

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Konkurenční výhoda podniku

Bc. Miroslav Černík

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Miroslav Černík

Podnikání a administrativa

Název práce

Konkurenční výhoda podniku

Název anglicky

Competitive advantage

Cíle práce

Cílem práce je posoudit způsob tvorby konkurenční výhody u vybraného subjektu.

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání řešené problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika, zhodnocení.

Praktická část: posouzení tvorby konkurenční výhody na základě situační analýzy vybraného subjektu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, situační analýza

Doporučené zdroje informací

- ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenční výhoda podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 3. 2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce a za poskytnuté cenné rady. Dále bych chtěl také poděkovat paní Blance Dolenské, zaměstnankyni podniku HIKO SPORT s.r.o., která mi poskytla potřebné informace a materiály pro vypracování této diplomové práce.

Konkurenční výhoda podniku

Competitive Advantage of an Enterprise

Souhrn

Diplomová práce na téma „Konkurenční výhoda podniku“ se v úvodu teoretické části zabývá vysvětlením pojmů konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a prostředí podniku. V teoretické části jsou poté dále popsány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, které dokáží posoudit konkurenční výhodu podniku. Na závěr teoretické části je rozebrána problematika týkající se tvorby SWOT analýzy.

V praktické části se diplomová práce zabývá zjištěním aktuálního stavu konkurenční výhody u podniku HIKO SPORT s.r.o. pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Pro zjištění vnějšího prostředí podniku byla použita PEST analýza, Porterův model pěti sil a strategická mapa. Vnitřní prostředí bylo zkoumáno pomocí analýzy zdrojů a kompetencí, finanční analýzy, analýzy zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu a matice BCG. Z provedených analýz jsou zjištěny příležitosti a hrozby, které se vyskytují ve vnějším prostředí podniku a také slabé a silné stránky z vnitřního prostředí podniku. Z těchto zjištěných údajů byla následně sestavena SWOT matice, díky které jsou navrženy nové strategie pro podnik HIKO SPORT s.r.o. Nově navržené strategie by podniku měly pomoci s posílením jeho konkurenční výhody.

Summary

Theoretical part of this diploma thesis, „Competitive Advantage of an Enterprise“, is concerned with concepts of competition, competitiveness, competitive advantage and enterprise environment. Furthermore, the theoretical part deals with analysis of inner and outer enterprise environment which can be used to assess the level of competitive advantage of an enterprise. Topic of SWOT analysis is described in the conclusion of the theoretical part.

Conceptual part of the diploma thesis is related to company HIKO SPORT s.r.o. and its recent competitive advantage which was assessed by analysis of inner and outer enterprise environment. In order to analyze outer enterprise environment of HIKO SPORT s.r.o., PEST analysis, Porter five forces analysis and strategy map were used. Inner enterprise environment was analyzed via resource and competence analysis, financial analysis and via evaluation of existing strategies by Altman Z-score and BCG matrix. Analyses which were performed revealed opportunities and threats occurring in outer environment and strong and weak aspects of inner environment of the enterprise. Based on this data, SWOT matrix was created in order to provide HIKO SPORT s.r.o. with new strategies. These newly presented strategies should help the enterprise improve its competitive advantage.

Klíčová slova: konkurenční výhoda, konkurence, konkurenceschopnost, podnik, vnější prostředí podniku, vnitřní prostředí podniku, situační analýza, SWOT analýza, SWOT matice, matice BCG.

Keywords: competitive advantage, competition, competitiveness, enterprise, outer enterprise environment, inner enterprise environment, situational analysis, SWOT analysis, SWOT matrix, BCG matrix.

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce.....	14
2.2 Metodika	14
3 Teoretická část	16
3.1 Konkurence.....	16
3.1.1 Konkurence na straně nabídky.....	16
3.1.2 Konkurence na straně poptávky.....	17
3.1.3 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	17
3.2 Konkurenceschopnost.....	18
3.2.1 Zvýšení konkurenceschopnosti podniku.....	18
3.2.2 Porovnání konkurenceschopnosti podniků v České republice a v jiných členských státech Evropské unie z pohledu marketingu	19
3.3 Konkurenční výhoda.....	20
3.3.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti podniku.....	20
3.3.2 Problém podniku se zaváděním strategií	23
3.3.3 Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů	23
3.3.4 Měřitelnost konkurenční výhody pomocí Bostonské matice.....	26
3.4 Podnik a jeho prostředí	27
3.4.1 Vnitřní prostředí podniku a jeho analýzy	28
3.4.2 Vnější prostředí podniku a jeho analýzy.....	33
3.4.3 Další typy prostředí podniku.....	37
3.5 Situační analýza	39
3.6 SWOT analýza.....	40

3.6.1 Silné stránky	41
3.6.2 Slabé stránky.....	42
3.6.3 Příležitosti	42
3.6.4 Hrozby	42
3.6.5 Hlavní výhody SWOT analýzy.....	43
3.6.6 Problémy při sestavení SWOT matice v praxi.....	43
3.6.7 Analýza konkurence	44
3.6.8 Matice TOWS	44
4 Praktická část	46
4.1 Podnik HIKO SPORT s.r.o.....	46
4.1.1 Základní údaje o produktech podniku	47
4.2 Analýza vnějšího prostředí	47
4.2.1 PEST analýza.....	48
4.2.2 Porterův model pěti sil.....	53
4.2.3 Strategická mapa.....	58
4.3 Analýza vnitřního prostředí	60
4.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí	60
4.3.2 Finanční analýza	63
4.3.3 Analýza zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu	74
4.3.4 Matice BCG	75
4.4 SWOT analýza.....	77
4.4.1 SWOT matice	78
4.4.2 Návrhy nových strategií.....	80
5 Závěr	83
6 Seznam použitých zdrojů.....	86
6.1 Tištěné zdroje.....	86

6.2 Internetové zdroje	87
7 Přílohy.....	90

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 – Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů	24
Obrázek č. 2 – Působení vlády na konkurenční výhodu	25
Obrázek č. 3 – Bostonská matice	27
Obrázek č. 4 – Porterův model pěti sil	34
Obrázek č. 5 – Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	41
Obrázek č. 6 – SWOT matice	41
Obrázek č. 7 – Matice TOWS	45
Obrázek č. 8 – Strategická mapa	59
Obrázek č. 9 – Matice BCG	76

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 – Výpočet okamžité likvidity	64
Tabulka č. 2 – Výpočet pohotové likvidity	65
Tabulka č. 3 – Výpočet běžné likvidity	65
Tabulka č. 4 – Výpočet rentability tržeb	66
Tabulka č. 5 – Výpočet rentability nákladů	67
Tabulka č. 6 – Výpočet rentability vlastního kapitálu	68
Tabulka č. 7 – Výpočet rentability aktiv	68
Tabulka č. 8 – Výpočet obratu zásob	69
Tabulka č. 9 – Výpočet doby obratu zásob	70
Tabulka č. 10 – Výpočet doby obratu pohledávek	70

Tabulka č. 11 – Výpočet doby obratu závazků	71
Tabulka č. 12 – Výpočet míry zadluženosti	72
Tabulka č. 13 – Výpočet koeficientu samofinancování	73
Tabulka č. 14 – SWOT matice	79

1 Úvod

Konkurenční výhoda se v České republice (dříve Československu) používá od počátku 90. let minulého století, kdy v tuzemsku probíhal přechod z centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku. Po dobu existence centrálně plánované ekonomiky měl zákazník velmi omezenou možnost výběru produktů. Veškeré výrobní zdroje byly totiž mezi podniky rozdělovány a pro podniky byly také dopředu stanoveny určité objemy výroby, které musely podniky dodržovat. V této době tak nevznikal vůbec žádný prostor pro konkurenci, která vlastně v této době nebyla ani potřeba. S příchodem tržní ekonomiky mělo spoustu podniků problém se přizpůsobit tomuto novému režimu a mnoho z nich postupem času zaniklo. V tržní ekonomice přežijí pouze a jen ty nejsilnější podniky.

Pojem „konkurenční výhoda“ je jedním ze základních předpokladů, díky kterému funguje tržní ekonomika. Pochopení zmíněného pojmu je pro úspěch podniku zcela rozhodující. Cílem konkurenční výhody je, aby daný podnik dokázal poskytnout zákazníkovi větší hodnotu z produktu než jeho konkurenti. Stupeň intenzity konkurenční výhody je ale v každém odvětví rozdílný. Nicméně podnik, který nemá žádnou konkurenční výhodu, se na trhu nejspíše příliš dlouho neudrží. Pro podnik disponující konkurenční výhodou nemusí ale automaticky znamenat, že na trhu přežije, protože na trhu existuje mnoho nebezpečí (např. těžko předpokladatelný politický vývoj v zemi, hrozba substitutů a vstup nové konkurence na trh). Konkurenční výhodu totiž musí umět podnik využít k tomu, aby dokázal zvítězit v konkurenčním boji, a proto je konkurenční výhoda středem zájmů ekonomů v podnicích. Pokud se podniku podaří využít svou konkurenční výhodu, tak za to bude odměněn ziskem.

Do konkurenční výhody podniku může spadat celá řada dynamických prvků (např. vysoká kvalita produktů, nižší prodejní cena, know-how podniku a úroveň poskytovaných služeb souvisejících s prodávaným produktem). Konkurenční výhoda tak není představována pouze jedním prvkem, ale více prvky, které mohou být vzájemně propojeny. Daný podnik by si měl jasně stanovit, jaké jsou jeho silné stránky. Silné stránky může podnik využívat jednak v konkurenčním boji o zákazníky, ale také mohou podniku pomoci k využití příležitostí na trhu nebo k odvrácení hrozeb na trhu.

Konkurenční výhoda se dokáže přizpůsobit rozvíjejícímu se podnikatelskému prostředí, a proto se od 90. let minulého století značně vyvinula především s příchodem

internetu a otevřeností evropského trhu. V současné době se podnik musí orientovat hlavně na potřeby a přání zákazníka, které se snaží uspokojit v co nejrychlejší čas a nejlepší kvalitě. Včasné a kvalitní uspokojení zákazníka nabízenými produkty či službami je pro podnik klíčovou cestou k úspěchu. Podnik by ale měl také dokázat předpovídat změny v chování zákazníků, neboť se u zákazníků často mění jejich potřeby a přání. Pro zákazníka totiž není problém přejít ke konkurenci z důvodu její lepší nabídky. Podnik se proto musí snažit udržet si své současné zákazníky, protože získávání nových zákazníků je o poznání nákladnější, než udržení si stávajících.

Pro podnik je tak velice důležité mít spoustu informací, které se týkají vývoje trhu, konkurence, politické situace v zemi, potřeb a přání zákazníků, atd. Když už se podniku podaří získat potřebné informace k podnikání, tak je ještě musí umět využít a zároveň přeměnit ve svojí konkurenční výhodu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je nejprve vysvětlit v teoretické části pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda a poté charakterizovat jednotlivé analýzy, které dokáží posoudit konkurenční výhodu podniku.

V praktické části je cílem diplomové práce vyhodnotit současný stav konkurenční výhody podniku HIKO SPORT s.r.o. pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí a na základě zjištěných informací z provedených analýz sestavit SWOT matici. Ze SWOT matice budou poté navrhnuty nové strategie, které by mohly pomoci zvýšit konkurenční výhodu podniku HIKO SPORT s.r.o.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí a to z části teoretické a praktické. V teoretické části je popsána problematika týkající se konkurenční výhody. V této části jsou mimo jiné vysvětleny pojmy, které úzce souvisí s konkurenční výhodou. Dále jsou zde podrobněji rozebrány jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které slouží k určení konkurenční výhody podniku. V praktické části je nejdříve za pomoci analýz vnějšího a vnitřního prostředí zjištěna aktuální konkurenční výhoda podniku HIKO SPORT s.r.o. Analýza vnějšího prostředí byla zhodnocena pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a strategické mapy. Analýza vnitřního prostředí byla provedena prostřednictvím analýzy zdrojů a kompetencí, finanční analýzy, analýzy zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu a matice BCG. Z provedených analýz byly poté zjištěny potřebné údaje pro sestavení SWOT matice. Po zanesení zjištěných údajů do SWOT matice byly navrhnuty nové strategie pro podnik, které vzešly z kombinací slabých a silných stránek podniku s příležitostmi a hrozbami z vnějšího prostředí.

Ke zpracování diplomové práce byly použity především metody deskripce (popis), komparace (porovnání), explanace (vysvětlení), strategické analýzy (rozbory) a syntéza (sjednocování). Pro pochopení tématu diplomové práce a naučení se postupů potřebných analýz byla nastudována odborná literatura (včetně literatury cizojazyčné) a internetové

zdroje. Internetové zdroje také sloužily k sehnání údajů, které byly potřebné pro zpracování diplomové práce. Odborná literatura byla zapůjčena v Odborné knihovně České národní banky a v Národní knihovně České republiky. Jako podklady pro výpočty finančních analýz byly použity Rozvahy a Výkazy zisku a ztráty podniku HIKO SPORT s.r.o. za roky 2011, 2012 a 2013. Pro vyhotovení tabulek byl použit program MS Excel. Zaměstnanci podniku HIKO SPORT s.r.o. poskytli autorovi práce během konzultací další údaje, které byly důležité pro vyhotovení všech potřebných analýz. V diplomové práci byly též provedeny odhady budoucího vývoje z poskytnutých dat od zaměstnanců podniku a ze sestavených analýz.

3 Teoretická část

3.1 Konkurence

Konkurence znázorňuje vztah dvou či více konkurentů. Podle slovníku cizích slov se pojem „konkurence“ překládá jako soupeření, soutěžení, či případně jako hospodářská soutěž. Z tohoto překladu jasně plyne, že pojem „konkurence“ má opravdu široký rozsah. Nejedná se pouze o ekonomický pojem, ale rovněž o sociální, etický, kulturní, politický, atd.

Konkurent musí splňovat alespoň dva předpoklady, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu. Prvním předpokladem je, že konkurent musí být „konkurenční“ neboli musí mít konkurenceschopnost (disponovat konkurenčním potenciálem). Druhým předpokladem je, že musí mít konkurenční zájem. Konkurent musí chtít vstoupit do konkurence a musí disponovat specifickým potenciálem. [1]

Konkurence je nejčastěji definována z hlediska mikroekonomie jako rivalita mezi prodejci anebo kupujícími stejného zboží. Střetává se tedy konkurence na straně nabídky, na straně poptávky a napříč trhem (mezi stranou nabídky a poptávky). Konkurenti se konkurují např. cenou a reklamou. Toto je způsobenou strukturou konkurence. [1]

3.1.1 Konkurence na straně nabídky

Pro konkurenci na straně nabídky je typické, že každý výrobce přichází na trh s cílem prodat co největší množství svých výrobků, které mu umožní maximalizovat zisk. Dalším cílem je také oslabování pozic svých konkurentů. Nastane-li situace, že je nabídka menší než poptávka, pak tato konkurence získává velmi výraznou dynamiku a výsledkem je, že konkurence mezi výrobci vede nejčastěji k poklesu ceny. [1]

Konkurence na straně nabídky se dále dělí na cenovou, necenovou a dokonalou, nedokonalou. [1]

Cenová konkurence je založena na metodě využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Výrobci se snaží přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím snižování cen zboží. [1]

Necenová konkurence vychází ze snahy získat potenciálního zákazníka jinými, než cenovými metodami. Jedná se především o metody konkurenčního boje, které jsou založené např. na kvalitě, technické úrovni výrobku, designu, image. [1]

V praxi se obvykle na straně nabídky propojují obě formy konkurence, tedy cenové i necenové. Obě tyto zmíněné formy se na trhu prolínají a doplňují. [1]

Pro *dokonalou konkurenci* je typická existence velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak i na straně poptávky (tzv. ideální stav). Tento stav však v praxi téměř nenastává. [1]

Nejčastěji se v reálném ekonomickém světě vyskytuje *nedokonalá konkurence*. Nedokonalá konkurence je rozdělována jako:

- a) monopolní konkurence – jedná se o trh jednoho diferencovaného výrobku s mnoha výrobci a s volným vstupem na trh,
- b) oligopol – nabídka na trhu je uskutečňována jen malým počtem prodávajících,
- c) monopol – na trhu je pouze jeden dodavatel, který dodává výrobek řadě zákazníků. [1]

3.1.2 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky vychází ze střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel má v úmyslu nakoupit co nejvíce zboží za co nejlevnější cenu, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li poptávka vyšší než nabídka, tak význam této konkurence roste, protože konkurence mezi spotřebiteli má za následek růst ceny zboží. [1]

3.1.3 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

V tomto druhu konkurence mají výrobci zájem prodat to, co vyrobili, a to s co největším ziskem. Spotřebitelé zase naopak chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží, a to samozřejmě za co nejnižší cenu. Rovnovážený stav tedy nastává za podmínky, že se najde kompromis mezi nabídkou a poptávkou. [1]

3.2 Konkurenceschopnost

Na začátek je důležité si uvědomit rozdíl mezi konkurencí a konkurenceschopností. Konkurence je výsledek (produkt) aktivity podniku a konkurenceschopnost znamená potenciál podniku. [1]

Konkurenceschopnost lze na podnikové úrovni chápat jako schopnost vyrábět a prodávat určitý produkt za podmínky zachování rentability. Podnik, který je konkurenceschopný, musí být schopný v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a dokázat nabídnout vyšší kvalitu produktu, než jeho konkurenti. Zmíněné tvrzení vychází z produkční teorie. Podniky zvyšují svoji produkci a prodej do té míry, do které existuje v rámci trhu příležitost realizovat zisk. Právě zisk způsobuje, že se konkurenceschopné podniky prosazují na trhu. Naopak ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice. Generovat zisk a expandovat na trhu mohou totiž pouze ty podniky, které dokáží produkovat svoje výrobky s nižší úrovní nákladů, než je tržní cena produktu, a zároveň s nižšími náklady, než je toho schopná konkurence. Proto se úroveň nákladů stává jedním z rozhodujících determinantů konkurenční schopnosti podniku. [2]

Konkurenceschopnost je také velmi úzce spojena s globalizací. Na konkurenceschopnost podniku a na možnosti jeho přežití má zejména vliv nárůst počtu podnikatelských subjektů, zvětšující se trhy, rozvoj komunikačních a informačních technologií a rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže. Úsilí o nárůst konkurenceschopnosti se v podmínkách globalizace realizuje prostřednictvím spousty politik, a to jak na podnikové, tak i na národohospodářské úrovni. [3]

3.2.1 Zvýšení konkurenceschopnosti podniku

Při porovnávání podnikové konkurenceschopnosti s konkurenty je důležité si uvědomit, která kritéria budou pro porovnání použita. Z hlediska ekonomického by měla být preferována přidaná hodnota, která je vztahena na pracovníka před např. výnosy a to z důvodu, že malost či velikost podniků není určena počtem pracovníků, ale objemem přidané hodnoty, kterou podniku pracovníci přinášejí. [1]

Důležité je při hodnocení podnikové konkurenceschopnosti posoudit, nakolik daný podnikatelský záměr souvisí s aktuálními megatrendy rozvoje světa. Jinými slovy se jedná o to, na kterou vlnovou délku světového vývoje je podnik naladěný. [1]

Nakonec si také podnikatel musí uvědomit, že ovládnutý prostor a mobilita rozhoduje o tom, zda se jedná o globální pilotní anebo satelitní podnik, či pouze o podnik typu pracovník – podnikatel. [1]

3.2.2 Porovnání konkurenceschopnosti podniků v České republice a v jiných členských státech Evropské unie z pohledu marketingu

České podniky se od podniků z Evropské unie podstatně odlišují následujícími rozdíly:

- 1) Tuzemské podniky převážně vnímají marketing jako metodologický postup nebo návod, který jim prostě zabezpečí odbyt pro jejich hmotné a nehmotné produkty a služby. Marketing se u těchto podniků stává pouze nástrojem zisku. Podniky z Evropské unie vnímají marketing jako filozofii úspěšnosti, efektivnosti a konkurenceschopnosti v podnikání ve smyslu tvorby hodnot pro vlastníka podniku.
- 2) Podnikatelské subjekty v České republice označují jako úspěšný podnik takový, který je schopný v globální tržní ekonomice získat v konkurenčním prostředí obchodní případ a ten realizovat se ziskem. Podniky z Evropské unie si ale pod pojmem úspěšnost představují takový podnik, který je schopný svému majiteli zvyšovat rozsah hodnoty podniku.
- 3) Konkurenceschopnost vnímají české subjekty zúženě. Jsou orientovány pouze na soubor konkurenčních vlastností finálního produktu a služeb od určitého producenta a distributora jako motiv pro realizaci koupě. Podnikatelské subjekty z Evropské unie vnímají konkurenceschopnost široce pásmově. Berou ji jako proces, kterým produkt získává konkurenční výhody. Dále si uvědomují, že konkurenceschopnost finálního produktu je omezoována jeho hodnotou. Tato zmíněná hodnota je motivem pro časoprostorové rozhodnutí trhu o koupi, které je založeno na skutečnosti, kde a kdy zájemce nakoupí. [4]

3.3 Konkurenční výhoda

Jedním z klíčových faktorů výkonnosti podniku a následné tvorby hodnoty podniku je konkurenční výhoda. Charakter konkurenční výhody ovlivňuje konkurenceschopnost domácích podniků na světovém trhu a jejich příspěvek ke zvyšování hospodářské úrovně. Ekonomická úroveň, která je dosažena na druhé straně, má vliv na zdroje a zaměření konkurenční výhody domácích podniků. V méně rozvinutých zemích nastává situace, kdy převažující cenově nákladovou konkurenceschopnost podporují nízké mzdy a podhodnocená měna. V růstu životní úrovně obyvatelstva sehrává klíčovou úlohu produktivita, která je vyjadřovaná hodnotou výrobků a služeb na jednotku vstupů. Jednotku vstupů určují ceny dosažitelné na trhu a efektivnost, se kterou jsou výrobky a služby vyráběné a poskytované. [2, 3]

Z tohoto pohledu se rozlišuje konkurenční výhoda na cenově nákladovou (tzn. náklady výrobních faktorů a jejich produktivita) a kvalitativně založenou. Pro kvalitativně zaměřenou konkurenční výhodu je nosným předpokladem zvyšování technologické úrovně ekonomických činností (technologických schopností), která je ovlivněná dosaženou úrovní rozvoje národní ekonomiky. [2, 3]

3.3.1 Determinanty konkurenční výhody a výkonnosti podniku

Podle Portera podnik, který dokáže dosáhnout v rámci daného odvětví nadprůměrné rentability, disponuje konkurenční výhodou. Z tohoto tvrzení vyplývá, že podnik disponuje konkurenční výhodou pouze a jen tehdy, když mu jeho převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníků a chrání ho před silou konkurence. [2]

Podle znalostního (knowledge) managementu nepatří mezi základní zdroje konkurenční výhody podniku originální dovednost a kompetence vlastní pouze konkrétnímu podniku, ale i reprodukovatelné dovednosti a kompetence, které jsou vlastní více podnikům. [2]

Originální dovednosti a kompetence jsou děleny na hmotný a nehmotný charakter. Do hmotného charakteru spadá zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách, patentech. A do

nehmotného charakteru se řadí např. organizační systém, strategické partnerství, procesy, know-how. [2]

Reprodukovatelné dovednosti a kompetence obsahují stroje a technické zařízení, finanční zajištění, neexkluzivní licence, marketingovou politiku, atd. [2]

Kompetentnost (dovednost) podniku tvoří organizační a řídicí systém podniku a je rozhodující proto, aby disponibilní zdroje podniku byly smysluplně, cílevědomě a efektivně zapojené do tvorby designu, výroby a prodeje produktu či služby, které jsou pro trh velice lukrativní a zákaznicky žádané, což se projevuje v objemu tržeb a v celkové rentabilitě podnikové činnosti a tvorbě hodnoty podniku. [2]

Zkušenosti vycházející z každodenní reality potvrzují, že:

- schopnost nejvíce zhodnotit vložený kapitál a zvyšovat hodnotu podniku ve stále rostoucí hospodářské soutěži má pouze podnik s odpovídající výkonností, který je schopen dosahovat lepších finančních výsledků než konkurence,
- důležitým a nezbytným předpokladem vysoké výkonnosti podniku je vůdcovství v hospodářské soutěži, jehož se nedá na trhu docílit bez převahy nad rivaly,
- konkurenční výhoda je jedním z nejdůležitějších akceleratorů, kterou disponuje pouze podnik nabízející lukrativní produkty, které jsou zákaznicky nejvíce žádané a jsou vyráběny s nižšími náklady než u konkurence. Nižší náklady tedy umožňují stanovení výhodnější konečné ceny,
- úspěšnost výrobku nebo služby rozhoduje o úspěchu podniku na trhu. V konečném důsledku rozhoduje především cena a kvalita produktu vnímaná zákazníkem. [2]

Dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je nezbytným základem pro dosažení nadprůměrného výkonu. Existují dva základní typy konkurenční výhody, kterou může podnik mít a to buď nízké náklady, nebo diferenciaci. Výhoda těchto dvou uvedených typů pramení ze struktury odvětví a tyto dva typy vedou ke třem generickým strategiím (základem je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a na podniku je si pouze vybrat vhodnou strategii) pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví. Tyto strategie se nazývají:

- a) vůdčí postavení v nízkých nákladech,

- b) diferenciacie,
- c) fokus. [5]

Generická strategie musí být podnikem trvale udržitelná, jinak nepovede k nadprůměrnému výkonu. Trvalá udržitelnost vyžaduje, aby konkurenční výhoda určitého podniku odolala rušivým účinkům chování konkurentů nebo vývoje odvětví. [5]

Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech

Tato strategie je asi nejjasnější z těchto tří generických strategií. Strategie je založena na tom, že se podnik stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Tento podnik má velice široký rozsah činnosti a působí v mnoha segmentech (někdy i v příbuzných odvětvích). Zdroje výhody nízkých nákladů jsou rozdílné a závisejí na struktuře odvětví, ve kterém se podnik nachází. Jedná se např. o úspory z velkovýroby, patentovaná technologie a výhodnější přístup k surovinám. Pro výrobce s nízkými náklady je typické, že prodávají pouze standartní výrobek bez jakýkoliv vychytávek. Podniky mají velké zisky z velkovýroby nebo z plynoucí absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. Může ale nastat situace, že kupující nebudou chtít kupovat daný výrobek podniku ani přes jeho nízkou cenu (problém srovnatelnosti a přijatelnosti výrobku pro zákazníka), a tak bude muset podnik snížit ceny výrazněji pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt, a tím může přijít úplně o své výhodné postavení v nákladech. [5]

Strategie diferenciacie

V této strategii podnik usiluje o to, aby byl ve svém odvětví v některých dimenzích jedinečný, což kupující velmi oceňují. Za svoji originalitu je podnik odměněn vyšší cenou za výrobek, kterou mu jsou zákazníci ochotni zaplatit. Podnikem je pečlivě vybrána minimálně jedna vlastnost výrobku nebo služby a to podle toho, co kupující vnímá jako důležité. Prostředky pro výběr jsou v každém odvětví specifické. Díky správnému výběru podnik dosáhne jedinečného postavení na trhu. [5]

Diferenciacie se může zakládat např. na distribučním systému, na samotném výrobku a na marketingovém přístupu. Konkrétněji se jedná o dlouhou životnost výrobků, servis, rychlost dodání náhradních dílů, příznivé mínění výrobku u veřejnosti, vynikající síť obchodních zástupců atd. [5]

Podnik ale musí také sledovat důkladně své náklady, protože výrazně horší postavení v nákladech zbaví jeho vyšší ceny účinnosti a to tak, když překročí-li cena pomyslnou hranici, tak dá zákazník přednost nižší ceně a podnik přichází o svoji výhodu. [5]

Strategie fokus

Tato strategie je úplně odlišná od předchozích dvou strategií a je založena na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s touto strategií si vybere jeden segment či skupinu segmentů a těmto segmentům přizpůsobí veškerou svoji strategii. Tímto způsobem si podnik snaží získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít celkovou konkurenční výhodu. [5]

Fokální strategie se dělí na dvě varianty. První varianta se nazývá nákladově fokální strategií, ve které podnik usiluje ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů. Druhá varianta má název diferenciační fokální strategie. V této strategii se jedná o diferenciaci. [5]

3.3.2 Problém podniku se zaváděním strategií

Podnik může velmi snadno „uváznout v nesnázích“, pokud se pustí do každé generické strategie, ale žádnou z nich bohužel nedokáže realizovat a tudíž pro sebe nemá žádnou konkurenční výhodu. Toto nastalé strategické postavení je nejčastěji receptem pro podprůměrný výkon. [5]

Podnik bude mít přitažlivé zisky pouze a jen v případě, jestliže struktura jeho odvětví bude vysoce příznivá, nebo jestli bude mít štěstí, že má konkurenty, které potkal stejný osud. Nejčastěji se ale stává, že podnik je o dost méně výnosný než jeho konkurenti, kteří dokázali realizovat jednu z generických strategií. [5]

3.3.3 Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů

V analýzách konkurenceschopnosti v jednotlivých zemích je základním modelem Porterův diamant pro konkurenční výhodu. Determinantami toho modelu jsou:

- faktorové podmínky,
- podmínky poptávky,

- strategie, struktura, rivalita,
- příbuzná a podpůrná odvětví.

Tyto čtyři uvedené determinanty se vzájemně ovlivňují a jako systém tvoří prostředí ekonomiky, ve kterém podniky soutěží. [3]

Obrázek č. 1 – Porterův diamant pro konkurenční výhodu národů



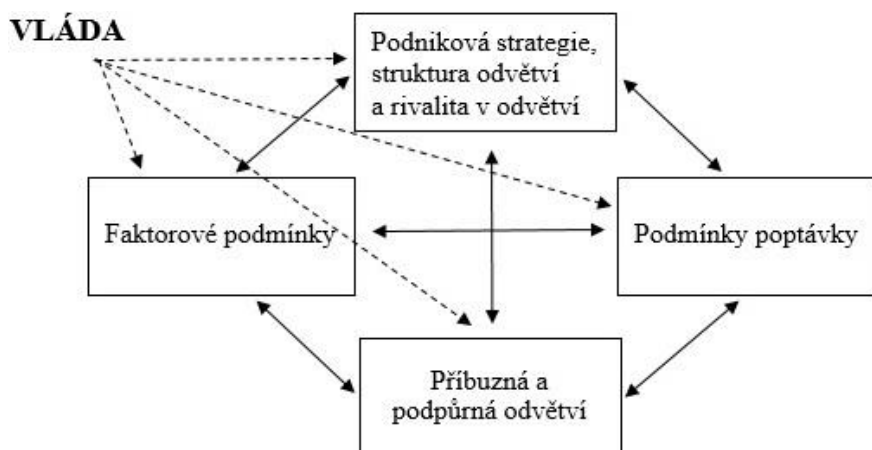
Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí - jak přežít v konkurenčním prostředí. [3]

Faktorové podmínky ovlivňují úroveň odvětví v určitém regionu. Patří mezi ně např. přírodní podmínky pro určitá odvětví, životní úroveň obyvatelstva a s ní související náklady na pracovní sílu, právní podmínky a vzdělanost. [3]

Na konkurenční výhodu mají nicméně vliv i externí faktory. Do externích faktorů se řadí:

- příležitost, jejíž úloha odpovídá eventualitám mimo doménu podniků nebo zemí, a tak ovlivňuje jejich konkurenční výhodu v neurčitěm směru. Příležitost může vytvářet výhodu pro určité skupiny zemí, ale může ji také měnit na nevýhodu a to např. v případech při převaze nepředvídatelných podmínek (přírodní katastrofy, cenové šoky ropy),
- stát (vláda), jehož základní úloha spočívá v tvorbě celého systému konkurenční výhody. Rozhodnutí státu ovlivňují čtyři determinanty, které byly uvedeny výše. [3]

Obrázek č. 2 – Působení vlády na konkurenční výhodu



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí - jak přežít v konkurenčním prostředí. [3]

Smyslem Porterova diamantu je úlohou státu ulehčit, podpořit a vyzvat podniky k vyšší konkurenceschopnosti prostřednictvím specifických přístupů politiky, které se soustřeďují na tvorbu specializovaných faktorů, jako je přísné vynucování kvality, bezpečnosti a norem životního prostředí, vyvarování se intervencí na trhu faktorů a měny, přísné limity přímé spolupráce mezi rivaly v odvětví, podpora cílů vedoucích k podnícení investic, deregulace konkurence, vynucení přísných domácích antimonopolních politik a odmítnutí řízeného obchodu. Dále Porter deklaruje, že příležitost a stát ovlivňují celý systém, ale nejsou jím ovlivňovány a díky tomu jsou klasifikovány jako externí faktory. [3]

Cílem toho uvedeného modelu je vymezit prostřední konkurenceschopnosti. Porter používá tento přístup k definici analýzy konkurenceschopnosti na národní úrovni a na analýzu na makroúrovni. Čím více jsou rozvinutější determinanty a interakce mezi nimi, tím příznivější je prostředí konkurenceschopnosti. Porter se ztotožňuje se strategiemi výhody v nákladech a výhody výrobní diferenciaci a výběr mezi těmito dvěma strategiemi je klíčový pro schopnost podniku dosahovat konkurenční výhody. [3]

Kriticky se k Porterovu diamantu vyjadřuje profesor Alan Rugman a kolektiv (In: Coy, 2006), jehož argumentace vychází z konstatování, že diamant neřeší závislost zemí (v konkrétním případě Kanada vs. USA). Rugman proto navrhuje řešit tuto nastalou situaci dvojitým diamantem v Porterově pojetí, přičemž první je původním diamantem a druhý je s ním vzájemně spojený. Zahrnuje stejné determinanty, ale na mezinárodní úrovni. Rugmanův druhý diamant je nejčastěji interpretován dvěma způsoby. Nejprve jako domácí

diamant porovnáváný s diamantem konkurujících si zemí, anebo jako domácí diamant obklopený globálním diamantem, do kterého jsou začleněny činnosti transnacionálních podniků. Úroveň konkurenční výhody zkoumaného subjektu definuje rozdíl mezi těmito uvedenými diamanty. [3]

3.3.4 Měřitelnost konkurenční výhody pomocí Bostonské matice

Tuto metodu vymyslela marketingová skupina Boston Consulting Group (BCG) přibližně v šedesátých letech. Metoda se zakládá na principu kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu. Tento podíl na trhu stanovuje míru celkového vnímání škály konkurenčních výhod strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Dalším nosným pilířem, o který se tato metoda opírá, je kvantifikace nárůstu počtu kupujících produktu od strategické jednotky producenta za jednotku času. Pro vyhodnocení Bostonské matice se používá závislost podílu strategické jednotky na trhu (horizontální osa) a tempo růstu podílu na trhu v časové jednotce (vertikální osa). [6]

Bostonská matice se dá použít i na definování účinnosti, efektivnosti a ziskovosti produktu v jednotlivých oblastech. Autoři označili hranice, které stanovili, jako „Dojná kráva“ (Cash Cow), „Hvězda“ (Star), „Otazník“ (Question Mark) a „Pes“ (Dog). Jedná se o čtyři skupiny produktů. [6]

V první skupině „Dojná kráva“ se nacházejí produkty s velkým tržním podílem na méně perspektivním trhu. Tyto produkty nejsou zase až tak atraktivní (často i zastaralé), ale podnikům mohou přinášet zisk. V druhé skupině nazvané „Hvězda“ jsou produkty s velkým podílem na rychle rostoucím trhu. Jedná se o produkty, které jsou bezproblémové a podniky se je proto snaží udržet v pozici hvězdy co nejdéle. Třetí skupinou je skupina „Otazník“. Zde jsou nadějně produkty, které se sice nacházejí na rychle se rozvíjejícím trhu, ale mají na něm bohužel nepatrný podíl. Podnik se snaží v této fázi tržní podíl zvyšovat, což vede buď k tomu, že z otazníků se v lepším případě stávají hvězdy, anebo v horším případě hladoví psi. V poslední skupině nazvané „Pes“ se nacházejí neuplatnitelné produkty, které se neuplatní ani na klesajícím trhu. Podnik se jich samozřejmě snaží co nejrychleji zbavit. [6]

Zároveň jednotlivá pole matice stanovují i základní strategické a taktické parametry, které by podnik měl brát v potaz v rámci životního cyklu produktů. Díky matici se dá skvěle sledovat zájem trhu o produkt v procesu jeho životního cyklu. Autoři z BCG definovali

u matice i hranice mezi vysokým a nízkým podílem produktu na trhu hodnotou 1 a poté hranici mezi pomalým a vysokým tempem růstu v čase na trhu hodnotou 10. [4]

Vypovídací síla matice o konkurenceschopnosti je vysoká. Aplikuje se vždy v prvním sledování konkurenceschopnosti produktu na trhu a k prvotním předpokladům konkurenceschopnosti v průběhu životního cyklu produktu (proces zavádění, zralost, úbytek zájmu kupujících a nezájem kupujících o produkt). [4]

Bostonská matice je znázorněna na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3 – Bostonská matice



Zdroj: Bostonská matice – Byznys slovíčka [online]. Byznysslovicka.com. [6]

Do znázorněné matice se produkty nejčastěji kreslí pomocí kruhu. Čím je kruh větší, tím je výrobek významnější. Podniky usilují o to, aby měly co nejvíce výrobků v pozici hvězd a dojných krav. Většinou se do těchto pozic dostávají přes pozici otazníku. [6]

3.4 Podnik a jeho prostředí

Podnik je chápán jako jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu. Rozhodující přitom není to, zda podnik dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Kromě dosahování zisku také není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. Základním cílem subjektů, označovaných jako podnik, je přežít a uchovat se jako podnik. [3]

Za prostředí podniku je považováno vše, co se nachází mimo podnik. Každý podnik je otevřený systém (jednotka), který má vztahy k prostředí, ve kterém se nachází. Vnější faktory, které vystupují jako příležitosti či hrozby, ovlivňují ve značné míře výsledky podniku. Znalost podnikového prostředí je důležitá pro:

- a) pochopení vztahů s prostředím,

- b) schopnost se adaptovat na dané prostředí,
- c) využití možností pro ovlivňování prostředí. [3]

Podnikové prostředí se rozděluje na vnitřní a vnější. Vnitřní prostředí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku. Do vnitřního prostředí spadají cíle podniku, zdroje, organizační struktura a pracovní podmínky. Vnější prostředí zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí zahrnuje faktory, které podnik může určitým způsobem ovlivňovat. Makroprostředí zahrnuje faktory, které na podnik sice působí, ale podnik je nemůže žádným způsobem ovlivňovat, i když tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Tyto faktory jsou dané a nezávislé na působení podniku na trhu. [3]

3.4.1 Vnitřní prostředí podniku a jeho analýzy

Vnitřní prostředí podniku je charakterizováno souhrnem sil působících uvnitř podniku, které mají specifické dopady na řízení podniku. Na jedné straně jsou vstupy (práce, kapitál, suroviny, zkušenosti, atd.), které procházejí transformačním procesem (podnikatelskou operací) a mění se na výstupy (produkty, zisk, informace, atd.). Tyto vstupy a výstupy ve skutečnosti představují prostředí podniku. [3]

Hlavní myšlenkou interní analýzy prostředí podniku je uskutečnit objektivní zhodnocení aktuálního postavení podniku. Zhodnocení se provádí pomocí identifikace silných a slabých stránek daného podniku. Interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které se nacházejí uvnitř analyzovaného podniku a vytváří bázi, na které bude analýza provedena. [3, 7]

Každý podnik disponuje určitými silnými, ale i slabými stránkami. Velký podnik je na jednu stranu často finančně silnější než malý podnik, ale na druhou stranu má tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům.

K identifikaci silných a slabých stránek podniku je potřeba analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi které se řadí faktory technického rozvoje, výrobní faktory a řízení výroby, marketingové a distribuční faktory, faktory finanční a rozpočtové, faktory podnikových a pracovních zdrojů. Tyto faktory jsou klíčovými proměnnými podniku a na jejich správném fungování závisí schopnost podniku čelit výzvám prostředí. [3, 7]

Faktory technického rozvoje

K vytváření konkurenčních výhod podniku velmi intenzivně přispívá vědeckotechnický rozvoj, který vytváří nebo zlepšuje současný výrobek nebo servis poskytovaný podnikem. Zlepšuje výrobní proces a díky tomu dochází ke snižování výrobních nákladů a podnik si tak může stanovit výhodnější cenovou politiku. [7]

Pro různé podniky může mít význam technologického rozvoje odlišnou formu úspěchu. Záleží totiž na tom, kolik jsou podniky do technologického rozvoje ochotni investovat. Jeden podnik může investovat např. kolem 5-6 % svého obrátu a jiný podnik pouze 1 % a i méně svého obrátu. Proto musí vedení podniku vydat směrnice, které jasně definují roli výzkumu a vývoje. V těchto směrnicích se musí nacházet:

- oblasti základního výzkumu,
- oblasti, ve kterých se uplatňují prostředky výzkumu a vývoje,
- cíle pro nové výrobky a procesy a jejich případné zlepšení. [7]

Podniku jde především o to, aby si získal a upevnil náskok před konkurencí. Úloha výzkumu a vývoje je definována jako:

- 1) vyrábět pomalu stárnoucí výrobky výrobním postupem, který může být co nejdéle zachován,
- 2) vyrábět jen těžce napodobitelné výrobky. [7]

Při analýze v této oblasti vedení podniku se např. zjišťuje:

- Jaká je vybavenost všech laboratoří a testovacích zařízení?
- Jak je řízen proces technického rozvoje nacházející se uvnitř podniku?
- Jak vypadá pracovní prostředí a jestli je schopno podporovat kreativitu a inovace?
- Jakým způsobem je řízen životní cyklus produktu?
- Jsou současné vyráběné produkty technologicky konkurenceschopné? [7]

Výrobní faktory a řízení výroby

V této oblasti musí management vysvětlit mimo jiné následující faktory a otázky, které jsou předmětem analýzy výrobních faktorů a řízení výroby. Do faktorů a otázek spadá např.:

- Dostupnost surovin a polotvarů.
- Velikost kapacity potřebné k uspokojování tržní poptávky.

- Jaká je optimální velikost továren a jaká mají být stanoviště?
- Má být kapacita továrny stejně velká jako je poptávka nebo má být o krok napřed?
- Je ve výrobních prostředcích obsažena nejnovější technologie? [7]

Marketingové a distribuční faktory

U těchto faktorů je vedení podniku vědomě orientované na trh, na kterém se rozhoduje o úspěchu či neúspěchu. Podnik musí dokázat rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníka velmi rychle a tím může dosáhnout určité věrnosti zákazníků. Optimální stav nastává v případě, kdy se zákazník stane skoro aktivním spolupracovníkem podniku (např. přináší podněty ke zlepšení výrobků) a právě toto je hlavním cílem marketingu. Vždy je levnější udržet si stálého zákazníka, než získávat nového. [7]

Úloha týkající se marketingu ve strategickém řízení podniku a i v ostatních funkcích podniku je nenahraditelná. Proces marketingového managementu by měl obsahovat analýzu, plánování, implementaci a kontrolu všech faktorů, které ovlivňují marketingovou strategii podniku. [7]

Každý, kdo je zainteresován v rámci marketingových aktivit podniku, by měl disponovat schopností segmentovat trh, předvídat budoucí marketingový stav podniku, určit cílové skupiny a stanovit pozice výrobku na trhu. [7]

Zkoumané marketingové faktory musí zahrnovat nejdůležitější marketingové proměny. Jedná se o cenu produktu, podporu prodeje, distribuci, lidi a prodejní tým.

Vedení podniku by si mělo pokládat např. tyto otázky:

- Je definována jasně marketingová strategie a je také vhodně zvolena?
- Je zvolená strategie přesvědčivá a dobře zavedená v rámci podniku?
- Je vhodná základna pro segmentaci trhu?
- Existuje u marketingové strategie její dostatečná kontrola?
- Jak velký existuje rozsah rozvoje a zlepšení metod segmentace trhu? [7]

Faktory finanční a rozpočtové

Finanční pozice podniku je nejdůležitějším ukazatelem její konkurenční pozice. Zde se jedná o analýzu celkových finančních zdrojů a finančních výsledků činnosti podniku.

Finanční ukazatelé jsou velmi důležité pro akcionáře, věřitele a management daného podniku. [7]

Pro akcionáře jsou důležité ukazatele o současné a budoucí úrovni rizika a návratnosti, které mohou přímo ovlivňovat cenu akcie. O krátkodobé likvidity podniku mají zájem hlavně věřitelé podniku. [7]

Do poměrových ukazatelů se řadí:

- *ukazatelé ziskovosti a efektivnosti* → rentabilita tržeb, kapitálová návratnost, návratnost investic,
- *ukazatelé likvidity* → běžná likvidita, pohotová likvidita, likvidita 1. stupně, průměrná inkasní lhůta, doba splácení závazků,
- *ukazatelé zadluženosti* → ukazatel dlouhodobé zadluženosti, úrokové krytí, obrat aktiv, obrat fixních aktiv a obrat zásob. [7]

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Při této analýze management daného podniku zjišťuje, zda má na správném místě správné lidi s potřebnými znalostmi. Management se dále zajímá o to, jestli poskytuje optimální podmínky pro své zaměstnance. Do těchto podmínek spadají vztahy se vzdělávacími institucemi. Management by nicméně také měl své zaměstnance průběžně informovat o rozvoji uvnitř podniku. [7]

Kritická situace hospodářství způsobuje to, že nutí podnik k tomu, aby promýšlel svou personální politiku. Hierarchie se už v moderním podniku jako dříve nenajde. Byla nahrazena komplexní sítí lidí, kteří spolu navzájem komunikují. K tomu potřebuje daný podnik zaměstnance, kteří jsou loajální k vedení podniku, dobře vyškoleni a připraveni se učit nové věci, vysoce motivováni (např. hodnocením nebo svými vzory), dobře informováni a schopni otevřené komunikace ve všech oblastech podniku. [7]

V dnešní době je snaha podniku dostat jeho členy do středu aktivit podniku a to s cílem dosáhnout nastálo výhod soutěživosti. V konečném výsledku věci jde o nabídku trvalých pracovních míst, díky které dostanou lidé v podniku pocit, že jsou užiteční a že vytvářejí důležitý přínos k úspěchu celého podniku. Motivovaní pracovníci jsou totiž produktivní pracovníci. Pracovníci se musí dokázat ztotožnit s cíli podniku a musí být pyšní na to, že v tomto podniku mohou pracovat. [7]

Mezi faktory, které mohou zásadně ovlivnit konkurenční výhody podniku, patří např.:

- Jakou má podnik image?
- Je kvalita zaměstnanců dostačující?
- Jakou mají zkušenost vedoucí pracovníci a jaká je jejich schopnost pracovat jako tým?
- Vyskytuje se delegování pravomocí v rámci podniku?
- Funguje systém přijímání nových zaměstnanců správně? [7]

Analýza vnitřního prostředí podniku pomocí Goldrattovy teorie omezení

Tato teorie vychází z toho, že každý podnik je vybudován za nějakým účelem (cílem), který stanovuje výlučně majitel podniku, a proto veškerá rozhodnutí v podniku musí být hodnocena podle dopadu na tento cíl. V podniku se ovšem najdou zdroje, které omezují celkový výstup podniku. Do těchto omezení spadají fyzické zdroje, omezení plynoucí z podnikových pravidel či politik a tyto omezení mohou být jak formalizovaná, tak i neformalizovaná. Tato omezení jsou charakteru nehmotného. Podnik ale musí mít podle této uvedené teorie alespoň jedno hmotné omezení a může mít i nehmotná omezení. V podniku je proto nezbytné nalézt fyzické omezení, které podmiňuje výkonnost celého podniku. Beze změny výkonnosti omezení není možné zvyšovat výkonnost celého podniku. Se zvyšováním výkonnosti podniku jsou spojeny následující kroky:

- 1) Nalézt omezení podniku.
- 2) Rozhodnout o nejlepším využití nalezeného omezení.
- 3) Sladit výkon podniku s tímto omezením.
- 4) Odstranit omezení.
- 5) Pokud se omezení nepodaří odstranit, celý postup se musí opakovat (velmi často se stává, že při odstranění původního omezení se vyskytne omezení nové v jiné podnikové oblasti). [3]

Goldrattova teorie omezení tedy usiluje pomocí výše uvedených kroků dostat podnik na cestu nepřetržitého zlepšování. [3]

3.4.2 Vnější prostředí podniku a jeho analýzy

Vnější prostředí podniku zahrnuje spousty faktorů. Každý podnik zastává určitou činnost v rámci odvětví. Odvětví je definováno jako souhrn podniků, které dělají totéž. Nacházejí se zde současní i možní budoucí konkurenti, odběratelé, dodavatelé a substituční produkty. Síly působící na chování podniku v odvětví stanovují podnikové mikroprostředí, ve kterém je podnik schopen tyto síly do značné míry ovlivňovat. [3]

Dále také úspěch podniku ovlivňuje jeho umístění v prostoru, městě či oblasti, ve které podnik působí. Tady se jako další faktor vnějšího prostředí vyskytují lokalizační faktory, které jsou odlišné v případě výrobních podniků od podniků poskytujících služby. Tyto lokalizační faktory jsou umístěny v tzv. lokálním prostředí. [3]

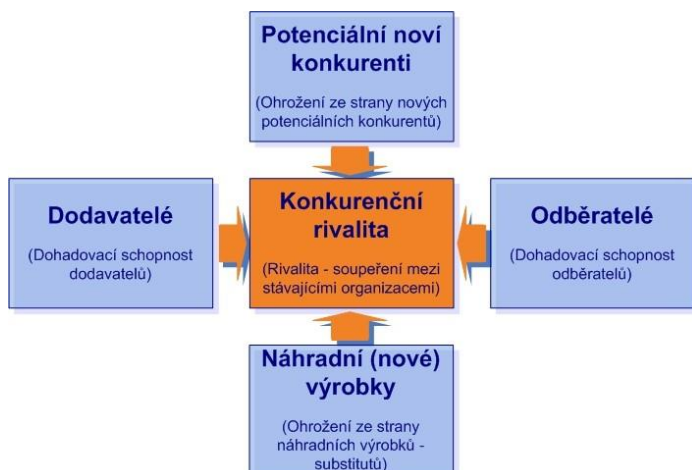
Každý podnik patří do ekonomického systému země podle toho, ve které působí. Toto prostředí se nazývá národní prostředí a spadá do něj charakter vlády a její stabilita, právní prostředí, ekonomická situace, ekologická situace, sociálně-ekonomický charakter podniku, charakter produktů a používaných technologií. [3]

Všechny země jsou ovlivňovány procesy globalizace světové ekonomiky (faktory mezinárodního ekonomického řádu). I ty totiž prezentují faktory vnějšího prostředí, které musí podniky brát v potaz. Tento druh prostředí se nazývá globálním prostředím. [3]

Porterův model pěti sil

Porterův model na obrázku č. 4 zobrazuje pět sil, pomocí kterých se určuje rozsah soutěživosti v daném oboru podniku. V modelu je správně vystiženo to, že výnosnost oboru není určována vzhledem produktu a ani tím, jestli produkt představuje vysokou nebo nízkou úroveň technologie. Výnosnost oboru je tedy určována členitostí oboru. V každém oboru se většinou nachází jedna až dvě síly, kterou jsou kritické při určování oborové výnosnosti. [8]

Obrázek č. 4 – Porterův model pěti sil



Zdroj: Porteruv_model.jpg [online]. Vlastnicesta.cz. [9]

Jestliže je všech pět uvedených sil silných, tak se dá očekávat nižší výnosnost bez ohledu na vyrobený druh výrobků či služeb. Vysoké ceny a nadprůměrnou oborovou výnosnost totiž dovolují slabé síly. Podniky mohou zmíněných pět sil ovlivňovat pomocí jejich sledované strategie. Změna jedné z pěti sil může ovlivnit sílu další. [8]

Silná konkurenční rivalita se vyskytuje hlavně mezi podniky, které vyrábějí podobné produkty a prodávají je na stejném trhu. Rivalita může být buď velmi intenzivní (konkurenční boj na ostří nože), anebo se může řídit nepsanými pravidly (dohodami), pomáhajícími danému oboru vyhnout se ztrátám ze zisku, které způsobuje nadměrné snižování cen, reklama a propagace. Konkurence může být soustředěna jak na jednu dimenzi např. pouze na cenu, tak i na více dimenzí např. služby, jakost výrobku a reklamu. Intenzivní rivalita se nejčastěji nachází tam, kde se vyskytují např. následující podmínky:

- počet konkurentů stále roste a stávají se rovnějšími ve velikosti a schopnosti podniku,
- poptávka po produktu stoupá pomalu,
- odejít z odvětví přijde dražší, než kdyby podnik zůstal a dále soutěžil s konkurenty. [8]

Potenciální noví konkurenti (podniky) budou do odvětví vstupovat v případě, pokud samotný vstup do odvětví pro ně nebude složitý a potenciální zisky z podnikání budou pro potenciální nové konkurenty vypadat atraktivně. Jestliže poptávka po produktech daného oboru nestoupá tak, aby odpovídala díky vstupu nových podniků zvětšené kapacitě podniků

působících v odvětví, pak ceny a s nimi i zisky s největší pravděpodobností spadnou dolu. Hrozba vstupu tedy dokáže určit horní limit oborové výnosnosti. Všeobecné bariéry bránící vstupu do odvětví jsou např.:

- činnost a politika státu → jedná se hlavně o legislativu, tarifní a netarifní překážky, patenty, atd.,
- kapitálové požadavky → výše nákladů na vstup do odvětví působí jako odstrašující nástroj,
- upřednostnění obchodní značky a zákaznickova loajalita ztěžují nově vstupujícímu podniku do odvětví odtlačit zákazníky od jejich současných dodavatelů a přitáhnout je k sobě. [8]

Hrozba náhradních (nových) výrobků nastane pro daný podnik v případě, pokud se náhradní výrobek stane cenově, výkonově či obojím přitažlivější pro kupující a poté tedy reálně hrozí, že se někteří kupující přesunou ke konkurenci. Náhradní výrobky totiž představují nepochybnou hrozbu a podniky na ně reagují tak, že ceny v žádném případě nezvyšují a soustředí se na vyvíjení a zdokonalování svých produktů nebo služeb. Konkurence náhražek je totiž ovlivněna lehkostí, s jakou kupující může přejít k náhradnímu výrobku. Klíčovým důvodem jsou nejčastěji náklady kupujícího spojené s přechodem z jednoho produktu na produkt náhradní. [8]

Odběratelé (kupující) mají obrovskou sílu v ovlivňování potenciálních zisků podniku. Podniky se doslova „přetrhnou“, aby dostaly od odběratele zakázku, a jsou schopny to dotáhnout až do takového bodu, že se navzájem zlikvidují. Odběratelům podniky poskytují různé výhody, jako je zdokonalení kvality, servis, úvěr, atd. Odběratelé jsou silní např. v těchto situacích:

- podniků je na trhu spousta a odběratelů o poznání méně,
- nákupy odběratelů představují velké procento z celkového zisku podniků,
- nakupovaný předmět nepředstavuje důležitý vstup. [8]

Síla dodavatelů spočívá v tom, že dodavatelé mohou požadovat vysoké ceny za zdroje, které jsou pro obor nezbytné. Vysoké ceny jsou stanoveny z důvodu velkých vstupních nákladů, které mohou vést ke snížení zisku. Tito dodavatelé jsou většinou dodavateli surovin, energie, kvalifikované práce, součástí, atd. Mezi dodavatele může spadat i dodávka expertizy pro management, kvalifikované práce a poskytnutí kapitálu. Dodavatelé jsou silní v následujících situacích:

- prodáváný vstup je pro kupující z určitého hlediska velmi důležitý,
- dodavatelský obor ovládá několik málo velkých výrobců,
- prodávané výrobky dodavatele jsou jedinečné a pro kupujícího by bylo složité nebo nákladné přejít od jednoho dodavatele k druhému dodavateli. [8]

PEST analýza

PEST analýza se zabývá analýzou externího prostředí (tzv. makroprostředí), ve kterém podnik působí. Měří zde tržní potenciál a zjišťuje, jestli se trh nachází v oblasti růstu či poklesu. Slovo PEST představuje počáteční písmena čtyř zkoumaných faktorů (oblastí), které mohou ovlivnit podnikání a rozvoj podniku. Jedná se o faktory politicko-právní (P), ekonomické (E), sociální a kulturní (S), technické a technologické (T). Při provádění analýzy odvětví je potřeba brát všechny faktory jako jeden celek. [10, 11]

Politicko-právní faktory jsou tvořeny společenským systémem, ve kterém podniky uskutečňují svou činnost. Systém je vyznačován mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v dané zemi a jejím prostředím. Do těchto faktorů patří např. legislativa, pracovní právo, stabilita vlády, daňová politika, lobbistické skupiny, ekologické a environmentální otázky, politická stabilita, otázky bezpečnosti a ochrany zdraví na pracovišti. [10, 11, 12, 13]

Ekonomické faktory jsou závislé na ekonomické situaci země a hospodářské politice státu. Do této oblasti spadají makroekonomické faktory, jakou jsou např. tempo růstu ekonomiky, fáze hospodářského cyklu, míra nezaměstnanosti, míra inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, mzdové náklady, výdaje státního rozpočtu, sezónní výkyvy, výše úrokových sazeb a směnných kurzů. [10, 11, 12, 13]

Sociální a kulturní faktory vycházejí z daného podniku a jeho struktury. Dále jsou představovány sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky. Obsahují faktory zabývající se rozdělením příjmů, pracovní mobilitou, vzděláním, postoji k práci a volnému času, změnou životního stylu, demografickým profilem, spotřebitelskými postoji a názory, etnickými a náboženskými faktory, atd. [10, 11, 12, 13]

Do technicky – technologických faktorů patří faktory, které tvoří inovační potenciál země a tempo technologických změn, jako jsou např. vládní výdaje na výzkum, zaměření průmyslu na zlepšení technologií, nové objevy, patenty, licence a vývoj nových technologií. [10, 11, 12, 13]

PEST analýza zahrnuje pouze vybrané aspekty makroprostředí, které dokáží významně ovlivnit poptávku v současnosti, ale i v budoucnosti, po produktech podniku. Pokud by se do PEST analýzy dostalo velké množství nerelevantních informací, tak by se stala nepřehlednou a tudíž i nepoužitelnou. [14]

Všechny podniky by měly provádět PEST analýzu při vstupu na nový trh a aktualizovat jí alespoň jedenkrát ročně, anebo jí provádět v případě, když dojde k významným změnám v daném prostředí. V případě neprovedení včasné analýzy by se podnik mohl vyřadit z konkurenčního boje. [13, 14]

PEST faktory mají tendenci být závislé na konkrétní zemi, a proto je nutné, aby byly prováděny ve všech zemích, kde má podnik významné aktivity. Malé a střední podniky by se měly zaměřit především na nejdůležitější a podstatné ekonomické faktory, které se týkají jejich podnikání. [13]

K PEST analýze existuje také podobný model nazývaný se SLEPT analýza, která je tvořena faktory sociálními (S), právními (L), ekonomickými (E), politickými (P) a technologickými (T). [10]

3.4.3 Další typy prostředí podniku

Vnější prostředí podniku je rozděleno na prostředí specifické a na prostředí všeobecné. Specifické prostředí je spojováno s konkrétním odvětvím. Prostředí všeobecné ovlivňuje chování veškerých podniků nezávisle na odvětví jejich činnosti. [3]

Z pohledu komplexnosti faktorů prostředí, které ovlivňují podnik, lze členit prostředí na jednoduché a složité. [3]

Statické a dynamické prostředí je rozdělováno podle vývoje faktorů prostředí v čase. Komplexnost a dynamika ovlivňuje nejistotu působení jednotlivých faktorů na podnik. [3]

Jednoduché neboli stabilní prostředí lze považovat za statické v případě, existuje-li malá nejistota z pohledu identifikace vlivu faktorů, které působí na podnik. Střední nejistota je typická jak pro prostředí jednoduché dynamické, tak i pro prostředí komplexní statické. Charakteristika pro tzv. prostředí turbulentní (komplexní dynamické prostředí) je značná dynamika změn a velká nejistota předpovědi o budoucím vývoji. Díky této velké nejistotě vznikají vysoké náklady na přizpůsobení podniků změnám prostředí. Podnik, aby přežil,

musí reagovat na nastalé změny velmi rychle, protože čas nezbytný k reakci se liší od času, který má podnik k dispozici. [3]

Kvantitativní techniky, které slouží pro předpovědi budoucího vývoje, se používají u stabilního prostředí. Do těchto technik spadá např. operační výzkum, analýza časových řad, ekonometrický model, regresní a korelační analýza, input-output analýza. [3]

Kvalitativní modely se používají u prostředí turbulentního, kde je předpověď jeho budoucího vývoje obtížná. Jedná se o metody např. psaní scénářů a Delfská metoda. [3]

Vnější prostředí se dá dále rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí je společné pro všechna mikroprostředí a je charakterizováno celkovým politickým, ekonomickým, sociálním a technologickým rámcem, v němž se podnik vyskytuje. Efektivnost a úspěšnost podniku mohou ovlivňovat takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti nebo také revoluční technologické inovace. Podstatný faktor, který ovlivňuje úspěšnost podniků, často tvoří rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se zmíněnými vlivy a dokázat na ně aktivně reagovat. [15]

Analýza na prvním stupni zkoumá faktory a tendence vzdáleného prostředí, které se obvykle nacházejí mimo oblast aktivního vlivu podniku. V makroprostředí jsou zahrnuty vlivy a podmínky vznikající mimo podnik a často bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik tedy prakticky nemá žádnou možnost stav tohoto prostředí aktivně ovlivňovat (výjimka může nastat u velkých podniků). Podnik ale může na toto prostředí díky svému rozhodování reagovat aktivně, připravit se na určité alternativy, a tím dokázat ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. [15]

Mikroprostředí bezprostředně obklopuje podnik. Je sestaveno z podniků, které si často vzájemně konkurují a jejichž výrobky se dokáží vzájemně substituovat. Do mikroprostředí spadají i další subjekty, jako jsou např. dodavatelé, zákazníci podniku a konkurence. Stav faktorů mikroprostředí je představován hlavně odvětvím, ve kterém podnik působí a dále bezprostředními konkurenčními silami. Tyto dvě podmínky jsou zcela zásadní pro formulaci strategie. Podnik mikroprostředí dokáže ovlivňovat na rozdíl od makroprostředí. Analýza mikroprostředí, která směřuje k poznání jeho vývojových trendů, zákonitostí a vazeb, tvoří velmi důležitou součást strategické analýzy. [15, 16]

3.5 Situační analýza

Situační analýza je všeobecná technika zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém se podnik vyskytuje, případně, které na něj nějakým způsobem působí a ovlivňuje jeho činnost. Druhá oblast zkoumání je vnitřní prostředí podniku (např. kvalita managementu, zaměstnanců, strategie podniku, image, historie), jeho schopnost výrobky vyrobit, vyvíjet je, inovovat a následně prodat. [17]

Důvodem, proč se provádí situační analýza, je nalezení optimálního poměru mezi příležitostmi, jež ve vnějším prostředí přicházejí v úvahu a jsou přínosné pro podnik. [17]

Situační analýza využívá spoustu modelů. Prvním zmíněným modelem pro analýzu prostředí podniku je model „4C“, který je odvozován od základních skupin faktorů, na kterých je založen. Jedná se o faktory: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competitors – konkurence. [15, 18]

Model „4C“ rozděluje relevantní faktory týkající se rozhodování o globální expanzi do čtyř skupin. Každá ze čtyř skupin zahrnuje několik faktorů, kterými je nutno se při výběru strategie globální expanze zabývat. Model „4C“ se tedy používá nejen k analýze globalizačních trendů, ale i k analýze lokálních podmínek. [15, 18]

Zákazníci začínají projevovat podobný spotřebitelský vkus v některých odvětvích a na odlišných nákupních trzích. Ovšem na jiných trzích pořád přetrvávají specifické zákaznické preference. Zjištění takových situací je pro globálně podnikající podnik důležité z hlediska volby přístupu, který může být buď jednotný globální, nebo diferencovaný lokální přístup. [18]

Národní specifika představují celní bariéry, ochranářskou politiku, rozdílné standardy, odlišné kulturní normy, atd. Na straně druhé postupuje globální liberalizace obchodu. [18]

Náklady na marketing a výrobu tvoří tlak na výkony a standardizaci. Finanční výhodnost těchto nákladů se projevuje při globální působnosti. Směnné kurzy nebo rozdíly, které se liší v ceně pracovní síly, pak přinášejí úspory při působení v některých zemích. [18]

Konkurence se stává čím dál více globálnější a dokáže vyvíjet tlak i na regionální podniky. Ty ale zase mohou se zřetelem na národní specifika úspěšně vzdorovat globálním strategiím. [18]

Situační analýza může být vyjadřována i modelem „5C“ a „7C“. Model „5C“ obsahuje: Company – podnik, Collaborators – spolupracující podniky a osoby, Customers – zákazníci, Competitors – konkurenti, Climate/Context – makroekonomické faktory (analýza PEST). Model „7C“ se nejčastěji používá v době internacionalizace a globalizace trhů i podnikání a zahrnuje tyto faktory: Country – národní specifika, Climate/Context – makroekonomické faktory, Company – podnik, spolupracující podniky a osoby, Customers – zákazníci, Competitors – konkurenti, Cost – náklady, Change – změna. [17]

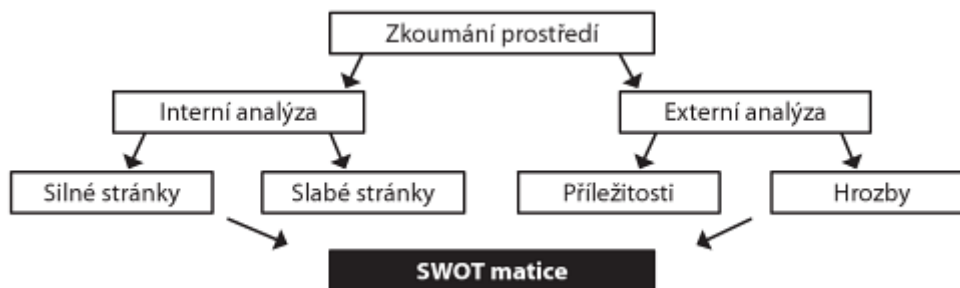
Analýza, týkající se prostředí podniku, může být zajisté provedena několika dalšími metodami, jako jsou např. strategická situační analýza a marketingová situační analýza. Strategická situační analýza je vyznačována souhrnným přístupem k získání významných faktorů, které ovlivňují činnost podniku ve vzájemných souvislostech. Marketingová situační analýza se zabývá zkoumáním prostředí podniku, segmentů trhu, konkurence, odhadů budoucí poptávky a prodeje. [17]

Kritickým bodem, týkajícím se situační analýzy, je rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy a o problému jejího trvání a kvality jednotlivých dílčích analýz. [17]

3.6 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jeden z nejjednodušších systematických přístupů pro analýzu podniku a konkurence. Jedná se o nástroj, který pomáhá vyhodnotit „Strengths“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby). Zmíněné čtyři hlavní body analýzy jsou zapojeny do jakéhokoliv podnikání, a to včetně farem a rančů. Silné a slabé stránky se týkají interního prostředí. Příležitosti a hrozby spadají do externího prostředí strategického záměru podniku. SWOT analýza je metodou univerzální, která může být použita při mnoha analýzách (např. v marketingu). Pro správné fungování SWOT analýzy je důležité, aby byl každý člen týmu zapojen do procesu v podniku. [19, 20]

Obrázek č. 5 – Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu



Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. [10]

Získané údaje ze SWOT analýzy se poté zaznamenávají do SWOT matice (viz obrázek č. 6).

Obrázek č. 6 – SWOT matice

<p>SILNÉ STRÁNKY (+):</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	<p>SLABÉ STRÁNKY (-):</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____
<p>PŘÍLEŽITOSTI (+):</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____ 	<p>HROZBY (-):</p> <ul style="list-style-type: none"> • _____ • _____ • _____

Zdroj: KOZEL, Roman a kol. Moderní marketingový výzkum. [21]

3.6.1 Silné stránky

Nachází se zde interní faktory, pomocí kterých má podnik na trhu silnou pozici. Představují oblasti, ve kterých je podnik dobrý. Používají se jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Posuzují se podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. Do silných stránek spadá např. silná značka, dobré povědomí mezi zákazníky, aktivní přístup k výzkumu a vývoji a cenová výhoda díky know-how. [10, 20]

3.6.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou opakem silných stránek. Podnik je v některých oblastech slabý a úroveň vybraných faktorů je nízká. Někdy může nedostatek konkrétní silné stránky znamenat slabou stránku, která brání efektivnímu výkonu podniku. Do slabých stránek patří např. nedostatek zkušeností ve vybraném odvětví, vysoké náklady, nevhodné umístění podniku, špatná pověst mezi zákazníky a nedostatečně kvalifikovaní zaměstnanci. [10, 20]

3.6.3 Příležitosti

Příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací se zvyšují vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a efektivnější dosažení vytyčených cílů. Příležitosti také dokáží zvýhodnit podnik vůči konkurenci. Ovšem aby je mohl podnik využívat, musí je nejprve dokázat identifikovat a po jejich využití s nimi může teprve počítat. Příležitosti jsou tvořeny např. novými technologiemi, rozvojem nových trhů, odstraněním mezinárodních bariér, nenaplněnými potřebami zákazníků a nízkými úrokovými sazbami z úvěrových půjček. [10, 20]

3.6.4 Hrozby

Hrozby znamenají nepříznivou situaci či změnu v podnikovém prostředí a tvoří překážky pro činnost podniku. Mohou být charakterizovány hrozbou úplatku či nebezpečím neúspěchu. Podnik musí na hrozby reagovat opravdu velmi rychle, a to odpovídajícím způsobem, aby hrozby dokázal odstranit či alespoň minimalizovat. Hrozby jsou charakterizovány např. vstupem nových konkurentů na trh, změnou v zákaznických preferencích, zavedením obchodních bariér, novým regulačním opatřením, daňovým zatížením a nepříznivým počasím. [10, 20]

3.6.5 Hlavní výhody SWOT analýzy

SWOT analýza je jednoduchá a nevyžaduje žádné rozsáhlé školení či technické dovednosti k tomu, aby mohla být používána. K analýze je zapotřebí pouze komplexní pochopení (znát podnik a odvětví, ve kterém se pohybuje). [22]

Další výhodou jsou nízké náklady. Protože odpadají náklady spojené se školením, tak používání SWOT analýzy může reálně snížit náklady spojené se strategickým plánováním. [22]

Pomocí flexibility u SWOT analýzy je možné zvýšit úroveň strategického plánování podniku i bez rozsáhlého marketingového informačního systému. Nicméně pokud jsou komplexní systémy v podniku přítomny, poté mohou být nastaveny tak, aby dodávaly informace přímo do SWOT analýzy, pomocí kterých dokáže při opakovaných analýzách fungovat plynule a efektivně. [22]

Integrace a syntézy jsou další výhodou této analýzy. Díky nim umožňuje SWOT analýza integrovat a syntetizovat různé informace, a to jak kvantitativní, tak i kvalitativní povahy. Jsou organizovány všeobecně známé informace a informace nedávno získané či zjištěné. SWOT analýza se samozřejmě může také týkat široké škály informačních zdrojů a pomáhá transformovat různorodost informací týkající se slabín plánovacího procesu do jedné ze svých hlavních předností. [22]

SWOT analýza také podporuje spolupráci a otevřenou výměnu informací mezi různými funkčními oblastmi. Pomocí získaných znalostí podnik zjistí, co dělá jeho konkurence, co ví, co si myslí a jak se cítí na tržním prostředí. Marketingový analytik v podniku může řešit vzniklé problémy vyplněním prázdných míst v analýze a eliminovat tak potenciální neshody před dokončením marketingového plánu. [22]

3.6.6 Problémy při sestavení SWOT matice v praxi

V praxi nejčastěji dochází ke komplikacím při zařazení jednotlivých faktorů do správné kategorie. Jednotlivé kategorie jsou zaměňovány velmi často, např. příležitost je uváděna pod silnými stránkami či opačně. Je důležité si uvědomit, že silné a slabé stránky spadají do interních faktorů daného podniku, mohou mít na něj bezprostřední vliv a podnik je dokáže ovlivnit. Příležitosti a hrozby patří do externích faktorů, které se týkají prostředí

(okolí) podniku, které nedokáže podnik přímo ovlivnit. Toto prostředí může podnik buď využít jako příležitost, nebo mu bude muset čelit v případě hrozeb. [10]

3.6.7 Analýza konkurence

SWOT analýza se může zaměřovat buď na vlastní podnik, nebo na analýzu konkurence. Při analýze konkurence je postup takový, že je nejdříve provedena analýza prostředí, pomocí které se získají potřebné informace o konkurenci, a pak se dále postupuje pomocí čtyř oblastí SWOT. Hodnoceny jsou silné stránky konkurentů a také vlastního podniku (značka, způsob prodeje, distribuční kanály, kvalita výrobků, atd.). Dále se hodnotí slabé stránky konkurentů a vlastního podniku, jako je např. kvalita webových stránek a nákladovost. Tyto všechny informace získané z hodnocení silných a slabých stránek se použijí pro definici příležitostí, které podnik má, případně k definici hrozeb, které tvoří konkurenti. Formát SWOT analýzy může být aplikován jak pro nekvantitativní přístupy prezentace výsledků, tak i k prezentaci kvantifikovatelných výsledků. [19]

3.6.8 Matice TOWS

Matice TOWS, která je odvozena ze SWOT analýzy, je používána k detailnějšímu rozboru a k vymezení jednotlivých strategií (viz obrázek č. 7). Ze SWOT analýzy a matice TOWS mohou vycházet ještě další matice, jako jsou matice EFE (matice hodnocení faktorů externí analýzy), matice IFE (matice hodnocení faktorů interní analýzy), matice IE (matice hodnocení interních a externích faktorů) a matice SPACE (matice hodnocení strategické a akční pozice podnikatelského subjektu či záměru). [17]

Obrázek č. 7 – Matice TOWS

	<p>Silné stránky (S) Seznam: 1 2 – 10</p>	<p>Slabé stránky (W) Seznam: 1 2 – 10</p>
<p>Příležitosti (O) Seznam: 1 2 – 10</p>	<p>Strategie (SO) Ofenzivní přístup maxi – maxi</p> <p>komparativní výhoda, využívat souladu zdrojů a poptávky</p>	<p>Strategie (WO) Opatrný přístup mini – maxi</p> <p>investice do produktů, sklizení, kooperace</p>
<p>Hrozby (T) Seznam: 1 2 – 10</p>	<p>Strategie (ST)</p> <p>maxi – mini</p> <p>mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb</p>	<p>Strategie (WT)</p> <p>mini – mini</p> <p>ustupovat, dělat kompromisy, odejít</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání. [17]

4 Praktická část

V praktické části jsou aplikovány teoretické poznatky, které se nacházejí v teoretické části této diplomové práce, a to na konkrétní podnik. Je zde provedena situační analýza, která se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a zjištěné výsledky jsou následně shrnuty pomocí SWOT analýzy. Ze SWOT analýzy je poté sestavena SWOT matice, ze které jsou vypracovány různé návrhy nových strategií pro podnik.

4.1 Podnik HIKO SPORT s.r.o.

Podnik HIKO SPORT s.r.o. působí na českém trhu od 24. června roku 1996. Jedná se o podnik, který podniká v oblasti výroby a poskytování vodáckých potřeb a vybavení a dále se zabývá nákupem zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Podnik byl založen bývalými reprezentanty ve vodním slalomu Ivanem a Marcelou Hilgertovými. Do té doby, než vznikl podnik HIKO SPORT s.r.o., bylo prakticky nemožné v České republice sehnat kvalitní vodácké vybavení. Vše se do České republiky dováželo ze zahraničí, a to převážně z USA. Ze začátku si manželé Hilgertovi nechávali posílat materiál z USA a po večerech z něj šili v jednom pražském bytu na šicím stroji plovací vesty. Zakázek jim postupně čím dál tím více přibývalo, a proto bylo nezbytné pronajmát si větší prostory, aby uspokojili poptávku. Došlo to až do takové fáze, že podnik přestěhovali z jejich pražského bytu do nového sídla v Praze – Uhřetěvsi, kde již měli dostatečně velké prostory pro výrobu a podnikání. [23]

V současné době podnik HIKO SPORT s.r.o. sídlí v Jílovišti u Prahy. Podnik zde má vlastní budovu, ve které se kromě sídla podniku nachází také prodejna se vzorkovnou, výrobní dílny a sklad. [23]

Podnik HIKO SPORT s.r.o. by se dal nazvat jako rodinný podnik, protože jsou zde zaměstnání i další generace Hilgertů včetně Štěpánky Hilgertové, která je dvojnásobná olympijská vítězka a v podniku má na starosti kontakt se zákazníky na sociálních sítích a dále má ještě částečnou odpovědnost za podnikový testovací tým. Test Team HIKO je tvořen zkušenými jezdci z různých vodáckých disciplín, jako jsou např. slalom, rodeo, divoká řeka a rafting. Test Team HIKO se zabývá prověřováním novinek a podáváním okamžité zpětné

vazby o jejich kvalitě. Mimo Hilgertů pracuje v podniku ještě čtyřicet osm zaměstnanců, z nichž někteří jsou v podniku již od samého začátku. [23]

Název HIKO vznikl spojením prvních slabik příjmení pana Hilgerta Luboše a pana Košťála Zdeňka. Tito dva pánové se potkali v reprezentačním družstvu bývalého Československa jako závodníci ve slalomu na divoké vodě a jsou to také zároveň otcové Ivana a Marcely Hilgertových. [23]

Podnik HIKO SPORT s.r.o. je v nynější době nejvýznamnějším prodejcem vodáckých potřeb a vybavení v České republice. Podnik se snaží svým zákazníkům poskytnout co nejlepší zboží a kvalitní servis, aby vybavení značky HIKO ještě zvýšilo jejich nevědní zážitky na divoké vodě. HIKO SPORT s.r.o. se již od začátku svého působení řídí filozofií, že jen to nejlepší je dost dobré. Při vývoji nových produktů čerpá HIKO SPORT s.r.o. jednak z bohatých zkušeností sportovců Hilgertů a dále pak velmi úzce spolupracuje se svým Test Teamem HIKO. HIKO SPORT s.r.o. neustále sleduje nejnovější trendy jak z oblasti nových materiálů, tak i z oblasti nových technologií. [23]

4.1.1 Základní údaje o produktech podniku

Podnik HIKO SPORT s.r.o. vyrábí a prodává spoustu druhů výrobků pro vodáky. Do nabízeného sortimentu spadají kategorie, jako jsou např. plovací vesty, bundy a kalhoty, suché obleky, funkční prádlo, neopreny, neoprenové boty a rukavice, vaky a pytle, záchranné systémy, dětské vybavení na vodu, helmy a pádla. Všechny prodávané produkty se vyznačují vysokou kvalitou.

V sídle podniku se vyrábí (šijí) pouze některé produkty. Jedná se o produkty např. vesty, suché obleky, bundy, kalhoty a termo prádlo. Některé další produkty jsou vyráběny v zahraničních podnicích (např. pádla, helmy, lodě a neoprenové věci).

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Podnik HIKO SPORT s.r.o. je ovlivňován prostředím, ve kterém se nachází a působí. Pro analýzu vnějšího prostředí byly vybrány analýzy: PEST analýza, Porterův model pěti sil a strategická mapa. U každé analýzy je na závěr sepsáno její shrnutí.

4.2.1 PEST analýza

Pomocí této analýzy jsou zkoumány čtyři faktory, které mají určitý vliv na podnik. Do těchto faktorů spadají politicko-právní faktory, ekonomické faktory, sociální a kulturní faktory a technicky – technologické faktory. Zkoumání faktorů je zaměřeno na oblast výroby sportovních potřeb a jejich prodej.

Politicko-právní faktory

Veškeré činnosti podniku HIKO SPORT s.r.o. podléhají dani z příjmu právnických osob, která momentálně činí 19 %. Dále je ještě také zaměstnavatel povinen platit a odvádět za své zaměstnance sociální (ve výši 25 % z hrubé mzdy zaměstnance) a zdravotní (ve výši 9 % z hrubé mzdy zaměstnance) pojištění.

Velkou výhodou pro podnik HIKO SPORT s.r.o. je otevřenost evropského trhu, protože podnik prodává i zahraničním odběratelům (zákazníkům) a ne jen pouze tuzemským odběratelům (zákazníkům).

HIKO SPORT s.r.o. se dále musí řídit předpisy a právním rámcem, který platí pro podnikání. Základní dva dokumenty, které musí podnik respektovat, jsou:

- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.
- Zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb.

Těmito dvěma uvedenými dokumenty se musí řídit každá osoba, která podniká a to bez ohledu na odvětví. Dalšími zákony, kterými se musí podnik řídit, jsou např. Správní řád č. 500/2004 Sb., Zákoník práce č. 262/2006 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., Zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů č. 101/2000 Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. a další daňové zákony.

Na druhé straně je ovšem také nutné, aby podnik pozoroval politickou situaci v zemi. V současné době to vypadá, že se vláda už ustálila a také, že České republice nehrozí další předčasné volby. V České republice vládne koaliční vláda, která vzešla z předčasných voleb, které se konaly v říjnu 2013. Koaliční vláda je tvořena třemi stranami a to stranou ČSSD (Česká strana sociálně demokratická), hnutím ANO, a KDU-ČSL (Křesťanská a demokratická unie – Československá strana lidová). Vláda si dala za cíl mimo jiné zlepšit čerpání z evropských fondů, a podporovat export českých výrobků. Export českých výrobků

je ale brzděn uvalenými ekonomickými sankcemi vůči Ruské federaci, a tak musejí české podniky hledat jiná odbytíště, kam by mohly své výrobky vyvážet. [24, 25]

Ekonomické faktory

Tuzemské podnikatelské prostředí je charakterizováno ekonomickými faktory, do kterých nejčastěji spadá hospodářský růst, nezaměstnanost, inflace, měnový kurz a mzdy.

Hospodářský růst

Hospodářský růst se dá charakterizovat pomocí ukazatele hrubého domácího produktu (HDP), který značí celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořenou za určité období (nejčastěji to bývá kalendářní rok) na daném území. HDP tedy určuje, jak je ekonomika konkrétního státu výkonná. V roce 2013 HDP České republiky tvořilo oproti minulému roku pokles o 0,9 %, ale v roce 2014 už byl u HDP zaznamenán růst o 2,6 %. V roce 2015 se dá očekávat růst HDP na 2,8 % a v roce 2016 růst HDP na 3,0 %. K pozitivnímu vývoji tuzemské ekonomiky v následujících letech bude docházet hlavně kvůli slabšímu kurzu koruny, nízké inflaci, rostoucímu inflačnímu očekávání a zvyšující se poptávce v zahraničí. Z tohoto vývoje je patrné, že svět se sice pomalu, ale jistě, dostává z celosvětové hospodářské krize a podniky začínají dosahovat větších zisků tím, že se nebojí, více investují a získávají nové zákazníky, což je i případ podniku HIKO SPORT s.r.o., který se nezaměřuje na poskytnutí nejnižší ceny na trhu, ale chce poskytnout nejkvalitnější a nejlepší výrobky za odpovídající cenu a tím získat nové a udržet si stálé zákazníky. Podnik investuje spoustu svých prostředků do vývoje a testování výrobků, aby byly co nejkvalitnější a nejlepší na trhu. [26]

Nezaměstnanost

Obecná míra nezaměstnanosti je zjišťována jako výpočet podílu počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. V roce 2014 byla obdobná míra nezaměstnanosti jako v roce 2013. V roce 2014 průměrná míra nezaměstnanosti dosáhla 7,7 %, přičemž nejvyšší míra nezaměstnanosti byla v lednu a v únoru 2014 a činila 8,6 %. Nejnižší míra nezaměstnanosti byla v říjnu a v listopadu se 7,1%. V roce 2015 se dá očekávat podobný vývoj nezaměstnanosti s možným mírným poklesem. Aby byl pokles výraznější, byl by

zapotřebí solidní ekonomický růst, který by dokázal v krátkodobém horizontu uvolnit tlak na omezování spotřeby a díky kterému by mohly vzniknout nová pracovní místa. [27]

Podnik HIKO SPORT s.r.o. neplánuje v nejbližší době žádné propouštění zaměstnanců, ale ani nábor nových zaměstnanců. S aktuálním stavem zaměstnanců je podnik zatím spokojen. Kdyby se ale podnik přece jen rozhodl pro nábor nových zaměstnanců, měl by teoreticky na výběr z velkého počtu uchazečů o danou pozici. Z velkého počtu uchazečů by podnik upřednostňoval ty, kteří již mají několikaletou praxi a to z důvodu, aby do nich nemusel investovat ze svých prostředků značné částky, které by byly potřeba na zaškolení a naučení dané práce.

Inflace

Inflace značí růst cenové hladiny peněz. Je-li inflace příliš vysoká, tak to znamená snížení kupní síly peněz. Průměrná roční míra inflace v roce 2014 dosáhla 0,4 %, což znamená pokles z roku 2013, kde inflace činila 1,4 %. Hodnota inflace 0,4 % by neměla bránit zvyšování reálných příjmů a ani spotřeby. Očekává se, že nízká inflace bude mít na tuzemskou ekonomiku příznivé dopady. [28]

Měnový kurz

Intervence České národní banky způsobily oslabení měnového kurzu koruny vůči euru. V současné době se hodnota koruny vůči euru pohybuje kolem 27–28 Kč za euro. Jelikož podnik HIKO SPORT s.r.o. má spoustu zahraničních velkoodběratelů, tak mu tento kurz pomáhá k větší konkurenceschopnosti při exportu do zahraničí a tudíž i k získání větších podílů na zahraničních trzích. Nicméně podnik má i spoustu zahraničních dodavatelů, u kterých nakupuje např. materiál. Tento materiál se mu tedy vinou nepříznivého kurzu prodražuje. Měnový kurz ale v podniku neovlivňuje nákup materiálu, protože nákup materiálu ovlivňuje potřeba materiálu. Podnik ještě jako druhou nejvíce používanou zahraniční měnu po euru používá dolar. Vývoj dolaru je pochopitelně podobný jako u eura (také došlo k oslabení měnového kurzu koruny vůči dolaru). Jeden dolar má v současné době hodnotu kolem 24 Kč. Podnik používá pro přepočty z cizích měn na měnu tuzemskou denní kurz, který je vyhlášený Českou národní bankou.

Další výhoda způsobená intervencí je snížení reálných úrokových sazeb, a to kvůli vyšším inflačním očekáváním v reakci na vyšší dovozní ceny. Snížení reálných úrokových sazeb by mohlo podniky motivovat k větším investicím a spotřebě.

Mzdy

Průměrná mzda v České republice ke konci roku 2014 dosahovala částky 21 521,- Kč (jedná se o medián mezd). V roce 2013 byl medián průměrných mezd v tuzemsku 21 331,- Kč. [29, 30]

V České republice platí od 1. ledna 2015 nová výše minimální mzdy. Základní sazba hrubé minimální mzdy při stanovené pracovní době 40 hodin týdně činí 9 200,- Kč za měsíc nebo 55,- Kč za hodinu. Jedná se tedy o zvýšení hrubé minimální mzdy o 700,- Kč (minulý rok byla hrubá minimální mzda 8 500,- Kč). [31, 32]

V podniku HIKO SPORT s.r.o. je používána časová i úkolová mzda (především u švadlen). Zaměstnanci také dostávají různé příplatky a motivační doplatky. V podniku platí heslo, že čím je zaměstnanec šikovnější, tím více peněz dostane (platí především u švadlen).

Sociální a kulturní faktory

Sociální a kulturní faktory se zpravidla zabývají otázkami, které souvisejí s demografií, hustotou osídlení, spotřebními, společenskými a kulturními zvyky kupujících. Podnik HIKO SPORT s.r.o. ovlivňují mimo jiné hlavně faktory týkající se příjmů zákazníků, postojů k jejich volnému času a spotřebitelských postojů a názorů. Podnik se soustředí hlavně na prodej výrobků a zboží vodákům a prosazení se na trhu pomocí známé značky HIKO, která poskytuje to nejlepší a nejkvalitnější zboží pro vodáky. Jeho prodejny jsou umístěny v největších městech České republiky. Tři prodejny se nacházejí v Praze, přitom jedna z nich je umístěna přímo u slalomové trati v Praze – Troji. Čtvrtá prodejna podniku se nachází v Brně. Podnik HIKO SPORT s.r.o. disponuje také e-shopem. Podnik tedy spoléhá na to, že si ho potenciální zákazníci (vodáci) najdou díky umístění prodejen v Praze a v Brně, protože v těchto městech a jejich okolí je velká koncentrace vodáků a pro ty vodáky, kteří by měli dalekou cestu ze svého bydliště do těchto měst, má podnik připraven e-shop, prostřednictvím kterého jim bude vybrané zboží doručeno přepravní společností až do místa jejich bydliště (týká se i zahraničních objednávek).

V České republice žije přibližně deset a půl miliónu obyvatel (větší část z tohoto počtu tvoří ženské pohlaví). Poslední průzkumy ukázaly, že obyvatelstvo v tuzemsku stárne a že roste počet lidí, kteří jsou v důchodu. V podniku HIKO SPORT s.r.o. je průměrný věk zaměstnanců přibližně kolem 40 let. Nachází se zde generace jak starších zaměstnanců, tak i generace mladších zaměstnanců, kteří dokáží velice oživit pracovní kolektiv a občas přicházejí s velmi zajímavými nápady. Při přijímání nových zaměstnanců do podniku není rozhodně stanoven věk na prvním místě. Rozhodují hlavně zkušenosti, vzdělání, motivace a chuť něčeho dosáhnout či něco změnit.

Technicky – technologické faktory

Podnik se snaží po technicky – technologické stránce udržet krok s konkurencí. HIKO SPORT s.r.o. investuje nemalé prostředky do technologií. Poslední velká změna, která se v podniku uskutečnila, byla v roce 2012, kdy podnik přešel ze starého informačního systému s názvem ESO 9 na nový podnikový informační systém s názvem NAVISION. Tento nový systém zastřešuje vše, co se týká od práce ve výrobě, přes práci ve skladu až po účetnictví.

Dále podnik investuje své prostředky do počítačového vybavení za účelem, aby měli zaměstnanci vždy dostačující počítače, které potřebují ke své práci. Tyto investice se týkají především designerů (návrhářů), kteří potřebují ke své práci výkonné počítače. Z řad pracovníků, kteří se významnou částí podílejí na chodu podniku, disponuje každý svým služebním mobilním telefonem a služebním počítačem (notebookem). Nicméně i ve výrobě mají švadleny k dispozici nejmodernější technologie, které jim dokáží usnadnit jejich práci. Jedná se např. o moderní šicí stroje a polohovací stroje.

Důležité je také zmínit, že podnik HIKO SPORT s.r.o. dostal dotace z Evropské unie na pořízení nového informačního systému a na nákup nového počítačového vybavení. Poskytnuté částky tvořily významnou hodnotu z původních pořizovacích cen.

Poslední technicky – technologická změna, která se uskutečnila v podniku v roce 2014, se týkala inovování systému pro registrování zaměstnanců při příchodu do práce a odchodu z práce (tzv. „píchačka“) pomocí otisků prstů. Nyní nemůže dojít k situaci, že by docházka zaměstnanců do zaměstnání neodpovídala reálné skutečnosti.

Podnik HIKO SPORT s.r.o. v současné době neočekává žádné velké investice do nových technologií.

Shrnutí PEST analýzy

Při podnikání v České republice musí podnik dodržovat spoustu předpisů, zákonů, ale také by měl sledovat, jak se vyvíjí politická situace v zemi. Pro podnik je velká výhoda v otevřenosti evropského trhu, který nabízí spoustu příležitostí.

Podnik by se mohl i v budoucnu nadále rozvíjet, a to proto, že v následujících letech se v České republice očekává pozitivní růst tuzemské ekonomiky z důvodu nízké inflace, slabého kurzu koruny, rostoucího inflačního očekávání a zvyšující se poptávky v zahraničí.

Faktory, které také ovlivňují podnik HIKO SPORT s.r.o. při podnikání, jsou příjmy zákazníků, postoj k jejich volnému času a spotřebitelský názor. Podnik se proto snaží tyto hrozící faktory co nejvíce minimalizovat, a to pomocí toho, že své prodejny umísťuje do největších měst v České republice (Praha a Brno), kde předpokládá větší koncentraci potencionálních zákazníků a také větší příjem těchto zákazníků. Podnik má také pro své zákazníky připraven e-shop, na kterém se zákazníci dozvědí více informací o nabízených produktech.

Technicky – technologická stránka podniku je na velmi dobré konkurenceschopné úrovni. Poslední velká a zdatelně náročná technicky – technologická inovace se uskutečnila v roce 2012, kdy podnik začal používat nový informační systém NAVISION. Podnik se také snaží využívat dotace od Evropské unie a tak část částky, která byla potřeba uhradit za nový informační systém, byla uhrazena z dotací od Evropské unie.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je tvořen pěti silami, které zjišťují míru konkurence v daném odvětví a zároveň zkoumají, jak tyto síly dokáží ovlivnit konkurenční schopnosti podniku.

Konkurenční rivalita

Podnik HIKO SPORT s.r.o. má na tuzemském trhu dominantní postavení a dokáže dokonale pokrýt celý vodácký trh v České republice. Jediný tuzemský podnik, který mu alespoň částečně konkuruje, je podnik Agama – DIVING s.r.o., který se nachází ve Zlíně, kde má i svou kamennou pobočku. Podnik navíc také disponuje svým e-shopem. Další konkurenční podniky, které ohrožují konkurenceschopnost podniku HIKO SPORT s.r.o., mají své sídlo v zahraničí. Jedná se o podnik PALM, který má sídlo ve Velké Británii, poté

o podnik SANDILINE se sídlem ve Slovinsku a nakonec o podnik PRIJON, který sídlí v Německu. Všechny uvedené podniky a zároveň i značky těchto produktů jsou v České republice pro vodáky celkem známé a relativně snadno dostupné ke koupi. Nicméně podnik HIKO SPORT s.r.o. je se svojí značkou HIKO v zahraničí dosti známý, a tak i tyto značky dokáže v konkurenčním boji porážet. Nejvíce dominantní je podnik HIKO SPORT s.r.o. na tuzemském trhu, kde ho zmíněné značky moc často neporáží. V zahraničí už je ale tento konkurenční boj o něco těžší, přesto však i zde podnik dokáže porážet tyto značky. Největší konkurent pro podnik HIKO SPORT s.r.o. je podnik PALM

Největší konkurenční boj a zároveň poptávka po zboží nastává v sezóně, kdy je největší zájem o vodácké potřeby a vybavení. Sezóna trvá většinou od dubna do konce září. Poté je ještě zvýšený zájem o zboží v době před Vánocemi. Podnik musí být na toto období připraven, aby úspěšně obstál v konkurenčním boji o zákazníky a dosahoval tak svých předpokládaných zisků.

Podnik se snaží prosadit svou značku HIKO i do televize pomocí sponzorství. V případě, že je natáčen film o vodácích, tak jsou v tomto snímku vodáci nejčastěji vybaveni právě výrobky značky HIKO. Dále podnik „obléká“ spoustu profesionálních závodníků, kteří jezdí závody ve vodním slalomu.

Podnik spoléhá na svoji kvalitu výrobků, která je, jak říká samotné vedení podniku, jedna z nejlepších k dostání na trhu. Potencionální konkurenci se tedy snaží podnik porazit kvalitou svých výrobků a ne nízkou cenou výrobků.

Podnik HIKO SPORT s.r.o. používá také v boji proti svým konkurentům tzv. HIKO klub, který nabízí zákazníkům už při pouhé registraci v e-shopu základní slevu 6 %. Tato uvedená sleva se může během roku zvětšovat, pokud budou zákazníci nakupovat v podniku častěji. Pokud přesáhne jejich roční nákup 4 000,- Kč, tak již budou mít slevu na zboží ve výši 8 %. Při ročním nákupu nad 10 000,- Kč bude zákazníkům poskytnuta sleva na zboží ve výši 10 %. Největší sleva na nakupované zboží je poskytována při ročním nákupu zboží nad 20 000,- Kč, a to ve výši 12 %. [33]

V rámci členství v HIKO klubu mohou dále zákazníci využít slevy 10 % na opravy HIKO výrobků a půjčovné ve Vodáckém centru HIKO SPORT. Zákazníkům budou také přednostně poskytovány informace, které se týkají novinek přicházejících na trh, speciálních prodejních akcí a promítání. Členové klubu mají navíc ještě k dispozici určitý prostor, do

kterého spadá např. Facebook, Twitter a internetové stránky HIKO SPORT. Tento prostor slouží členům klubu pro publikaci jejich cestopisů a fotografií. [33]

Faktory ohrožující vstup nových podniků do odvětví

Počet konkurentů v tomto odvětví je celkem stabilní, jelikož vstup do tohoto odvětví není moc atraktivní a trh už je z větší části nasycen. Vstup do odvětví s vodáckými potřebami bude pro nový podnik značně složitý a finančně náročný. Aby podnik uspěl v tomto odvětví, musel by stanovit velmi nízkou prodejní cenu svých produktů, ale zároveň by musel dosáhnout odpovídající kvality svých produktů, na kterou jsou zákazníci zvyklí. U zákazníků (vodáků) totiž není cena vždy na prvním místě, ale spousta z nich vybírá produkty podle odpovídající kvality. Nově vstupující podnik do odvětví by také musel investovat nemalé prostředky do podpory prodeje. Díky nízké ceně, odpovídající kvalitě a značné podpory prodeje by se podnik mohl dostat k již existujícím distribučním kanálům.

Významným faktorem, kterým by také měl nově vznikající podnik disponovat, je kvalitní know-how. Kvalitní know-how podniku HIKO SPORT s.r.o. je tvořeno tím, že v tomto podniku pracuje spousta bývalých či současných profesionálních sportovců, kteří vědí díky svým zkušenostem, co správný zákazník (vodák) potřebuje a díky tomu si drží podnik dominantní postavení na tuzemském trhu.

Vstup nových podniků do odvětví představuje pro podnik HIKO SPORT s.r.o. minimální hrozbou. Do odvětví by totiž musel přijít podnik, který by zavedl něco nového (např. nové produkty, postupy výroby).

Hrozba náhradních (nových) výrobků

Hrozba ze strany substitutů nepředstavuje pro podnik HIKO SPORT s.r.o. příliš velké riziko. Substituty k některým jejím vyráběným produktům na trhu sice existují, ale díky kvalitě a známé značce vyráběných produktů nemohou podnik zatím nějak významně ohrozit.

Síla odběratelů

Podnik HIKO SPORT s.r.o. svůj prodej nejvíce zaměřuje na velkoodběratele, a to jak na tuzemské, tak i na zahraniční. Velkoodběratelé nakupují od podniku HIKO SPORT s.r.o. jeho produkty a poté je prostřednictvím svých prodejen distribuují.

Spolupráce s některými velkoodběrateli funguje na základně uzavřených dlouhodobých smluv. Tyto dlouhodobě uzavřené smlouvy poskytují velkoodběratelům značné množstevní slevy. Velkoodběratelé si také mohou říci, jakou barvu, či kombinaci barev má mít vyráběný produkt a kde má být logo značky na produktu umístěno. Velkoodběratelé také platí své závazky vůči podniku zatím včas, i když se doba jejich splácení prodlužuje. Včasné splácení závazků je způsobeno i tím, že velkoodběratelé nemají moc dalších možností, kde nakupovat kvalitní zboží, a tak si s podnikem chtějí udržet dobré vztahy. Někteří koncoví zákazníci, kteří od podniku také nakupují, jsou na tom s placením svých závazků vůči podniku hůře. Podnik je jim proto nucen posílat různé upomínky platby do té doby, než je závazek opravdu uhrazen. Žádné sankce ale zatím vůči zákazníkům podnik neuplatňuje.

V případě, že by podnik HIKO SPORT s.r.o. nestíhal vyrobit požadovanou zakázku včas (podnik je velmi závislý na dovozu materiálu), je velkoodběratel vždy okamžitě informován o této skutečnosti a je s ním individuálně dohodnut následný postup. Podnik si zajisté snaží udržet post jedničky na trhu, a tak ve valné většině případů dodává své produkty v požadované kvalitě a včas.

Nicméně ani prodej přímo koncovým zákazníkům není opomenut. Prodej koncovým zákazníkům je realizován pomocí HIKO prodejen (čtyři prodejny se nacházejí v České republice) a pomocí e-shopu. Přesto však podnik dosahuje u velkoodběratelů vyšších tržeb, než je tomu u koncových zákazníků. Toto je zapříčiněno také hlavně tím, že koncoví zákazníci nakupují od podniku méně produktů, než je tomu u velkoodběratelů. Podnik se totiž více zaměřuje na velkoodběratele, než na koncové zákazníky.

Obecně by se dalo říci, že podnik má celkem stálou zákaznickou klientelu. Koncoví zákazníci (především vodáci) a i velkoodběratelé se hlavně soustředí na kvalitu vyráběných produktů a ne na cenu. Cena je u koncových zákazníků a u velkoodběratelů málokdy na prvním místě.

Velkoodběratelé a koncoví zákazníci také berou ohled na to, zda produkty značky HIKO mají potřebné atesty a certifikáty kvality a bezpečnosti. Nejvíce přihlíží při výběru zboží na certifikáty velkoodběratelé a koncoví zákazníci z Francie. V podniku totiž největší objem zboží nakoupí zahraniční odběratelé. Tuzemských odběratelů (např. Vodák sport Brno, Ká servis, Sportex.cz) je sice více než zahraničních, ale nedosahují takových objemů odběrů produktů.

Podnik HIKO SPORT s.r.o. nabízí pro své věrné zákazníky tzv. HIKO klub, který zákazníkům už při pouhé registraci poskytuje 6 % slevu z původní ceny. Při častějších a objemnějších nákupech se tato sleva zvětšuje a může dosáhnout až 12 % (viz kapitola Konkurenční rivalita).

Síla dodavatelů

Dodavatelé mohou mít určitý vliv na kvalitu a cenu vyráběných a prodávaných produktů. Proto jsou podnikem HIKO SPORT s.r.o. dodavatelé velmi pečlivě vybíráni, aby objednaný materiál a zboží dorazily vždy včas, v očekávané kvalitě a jí odpovídající ceně. Nejčastěji a nejvíce podnik nakupuje materiál ze zahraničí a to ze zemí, jako jsou Čína, Velká Británie a Taiwan. Ovšem i z poměrně velké části pořizuje podnik materiál také z tuzemska. Podnik objednává materiál od stálých a ověřených dodavatelů. Málokdy dochází v podniku ke změně dodavatelů materiálu. Zboží si nechává podnik vyrábět ve státech, jako je např. Itálie, Čína a Taiwan z vybraného materiálu, podle svých metod a postupů a to z důvodu lacinější výroby v porovnání s tuzemskem. Vyrobene zboží je následně dovezeno do podniku HIKO SPORT s.r.o., odkud je distribuováno přímo na prodejny HIKO, nebo do skladu či velkoodběratelům. Podnik si nechává nejčastěji vyrábět v zahraničí zboží, jako jsou helmy, lodě, neoprenové věci, atd.

Podnik od svých dodavatelů odebírá materiál ve větším množství a to z důvodu, že většina dodavatelů poskytuje při větším odběru materiálu výrazné slevy.

Dodavatelé si podnik HIKO SPORT s.r.o. pochvalují z důvodu pravidelného odběru materiálu a zboží a to hlavně z důvodu, že podnik splácí vždy své závazky vůči dodavatelům do termínu splatnosti faktur. Dodavatelé jsou si vědomi, že pokud by poslali nekvalitní zakázku (materiál), tak by s nimi podnik HIKO SPORT s.r.o. rozvázal dohodnuté obchodní smlouvy a dodavatelé by tak přišli o významného obchodního partnera.

Shrnutí Porterova modelu pěti sil

Podnik HIKO SPORT s.r.o. má na tuzemském trhu dominantní postavení. Nicméně se najde i na tomto trhu konkurence, která dokáže podnik HIKO SPORT s.r.o. ohrožovat. Konkurenční boje se nejvíce odehrávají během sezóny, kdy je největší zájem o nabízené produkty. Nicméně ani během konkurenčních bojů se rivalita mezi konkurencí nepohybuje na příliš vysoké úrovni.

Bariéry vstupu do odvětví jsou pro podniky, které by chtěly vstoupit do tohoto odvětví, celkem velké. Vstupující podnik by potřeboval velké množství kapitálu a technicky – technologické zázemí na vysoké úrovni kvůli tomu, že náročnost výroby vyráběných vodáckých produktů je velmi složitá a tyto vyrobené produkty ještě podléhají velmi přísným postupům výroby a přísné certifikaci. K vývoji a výrobě těchto produktů jsou opravdu potřeba velké zkušenosti. Podnik HIKO SPORT s.r.o. má to štěstí, že ho vedou bývalí závodníci, kteří jednak mají spoustu zkušeností ze závodnické praxe a taktéž přesně vědí, jaké požadavky má vyráběný produkt splňovat. Značka HIKO má samozřejmě také dlouholetou tradici a zákazníci jí vnímají jako značku vysoké kvality, která je nezkłame. Pro nově přichozí podnik by tedy bylo velice těžké přesvědčit zákazníky, že je lepší než tato již zaběhlá značka.

Vyjednávací síla odběratelů ve vztahu k podniku HIKO SPORT s.r.o. je na optimální úrovni. Odběratelé si sice občas diktují své požadavky na vyráběný produkt (barevné provedení produktu, umístění loga značky, potřebné atesty produktu, atd.), ale na druhé straně se dokáží i přizpůsobit podmínkám, které diktuje podnik.

Podnik je také velmi závislý na vstupech, bez kterých by nic nevyrobil a ani nic neprodal. Potřebné vstupy pro podnik zajišťují dodavatelé. Dodavatelé mohou ovlivňovat kvalitu vyráběných produktů a prodejní cenu těchto vyrobených produktů. Podnik si proto vybírá své dodavatele s velkým důrazem na kvalitu poskytovaného materiálu či vyráběného zboží a tomu i odpovídající ceně.

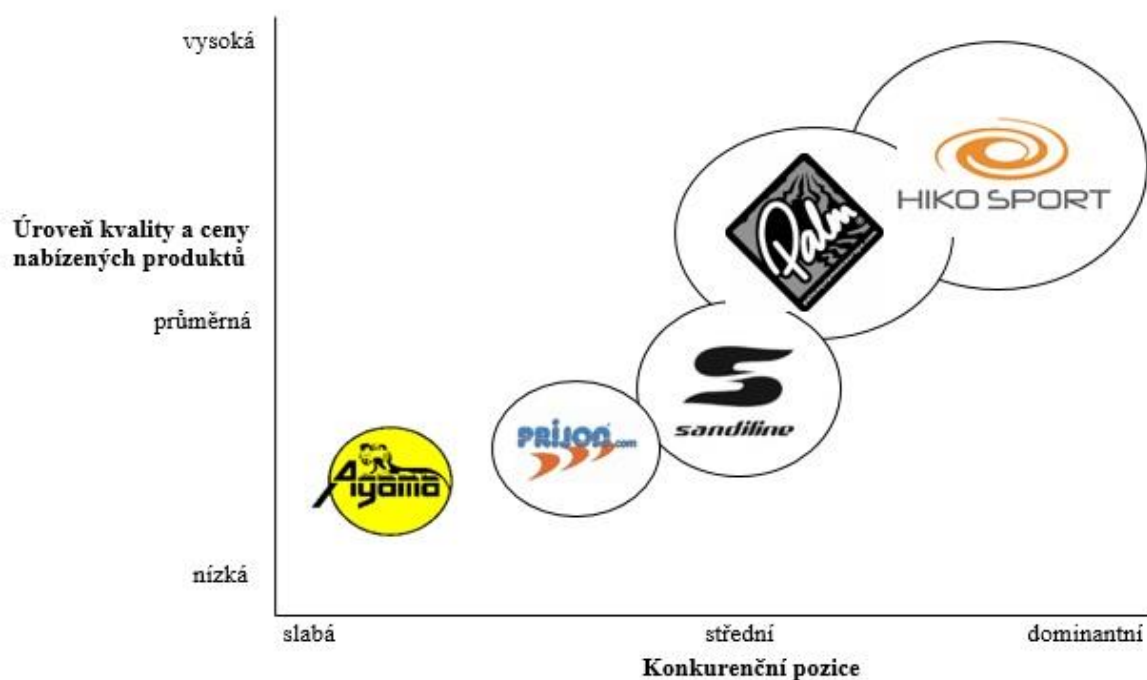
4.2.3 Strategická mapa

Podnik HIKO SPORT s.r.o. se pohybuje v odvětví, ve kterém se nacházejí dvě konkurenční skupiny. První konkurenční skupina je tvořena skupinou regionální konkurence a druhá skupina je charakterizována konkurencí ze zahraničních trhů. Jak již bylo zmíněno v Porterovu modelu pěti sil, podnik HIKO SPORT s.r.o. má na tuzemském trhu dominantní postavení a na trhu zahraničním by se dalo říci, že v podstatě také.

Ze všech možných konkurentů byli vybráni pouze a jen ti, kteří podnik ohrožují nejvíce z hlediska konkurence. Jedná se o konkurenty: Agama – DIVING s.r.o. (tuzemský podnik), PALM (zahraniční podnik se sídlem ve Velké Británii), PRIJON (zahraniční podnik se sídlem v Německu) a SANDILINE (zahraniční podnik se sídlem ve Slovinsku)

Na níže uvedené strategické mapě (viz obrázek č. 8) jsou znázorněny konkurenční podniky a postavení podniku HIKO SPORT s.r.o. mezi nimi. Ukazatel úrovně kvality a ceny nabízených produktů znamená, že se zvyšující se kvalitou nabízených produktů roste zároveň i jejich cena. To tedy znamená, že čím více bude chtít koncový zákazník kvalitnější zboží, tak tím více si bude muset připlatit. Vyšší kvalitu na úkor vyšší ceny upřednostňuje většina koncových zákazníků, ale zároveň se najde i spousta koncových zákazníků, kteří se spokojí s průměrnou kvalitou, za kterou nemusí platit příliš vysoké částky. Síla konkurenční pozice je stanovena podle odhadovaného celkového množství vyrobených a prodaných produktů. Odhady pro tvorbu strategické mapy byly získány na základě poskytnutých dat od podniku HIKO SPORT s.r.o. Poskytnutá data si ale podnik nepřeje v diplomové práci zveřejnit.

Obrázek č. 8 – Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného obrázku č. 8 je vidět, že nejvíce konkuruje podniku HIKO SPORT s.r.o. podnik PALM. Podnik PALM vyrábí také velmi kvalitní vodácké produkty a občas dokáže podnik HIKO SPORT s.r.o. v konkurenčním boji porazit. Dále je vidět, že podniku HIKO SPORT s.r.o. nejvíce konkurují zahraniční podniky. Jediný uvedený tuzemský podnik

AGAMA – DIVING s.r.o. podniku HIKO SPORT s.r.o. konkuruje opravdu jen ve velmi malém rozsahu. Podnik HIKO SPORT s.r.o. je opravdu dominantním podnikem ve svém oboru.

Shrnutí strategické mapy

Ze strategické mapy vyplývá, že zkoumaný podnik nejvíce ohrožují čtyři konkurenční podniky, z nichž je pouze jeden tuzemský (Agama – DIVING s.r.o.). Největší konkurenční boj svádí podnik HIKO SPORT s.r.o. s podnikem PALM, který sídlí ve Velké Británii.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

V této kapitole jsou prováděny analýzy vnitřního prostředí podniku HIKO SPORT s.r.o. Jako analýzy byly použity: analýza zdrojů a kompetencí, finanční analýza, analýza zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu a matice BCG. Na závěr každé analýzy je sepsáno její shrnutí.

4.3.1 Analýza zdrojů a kompetencí

Úkolem této analýzy je zjištění konkurenční výhody, která je založená na struktuře a využívání zdrojů.

Hmotné zdroje

Podnik HIKO SPORT s.r.o. v marketingové oblasti využívá k propagaci své značky HIKO formu internetu, věrnostního programu HIKO klub a sociální sítě typu Facebook a Twitter. Podnik propaguje svojí značku i v televizi, kde se občas podílí na sponzorství celovečerního filmu, kde účinkují vodáci, kteří jsou oblečeni např. do plovací vesty značky HIKO. Podnik si neplatí externí agentury, aby mu zajistily reklamu, a celkově do propagace svých výrobků neinvestuje žádné velké částky. Podnik spoléhá hlavně na doporučení od svých stávajících zákazníků k zákazníkům budoucím.

Do technologické části spadají různé certifikáty kvality a bezpečnosti, které podnik získal ke svým produktům. Taktéž tam spadá název HIKO SPORT, který je ochrannou

známkou, která byla registrována na Úřadu průmyslového vlastnictví a poslední obnova zápisu této ochranné známky byla učiněna v roce 2012.

Co se týče oblasti výroby, tu si podnik buď zajišťuje sám pomocí svých švadlen (Praha – Jíloviště), anebo si nechává podnik výrobky s následným dovozem vyrábět v zahraničí, kde ho výroba vyjde podstatně levněji než v České republice. Podnik HIKO SPORT s.r.o. nabízí obrovské množství produktů od vodáckých potřeb a vybavení, až po prodej lodí na vodu. Podnik nabízí i dětské vybavení na vodu, různé filmy na DVD (např. film Bezpečně na kajaku), různé knihy (např. Trosečníci řek) a vodácké průvodce s podrobnou mapou řek.

Do investičního majetku by se dal zařadit majetek nehmotný, který představuje nový podnikový informační systém. Podnik také disponuje hmotným majetkem, jakým je např. vybavení kanceláří (výkonné počítače, kopírky, atd.) a šicí stroje na dílnách. Podnik dále vlastní budovu, ve které sídlí. Ovšem kamenné obchody, ve kterých podnik prodává své produkty, podnik nevlastní a má je pouze v pronájmu. Podnik taktéž poskytuje osobní automobily pro zaměstnance pracujících na vyšších pozicích. Jedná se zhruba o osm automobilů, kteří mají tyto zaměstnanci k dispozici. Zaměstnanci ale mohou automobily používat pouze ke služebním a nikoliv soukromým účelům.

Nehmotné zdroje

Z pohledu nehmotných zdrojů podnik HIKO SPORT s.r.o. zcela jistě disponuje cenným know-how, který mu pomáhá udržovat konkurenční výhodu z pohledu kvality jeho výrobků.

V podniku se také provádí vývoj nových výrobků. Tento vývoj se provádí přímo ve vývojovém centru v sídle podniku a také ve Vojenském technickém ústavu pozemního vojska, který má sídlo ve Vyškově. V tomto ústavu se také provádí výzkum, výroba funkčních vzorů a prototypů a zkušebnictví vyvinutých produktů. Poté, pokud produkt splní potřebné atesty, jsou mu následně uděleny příslušné certifikáty. Produkt se může vyrábět již po splnění potřebných atestů, nicméně prodávat se může až po obdržení příslušných certifikátů. Každý výrobek, který jde do prodeje, musí mít úspěšně splněné atesty a musí mít certifikát. Certifikát získá produkt např. v případě, že je bezpečný, splňuje požadovanou kvalitu a neohrožuje zdraví zákazníka. V podniku je také realizován výzkum při testování nových výrobků. Podnik HIKO SPORT s.r.o. má vlastní Test Team HIKO, který tvoří

zkušení profesionální jezdci a podniku testují nové výrobky. Test Team HIKO poté poskytuje podniku zpětnou vazbu a na základě ní se podnik rozhoduje, zda výrobek již dá do prodeje, či zda u něj ještě musí odstranit nedostatky, aby výrobek dosahoval požadované kvality.

Lidské zdroje

Outsourcing v podniku HIKO SPORT s.r.o. není uplatňován. V podniku je zaměstnáno čtyřicet osm zaměstnanců, z nichž třicet čtyři zaměstnanců tvoří švadleny na dílně. Zbýlých čtrnáct zaměstnanců se podílí na provozním chodu podniku a je rozděleno mezi různá oddělení. V podniku se nachází obchodní a vývojové oddělení, účtárna a recepce. Účtárna, recepční, obchodní a vývojové oddělení je přímo podřízeno ředitelům a majitelům podniku (manželům Hilgertovým). Recepční v podniku se zabývá vyřizováním jednoduchých administrativních úkonů, jako je např. vyřizování telefonických hovorů, odesílání a přebírání pošty, psaní dopisů a prodej zboží na prodejně. S recepční také spolupracuje účtárna, obchodní a vývojové oddělení. Obchodní oddělení má dále na starost sklad a prodejny. Pod vývojové oddělení spadají dílny (výroba). V podniku je spousta funkcí kumulovaných, kromě švadlen na dílně, které zastávají pouze svoji pozici. To tedy znamená, že pracovník příslušného oddělení nemá na starosti pouze své oddělení, ale spolupracuje ještě na jiném oddělení.

Z pohledu řízení lidských zdrojů v podniku vládne přátelská až místy rodinná atmosféra, a to hlavně především u vrcholového a středního managementu. V podniku pracuje většina zaměstnanců delší dobu než jeden rok, kromě švadlen na dílně, kde je občas přijata či propuštěna nějaká švadlena. Podnik HIKO SPORT s.r.o. se tak vyznačuje velmi nízkou mírou fluktuace z důvodu spokojeností zaměstnanců s danou prací a k tomu i odpovídající mzdou. Zaměstnanci (především manažeři) vystupují vůči ostatním zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, atd. velmi příjemně a při většině jednání vládne u stolu opravdu uvolněná atmosféra.

Finanční zdroje

V podniku HIKO SPORT s.r.o. bylo podle účetní závěrky z roku 2013 vlastního kapitálu přibližně dvakrát více, než cizího kapitálu. Podnik tak nemá problém se zadlužováním se a několik let po sobě vykazuje výsledek hospodaření v kladných číslech

(dosahuje zisku). Podniku také klesly v roce 2013 oproti roku 2012 krátkodobé závazky a bankovní úvěry díky tomu, že podnik je schopen splácet své závazky včas. V roce 2013 se neuskutečnily žádné velké investice. Podnik nemá v současné době ani uzavřenou žádnou leasingovou smlouvu. Pouze je uzavřen jeden krátkodobý úvěr, a to na nákup auta. Poslední velká investice v podniku byla za cca tři miliony Kč a uskutečnila se v roce 2012 do nového informačního systému NAVISION.

Shrnutí analýzy zdrojů a kompetencí

Podnik svojí značku propaguje hlavně pomocí internetu, sociálních sítí anebo pomocí sponzorství v celovečerních filmech. Celkově ale podnik do propagace své značky neinvestuje příliš finančních prostředků (upřednostňuje doporučení od současného zákazníka k budoucímu zákazníkovi). Podnik se snaží své zákazníky získat i tím, že většina nabízených produktů disponuje různými certifikáty kvality a bezpečnosti.

Do majetku podniku patří hlavně nový informační systém, vybavení kanceláří, automobily a budova, kde má podnik sídlo. Z nehmotných zdrojů se podnik může pyšnit především cenným know-how, díky kterému dokáže vyrábět výrobky vysoké kvality. Na kvalitě nových výrobků má ale podíl i vlastní zkušební Test Team HIKO a zkušební centrum ve Vyškově.

Dále je v podniku zaměstnáno čtyřicet osm zaměstnanců včetně švadlen a vládne zde přátelská až skoro rodinná atmosféra, a to hlavně u vrcholového a středního managementu.

Z pohledu finančních zdrojů je na tom podnik dobře, neboť převažuje vlastní kapitál nad cizím kapitálem a to zhruba o dvakrát více. Podnik tak nemá problémy se zadlužováním a dokáže dosáhnout zisku.

4.3.2 Finanční analýza

Ve finanční analýze jsou na základě dat z účetních závěrek vypočítány ukazatelé, které se týkají likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti. Všechny zmíněné ukazatelé jsou spočítány za roky 2011, 2012, 2013 a to z důvodu možnosti porovnání mezi jednotlivými roky. Rok 2014 nebyl spočítán z důvodu nevyhotovení účetní závěrky podnikem pro tento rok v době, kdy byly prováděny autorem diplomové práce výpočty finančních ukazatelů.

Ukazatele likvidity

V této kapitole je spočítána okamžitá, pohotová a běžná likvidita.

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita je likvidita 1. stupně a představuje schopnost podniku zaplatit za své krátkodobé závazky okamžitě. Platba může být provedena pomocí hotovosti, šeků, peněz na bankovním účtu a krátkodobých cenných papírů. [34]

Tabulka č. 1 – Výpočet okamžité likvidity

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Krátkodobý finanční majetek	717	802	1 994
Krátkodobé závazky	13 368	14 204	12 781
Okamžitá likvidita¹	0,054	0,056	0,156

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Optimální okamžitá likvidita by měla dosahovat hodnot v intervalu od 0,2 do 0,5. V tabulce č. 1 je vidět, že okamžitá likvidita se rok od roku v podniku pomalu zvětšuje a v roce 2013 dosáhla hodnoty 0,156. Tato hodnota je již sice velice blízko optimální hodnotě, nicméně ani v jednom ze sledovaných roků podnik optimálních hodnot nedosáhl.

Ze zjištěných hodnot tedy vyplývá, že podnik příliš nedisponuje okamžitou schopností uhradit své krátkodobé závazky, i když je dán předpoklad, že v roce 2014 se již bude podnik nacházet v optimálních hodnotách. Tento předpoklad vychází z pozorování zásob podniku, ve kterých je vázán kapitál. Zásoby se každým rokem snižují (v roce 2011 zásoby tvořily hodnotu 30 563 000,- Kč a v roce 2013 poklesly na 24 035 000,- Kč), a tudíž pomalu roste schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky okamžitě.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (jinak také likvidita 2. stupně) značí, kolika korunami pohledávek a hotovosti podniku je pokryta jedna koruna krátkodobých závazků podniku. Je velmi podobná běžné likviditě, jen jsou zde při výpočtu vyloučeny z oběžných aktiv zásoby. [34]

¹ Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky (včetně běžných bankovních úvěrů)

Tabulka č. 2 – Výpočet pohotové likvidity

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	38 993	38 476	39 579
Zásoby	30 563	25 483	24 035
Krátkodobé závazky	13 368	14 204	12 781
Pohotová likvidita²	0,631	0,915	1,216

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot od 1 do 1,5. Vyšší vypočítaná hodnota je pro věřitele výhodnější, ale pro management podniku ne. Znamená to, že podnik dosahuje malé výnosnosti z podnikání, protože je značně velká část oběžných aktiv vázána v podobě pohotových prostředků, které přináší malé či dokonce žádné úroky. [35]

Podle výpočtů z tabulky č. 2 se dá vypořádat, že pohotová likvidita rok od roku roste a v roce 2013 se již s výsledkem 1,216 nachází ve stanoveném optimálním intervalu. Z výpočtů tedy vyplývá, že podnik je v roce 2013 schopen hradit své krátkodobé závazky pomocí svých pohledávek a peněžních prostředků.

Běžná likvidita

Běžná likvidita je likvidita 3. stupně a udává podniku, kolikrát jeho oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky podniku. Jinými slovy běžná likvidita říká, kolikrát je podnik schopen uspokojit pohledávky věřitelů v případě, že podnik promění všechny svoje oběžná aktiva v peněžní prostředky. [36]

Tabulka č. 3 – Výpočet běžné likvidity

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Oběžná aktiva	38 993	38 476	39 579
Krátkodobé závazky	13 368	14 204	12 781
Běžná likvidita³	2,917	2,709	3,097

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

² Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky (včetně běžných bankovních úvěrů)

³ Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky (včetně běžných bankovních úvěrů)

Běžná likvidita by měla dosahovat hodnot v intervalu od 1,8 do 2,5 (interval hodnot se liší podle autora, někde je uváděn i interval od 1,5 do 2,5). Čím je vypočtená hodnota běžné likvidity vyšší, tím je menší riziko platební neschopnosti podniku. [36]

Podnik HIKO SPORT s.r.o. v každém ze zkoumaných roků doporučený interval mírně překračuje. Nejblíže mu podnik byl v roce 2012 s výsledkem 2,709. V roce 2013 dosáhla v podniku hodnota běžné likvidity výsledku 3,097. Nicméně tyto zjištěné výsledky znamenají, že u podniku hrozí minimální riziko platební neschopnosti. Podnik má tak dobrou schopnost splácet své krátkodobé závazky pomocí svých oběžných aktiv. Je důležité ale podotknout, že tento ukazatel je opravdu pouze hrubým ukazatelem a dále záleží také na struktuře oběžných aktiv, likvidnosti jednotlivých druhů oběžných aktiv a typu odvětví, ve kterém se podnik nachází. [36]

Ukazatelé rentability

V následující části jsou spočítány rentability tržeb, nákladů, vlastního kapitálu a aktiv.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb se používá ke zjištění, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb, neboli jaká je skutečná celková marže podniku. [37]

Tabulka č. 4 – Výpočet rentability tržeb

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Čistý zisk	2 723	1 760	1 363
Tržby	59 482	62 348	61 951
Rentabilita tržeb (%)⁴	4,578	2,823	2,200

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4 je patrné, že rentabilita tržeb byla nejvyšší v roce 2011 s výsledkem 4,578 %. Od tohoto zkoumaného roku postupně klesala až na hodnotu 2,2 %, kterou dosáhla v roce 2013. Z tabulky tak vyplývá, že v roce 2011 bylo dosaženo z jedné koruny tržeb

⁴ Rentabilita tržeb v % = (čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období) / tržby) * 100

0,046 Kč čistého zisku. V roce 2013 podnik dosáhl z jedné koruny tržeb pouze 0,022 Kč čistého zisku. Důležité ale je, že rentabilita tržeb vyšla v kladných číslech, což znamená, že je generován zisk a ne ztráta.

Rentabilita nákladů

Tento ukazatel udává, kolik korun na náklady musí podnik skutečně vynaložit, aby dosáhl jedné koruny zisku. [38]

Tabulka č. 5 – Výpočet rentability nákladů

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Čistý zisk	2 723	1 760	1 363
Celkové náklady	59 117	61 126	63 932
Rentabilita nákladů (%)⁵	4,606	2,879	2,132

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Podnik by se měl snažit svoje celkové náklady snižovat. Z tabulky č. 5 je ale zřejmé, že se to podniku moc dobře nedaří. Náklady ve sledovaném období pouze rostly. V roce 2011 činila rentabilita nákladů 4,606 %, v roce 2012 rentabilita nákladů klesla na 2,879 % a v roce 2013 už byla rentabilita nákladů tvořena pouze 2,132 %. Přitom doporučená hodnota rentability nákladů by měla dosahovat alespoň 10 %.

V roce 2011 připadalo tedy na jednu korunu vynaložených nákladů 0,046 Kč čistého zisku a v roce 2013 vycházelo na jednu korunu vynaložených nákladů již jen pouze 0,021 Kč čistého zisku.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je charakterizována jako pojem, který určuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Jinými slovy tento ukazatel podniku říká, jak efektivně zhodnocuje své vložené prostředky do podnikání. [38, 39]

⁵ Rentabilita nákladů v % = (čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období) / celkové náklady) * 100

Tabulka č. 6 – Výpočet rentability vlastního kapitálu

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Čistý zisk	2 723	1 760	1 363
Vlastní kapitál	38 959	40 730	41 095
Rentabilita vlastního kapitálu (%)⁶	6,989	4,321	3,317

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v roce 2011 hodnoty 6,989 %. V dalším roce to již bylo pouze 4,321 % a v roce 2013 byla rentabilita vlastního kapitálu pouze 3,317 %. Tento zjištěný pokles je nejspíše zapříčiněn značným nárůstem nákladů (nákup nového informačního systému NAVISION) a neodpovídající výši tržeb, které by dokázaly tyto zvýšené náklady pokrýt. Podnik by se měl snažit zabránit poklesu těchto vypočtených hodnot a usilovat o to, aby ukazatel rentability vlastního kapitálu začal růst.

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv poskytuje informaci o tom, jak je v podniku vytvářen zisk a to bez ohledu na to, jestli je tento zisk tvořen z vlastních nebo cizích zdrojů. [38]

Tabulka č. 7 – Výpočet rentability aktiv

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Čistý zisk	2 723	1 760	1 363
Celková aktiva	66 245	67 304	64 803
Rentabilita aktiv (%)⁷	4,110	2,615	2,103

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 7 vyplývá, že rentabilita aktiv je v podniku HIKO SPORT s.r.o. dosti nízká. Rentabilita aktiv od roku 2011 do roku 2013 klesala a v roce 2013 dosahovala hodnoty

⁶ Rentabilita vlastního kapitálu v % = (čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období) / vlastní kapitál) * 100

⁷ Rentabilita aktiv v % = (čistý zisk (výsledek hospodaření za účetní období) / celková aktiva) * 100

pouze 2,103 %. Podnik tedy ze svých dostupných aktiv sice zisk generuje, ale jen ve velmi malé míře.

Ukazatelé aktivity

Jako ukazatelé aktivity byly v této kapitole spočítány ukazatelé obratu zásob, doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.

Obrat zásob

Tento ukazatel podnik informuje o tom, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob proměněna v hotovost (neboli prodána) a opět uskladněna. [40]

Tabulka č. 8 – Výpočet obratu zásob

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Tržby	59 482	62 348	61 951
Zásoby	30 563	25 483	24 035
Obrat zásob⁸	1,946	2,447	2,578

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Vypočtený obrat zásob se od roku 2011 do roku 2013 zvyšoval. Nejnižší obrat zásob nastal v roce 2011, kdy se zásoby „otočily“ v podniku 1,946 krát. Nejvyšší obrat zásob za sledované období byl vytvořen v roce 2013. V tomto roce byla každá položka zásob prodána, poté přeměněna na hotovost a nakonec znovu uskladněna celkem 2,578 krát.

Obrat zásob v podniku HIKO SPORT s.r.o. je v roce 2013 při srovnání s odvětvovým průměrem v podobné výši a dá se předpokládat, že se tento ukazatel bude i v dalších letech zvětšovat. V roce 2011 a v roce 2012 byl při srovnání s odvětvovým průměrem ukazatel obratu zásob nižší, což znamenalo, že podnik měl nadbytečné zásoby, které byly neproduktivní (nízký nebo nulový výnos).

⁸ Obrat zásob = tržby / zásoby

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob měří ve dnech dobu, po kterou jsou zásoby v podniku uskladněny na skladě a vážou tak na sebe finanční prostředky. [40]

Tabulka č. 9 – Výpočet doby obratu zásob

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Tržby	59 482	62 348	61 951
Zásoby	30 563	25 483	24 035
Doba obratu zásob (ve dnech)⁹	187,544	149,184	141,608

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedená tabulka č. 9 ukazuje, že doba obratu zásob se v podniku snížila ze 187 a půl dne (rok 2011) na hodnotu 141,6 dne (rok 2013). V podniku tak v roce 2013 trvalo 141,6 dne, než se zásoby ze skladu prodaly. V dalších letech se dá předpokládat, že doba obratu zásob v podniku bude i nadále klesat, což je pro podnik velice dobré. Obecně totiž platí, že čím je nižší doba obratu zásob a čím je vyšší obratovost zásob (viz tabulka č.), tím se má podnik lépe.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek udává splatnost pohledávek. Tento ukazatel vyjadřuje, za jak dlouhou dobu zákazník (odběratel) podniku zaplatí svoji pohledávku. [40]

Tabulka č. 10 – Výpočet doby obratu pohledávek

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Tržby	59 482	62 348	61 951
Pohledávky	7 713	12 191	13 550
Doba obratu pohledávek (ve dnech)¹⁰	47,329	71,369	79,833

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

⁹ Doba obratu zásob = zásoby / (tržby / 365)

¹⁰ Doba obratu pohledávek = pohledávky / (tržby / 365)

Z tabulky č. 10 je patrné, že doba obratu pohledávek se od roku 2011 do roku 2013 prodlužuje. V roce 2011 trvalo uhrazení pohledávky zákazníkem (odběratelem) průměrně 47,3 dne. V roce 2012 byl zaznamenán největší nárůst dnů oproti minulému roku, a to ze 47,3 dne (rok 2011) na 71,4 dne. V roce 2013 už uhrazení pohledávky zákazníkem (odběratelem) trvalo průměrně 79,8 dne, což znamená nárůst o 32 a půl dne oproti roku 2011. Znamená to tedy, že průměrně trvá cca dva a půl měsíce, než je podniku HIKO SPORT s.r.o. uhrazena jeho pohledávka. Tato skutečnost není pro podnik zatím nějak zavazující, nicméně by si měl podnik dávat pozor na to, aby se lhůty pro zaplacení jeho pohledávek neprodužovaly a spíše snižovaly. Standartní lhůta splatnosti pohledávek je v podniku nastavena na tři měsíce.

Doba obratu závazků

Tento ukazatel zjišťuje průměrnou dobu, která uplyne mezi nákupem zásob nebo externích výkonů a jejich provedenou úhradou podnikem. Doba obratu závazků tak podniku říká, jaká je jeho platební morálka vůči jeho věřitelům. [40]

Tabulka č. 11 – Výpočet doby obratu závazků

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Tržby	59 482	62 348	61 951
Závazky	13 368	14 204	12 781
Doba obratu závazků (ve dnech)¹¹	82,030	83,154	75,302

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu závazků v roce 2013 činila v podniku průměrně 75,3 dne. Podniku tedy v tomto roce trvalo průměrně dva a půl měsíce, než splatil svůj závazek. Oproti roku 2012 je tu ale pokles o necelých osm dní. Z uvedené tabulky č. 11 je patrné, že podnik HIKO SPORT s.r.o. platí své závazky ke konci datu splatnosti, které je u většiny závazků tvořeno třemi měsíci. To znamená, že podnik má velmi silnou vyjednávací pozici vůči svým dodavatelům, kteří mu půjčují bezúročný dodavatelský úvěr na dobu cca dvou a půl měsíce. Avšak na druhou stranu podnik také půjčuje svým odběratelům bezúročný dodavatelský úvěr

¹¹ Doba obratu závazků = závazky / (tržby / 365)

na průměrnou dobu dvou a půl měsíce (viz tabulka č. 10), takže ukazatelé doby obratu pohledávek a doby obratu závazků byly v roce 2013 velmi vyrovnané.

Ukazatelé zadluženosti

V této kapitole jsou spočítány ukazatelé, které hodnotí míru zadluženosti a koeficient samofinancování.

Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti určuje, jaký je podíl cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. Dále je to tento ukazatel celkem důležitým ukazatelem pro banku, a to z hlediska poskytování úvěru danému podniku. [41]

Tabulka č. 12 – Výpočet míry zadluženosti

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Cizí zdroje	27 194	26 566	23 679
Vlastní kapitál	38 959	40 730	41 095
Míra zadluženosti (%)¹²	69,802	65,225	57,620

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Optimální stav nastává, když je hodnota vlastního kapitálu větší, než hodnota cizích zdrojů. Z tabulky č. 12 je vidět, že ve všech třech zkoumaných letech je vždy vlastní kapitál vyšší než cizí zdroje. Podnik se tak nachází v optimálním stavu a cizí zdroje navíc každým rokem klesají. V roce 2011 činila v podniku HIKO SPORT s.r.o. míra zadluženosti 69,802 %. V roce 2013 míra zadluženosti klesla o 12,182 % na 57,620 %. To tedy znamená, že v roce 2013 byl podíl cizích zdrojů v podniku 57,620 %. Pokles ukazatele míry zadluženosti se dá v podniku očekávat i v budoucích letech.

V případě, že by podnik HIKO SPORT s.r.o. zažádal banku v roce 2014 o úvěr, s největší pravděpodobností by ho dostal, protože míra zadluženosti podniku klesá a nachází se také v pozitivním vývoji pro danou banku (nepřekročila totiž hranici míry zadluženosti 150 %). [42]

¹² Míra zadluženosti v % = (cizí zdroje / vlastní kapitál) * 100

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování udává podniku, jak je na tom s finanční stabilitou a samostatností. Tento ukazatel také informuje o tom, do jaké míry je podnik schopen pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů. [41]

Tabulka č. 13 – Výpočet koeficientu samofinancování

Název položky	Rok		
	2011	2012	2013
Celková aktiva	66 245	67 304	64 803
Vlastní kapitál	38 959	40 730	41 095
Koeficient samofinancování (%)¹³	58,810	60,516	63,415

Pozn. částky v tabulce (kromě výsledného řádku) jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Koeficient samofinancování by neměl klesnout pod úroveň 30 %. V podniku podle tabulky č. 13 toto riziko nehrozí a tento ukazatel ve zkoumaných letech pouze rostl. Růst se dá předpokládat i v letech dalších. V roce 2013 dosáhl koeficient samofinancování hodnoty 63,415 %. Tato zjištěná hodnota je celkem vysoká a značí vysokou stabilitu podniku HIKO SPORT s.r.o. a nízkou hrozbu úpadku. Přesto však je ve skutečnosti vlastní kapitál nejdražším způsobem financování a vysoká hodnota tohoto ukazatele má nepříznivý vliv na rentabilitu podniku, která díky tomu vychází v nižších hodnotách. [42]

Shrnutí finanční analýzy

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že podnik v roce 2013 dokázal své krátkodobé závazky uhradit. Podnik totiž disponuje velmi malým rizikem platební neschopnosti. Krátkodobé závazky ale nemohly být uhrazeny okamžitě z důvodu přebytečně velkých zásob v podniku, nicméně zásoby ve sledovaném období (rok 2011, 2012 a 2013) pomalu klesají (snižuje se doba obratu zásob) a pozvolný pokles zásob se dá očekávat i v průběhu budoucích let. Budou-li tedy zásoby i nadále klesat, bude se tedy pravděpodobně díky tomu postupně snižovat doba obratu závazků podniku.

¹³ Koeficient samofinancování v % = (vlastní kapitál / celková aktiva) * 100

Finanční analýza také zjistila, že podnik dosahuje velmi malého čistého zisku, který navíc od roku 2012 klesá. Snižující se čistý zisk mohl zapříčinit nákup nového informačního systému, který významně zvedl náklady.

V podniku se míra zadluženosti vyvíjela ve zkoumaném období klesajícím (příznivým) směrem. Vlastní kapitál tak v každém zkoumaném roce rostl a cizí zdroje postupně klesaly.

4.3.3 Analýza zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu

Tato analýza má za úkol zjistit, zdali podniku HIKO SPORT s.r.o. nehrozil bankrot v letech 2011, 2012 a 2013 a v jaké fázi finanční situace se podnik v těchto letech nacházel.

Pro zhodnocení dosavadní strategie byl vybrán Altmanův model. Altmanovu modelu se také občas přezdívá model bankrotu a je označován jako Z faktor nebo Z-score. Altmanův model má spousty podob a pro výpočet byl vybrán ten, který je určený pro podmínky české ekonomiky. V tomto modelu je navíc jeden ukazatel (X_6) doplněn o podíl závazků po lhůtě splatnosti na tržbách, protože v České republice má platební neschopnost stále velký vliv na hospodaření podniku. [43]

Altmanův model pro českou ekonomiku se spočítá jako $\rightarrow Z = 1,2 * X_1$ (čistý pracovní kapitál¹⁴ / celková aktiva) + 1,4 * X_2 (zisk po zdanění / celková aktiva) + 3,3 * X_3 (zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva) + 0,6 * X_4 (účetní hodnota vlastního kapitálu / celkové dluhy) + 1,0 * X_5 (celkové tržby / celková aktiva) + 1,0 * X_6 (závazky po lhůtě splatnosti / výnosy).

Pro vyhodnocení vypočteného Z-score se používají tři intervaly. První interval znamená, že podniku hrozí bankrot ($Z < 1,79$) a nazývá se „krizová zóna“. Druhý interval s názvem „šedá zóna“ nemá pro podnik moc velkou vypovídající hodnotu, nelze totiž jednoznačně určit, v jaké fázi se podnik nachází ($1,80 < Z < 2,99$). Poslední interval je označován jako „bezpečná zóna“ ($3,00 < Z$). V tomto intervalu podniku s největší pravděpodobností nehrozí žádný bankrot. [43]

Po dosazení podkladových dat (viz příloha č. 1 a č. 2) do uvedeného modelu vyjde, že v roce 2011 se $Z = 3,007$, v roce 2012 se $Z = 3,072$ a v roce 2013 se $Z = 3,297$. Z uvedených výsledků jasně vyplývá, že podnik HIKO SPORT s.r.o. se v letech 2011, 2012

¹⁴ Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé závazky

a 2013 nacházel v tzv. bezpečné zóně ($3,00 < Z$). Podnik se tedy pohybuje v intervalu s vysokou mírou pravděpodobnosti přežití (finanční situace v podniku se nachází na dobré úrovni), ukazatel Z-score se každým rokem zvyšuje a dá se předpokládat, že se bude zvyšovat i během dalších let.

Největší vypovídací schopnost u Altmanova modelu (modelu bankrotu) je v časovém horizontu dvou let a to s přibližně 95 % pravděpodobností. S každým dalším rokem tato pravděpodobnost značně klesá. [43]

Shrnutí analýzy zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu

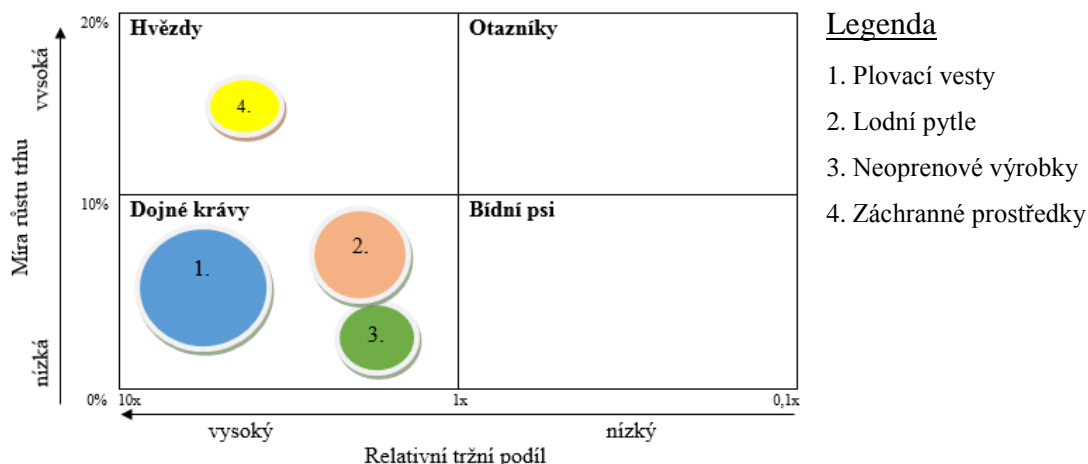
Vypočtený Altmanův model pro tuzemskou ekonomiku zjistil, že podnik HIKO SPORT s.r.o. se ani v jednom ze zkoumaných roků (rok 2011, 2012, 2013) nenacházel v situaci, kdy by mu hrozil bankrot. Podnik se naopak vždy pohyboval v bezpečné zóně, která značí, že je v podniku dobrá finanční situace.

4.3.4 Matice BCG

Matice BCG slouží k zhodnocení aktuálního portfolia nabízených produktů podnikem HIKO SPORT s.r.o. Do matice BCG byly vybrány pouze produkty, které jsou pro podnik stěžejní. Do produktů tak byly zahrnuty plovací vesty, záchranné prostředky (např. házečí pytlíky), lodní pytle a neoprenové výrobky (např. neoprenové kalhoty, neoprenové boty a neoprenové rukavice).

Zhotovená matice BCG, která se nachází na obrázku č. 9, byla sestavena s pomocí zaměstnance podniku HIKO SPORT s.r.o., který autorovi práce pomohl se sestavením matice a také poskytl potřebné data k sestavení této matice BCG. Podnik si ale nepřeje kvůli konkurenčnímu boji poskytnutá data v diplomové práci zveřejnit, a tak je zde zobrazena pouze matice BCG.

Obrázek č. 9 – Matice BCG



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného obrázku č. 9 je patrné, že nejvíce se produkty nacházejí v dojných kravách. Jedná se o plovací vesty, lodní pytle a neoprenové výrobky. Z těchto tří uvedených produktů se nejvíce prodávají plovací vesty a nejméně neoprenové výrobky. U plovacích vest je míra růstu trhu zhruba 7 % a relativní tržní podíl je tvořen cca 8 %. Relativní tržní podíl udává, že podnik HIKO SPORT s.r.o. má z plovacích vest osmkrát větší tržby, než jeho největší konkurenti.

Záchranné prostředky se nacházejí ve hvězdách a prodávají se ve velmi malém množství. Nicméně záchranné prostředky se v roce 2014 přesunuly do hvězd z otazníků, protože se u nich zvýšila propagace. Podniku v této propagaci pomáhají sama od sebe i zpravodajská média, kdy je např. v televizi zveřejněna reportáž o záchraně tonoucího vodáka a záchranáři mu házejí na pomoc házečí pytlíky značky HIKO. Podnik také očekává, že by se záchranné prostředky mohly časem přesunout z hvězd do dojných krav, protože téma „Bezpečnost na řekách“ je stále více populární a diskutovanější.

Celkově se v podniku produkty moc nemění a podnik tak disponuje stálou nabídkou. V podniku tedy nejsou přidávány a ubírány nové sekce nabízených produktů, jen se zde celkem často provádějí inovace nabízených produktů. V praxi to chodí tak, že se např. v sekci plovací vesty, přestane nějaký druh plovací vesty vyrábět z důvodu již nesplňujících požadavků. Tato stará plovací vesta je okamžitě nahrazena novou inovovanou vestou. Na celkový prodej druhu produktů to ale nemá moc velký vliv. Zastaralý typ plovací vesty je

vyjmut z dojných krav a inovovaný typ plovací vesty je opět dán do dojných krav (dochází k nahrazení produktů).

Shrnutí BCG matice

Ze sestavené matice BCG plyne, že podnik HIKO SPORT s.r.o. má největší objem tržeb z plovacích vest. Minimální tržby má podnik zatím ze záchranných prostředků. Ovšem v budoucnu podnik očekává, že prodej záchranných prostředků poroste, a to z důvodu rostoucí propagace těchto záchranných prostředků.

4.4 SWOT analýza

Podnik HIKO SPORT s.r.o. se snaží o udržení nejlepší pozice na trhu v oblasti výroby a prodeje sportovních potřeb. K tomu, aby podnik svoji současnou pozici udržel, ale potřebuje znát své silné a slabé stránky, které jsou výstupem z provedené analýzy vnitřního prostředí. Tyto zjištěné výstupy podniku buď poskytují konkurenční výhodu, či nevýhodu. Dále podnik ještě potřebuje znát své příležitosti a hrozby, které mohou teoreticky ovlivnit běžný chod podniku. Tyto informace podnik získá z provedené analýzy vnějšího prostředí.

Do SWOT analýzy byly tedy vybrány faktory na základě provedené konzultace s manažery podniku a dále zjištěné faktory z analýz vnějšího a vnitřního prostředí.

Do silných stránek podniku spadá:

- vysoká kvalita vyráběných produktů,
- vlastní zkušební Test Team HIKO,
- technické vybavení podniku (včetně nového informačního systému NAVISION),
- „rodinná“ atmosféra v podniku,
- odbornost vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců ve vývojovém oddělení na velmi vysoké úrovni,
- dlouholetá tradice podniku,
- cenné výrobní know-how,
- široká nabídka vodáckých produktů,
- nízká (klesající) míra zadluženosti,
- věrní zákazníci.

Slabé stránky podniku hlavně představují:

- nedostatečnou propagaci značky HIKO (zastaralé a nepřehledné webové stránky podniku),
- velkou část peněžních prostředků uložených ve formě zásob (příliš nízká okamžitá likvidita a nízká doba obratu zásob),
- malé množství vlastních kamenných poboček (absence zahraničních poboček),
- neoptimální výše ziskovosti.

Mezi příležitostmi podniku patří:

- nenasycené zahraniční trhy,
- pozitivní vývoj tuzemské ekonomiky,
- existence potencionálních zákazníků,
- vývoj nových produktů.

Do hrozeb podniku spadá:

- zhoršení platební morálky odběratelů, (prodlužování doby obratu pohledávek),
- obtížně předpokladatelný vývoj měnového kurzu,
- závislost ceny na dodavatelích,
- klesání kupní síly peněz,
- vstup nové konkurence s novým, velmi kvalitním a cenově příznivým produktem.

4.4.1 SWOT matice

Z provedené SWOT analýzy byla sestavena následující SWOT matice. V silných stránkách jsou ve SWOT matici vybrány ze SWOT analýzy pouze jen ty nejsilnější ukazatelé.

Tabulka č. 14 – SWOT matice

KOMBINACE SWOT		Slabé stránky (W)				Silné stránky (S)			
		1. Nedostatečná propagace značky HIKO	2. Velká část peněžních prostředků uložena ve formě zásob	3. Absence zahraničních kamenných poboček	4. Neoptimální výše ziskovosti	1. Vysoká kvalita nabízených produktů	2. Know-how, kvalitní vývojové oddělení a vlastní zkušební team	3. Nízká míra zadluženosti	4. Věrní zákazníci
Příležitosti (O)	1. Nenasycené zahraniční trhy		X	X	X	X			
	2. Pozitivní vývoj tuzemské ekonomiky							X	
	3. Existence potenciálních zákazníků	X		X		X			
	4. Vývoj nových produktů						X		
Hrozby (T)	1. Zhoršení platební morálky odběratelů				X				
	2. Závislost ceny na dodavatelích				X				
	3. Obtížně předpokladatelný vývoj měnového kurzu				X				
	4. Klesání kupní síly peněz								X
	5. Vstup nové konkurence na současný trh					X	X		

Zdroj: vlastní zpracování

V uvedené SWOT matici je znázorněno, kde by se mohly střetávat příležitosti a hrozby se slabými a silnými stránkami podniku.

4.4.2 Návrhy nových strategií

SWOT matice pomáhá podniku navrhnout různé nové strategie. Do těchto strategií spadá: WO strategie „hledání“ (překonává slabé stránky podniku s využitím příležitostí), SO strategie „využití“ (využívá silné stránky podniku ve prospěch příležitostí), WT strategie „vyhýbání“ (minimalizuje slabé stránky podniku a vyhýbá se ohrožení) a ST strategie „konfrontace“ (využívá silné stránky podniku k zabránění ohrožení). [44]

WO strategie

Podnik HIKO SPORT s.r.o. je více zaměřen na velkoodběratele než na koncové zákazníky. Proto by podnik mohl založit na nenasycených zahraničních trzích kamenné pobočky (W3O1) a tím by se mu s velkou pravděpodobností zvýšila ziskovost (W4O1). Se vznikem nových kamenných poboček by se podniku nejspíše snížily přebytečné zásoby, zrychlila by se doba obratu zásob a uvolnily by se mu tak finanční prostředky (W2O1), které by mohl dále investovat.

V případě druhém by podnik mohl získat výrazným snížením zásob část potřebných finančních prostředků na otevření svých poboček na zahraničních trzích (W3O1, W2O1). I v tomto případě by se podniku měla zvýšit ziskovost (W4O1).

Nedostatečná propagace značky HIKO by mohla zapříčinit, že podniku utíkají potencionální zákazníci ke konkurenci (W1O3). Podnik totiž pouze spoléhá na doporučení od stávajících zákazníků a občasnou reklamu. V propagaci by se měl hlavně zaměřit na aktualizaci a pravidelnou údržbu svých webových stránek (vypadají poněkud zastarale) a snažit se zvýšit podporu prodeje např. pomocí reklamy, která by mohla být umístěna na nejvíce vodáky frekventovaných místech (kempy u řek, stěžejní silnice vedoucí k sjížděným řekám, atd.).

Absencí zahraničních kamenných poboček podniku také samozřejmě utíkají někteří zahraniční potencionální zákazníci (W3O3). Všem zahraničním zákazníkům totiž nemusí vyhovovat pouze e-shop a zboží nabízené přes velkoodběratele. Zákazníci velice rádi také chodí do kamenných obchodů, které jsou přímo specializovány pouze na danou značku. V těchto kamenných obchodech by zákazníci našli pouze zboží jejich oblíbené značky. Kamenné obchodu mají také tu výhodu, že si zákazník může vybrané zboží vyzkoušet a „osahat“.

SO strategie

Podnik by mohl využít vysoké kvality svých vyráběných produktů k proniknutí na nové zahraniční trhy či zvýšit portfolio svých nabízených produktů na trzích, kde již působí (S1O1) a to buď pomocí svých vlastních kamenných obchodů, e-shopu nebo prostřednictvím stálých či nových velkoodběratelů.

V podniku je celkem nízká míra zadluženosti, která každým zkoumaným rokem klesala. V souvislosti s pozitivním vývojem tuzemské ekonomiky by se podnik neměl bát investovat ať už své či vypůjčené peněžní prostředky např. do rozvoje podniku, vývoje produktů a to z důvodu, aby si udržel dominantní postavení a byl vždy o krok napřed před konkurencí (S3O2).

Pomocí vysoké kvality svých vyráběných produktů by se podnik měl snažit oslovit své potencionální zákazníky (S1O3), kteří ještě podnik neznají nebo s ním nemají žádné zkušenosti a nakupují tak potřebné produkty u konkurence. Podnik se zatím snaží oslovit své potencionální zákazníky pomocí částečné reklamy a doporučením od svých stávajících zákazníků.

Cenné know-how představují hlavně bývalí a současní světový závodníci se spoustou zkušeností ze závodění, kteří pracují na významných postech v podniku, jsou základem úspěchu při vývoji nových produktů a poskytují tak podniku značnou výhodu při vývoji nových produktů oproti stávající konkurenci. Na vývoji těchto nových produktů se také podílí vývojové centrum a vlastní zkušební Test Team HIKO (S2O4).

WT strategie

Výše ziskovosti by v podniku mohla ještě dále klesat, pokud by i nadále docházelo ke zhoršování platební morálky odběratelů (W4T1). Podnik by poté neměl k dispozici potřebný kapitál, který používá do dalších investic. Je tedy zapotřebí, aby si podnik opravdu hlídal platební morálku svých odběratelů. K donucení zaplacení svých pohledávek od odběratelů by podnik mohl použít i sankce, které by odběratele s největší pravděpodobností donutily platit své závazky vůči podniku včas.

Neoptimální výše ziskovosti je také závislá na ceně, za kterou podnik nakupuje materiál a výrobky od dodavatelů (W4T2). Pokud dodavatelé zdraží svůj materiál nebo výrobky, které podniku vyrábějí a poté prodávají, tak podniku následně klesne zisk. Podnik by si měl pečlivě hlídat ceny od dodavatelů a v případě, že by dodavatelé zdražili, měl by

podnik buď okamžitě reagovat také zdražením svých prodáváných produktů z důvodu, aby zastavil pokles své ziskovosti, nebo se pokusit domluvit s dodavatelem lepší nákupní cenu či si najít jiného dodavatele (podobně kvalitního), ale levnějšího, aby podnik nemusel přistoupit ke zdražování svých produktů.

V podniku by také mohlo dojít k poklesu ziskovosti z důvodu nepředpokládaných změn ve vývoji daného měnového kurzu (W4T3). V České republice je v současné době totiž obtížné odhadnout, jakým směrem se daný kurz bude dále vyvíjet. Nicméně proti této hrozbě není žádná obrana a záleží čistě na politice státu, jak se daná měna bude nadále vyvíjet.

ST strategie

Podnik by v budoucnu mohl ustát i klesání kupní síly peněz v případě, že by nastala inflace a to díky svým věrným zákazníkům (S4T4). Je velice pravděpodobné, že i kdyby se začalo zdražovat zboží, věrní zákazníci by nehledali lacinější značku u konkurence, ale zůstali by věrni značce HIKO, kterou mají spojenou s vysokou kvalitou nabízených produktů.

V případě, že by na současný trh vstoupila nová konkurence, je podnik připraven s ní bojovat a snažit se tak udržet si svoje vysoké postavení na současném trhu. Případná nově vstupující konkurence na trh by to neměla v konkurenčním boji s podnikem HIKO SPORT s.r.o. vůbec lehké. Podnik má totiž k dispozici cenné know-how, díky kterému se stává jedničkou na trhu. Pomocí již zmíněného know-how, vývojového oddělení a také vlastního zkušebnímu týmu dokáže podnik vyvinout a vyrobit velmi kvalitní produkty, které ostatní konkurence zatím ve většině případů nedokáže nabídnout (S1T5, S2T5).

5 Závěr

Konkurenční výhoda podniku je na poli konkurenčního boje velice podstatná a dokáže rozdělit podniky na úspěšné a neúspěšné. Zásadní přínos a také cíl této diplomové práce spočívá ve zjištění aktuálního stavu konkurenční výhody podniku HIKO SPORT s.r.o., jeho následného zhodnocení a poté navržení nových strategií, které by mohly pomoci podniku zvýšit jeho konkurenční výhodu. Podnik by totiž chtěl být subjektem, který má stabilní základnu, dokáže se i nadále rozvíjet a také prosperovat.

V teoretické části jsou shrnuty a vysvětleny nejdůležitější pojmy týkající se konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a prostředí podniku. Následně jsou zde představeny a vysvětleny postupy tvorby některých analýz vnějšího a vnitřního prostředí, které dokáží posoudit úroveň konkurenční výhody. Na závěr teoretické části je vysvětlena tvorba SWOT analýzy a poté jsou v diplomové práci zmíněny její hlavní přednosti, ale také problémy, které mohou nastat v praxi při sestavování SWOT matice ze SWOT analýzy.

V úvodu praktické části je představen podnik HIKO SPORT s.r.o. V této části je popsán vývoj podniku od samotného založení až po současnou situaci a jsou zde také zmíněny základní údaje o produktech. Poté jsou již v praktické části aplikovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které dokáží zhodnotit současnou situaci v podniku a jeho okolí.

V analýzách vnějšího prostředí byly použity PEST analýza, Porterův model pěti sil a strategická mapa. Do analýz vnitřního prostředí byla zahrnuta analýza zdrojů a kompetencí, finanční analýza, analýza zhodnocení dosavadní strategie pomocí Altmanova modelu a matice BCG. Provedené analýzy vnějšího prostředí zjistily, jaké jsou příležitosti a hrozby pro podnik na trhu. Analýzy vnitřního prostředí určily slabé a silné stránky podniku. Po zjištění těchto všech potřebných informací byla sepsána SWOT analýza a z ní sestavena SWOT matice, na základě které byly provedeny návrhy nových strategií.

Ze zhotovené SWOT matice a sestavených návrhů nových strategií bylo zjištěno, že pokud je vizí podniku udržet si pozici jedničky na tuzemském trhu a také posilovat svoji pozici na trzích zahraničních, tak v tom případě by se měl podnik více soustředit na koncové zákazníky a to i na zahraničních trzích z důvodu, že na těchto trzích je určitý potenciál ziskovosti. Podnik koncové zákazníky sice neopomíjí, ale nevěnuje jim takovou pozornost.

Přítom, kdyby se podnik zaměřil na tuto skupinu více (např. vznikem nových prodejen na nenasyčených zahraničních trzích), povedlo by se mu s největší pravděpodobností posílit svojí pozici na současném trhu a také by poté mohl dosáhnout zvýšení svého zisku, který v současné době nedosahuje příliš velkých hodnot. Dále by se měl podnik soustředit na snížení objemu zásob, který na sebe váže příliš velké množství finančních prostředků a podnik je tak nemůže díky této skutečnosti využít jiným a vhodnějším způsobem. Poklesu těchto zásob by se mohlo docílit pomocí příležitostí na trhu a silných stránek podniku. Do těchto silných stránek nejvíce spadá jeho know-how a vysoká kvalita vyráběných produktů, z nichž většina disponuje různými certifikáty kvality a bezpečnosti.

Podnik HIKO SPORT s.r.o. by také měl více zainvestovat do propagace značky HIKO, protože tato propagace se jeví jako nedostatečná. Značka HIKO je v současné době propagována pouze pomocí sociálních sítí a občas se objeví v celovečerním filmu či na závodech ve vodním slalomu. Dalším slabým článkem podniku jsou jeho webové stránky, které při navštívení působí zastaralým a neudržovaným dojmem. Podnik by tak měl vyhradit přímo osobu, která by se zabývala pravidelnou údržbou a aktualizací těchto webových stránek. Za zvážení by určitě stálo i to, zda by podnik neměl zainvestovat do nových webových stránek a při této příležitosti také přizpůsobit webové stránky pro mobilní telefony, protože v současné době navštěvují zákazníci webové stránky především přes mobilní telefony a aktuálně se webové stránky podniku zobrazují na mobilním telefonu stejně, jako na počítači, což tedy působí pro zákazníky dost nepřehledně a nekomfortně. Odstranění těchto zmíněných slabých stránek by podniku určitě mohlo pomoci k posílení jeho konkurenční výhody.

Technicky – technologická stránka podniku je na velmi dobré úrovni. Veškeré technicky – technologické vybavení je relativně nové. Značná a náročná inovace se v technicky – technologické oblasti podniku uskutečnila v roce 2012. V tomto roce proběhl nákup nového informačního systému NAVISION. Poslední a znatelně menší technicky – technologická inovace se v podniku uskutečnila v roce 2014, kdy došlo k inovování systému pro registrování zaměstnanců při příchodu a odchodu z práce. Klasický „kartový“ systém byl nahrazen systémem na otisky prstů. Tento systém má ve své databázi otisky prstů všech zaměstnanců.

V podniku se také očekává, že i v dalších letech se budou jeho finanční ukazatele vyvíjet příznivým směrem, což by zajisté značilo růst podniku. Toto očekávání je podloženo

i provedenými výpočty v kapitole „Finanční analýza“, kde je z vypočtených tabulek patrné, že většina finančních ukazatelů se od roku 2011 do roku 2013 vyvíjela pozitivním směrem. Do finančních ukazatelů, které se nevyvíjely správným směrem, patří především rentabilita a doba obratu pohledávek. Nicméně i rentabilita by se v dalších letech mohla vyvíjet správným směrem, neboť její vypočtená hodnota v letech 2011 až 2013 mohla být ovlivněna nákupem nového informačního systému. Avšak dobu obratu pohledávek by si podnik měl pravidelně hlídat, aby každým rokem nedocházelo k jejímu nechtěnému prodlužování.

Autorem diplomové práce bylo také pomocí vypočítaného Altmanova modelu zjištěno, že podnik se ani v jednom ze zkoumaných roků (rok 2011, 2012, 2013) nenacházel v zóně, ve které by mu hrozil bankrot a ani v průběhu budoucích dvou až tří let se s vysokou pravděpodobností nepředpokládá, že by podnik do zóny bankrotu mohl ze současné bezpečné zóny spadnout.

V následujících letech podnik také nadále očekává, že největší výnosy poplynou z prodejů plovacích vest. Podnik by ale také měl v budoucnu počítat s tím, že může nastat velký „boom“ v prodávání záchranných prostředků. Téma „Bezpečnost na řekách“ je přes léto opravdu často probíráno i v médiích a očekává se, že zákazníci tomu tlaku neodolají a záchranné prostředky si začnou nakupovat ve velkém. Podnik HIKO SPORT s.r.o. by proto měl počítat se zvýšenou poptávkou po těchto produktech ze strany velkoodběratelů a cílových zákazníků a být na ni v dostatečné míře připraven. Zajisté by podnik mohl zainvestovat i do větší propagace těchto produktů, neboť tyto produkty dokáží zachránit lidský život. Záchranné prostředky by se také ve větší míře mohly prodávat v době po velkých povodních, kdy by je nejspíše nejvíce nakupovaly záchranné složky (především hasiči). Nicméně velké povodně se naštěstí v České republice nevyskytují příliš často, a tak se podnik nemůže soustředit pouze na prodej záchranným složkám, ale musí se soustředit i na prodej koncovým zákazníkům (vodákům).

V příštích letech se neočekává významný růst na vodáckém trhu a ani vstup nějakého významného konkurenta, který by případně mohl podnik HIKO SPORT s.r.o. nějak ohrozit. Podnik i nadále počítá s tím, že v konkurenční boji o zákazníky bude pro něj největším soupeřem (konkurentem) podnik PALM se sídlem ve Velké Británii.

Pokud se bude podnik i v budoucnu nadále věnovat hodnotnému vývoji svých produktů a udržovat si tak vysokou kvalitu svých vyráběných produktů, tak by se podnik v následujících letech mohl nadále rozvíjet a upevňovat si tak svoji pozici na trhu.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Tištěné zdroje

- [1] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [2] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí - jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [5] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [7] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] BOWMAN, Cliff. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [10] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [11] FULLEN, Sharon L.; PODMOROFF, Dianna. *How to Write a Great Business Plan for Your Small Business in 60 Minutes Or Less*. Atlantic Publishing Company, 2006. 287s. ISBN 978-09-106-2756-6.
- [12] SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [13] STEFFAN, Belinda. *Essential Management Accounting: How to Maximise Profit and Boost Financial Performance*. Kogan Page Publishers, 2008. 224 s. ISBN 978-07-494-5067-0.
- [14] KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 256 s. ISBN 978-80-247-8240-9.

- [15] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [16] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [17] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-8706-0.
- [18] KOŠTAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [19] FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-8143-3.
- [20] University of Minnesota. *SWOT Analysis: A Tool for Making Better Business Decisions*. U.S. Department of Agriculture, Risk Management Agency, 2008. 8 s.
- [21] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [22] FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael. *Marketing Strategy*. 5. vyd. Cengage Learning, 2010. 768 s. ISBN 978-05-384-6738-4.
- [44] TICHÁ, Ivana; HRON, Jan. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

6.2 Internetové zdroje

- [6] Bostonská matice – Byznys slovíčka [online]. *Byznysslovicka.com*. [cit. 2014-10-01]. Dostupné z WWW: <http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matice>.
- [9] Porteruv_model.jpg [online]. *Vlastnicesta.cz*. [cit. 2014-10-30]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/data/USR_001_PICTURES/porteruv_model.jpg>.
- [23] O firmě HIKO SPORT [online]. *Hiko.cz*. [cit. 2015-01-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.hiko.cz/kontakt/o-firme/>>.
- [24] Co by měl přinést nový rok 2015 občanům České republiky [online]. *Cssd.cz*. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.cssd.cz/aktualne/nazory-a-komentare/co-by-mel-prinest-novy-rok-2015-obcanum-ceske-republiky/>>.

- [25] Koaliciční smlouva [online]. *Vlada.cz*. [cit. 2015-01-28]. Dostupné z WWW: <http://www.vlada.cz/assets/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni_smlouva.pdf>.
- [26] Odhad růstu HDP České republiky [online]. *Businessinfo.cz*. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/odhad-rustu-hdp-ceske-republiky-pro-letosni-rok-zustava-na-26--56792.html>>.
- [27] Nezaměstnanost v ČR [online]. *Kurzy.cz*. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [28] Inflace – druhy, definice, tabulky [online]. *Czso.cz*. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [29] Průměrné mzdy [online]. *Czso.cz*. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120414.docx>>.
- [30] Průměrné mzdy [online]. *Czso.cz*. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz120413.doc>>.
- [31] Minimální mzda v ČR [online]. *Socialni-davky-2014.eu*. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://socialni-davky-2014.eu/minimalni-mzda-v-cr/>>.
- [32] Minimální mzda od 1. 1. 2015 [online]. *Mpsv.cz*. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/19457>>.
- [33] HIKO klub [online]. *Hiko.cz*. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.hiko.cz/hiko-klub/>>.
- [34] Likvidita [online]. *Financni-analyza.webnode.cz*. [cit. 2015-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/>>.
- [35] Pohotová likvidita [online]. *Managementmania.com*. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>>.
- [36] Běžná likvidita [online]. *Managementmania.com*. [cit. 2015-02-23]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/bezna-likvidita>>.
- [37] Ukazatelé rentability [online]. *Businessvize.cz*. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>.
- [38] Rentabilita [online]. *Financni-analyza.webnode.cz*. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z WWW: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-rentability/>>.

- [39] Rentabilita vlastního kapitálu [online]. *Managementmania.com*. [cit. 2015-02-24]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/rentabilita-vlastniho-kapitalu>>.
- [40] Aktivita [online]. *Financni-analyza.webnode.cz*. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/>>.
- [41] Ukazatelé zadluženosti [online]. *Financni-analyza.webnode.cz*. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>>.
- [42] Analyzuj a Proveď – Ukazatele zadluženosti [online]. *Analyzujaproved.cz*. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: <http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=1010&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2971&p2=CultureOID_INT_1&acode=d699d80ba3da1f0516e4970251d05cbd>.
- [43] Altmanova analýza (Altman Z-score) [online]. *Managementmania.com*. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/altmanova-analyza>>.

7 Přílohy

Příloha č. 1 – Podkladová data pro výpočet Altmanova modelu

HIKO SPORT s.r.o.	Oběžná aktiva	Krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry	Výsledek hospodaření před zdaněním	Nerozdělený zisk
Rok 2011	38 993	13 368	3 393	28 586
Rok 2012	38 476	14 204	2 369	31 183
Rok 2013	39 579	12 781	1 854	31 945

Pozn. částky v tabulce jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 2 – Podkladová data pro výpočet Altmanova modelu

HIKO SPORT s.r.o.	Aktiva	Vlastní kapitál	Cizí zdroje	Tržby	Závazky po lhůtě splatnosti	Výnosy
Rok 2011	66 245	38 959	27 194	59 482	751	62 510
Rok 2012	67 304	40 730	26 566	62 348	1 793	63 495
Rok 2013	64 803	41 095	23 679	61 951	1 264	65 786

Pozn. částky v tabulce jsou uvedeny v celých tisících Kč

Zdroj: vlastní zpracování