se primárně zaměřuje na export. V souvislosti s exportem svých výrobků na Ukrajinu a do Ruska se firma potýkala s problémem v důsledku současné situace v obou zemích. Vypuknutím války mezi Ruskou a Ukrajinou dne 24. února 2022 byla firma nucena zastavit export do těchto zemí, což vedlo ke ztrátě prodeje výrobků a snížení zisku. Dalším problémem, který díky této situaci vznikl, je zdražování plynu a ropy. Rusko hrozilo zastavením dodávek těchto energií do států v EU. Tato situace měla za následek navýšení cen těchto energií a tím zvedla náklady firmy.

Česká republika by také mohla přijmout jako hlavní měnu euro. Tato možnost pro ČR zatím zůstává, ale stále velkým otazníkem. Pro některé by přijetí eura znamenalo hrozbu a pro některé zase příležitost. V případě firmy Aveflor, a.s. by přijetí eura znamenalo úlevu od převádění eura na českou korunu.

Dalším faktorem je regulace ze strany EU pro oblast zdravotnických prostředků. Během posledních 20 let EU mnohokrát revidovala předpisy týkající se této oblasti. Hlavním cílem je vytvořit silný, transparentní a udržitelný regulační rámec, který zajistí vysokou bezpečnost s podporou inovací (SANTE 2023).

Ekonomické faktory

Z hlediska ukazatelů vývoje v zemi patří mezi nejdůležitější HDP, dle kterého firma může odhadnout, zdali bude vyšší nebo nižší poptávka po produktech. V České republice se HDP zvýšilo o 2,4 % mezi lety 2021-2022. To značí lehký pokrok v české ekonomice a pro firmu možnost více se zaměřit na tuzemský trh. Rok 2022 v chemickém průmyslu přináší pětinačný meziroční pokles produkce v chemickém odvětví (ČSÚ 2023).

Dalším faktorem je inflace. Průměrná roční míra inflace za rok 2022 byla 15,1 %. Což znamená, že zboží, které firma nakupuje od českých dodavatelů vzrostlo na ceně o 15,1 % za poslední rok, a to se významně odrazilo do nákladů firmy. Tím pádem firma musela zvyšovat ceny svých výrobků, aby snížila dopad inflace na ziskovost firmy. Změny cen vstupů se přenášely do cen výstupů, které nebyla schopna firma plně přenést a došlo k poklesu rentability tržeb. Inflace měla rapidní nárůst v pandemii Covid-19 a v současnosti se na jejím zvýšení podílí i válka na Ukrajině (ČSÚ 2023).

Pro firmu je důležité sledovat vývoj hrubé minimální mzdy v ČR, která se zvyšuje díky rostoucí inflaci. V roce 2023 se hodinová mzda zvýšila o 7,4 Kč na 103,8 Kč. To představuje celkový měsíční nárůst příjmu o 1 100 Kč. Minimální částka, která musí být zaměstnanci vyplacena je 17 300 Kč (MPSV 2023).

Jelikož je firma Aveflor, a.s. založena převážně na exportu, je pro ni důležitý směnný kurz. Firma s ostatními státy obchoduje v eurech. Jedná se tedy o kurz EUR/CZK. V roce 2018 byl kurz 25 Kč za euro. V letech 2019-2020 kurz vyrostl na 27,59 Kč, což byl největší nárůst za posledních 5 let. Od té doby kurz klesá a v současnosti k datu

16.5.2023 je kurz 23,55 Kč za euro. Pro firmu je vývoj kurzu v posledních 3 letech velice nepřínosný, jelikož zákazníci zaplatí v přepočtu méně korun. Nicméně firma má pro cca 40 % směn zajištěný kurz do roku 2024 (KURZYCZ 2023).

Sociální faktory

Firma Aveflor, a.s. se snaží přizpůsobovat trendům v oblasti životního stylu, díky kterým si mohou udržet konkurenceschopnost a zajistit úspěch na trhu. Jedním z nejvýznamnějších trendů, kterému se firma aktivně věnuje, je práce z domova tzv. homeoffice. Trendy ve světě řeší firma operativně dle potřeb vedení a zaměstnanců. Ve firmě pracuje tzv. prostředník, což je pozice, která zaručuje styk mezi zaměstnanci a vedením firmy.

Sociálním faktorem, který firmu ovlivňuje, je nezaměstnanost a průměrná mzda. Nezaměstnanost v ČR je obecně malá. V prosinci roku 2022 byla obecná míra nezaměstnanosti 2,2 %. Co se týče průměrné mzdy v ČR ta dosáhla v roce 2022 40 353 Kč za měsíc v Královehradeckém kraji dokonce 41 062 Kč (ČSU 2023 a Dufková 2023). Další faktor je nedostatek pracovních sil na trhu práce, která je způsobena malou nezaměstnaností. V dnešní době obzvláště mladí lidé v generaci Z, mají výrazně vyšší nároky a nižší ochotu pracovat pro rozvoj firmy. Tudíž najít kvalifikované a ochotné zaměstnance je pro firmu obtížné.

Největším sociálním faktorem, který firmu ovlivnil v posledních pěti letech byl homeoffice. Práce z domova se stala trendem v období pandemie Covid-19, kdy firma musela čelit nedostatečnému počtu pracovníků kvůli nemoci. Aby firma přežila takovýmto situacím, umožnila některým zaměstnancům pracovat z domova. Tím pro ně vytvořila bezpečnější prostředí, ve kterém mohli pracovat bez omezení. Díky pandemii firma získala možnost využít příležitost a rozšířit svou výrobu o dezinfekční prostředky.

Technologické faktory

Tyto faktory ovlivňují efektivitu a produktivitu firmy. V dnešní době se technologie vyvíjejí rapidním tempem a je velice důležité sledovat jejich vývoj a inovace. V tomto kontextu jsou technologické faktory klíčem ke konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě.

Dostupnost internetu a mobilního připojení pro komunikaci jsou v dnešní době zásadní. Bez těchto technologií firma ztrácí možnost rychlé a efektivní komunikace se zaměstnanci a zákazníky. Mnohdy pohotová komunikace mezi externími a interními partnery může rozhodovat v úspěchu či neúspěchu.

Obecný faktor, který v dnešní době ovlivňuje výrobu a služby firem, je nedostatek surovin a zvyšující se ceny energií a surovin. V tomto případě musí firma Aveflor, a.s. hledat alternativy za některé z používaných surovin, aby předešla situaci, kdy nebude schopna vyrábět. Surovinou, kterou je například voda, není zatím možné nahradit (Tmejová 2021). Nedostatek surovin a zdražování energií a surovin dostává firmu do nejisté finanční situace.

Dalším faktorem pro firmu jsou náklady na výzkum a vývoj z vnějších zdrojů. V některých případech firma dostává dotace na vývojové projekty v podobě programů jako jsou Inovace, TAČR apod. Firma nedostává pouze dotace na výzkum a vývoj, ale také pro vytvoření nových pracovních míst ve společnosti.

Velice důležitým faktorem pro plynulý chod společnosti je automatizace. Jedná se o použití různých technologií za účelem usnadnění práce, monitorování, ušetření času apod. Automatizace je také důležitá z hlediska konkurence. Týká se hlavně menších firem, které díky automatizaci dokáží vyrobit více produktů nebo nabídnout lepší služby zákazníkům a tím konkurovat větším firmám (Weber 2017).

Ekologické faktory

V současné době patří mezi nejprobíranější téma, jaký vliv má firma na životní prostředí. Proto budou zahrnuty v této části faktory:

- politika ESG,
- opady a znečišťování ovzduší,
- udržitelné zdroje,
- recyklace.

Faktor, který na firmu momentálně nejvíce působí je požadavek na politiku ESG. Jedná se o kritéria, která spadají do kategorie životní prostředí (E), sociálních hodnot (S)

a aspektů prospěšné společnosti (G). Požadavek ESG je určen pro zaručení společenské odpovědnosti firem vůči okolí.

Firma Aveflor, a.s. i přes svou podnikatelskou činnost se snaží být co nejvíce šetrná k životnímu prostředí. Firma se řídí zákonem č. 17/1992 Sb. o životním prostředí a zákonem č. 541/2020 Sb. o odpadech. Veškerý nebezpečný odpad, který firma produkuje, je v oddělených prostorách areálu vypouštěn do tanků. Tanky jsou vyrobené ze speciálních plastů, které disponují dlouhou životností a jsou šetrné k přírodě.

Pro udržitelnost zdrojů zvažuje firma výrobu elektřiny pomocí solárních panelů. Sluneční energie má minimální dopad na životní prostředí ve srovnání s ostatními zdroji energie. Firma tento způsob udržitelnosti zdrojů plánuje zavést v následujících deseti letech. Na tuto formu udržitelnosti zdrojů jsou různé dotační projekty ze strany státu a různých institucí, například Zelená úsporám, HEAT, RES+ apod.

Co se týče recyklace firma má v areálu kontejnery na plast, papír, kov a elektrická zařízení. Díky tomu zaměstnanci třídí odpad správně, aby byla možná recyklace.

Legislativní faktory

Legislativní faktory se řídí zákony, které ovlivňují celou firmu. Chod firmy je regulován pomocí auditů, které probíhají zhruba jednou za měsíc. Jsou to audity od státních institucí jako SUKL, USKVBL, ale také to mohou být audity od zákazníků nebo certifikační audity. Všechny legislativní změny řeší registrační oddělení firmy. Legislativní faktory se v posledních letech výrazně zpřísnily, což zasahuje do nákladů firmy.

Pro firmu Aveflor, a.s. která je založena především na exportu, jsou důležité regulace ohledně dovozu a vývozu, humánních léčiv, veterinárních léčiv a biocidních přípravků. Firma se musí řídit podle regulací celní správy v sekci léky, léčiva, a to konkrétně zákonem č. 378/2007 Sb., vyhláškou č. 228/2008 Sb. a zákonem č. 102/2001 Sb. V sekci biocidní přípravky se pak firma řídí evropským předpisem č. 528/2012 o dodávání biocidních přípravků na trh a jejich používání. Při dodávkách do zemí třetího světa platí národní předpis č. 324/2016 Sb. Na všechny tyto faktory dohlíží celní úřad.

Zákon č. 378/2007 Sb. se týká léčiv. Ustanovení v tomto zákoně se renovují a postupně stále více zpřísňují. Větší požadavky jsou zejména kladené na ochranu a zdraví při používání a testování produktů.

Dále jako každou firmu omezuje zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb. Tento zákon firmě ustanovuje práva a povinnosti akcionářů a orgánů společnosti. V zákoně je například vysvětleno, jakým způsobem probíhají změny ve výši základního kapitálu, jak postupovat při likvidaci společnosti atd.

Zákon o daních z příjmu 586/1992 Sb. působí na firmu v několika směrech. Zákon určuje, jak velká daň z příjmu má být uplatněna v rámci fyzických a právnických osob, dále jak postupovat při odpisech hmotného majetku, jakou pravomoc má vláda a ministerstvo financí vůči firmě atd.

Posledním velice důležitým zákonem je zákon č. 262/2006 Sb. V něm se nachází všeobecná ustanovení o práci, například péče o zaměstnance, pracovní poměr apod.

Shrnutí PESTEL analýzy

V níže uvedené tabulce č. 3 jsou uvedeny faktory a k nim důležitost podle aktuálnosti dle podkladů od společnosti Aveflor, a.s.

Tabulka 3 Shrnutí PESTEL analýzy

| PESTEL | Faktor | Důležitost |
|---------------------------|---|------------|
| Politické faktory (P) | Odchod ČR z EU | Nízká |
| | Nová vláda | Nízká |
| | Válka na Ukrajině | Střední |
| Ekonomické faktory (E) | GDP | Střední |
| | Inflace | Veliká |
| | Minimální mzda | Nízká |
| | Směnný kurz CZK/EUR | Střední |
| Sociální faktory (S) | Pandemie | Veliká |
| | Nezaměstnanost | Střední |
| | Průměrná mzda | Střední |
| Technologické faktory (T) | Internet a mobilní připojení | Střední |
| | Náklady na výzkum a vývoj | Střední |
| | Automatizace | Střední |
| | Nedostatek surovin, zvyšující se ceny surovin a energií | Veliká |
| Ekologické faktory (E) | Odpady a znečišťování | Střední |
| | Udržitelné zdroje | Střední |
| | Recyklace | Střední |
| | Politika ESG | Veliká |
| Legislativní faktory (L) | Vývoz a dovoz | Veliká |
| | Zákon o obchodních korporacích | Nízká |
| | Zákon o daních z příjmu | Nízká |
| | Zákoník práce | Střední |

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Analýza konkurence

Na českém trhu neexistuje přímý konkurent, který by obsáhl celé portfolio výrobků jako má firma Aveflor, a.s. Na trhu se především vyskytuje nepřímá konkurence a ta konkurence, která nabízí substituty k výrobkům firmy Aveflor, a.s. Na základě této skutečnosti probíhá analýza konkurence pouze v oblasti cen nejziskovějšího produktu firmy Aveflor, a.s. Ceny, které konkurenti stanovují, jsou orientačním bodem pro firmu při tvorbě cen. V tabulce č. 4 jsou příklady výrobků od nepřímé konkurence (obinadlo, gáza) a substitutu (sterilní krytí) k výrobku AKUTOL tekutý obvaz ve spreji, protože k tomuto produktu neexistuje přímá konkurence.

Tabulka 4 Porovnání cen výrobku Akutol se substituty a výrobky od nepřímé konkurence

| | AKUTOL tekutý obvaz (1ks) | PEHA – obinadlo (20ks) | Steriwund – sterilní krytí (1ks) | Steriwund Gáza kompresy (100ks) |
|------|---------------------------|------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| Cena | 165Kč | 185Kč | 185 Kč | 175 Kč |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Dr.Max, 2023

Údaje z tabulky č. 4 vypovídají o tom, že vzhledem ke konkurenci má firma Aveflor, a.s. nižší ceny u produktu AKUTOL tekutý obvaz. Obdobně tomu tak je i u ostatních produktů. Právě skrze obsáhlé portfolio firmy Aveflor, a.s. a nižším cenám, je zaručena konkurenční výhoda.

5.3 Analýza marketingového mixu

V této části je vysvětlen marketingový mix firmy Aveflor, a.s. Marketingový mix firmy je složen ze čtyř prvků, produkt, cena, komunikace, umístění a je omezen rozpočtem na daný rok pro marketingové oddělení. Na základě analýzy marketingového mixu lze zjistit nedostatky, které brzdí růst produktů.

5.3.1 Produktová politika

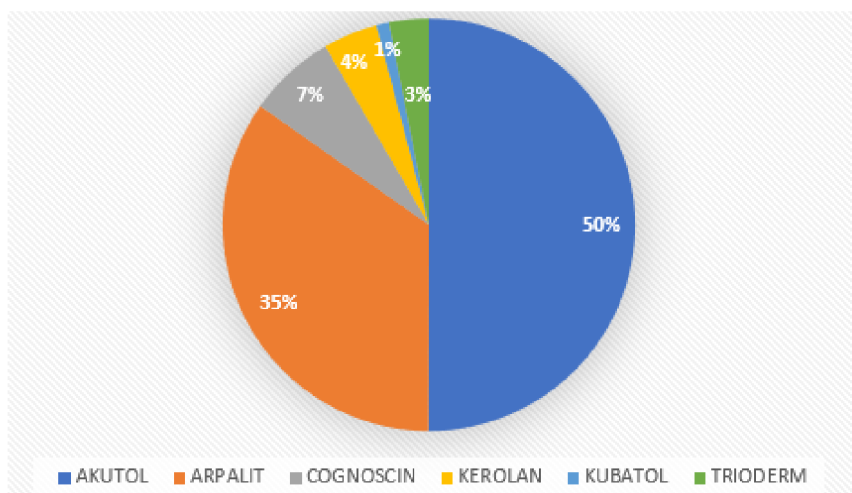
Firma vyrábí šest výrobních řad, které jsou Akutol, Kubatol, Arpalit, Kerolan, Trioderm, Cognoscin. Tabulka č. 5 znázorňuje hloubku a šířku výrobků firmy Aveflor, a.s.

Tabulka 5 Produkty firmy Aveflor, a.s.

| Výrobová řada | Produkty | | | | | |
|--|--------------------------------|-------------|---------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Akutol pro lidi | Plastický obvaz ve spreji | Akutol MINI | Akutol STOP | Akutol na popáleniny | Akutol na hojení ran | Akutol odstraňovač náplastí |
| Arpalit pro psi a kočky | Zubní pasta | Ústní voda | Úšní čistící roztok | Arpalit NEO | | |
| Cognoscin pro lidi | Sprej na zkoušku vitality zubu | | | | | |
| Kubatol pro koně a hospodářská zvířata | Sprej pro dezinfekci kůže | | | | | |
| Kerolan pro dobytek | Sprej pro lubrikaci rukavic | | | | | |
| Trioderm pro lidi | Sprej na opalování | Nosní sprej | Úšní sprej | Chladivá pěna | Pěna na velmi vysušenou pokožku | |

Zdroj: Vlastní zpracování

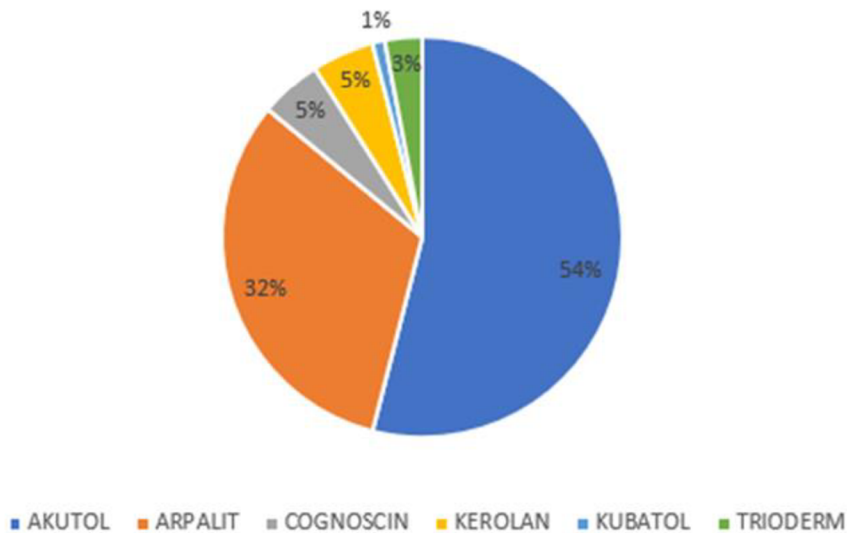
Celkové tržby za posledních 5 let z prodeje na českém B2B trhu činily 95 463 868 Kč.



Obrázek 9 Podíl tržeb jednotlivých výrobových řad za 5 let

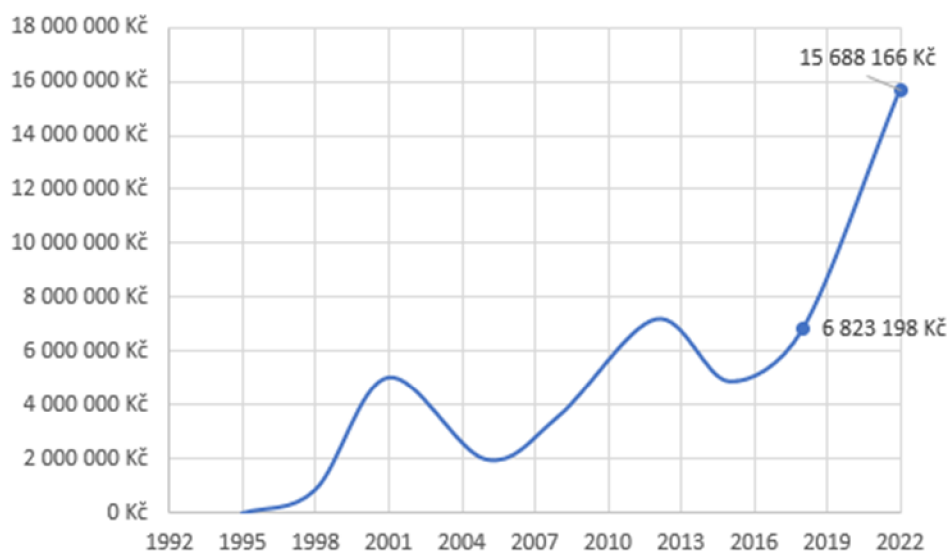
Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zpracovaných dat z obrázku č. 9 bylo zjištěno, že v průběhu posledních pěti let tvořila výrobková řada Akutol polovinu z celkových tržeb firmy Aveflor, a.s. Z tohoto důvodu se nadále tato práce zabývá pouze značkou Akutol, která pro firmu představuje vlajkovou loď. V roce 2022 se na celkových tržbách řada Akutol podílela z 54 % viz obrázek č. 10.



Obrázek 10 Podíl tržeb jednotlivých výrobkových řad za rok 2022
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro pokračování analýzy této výrobkové řady je nutno zjistit momentální fázi životního cyklu. Na obrázku č. 11 je zobrazen životní cyklus výrobkové řady Akutol. Na ose Y jsou tržby, na ose X se nachází roky.



Obrázek 11 Životní cyklus výrobkové řady Akutol
Zdroj: Vlastní zpracování

Výrobová řada Akutol byla uvedena na trh firmou Aveflor, a.s. v roce 1995. Jak je vidět z obrázku č. 11. nastává zde opakující se trend mezi fázemi růstu, zralosti a úpadku. S odkazem na teorii z kapitoly č. 3.2.1 se dá říci, že se značka Akutol momentálně nachází ve fázi růstu. Prostřednictvím dat bylo zjištěno, že od roku 2018 do roku 2022 byl nárůst zisku této výrobové řady navýšen o 229,92 %. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2021 a 2022. Na základě zjištění životní fáze řady Akutol, budou odvozena doporučení.

Tato výrobová řada, je založena na uspokojení potřeb zákazníků, kteří hledají produkty založené na rychlé a účinné pomoci při poranění, krvácení a popálení. Firma u výrobové řady řeší kvalitu, design a záruku. Kvalita je zaručena dlouhodobým působením firmy na trhu, zkušeným personálem, moderními technologiemi a kvalitním materiálem, ze kterého je obal vytvořen. Návrh designu je vytvářen odborníky. Výrobová řada Akutol zastává bílé a červené barvy. Bílá barva vyjadřuje pocit čistoty a červená barva vyjadřuje život. Záruka na produkty je v tomto případě řešena na dohodě mezi firmou a zákazníkem ve smluvním jednání.



Obrázek 12 Akutol sprej na popáleniny

Zdroj: Aveflor, 2023

5.3.2 Cenová politika

Strategie stanovení cen je odvíjena podle poměru ceny a kvality. Firma cílí na strategii odpovídající hodnoty, která je založena na střední kvalitě produktů a nabízení nízkých cen. Metodu stanovení cen firma uplatňuje od nákladů a podle orientace cen dle konkurence. Odvození cen podle nákladů firma volí především proto, aby měla přehled o minimální prodejní ceně, která pokryje všechny náklady související s výrobou a propagací. Do nákladů na výrobu vstupují proměnné, jako jsou suroviny,

materiál, počet zaměstnanců, který se podílel na výrobě apod. Další náklady jsou marketingové náklady, například komunikace se zákazníky, distribuce atd. Po identifikaci ceny od nákladů, přichází srovnání cen s konkurencí. Metoda firmě přináší dostatečný přehled o optimální konečné ceně. V poslední řadě konečnou cenu ovlivňují také zákazníci.

Tabulka 6 Produkty AKUTOL

| Produkt | Prodejní cena u zákazníků |
|-----------------------------------|---------------------------|
| AKUTOL STOP sprej 60ml | 189 Kč |
| AKUTOL odstraňovač náplastí 35ml | 149 Kč |
| AKUTOL sprej 60ml plastický obvaz | 159 Kč |
| AKUTOL sprej na popáleniny 50ml | 129 Kč |
| AKUTOLTM sprej mini 35ml | 149 Kč |
| AKUTOL Hydrogel sprej 75 g | 359 Kč |

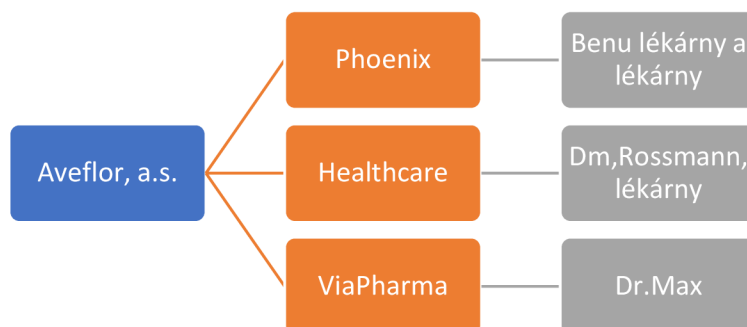
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.3 Komunikační politika

Komunikační politika firmy Aveflor, a.s. je založena na kombinaci několika nástrojů. Významným nástrojem pro komunikaci se zákazníky činí osobní prodej. Prostřednictvím tohoto nástroje firma vytváří dobré obchodní vztahy se zákazníky. Přímý marketing je nástroj, který firma používá hlavně pro oslovení konkrétních zákazníků v tomto případě lékáren Benu, Dr.Max, Pilulka a drogérií DM a Rossmann. Jedná se o přímé emaily a telefonáty, kde firma seznamuje lékárný s tím, co nabízí a ohledně slev na konkrétní produkty. Další nástroj, který firma uplatňuje je podpora prodeje. Tímto nástrojem firma vyvolává zákazníkům stimuly ke koupi jejich produktů. Podpora prodeje probíhá prostřednictvím množstevních slev, zvýhodněných cen pro pravidelné zákazníky a pomocí slev pro častější objednávky v daném období. Posledním nástrojem pro komunikaci se zákazníky firma využívá PR v podobě darů a sponzorství různých akcí.

5.3.4 Distribuční politika

Distribuce produktů probíhá nepřímou distribucí. Firma Aveflor, a.s. využívá distribuci prostřednictvím velkých distribučních sítí, protože mají větší dosah a vyjednávací sílu než sama firma. Na obrázku č. 13 jsou znázorněni největší distributoři.



Obrázek 13 Distribuce firmy Aveflor, a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Největším distributorem výrobní řady Akutol je Phoenix, který se podílel v průměru za pět let na 32 % z celkových tržeb značky Akutol. Tento distributor dodává výrobky do lékáren po celé ČR především do lékáren Benu. Dalším významným distributorem je alliance Healthcare, která dodává do drogerií DM a Rossmann a lékáren po celé ČR. Prostřednictvím tohoto distributora tržby činily 21 %. Posledním významným distributorem je ViaPharma, která dodává pouze do lékáren Dr. Max a měla 19% podíl na celkových tržbách řady Akutol.

5.4 Zhodnocení marketingového mixu

Produktová politika řady Akutol je navržena na uspokojování zákazníků, kteří hledají rychlou a účinnou pomoc při poranění. V této souvislosti je vystižen design, kvalita a záruka správně. Přístup k této výrobní řadě v životním cyklu se liší od teorie. Firma vynakládá úsilí pro udržení výrobní řady až ve fázi úpadku namísto fáze zralosti.

Cenovou politiku firmy lze ohodnotit jako správně zvolenou, protože zohledňují více faktorů pro stanovení konečné ceny, která v konečném důsledku přináší firmě zisk. Z analýzy konkurence vzešlo, že jejich produkty jsou cenově dostupnější oproti produktům konkurence.

V rámci komunikace lze hodnotit nástroje používané pro komunikaci se zákazníky, jako správně zvolené na B2B trhu. Firma používá především osobní prodej, který pomáhá budovat lepší vztahy se zákazníky a přímý marketing pomocí kterého oslovuje na konkrétní zákazníky.

Distribuce firmy je nepřímá. Vzhledem k tomu, že se jedná o B2B trh, je tato distribuce na místě. Zvolená distribuce umožňuje firmě pokrýt více regionů v ČR. Zákazníci, kteří odebírají produkty jsou zásobovány právě prostřednictvím distribučních center.

5.5 SWOT analýza

Je vytvořena na základě výstupů z analytické části, které jsou získány prostřednictvím analýz. SWOT analýza obsahuje klíčové faktory ovlivňující firmu.

Tabulka 7 SWOT analýza

| Strengths (Silné stránky) | Weaknesses (Slabé stránky) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Velké množství zákazníků • Obsáhlé portfolio výrobků • Vlastní vývojové oddělení • Modernizovaná výroba | <ul style="list-style-type: none"> • Finanční nejistota • Rostoucí mzdové náklady • Obchody primárně v měně euro • Lokalita závodu |
| Opportunities (Příležitosti) | Threats (Hrozby) |
| <ul style="list-style-type: none"> • ČR přijetí eura • Dotace • Možnost využití vlastních zdrojů elektřiny • Možnost výroby prostředků omezující vliv pandemie • Politika ESG | <ul style="list-style-type: none"> • Výskyt přímé konkurence • Zvýšení cen surovin a energií • Nedostatek surovin a pracovní síly • Pandemie • Zvyšující se legislativní náročnost • Vysoká inflace a nepřínosný kurz EUR/CZK • ČR odchod z EU |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky SWOT analýzy jsou odvozené do konfrontační matice.

5.5.1 Konfrontační matice

Dle podkladků ze SWOT analýzy byly určeny nejdůležitější faktory pro firmu Aveflor, a.s. Následné strategie jsou odvozené podle TOWS matice a mohou sloužit ke zvýšení konkurenceschopnosti a ziskovosti firmy Aveflor, a.s.

Tabulka 8 Konfrontační matice

| | | Silné stránky | | | | Slabé stránky | | | | Celkem |
|--------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|-----------------|--------|
| | | Modernizovaná výroba | Velké množství zákazníků | Obsáhlé portfolio výrobků | Vlastní vývojové oddělení | finanční nejistota | Rosoucí mzdové náklady | Obchody v měně euro | Lokalita závodu | |
| Příležitosti | ČR přijetí eura | 0 | + | 0 | 0 | + | 0 | ++ | 0 | +4 |
| | Dotace | + | 0 | 0 | ++ | + | + | 0 | 0 | +5 |
| | Vlastní zdroje elektřiny | + | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | + | +4 |
| | Rozšíření výroby pro pandemii | + | + | 0 | ++ | - | 0 | 0 | 0 | +3 |
| | Politika ESG | + | + | + | ++ | - | - | 0 | 0 | +3 |
| Hrozby | Výskyt přímé konkurence | 0 | - | 0 | 0 | -- | 0 | 0 | - | -4 |
| | Zvyšování cen surovin a energií | 0 | -- | - | 0 | -- | - | 0 | 0 | -6 |
| | Nedostatek surovin a pracovní síly | 0 | - | - | - | - | - | 0 | 0 | -5 |
| | Pandemie | + | + | + | ++ | + | - | 0 | 0 | +5 |
| | Zvyšující se legislativní náročnost | 0 | 0 | - | - | - | 0 | 0 | 0 | -3 |
| | Inflace a nepříznivý kurz EUR/CZK | 0 | - | 0 | 0 | - | - | - | 0 | -4 |
| | ČR odchod z EU | 0 | -- | 0 | 0 | - | 0 | -- | 0 | -5 |
| Celkem | +5 | -3 | -1 | +7 | -6 | -4 | -1 | 0 | | |

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategie, která vyšla dle konfrontační matice je Maxi – Maxi, jenž založena na využití vlastního vývojového oddělení skrze dotace od státu případně projektů od EU. Dotace jsou finanční prostředky poskytované podnikům právě za účelem jejich rozvoje. Tato možnost rozvoje podniku, by byla nejjednodušší cestou z hlediska odlehčení finanční stránky podniku. Na druhé straně strategie, vyžaduje nápad nového produktu, na který by byla možnost dotaci získat, což není úplně jednoduché.

Druhou strategií je Mini – Mini, která je založená na minimalizaci finanční zátěže pro podnik v podobě minimalizování dopadu zvyšujících se cen surovin a energií. V této strategii je potřeba se zaměřit na levnější alternativy k surovinám, které firma používá na svou výrobu. Co se týče energií, zde se nabízí možnost jednat s dodavateli a vyjednat výhodnější podmínky, popřípadě najít si jiného dodavatele.

6 Doporučení pro podnik v oblasti konkurenceschopnosti

Po provedení PESTEL analýzy, analýzy marketingového mixu, SWOT analýzy a konfrontační matice jsou odvozeny doporučení na zlepšení a udržení konkurenceschopnosti pro firmu Aveflor, a.s.

Pro udržení si konkurenční výhody skrze produkty Akutol, které firma Aveflor, a.s. vyrábí, bylo zjištěno následující. Na základě analyzovaných dat týkajících se tržeb produktů značky Akutol je patrné, že daná výrobková řada se nachází ve fázi růstu. Na základě zjištění o růstové fázi výrobkové řady Akutol je doporučení pro firmu Aveflor, a.s. odvozeno z Ansoffovi matice. Vzhledem k nejisté finanční situaci, které firma momentálně čelí kvůli inflaci, zvyšování cen surovin potřebných pro výrobu, rostoucím mzdovým nákladům a zvyšujícím se cenám energií, je pro výrobkovou řadu Akutol doporučena strategie tržní penetrace. Tato strategie není finančně náročná a obsahuje malé riziko. V rámci strategie by firma měla zaměřit svou marketingovou kampaň na cílenou skupinu zákazníků. Zde má firma na výběr tři možnosti. První možnost je oslovit zákazníky, kteří dosud produkt neužívají, ale mohli by mít zájem. Druhá možnost je zaměřením se na zákazníky, kteří nakupují produkty od konkurence. Poslední možností je cílit na stávající zákazníky a zvýšit jejich loajalitu k firmě.

Dalším doporučením vyplývajícím ze SWOT analýzy a konfrontační matice, je pro firmu zvolit strategii Mini – Mini. Strategie spočívá v nalezení levnějších surovin potřebných pro výrobu a nalezení levnějších dodavatelů energií. Tím by firma mohla snížit své náklady a zlepšit finanční situaci v podniku. Tato strategie umožní firmě získat konkurenční výhodu v porovnání s podniky, které se potýkají se stejnými problémy.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost a navrhnout doporučení, které by zlepšilo či udrželo konkurenceschopnost firmy Aveflor, a.s.

Tato práce byla rozdělena do dvou částí. První část se zabývala teoretickými východisky v oblasti konkurenceschopnosti, které jsou konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda. Následně byla vysvětlena situační analýza, která se rozděluje na makroprostředí, mikroprostředí a vnitřní prostředí firmy. Každé prostředí bylo vysvětleno a doplněno o analýzy, které umožňují posoudit konkurenceschopnost. Dále byla představena SWOT analýza a s ní související pojem konfrontační matice. V poslední řadě byly vysvětleny pojmy marketingová strategie, Ansoffova matice a marketingový mix.

Druhá část této práce se zabývala představením společnosti Aveflor, a.s. Byla vysvětlena organizační struktura firmy, dále bylo představeno odvětví, ve kterém firma působí a zákazníci firmy. Po představení společnosti následovala aplikace jednotlivých analýz pro zkoumání konkurenceschopnosti. Následné výsledky z analýz byly shrnuty do SWOT analýzy pro zpřehlednění a z ní odvozena konfrontační matice, ze které vyplynuly dvě strategie pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Po analýze makroprostředí pomocí PESTEL analýzy, vzešly faktory z hlediska politického, ekonomického, sociálního, technologického, ekologického a legislativního, které na firmu působily nejvíce v posledních třech letech až do současnosti. Po zhodnocení faktorů bylo zjištěno, že firma dokáže výzvám čelit a tím si zachovat svou konkurenceschopnost.

Vnitřní prostředí bylo řešeno prostřednictvím marketingového mixu konkrétně pro výrobovou řadu Akutol. Marketingový mix výrobové řady obsahuje čtyři prvky, kterými jsou produktová, cenová, komunikační a distribuční politika. Po analýze těchto prvků, bylo zjištěno, že firma má správně nastavenou cenovou, komunikační a distribuční politiku. Ve výrobové politice byla nalezena podle teoretických podkladů nesrovnalost v přístupu k fázím životního cyklu výrobové řady.

Při analýze konkurence, která firmu obklopuje bylo zjištěno, že neexistuje přímá konkurence k celému portfoliu firmy Aveflor, a.s., ale pouze k vybraným produktům. Na trhu se především vyskytují výrobky v podobě substitutů a od nepřímé konkurence k výrobkům firmy Aveflor, a.s. Konkurenční výhoda nad ostatními podniky vzniká prostřednictvím nižších cen výrobků a obsáhlosti portfolia firmy Aveflor, a.s.

Vyhodnocení dle konfrontační matice odvozené ze SWOT analýzy, vzešly dvě strategie na zvýšení konkurenceschopnosti. První strategie spočívá ve využívání dotací z EU či ČR na výzkum a vývoj výrobků skrze vlastní vývojové oddělení firmy. Druhá strategie je založená v nalezení levnějších alternativ k surovinám, které jsou potřeba na výrobu a výhodnějších obchodních podmínek pro dodávku energií.

Prostřednictvím provedených analýz v této práci bylo zjištěno, že firma Aveflor, a.s. je konkurenceschopná. Hlavní konkurenční výhoda spočívá v unikátních výrobcích, které ostatní konkurenti nenabízejí.

8 Seznam použité literatury

- BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-41-7.
- DESS, Gregory, 2014. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. 7. vyd. McGraw Hill Higher Education. ISBN 978-0077161095.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- FOTR, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9983-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- LENSEN, Gilbert G. a Craig N. SMITH, 2018. *Managing sustainable business: an executive education case*. Berlin: Springer. ISBN 9789402411423.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenceschopnosti a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4.
- PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3749-2.
- PORTER, Michael, 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- PRECLÍK, Vratislav, 2006. *Průmyslová logistika*. Praha: Nakladatelství ČVUT. ISBN 80-01-03449-6.

- PROQUEST. 2022. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing: cesta k trhu. 4. upravené vydání*. Praha: VŠPP. ISBN 978-80-86847-81-8.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-098-0.
- URBÁNEK, Tomáš, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

Internetové zdroje

- ARES - ekonomické subjekty, 2023. [online]. [cit. 2023-06-03]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- AVEFLOR, 2023. *Organizační struktura firmy*. In: <https://www.aveflor.cz/> [online]. [cit. 2023-05-20]. Dostupné z: <https://www.aveflor.cz/organizacni-struktura-firmy.html>
- ČSÚ, 2023. *Inflace, spotřebitelské ceny*. In: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- ČSÚ, 2023. *Tvorba a užití HDP - 4. čtvrtletí 2022*. In: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-4-ctvrtleti-2022>
- ČSÚ, 2023. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. In: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- ČSÚ, 2023. *Průmysl - leden 2023*. In: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov> [online]. [cit. 2023-05-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumysl-leden-2023>
- DR.MAX, 2023. *Obvazy*. In: <https://www.drmax.cz/> [online]. 2023 [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/zdravotnicke-potreby/obvazovy-a-kryci-material/obvazy>

- DUFKOVÁ, Diana, 2023. *Průměrná mzda a medián v ČR 2023: Vývoj v čase a srovnání krajů a dalších zemí*. In: <https://www.top.cz/> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.top.cz/prumerna-mzda-a-median-v-cr-vyvoj-v-case-a-srovnani-kraju-a-dalsich-zemi>
- GRANTEX, 2023. *DOTAČNÍ PROGRAMY Aplikace*. In: <https://www.grantex.cz/> [online]. [cit. 2023-06-04]. Dostupné z: <https://www.grantex.cz/grant/aplikace>
- HAJÍČEK, Tomáš, 2011. *Cena*. In: <https://vseomarketingu.estranky.cz/> [online]. [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://vseomarketingu.estranky.cz/clanky/marketing/cena.html>
- KURZYCZ, 2023. *EUR / CZK, Kurzy měn Online, Forex, Graf*. In: <https://www.kurzy.cz/> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/CZK-EUR/>
- MANAGEMENTMANIA, 2018. *Životní cyklus výrobku nebo služby (Product or Service Lifecycle)*. In: <https://managementmania.com/cs> [online]. 2018 [cit. 2023-06-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>
- MPSV, 2023. *Minimální mzda*. In: <https://www.mpsv.cz/web/cz> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- OECD, 2023. *Trust in government*. In: <https://www.oecd.org/> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/gga/trust-in-government.htm>
- SANTE, 2023. *Medical Devices - Sector - Nová nařízení*. In: https://commission.europa.eu/index_cs [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: https://health.ec.europa.eu/medical-devices-sector/new-regulations_cs
- SOUČEK, Ivan, 2022. *Vývoj českého chemického průmyslu v letech 1992–2021*. In: <https://www.energy-hub.cz/cs> [online]. [cit. 2023-05-26]. Dostupné z: <https://www.energy-hub.cz/cs/articles/681793/vyvoj-ceskeho-chemickeho-prumyslu-v-letech-19922021>
- TMEJOVÁ, Kristýna, 2021. *Nic není a všechno zdražuje. Český průmysl nemá z čeho vyrábět* [cit. 2023-06-05]. Dostupné z: <https://forbes.cz/krev-pot-a-suroviny-pod-pultem-nedostatek-dopadne-na-vsechny-zni-nejen-z-prumyslu/>

VLÁDA ČR, 2022. *Vláda České republiky*. In: <https://www.vlada.cz/> [online]. [cit. 2023-05-19]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/zivotopis/petr-fiala-193001/>

WEBER, Viktor, 2017. *It's time to dispel the myths of automation*. In: <https://rvp.cz/> [cit. 2018-2-4]. Dostupné z: <https://www.weforum.org/agenda/2017/10/the-true-complexity-of-automation/>.