



# Konkurenceschopnost vybraného podniku

## Bakalářská práce

*Studijní program:*

B0413A050006 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management výroby

*Autor práce:*

**Leona Hauschwitzová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu





## Zadání bakalářské práce

# Konkurenceschopnost vybraného podniku

*Jméno a příjmení:* **Leona Hauschwitzová**  
*Osobní číslo:* E19000404  
*Studijní program:* B0413A050006 Podniková ekonomika  
*Specializace:* Management výroby  
*Zadávací katedra:* Katedra marketingu a obchodu  
*Akademický rok:* **2021/2022**

### Zásady pro vypracování:

1. Vymezení pojmů konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda.
2. Seznámení s analýzou prostředí, strategickou a situační analýzou.
3. Představení analyzovaného podniku a jeho organizační struktury.
4. Provedení a vyhodnocení SWOT analýzy.
5. Analýza konkurence a její porovnání s vybraným podnikem, vyhodnocení, návrhy na zlepšení.

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

30 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### **Seznam odborné literatury:**

- BERÁNEK, Jaromír, et al, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.
- HUGGINS, Robert, Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, Competitive Advantage, and Clusters*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-957803-0.
- PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
- KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik*. Dubnica nad Váhom: Martin Koláček –E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 987-80-247-5316-4.
- SUCHÁNEK, Petr, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-6.
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

Konzultant: Ing. Jakub Mockera

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.  
Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2021

*Předpokládaný termín odevzdání:*

31. srpna 2023

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

L.S.

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

V Liberci dne 1. listopadu 2021

## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

4. května 2022

Leona Hauschwitzová



## **Název**

Konkurenceschopnost vybraného podniku

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá hodnocením konkurenceschopnosti podniku Chart Ferox, a.s. Jejím cílem je analyzovat konkurenceschopnost tohoto podniku a navrhnout vhodnou růstovou strategii. Práce je rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou, které se dále dělí na jednotlivé kapitoly. V teoretické části jsou popsány pojmy konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda, vybrané metody situační analýzy a růstové strategie. Praktická část charakterizuje vybraný podnik a pomocí jednotlivých analýz v rámci situační analýzy vyhodnocuje konkurenceschopnost podniku. V závěru je zvolena vhodná růstová strategie. Dále jsou zde formulovány návrhy vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

## **Klíčová slova**

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PESTLE analýza, SWOT analýza

## **Title**

Competitiveness of the selected company

## **Annotation**

The bachelor thesis deals with the evaluation of the competitiveness of Chart Ferox, a.s. Its aim is to analyze the competitiveness of this company and to propose an appropriate growth strategy. The thesis is divided into two main parts - theoretical and practical, which are further divided into individual chapters. The theoretical part describes the concepts of competitiveness, competition, competitive advantage, selected methods of situational analysis and growth strategies. The practical part characterizes the selected company and evaluates the competitiveness of the company by means of individual analyses within the situational analysis. In the last section, an appropriate growth strategy is chosen. Furthermore, suggestions are formulated to increase the competitiveness for the selected company.

## **Key Words**

Competition, competitive advantage, competitiveness, SWOT analysis, PESTLE analysis

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za cenné rady, připomínky a odborné vedení této bakalářské práce.

## Obsah

Úvod.....	15
1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti .....	16
1.1 Konkurenceschopnost .....	16
1.2 Konkurence .....	19
1.3 Konkurenční výhoda .....	23
2 Situační analýza .....	26
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	28
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	31
2.3 SWOT analýza .....	34
2.4 Růstové strategie .....	37
3 Představení vybraného podniku.....	38
3.1 Produktové portfolio .....	40
3.2 Organizační struktura .....	42
3.3 Podnik a jeho konkurence .....	43
4 Situační analýza .....	44
4.1 PESTLE analýza .....	44
4.2 BCG matice.....	50
4.3 SWOT analýza .....	53
5 Návrh na zlepšení.....	60
Závěr .....	62
Seznam literatury .....	64
Příloha A: Tabulky a obrázky.....	70

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Konkurence z pohledu mikroekonomie.....	22
Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí.....	28
Obrázek 3: PESTLE analýza.....	29
Obrázek 4: BCG matice.....	32
Obrázek 5: SWOT analýza – matice.....	34
Obrázek 6: Organizační struktura.....	42
Obrázek 7: BCG matice produktů.....	52
Obrázek 8: Porovnání mezd.....	71

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Úrovně konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu.....	20
Tabulka 2: Strategie z hlediska SWOT matice.....	36
Tabulka 3: Ansoffova matice.....	37
Tabulka 4: Základní informace o podniku.....	38
Tabulka 5: Produktové portfolio.....	41
Tabulka 6: Rozpis výnosů z vybraných produktů společnosti v letech 2020 a 2019.....	51
Tabulka 7: SWOT matice.....	53
Tabulka 8: SWOT matice po párovém srovnání.....	55
Tabulka 9: Výsledky párového srovnání.....	57
Tabulka 10: Vývoj kurzu EUR/CZK a USD/CZK v letech 2019–2021.....	70
Tabulka 11: Porovnání mezd.....	70
Tabulka 12: Míra inflace v ČR.....	71
Tabulka 13: Rozpis výnosů z produktů společnosti v letech 2020 a 2019.....	72
Tabulka 14: Výpočet míry růstu trhu.....	72
Tabulka 15: Fullerův trojúhelník silných stránek.....	73
Tabulka 16: Fullerův trojúhelník slabých stránek.....	73
Tabulka 17: Fullerův trojúhelník příležitostí.....	74
Tabulka 18: Fullerův trojúhelník hrozeb.....	74
Tabulka 19: Silné a slabé stránky – relativní četnosti.....	75
Tabulka 20: Fullerův trojúhelník silných a slabých stránek.....	76
Tabulka 21: Příležitosti a hrozby – relativní četnosti.....	77
Tabulka 22: Fullerův trojúhelník příležitostí a hrozeb.....	78

## Seznam zkratk

BCG	Boston Consulting Group
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBT	Zisk před zdaněním
LNG	Zkapalněný zemní plyn
MENA	Seskupení zemí ležících na Středním východě a v jejich okolí a v severní Africe.
SBU	Strategické podnikatelské jednotky

## Úvod

Konkurenceschopnost je pojem, který každý slyší a využívá poměrně často. Je možné se na něj dívat z mnoha různých úhlů pohledu a stejně tak existuje množství definic tohoto pojmu. V tržním prostředí se lze s tímto pojmem setkat velice často v rámci nejrůznějších oborů národního hospodářství. Zájem podniků být konkurenceschopným je možné připsat faktu, že na trhu je nabízeno více zboží a služeb, než jaká je schopnost zákazníka produkty a služby nakoupit a spotřebovat. Podniky musí bojovat o zákazníky, aby dosahovaly zisku a mohly dlouhodobě působit na trhu. Je proto v zájmu podniku být konkurenceschopným, úspěšným ve svých aktivitách a v plnění svých strategických cílů. Podnik by měl být schopen okamžitě reagovat na změny, být flexibilní a inovativní a je třeba, aby rozuměl svým zákazníkům. Jedině tak může zaujmout a udržet si žádoucí pozici na trhu.

Tématem bakalářské práce byla zvolena konkurenceschopnost vybraného podniku. Jedním z důvodů byl autorčin zájem o toto téma, a to jak z teoretického hlediska, tak s ohledem na její pracovní zaměření. Hlavním cílem této práce bude zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku pomocí zvolených analýz a na základě dostupných dat navrhnout podniku nejvhodnější růstovou strategii.

Práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bude zaměřena na vymezení pojmů konkurenceschopnost a s ní související metodu benchmarking, konkurence a konkurenční výhoda. K analýze konkurenceschopnosti budou využity vybrané analýzy spadající pod situační analýzu. Využity budou analýza vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýza. Závěr teoretické části bude věnován růstovým strategiím. V praktické části bude popsán analyzovaný podnik, jeho produkty, historie a organizační struktura. Práce se dále bude zabývat konkurencí podniku, která bude vyhodnocena metodou benchmarking. Dále budou provedeny vybrané analýzy, hodnotící současnou situaci podniku a jeho konkurenční postavení. Bude zkoumáno vnější i vnitřní prostředí podniku, jeho silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Na základě SWOT analýzy bude určena vhodná SWOT strategie pro podnik. V návrhové části bude na základě výsledků SWOT analýzy doporučena vhodná růstová strategie pro vybraný podnik. V této části práce budou uvedeny návrhy a doporučení, jak zmírnit dopady faktorů s potenciálem ohrozit konkurenceschopnost vybraného podniku.



# 1 Teoretická východiska konkurenceschopnosti

Tato kapitola vymezuje teoretická východiska konkurenceschopnosti, zabývá se pojmy konkurenceschopnost, konkurence a konkurenční výhoda a vztahy mezi nimi. Se vzrůstající globalizací pojmy konkurenceschopnost a konkurence nabývají na významu. Podnik, který chce čelit konkurenci, a především také získat konkurenční výhodu, musí být konkurenceschopný. To je také důvodem zařazení této kapitoly věnované pojmům, které s konkurenceschopností přímo souvisejí.

## 1.1 Konkurenceschopnost

Pojmem konkurenceschopnost se zabývá mnoho autorů. Ambastha, Momaya (2004) ve svém přehledu teorie konkurenceschopnosti uvádí, že konkurenceschopnost je vícerozměrný a nejasný koncept. Lze ji sledovat ze tří různých úhlů pohledu, kterými jsou stát, průmysl a podnik. Anglické slovo *competitiveness* pochází z latinského slova *competer*. To je možné přeložit jako schopnost soupeřit.

Z pohledu podniku je konkurenceschopnost považována za důsledek spolupůsobení dynamických faktorů, jako progresivita, inovace a přizpůsobování a zlepšování se, přičemž jejím základním principem je efektivnost. Stejně jako si konkurují firmy v rámci trhu, mohou si konkurovat jednotlivé státy na světovém trhu. S ohledem na globalizaci však pojem konkurenční stát nemá smysl a státy se naopak snaží o spolupráci. Rozdělení na úroveň států a podniků se jinak říká rozdělení konkurenceschopnosti na makroekonomické a mikroekonomické úrovni. Na podnik podle Portera (1993) působí pět hlavních konkurenčních sil. Schopnost podniku ustát působení těchto sil a produkovat na daném trhu je definována jako konkurenceschopnost podniku.

Konkurenceschopnost by mohla být definována jako schopnost firmy navrhovat, vyrábět nebo prodávat výrobky lepší než výrobky nabízené konkurencí, a to s ohledem na cenové i necenové vlastnosti (D'Cruz, 1992). Další definice popisuje konkurenceschopnost jako pozitivní vlastnost konkurenta a jeho vlastní působení s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí (Čichovský, 2002). Dle názoru mnoha autorů se konkurenceschopnost dá charakterizovat jako negativní vazba mezi dvěma subjekty, přičemž jeden z nich bude vždy poraženým a druhý vítězem.

Subjekt, který chce disponovat konkurenčním potenciálem, musí být považován za konkurenta a měl by mít zájem vstoupit do konkurence. Je tedy důležité, aby disponoval jistým specifickým potenciálem, kterým je v případě konkurence v podnikání podnikavost. Konkurenceschopný podnik musí umět identifikovat svoji konkurenci (identita), být suverénní (suverenita), pružný (mobilita) a celistvý (integrita). Tyto vlastnosti jsou významnými složkami konkurenčního potenciálu podniku. Identita, suverenita a integrita podniku jsou statického charakteru, kdežto mobilita je složkou aktivní (Mikoláš, 2005).

Schopnost udržet podnik v provozuschopném stavu po finanční i produkční stránce odděluje konkurenceschopné podniky od nekonkurenceschopných. Konkurenceschopný podnik je jinými slovy takový, který je schopen pokrýt své závazky prodávaným objemem výrobků (Klvačová et al., 2008).

Z dlouhodobého hlediska je možné říci, že nejlepším znakem konkurenceschopnosti je dobrá image podniku, neboť podniky s dlouhou existencí bývají často také dlouhodobě konkurenceschopné. Podniky s dlouhou působností na trhu jsou schopné se adaptovat na dlouhodobé změny na trzích, případně tyto změny mohou samy vytvářet. Jedná se o podniky s dobrou reputací, které platí mzdy svým zaměstnancům a zhodnocují finance svým akcionářům. Značka těchto podniků má vysokou hodnotu (Beneš, 2008).

Jedním z možných indikátorů konkurenceschopnosti jsou ukazatele zisku, např. čistý zisk (EAT), zisk před zdaněním a úroky (EBIT), zisk před zdaněním (EBT). Ukazatel EAT hodnotí ztrátovost podnikání a je možné ho tak označit za nejdůležitější z uvedených indikátorů (Beránek et al., 2013). Dalším ukazatelem je např. ukazatel produktivity práce vycházející z interních statistik, který je možné využít k hodnocení efektivity hospodaření podniku (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

Konkurenceschopný podnik by měl být zároveň i výkonný, tj. podnik, který vytváří hodnotu. Poté bude platit, že s růstem konkurenceschopnosti poroste i hodnota podniku. Hodnota a konkurenceschopnost se pojí s výstupem podniku, jež je předurčen kvalitou produktu. Kvalitu chápeme jako technickou vyspělost, ale i schopnost uspokojit požadavky zákazníků. Kvalita produktu je tedy podmíněna mírou splnění požadavků zákazníka (Suchánek, 2011).

Úspěšný podnik s konkurenceschopnými výrobky musí dbát rovněž na úroveň svých služeb, aby zajistil dostatečnou péči o zákazníka. Kromě volby produktu je tedy nezbytné uvažovat i o způsobu jeho uvedení na trh, oslovení potenciálních zákazníků a servisu produktu (Tesař, 2008). Pro podnik je důležitým rozhodnutím, zda zákazníky bude oslovovat samostatně nebo za využití prostředníků (obchodních zástupců, dealerů, partnerů), online či na přímo. Online forma komunikace nabízí možnost vlastního internetového obchodu, nebo je možné využít stránek partnerů (Malach, 2008).

Jedna z definic hovoří o konkurenceschopnosti jako o schopnosti podniku uspět mezi jinými podniky v hospodářské soutěži. Cílem konkurenceschopného podniku je získat konkurenční výhodu a dominovat nad svými konkurenty. Úspěch takového podniku je hodnocen hospodářskými výsledky a měřen pomocí strategických analýz (Porterův model, SWOT analýza) či pomocí multifaktorové analýzy (Suchánek, 2011). Pro porovnání podniku s hlavním konkurentem může být využit nástroj benchmarking.

Benchmarking je nástrojem strategického managementu, který se využívá ke zlepšování podnikových aktivit vybraného podniku. Podstatou této metody je porovnání podnikových výsledků nebo procesů s konkurencí, kdy jsou vybrány konkrétní parametry, které se následně měří a vyhodnocují. Konkurence, se kterou se podnik srovnává, by měla mít podobnou velikost a podnikat v podobné oblasti. Konkurence by měla být lepší než srovnávaný podnik ve vybraných parametrech a porovnání by mělo být za stejně dlouhé období. Benchmarking může být prováděn v rámci podniku, tzv. interní, případně je srovnáván vybraný podnik s konkurencí, v takovém případě se jedná o externí benchmarking (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011). V praktické části této práci bude proveden externí benchmarking jako nástroj pro porovnání vybraného podniku s největším konkurentem.

## 1.2 Konkurence

Dle Webstrova slovníku cizích slov se pojem konkurence dá přeložit jako snaha dvou či více nezávislých stran zajistit obchod se třetí stranou za co nejvýhodnějších podmínek. Jedná se tedy o akt soupeření, rivalry (Merriam-Webster, 1993). Podobně se vyjadřuje i Kotler, který tvrdí, že podnik může být úspěšný tehdy, pokud zákazníkovi poskytne větší uspokojení a vyšší hodnotu než konkurence (Kotler et al., 2007). Pojem konkurence přesahuje ekonomický rámec a v širším pojetí se dá chápat jako projev hospodářské soutěže. Přesahuje tedy i do sféry sociální, politické, kulturní či etické. Hlavní rozdíl mezi pojmy konkurence a konkurenceschopnost lze nalézt v tom, že v případě konkurence se hovoří o nějakém určitém výsledku nebo produktu aktivity společnosti. Oproti tomu konkurenceschopnost lze vnímat jako potenciál společnosti (Mikoláš, 2005).

Podnik vnímá jako konkurenci další podniky, které s ním tvoří část trhu (Nevima, 2008). Dle základního marketingového pravidla musí podnik uspokojovat přání a potřeby zákazníků lépe než konkurence, což vede k jeho úspěšnosti (Kotler, 2004).

Konkurenci lze charakterizovat mnoha přívlastky, například monopolistická, destruktivní, zdravá, nekalá, volná, svobodná, mezinárodní, dokonalá, nedokonalá apod. Konkurentů díky neustále se dynamicky rozvíjejícímu trhu přibývá. Podnikatelé si kladou za cíl dosáhnout určitého tržního podílu a co nejvyššího zisku. Aby se udrželi v konkurenčním prostředí, zaměřují se dále na efektivní konkurenční výhody či tržní potenciál (Kotler et al., 2007).

Konkurenční typologie dle Čichovského (2002) se dá rozdělit podle pěti charakteristik:

- počtu prodejců v odvětví,
- rozsahu konkurenčního působení (tzv. odvětvové hledisko),
- stupně propojenosti a organizovanosti prodejců do aliancí,
- stupně diferenciací produktu,
- nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.

Z hlediska nahraditelného (substitučního) produktu můžeme rozdělit konkurenci do čtyř úrovní, viz tabulka 1. Těmito úrovněmi jsou konkurence značek, konkurence v odvětví, konkurence formy a konkurence rodu. V rámci konkurence značek proti sobě stojí podniky nabízející podobné výrobky za podobné ceny stejnému odběratelskému trhu. Příkladem může být prodej různých značek aut střední třídy. Konkurence v odvětví spočívá v uspokojování stejných potřeb výrobci stejné třídy v rámci konkrétního odvětví. Jako příklad lze uvést všechny výrobce aut. Konkurence formy je taková konkurence, kdy je jedna potřeba uspokojována různými způsoby. Příkladem může být potřeba přepravy, kterou mohou uspokojit všichni výrobci dopravních prostředků. Na úrovni konkurence rodu podnik soupeří se všemi subjekty, které jeho potenciálnímu zákazníkovi nabízejí své výrobky či služby (Čichovský, 2002).

*Tabulka 1: Úrovně konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu*

Úroveň	Kdo je konkurentem
<b>Konkurence značek</b>	Podnik s podobnou kvalitou výrobku.
<b>Konkurence v odvětví</b>	Každý podnik nabízející stejný produkt.
<b>Konkurence formy</b>	Podnik, jež nabízí alternativy.
<b>Konkurence rodu</b>	Podnik soupeřící o zákaznickovy peníze.

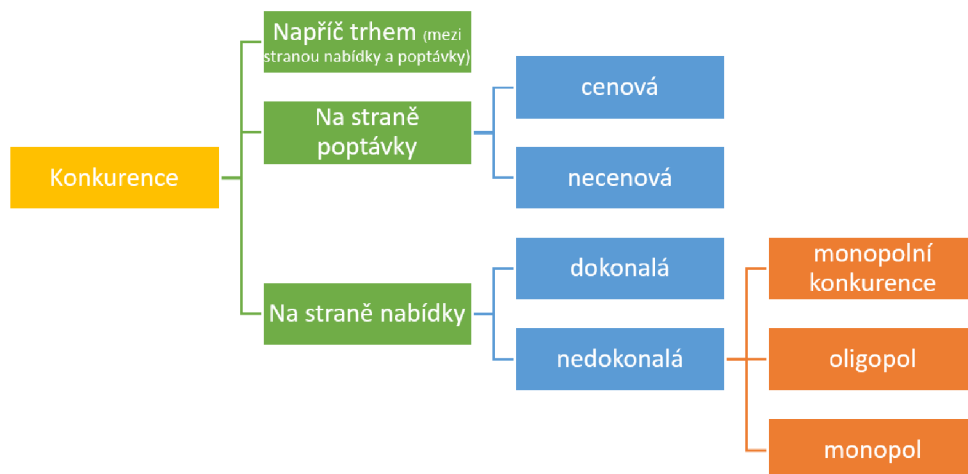
Zdroj: Čichovský, 2002

Pokud konkurent disponuje určitými vlastnostmi, můžeme ho charakterizovat jako dobrého konkurenta. Za takovéto vlastnosti je považována životaschopnost, důvěryhodnost, dostatek finančních zdrojů a schopnost snižovat náklady a zvyšovat diferenciaci. Dobrý konkurent je schopen rozeznat a číst rozvoj trhu, je si vědom vlastního relativního postavení na trhu. Orientuje se v pravidlech konkurence v daném odvětví. Tato pravidla ctí a dodržuje. Sám si uvědomuje existenci svých zřetelných slabin. Svoji strategií si zlepšuje strukturu v odvětví, zná své náklady (Porter, 1993).

Z hlediska konkurenční strategie je možné rozlišit dvě základní otázky. První otázka zkoumá, jaké faktory určují atraktivitu odvětví z hlediska dlouhodobé ziskovosti. V tomto případě hraje velký vliv struktura odvětví a konkurenčních vlivů, které zde působí. Druhá otázka se zabývá zdrojem vnitroodvětvových rozdílů v ziskovosti. Tyto rozdíly plynou z odlišností mezi firmami a jejich schopností najít v odvětví takové postavení, v němž se mohou nejlépe bránit konkurenčním silám a ovlivňovat je ve svůj prospěch (Huggins a Izushi, 2011).

Existují dvě základní pojetí konkurence. Jedná se o konkurenci tržní a konkurenci v odvětví. V tržním pojetí se konkurenční podniky zaměřují na uspokojení stejných potřeb zákazníků. Tento přístup podniku umožňuje soustředit se na širší skupinu konkurentů (současných i potenciálních), a díky tomu může vylepšovat své strategické plány (Casson, 1996). Odvětvové pojetí konkurence znamená, že stejný nebo podobný produkt je nabízen dvěma a více podniky. Odvětví může být klasifikováno podle stupně výrokové diferenciace, počtu prodejců, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér výstupu, vstupu, mobility, stupně globalizace, nákladové struktury, stupně vertikální integrace (Kotler et al., 2007).

Z hlediska mikroekonomie je konkurence chápána jako rivalita mezi prodejci (nebo nakupujícími), kteří nabízejí (poptávají) totožné zboží. V základu jde tedy o střet nabídky a poptávky. Podniky si konkurují např. cenou, reklamou atd. (Macáková, 2010). Chování podniku v konkurenčním prostředí je podstatou mikroekonomické teorie podniku. Konkurenci z mikroekonomického pohledu znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1: Konkurence z pohledu mikroekonomie

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurence napříč trhem se zabývá bojem mezi představami o ceně mezi stranami nabídky a poptávky. Jde o vzájemné přizpůsobení ceně ze strany prodávajících a kupujících, ke kterému dochází průběžně. Prodávající přizpůsobuje svou představu o ceně, zatímco kupující akceptuje cenu prodávajícího, kterou nastavil za prodej zboží či služby.

Konkurence na straně poptávky se vyznačuje tím, že při vstupu nových spotřebitelů na trh roste jejich zájem o nákup co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. Tento efekt se zvyšuje v případě převisu poptávky nad nabídkou, což má za následek růst cen.

Tvorba ceny je využívána jako nástroj konkurenčního boje v případě cenové konkurence. Pokud je konkurence necenová, jsou ke konkurenčnímu boji využívány metody založené na kvalitě, designu, technické úrovni či diferenciaci výrobků. Necenová konkurence může pozitivně ovlivňovat podnik z hlediska technických parametrů produkce či růstu kvality. Negativním důsledkem necenové konkurence může být plýtvání prostředků na reklamu, podporu prodeje atp. V praxi většinou nelze cenovou a necenovou konkurenci oddělit, fungují současně, navzájem se doplňují a prolínají. Výhodu cenové konkurence spatřují spíše spotřebitelé, méně výhodná je pro výrobce.

Konkurenci na straně nabídky je možné popsat jako snahu prodávajícího o maximalizaci svého zisku, a to při nejnižších možných nákladech. Tento efekt nastává, pokud konkurence na straně nabídky klesne pod poptávku. To má za následek pokles cen a oslabení konkurence.

Ideální stav konkurence na straně nabídky představuje dokonalá konkurence. Jedná se o teoretický koncept, ve kterém figuruje velký počet konkurentů napříč trhem, na straně nabídky a poptávky. Dokonalá konkurence se reálně objevuje zřídka kdy, v praxi se setkáváme s různými druhy nedokonalé konkurence, jako je oligopol, monopol nebo monopolistická konkurence (Mikoláš, 2005).

### **1.3 Konkurenční výhoda**

Konkurenceschopnost, jak je vnímána v této práci, je schopnost podniku prosadit se a odolat konkurenci. Podnik se porovnává s ostatními konkurenty v určitém oboru na trhu domácím či zahraničním pomocí různých ukazatelů (ziskovost, podíl na trhu, solventnost atp.). Zda se podnik prosadí v tomto konkurenčním prostředí, záleží tedy i na tom, co lepšího může podnik oproti konkurenci nabídnout, jinými slovy, jaká je jeho konkurenční výhoda. Konkurenční výhoda není trvalá, jelikož podniky procházejí neustálým vývojem.

Konkurenční výhodu můžeme označit jako zdroj konkurenceschopnosti. Jedná se o potenciální prospěch, kterého podnik s určitými charakteristikami může dosáhnout ve vztahu ke konkurenci. Těmito charakteristikami jsou tzv. konkurenční charakteristiky, jež jsou ve vlastnictví podniku. Konkurenční výhoda jako taková není majetkem individuálního podniku a lze ji identifikovat pouze srovnáním dvou nebo více podniků na trhu. Srovnání je tedy klíčovou záležitostí v případě konkurenční výhody. Může se jednat o srovnání s jiným podnikem, výrobkem, strategií či přístupem (Beneš, 2008).

Za konkurenční výhodu může podnik považovat takovou hodnotu, kterou je oproti konkurenci schopný nabídnout či vytvořit výhodněji (lépe). Toto kritérium se týká cenové i necenové kvality (D'Cruz, 1992). Pojem konkurenční výhoda je též rozdílně definován v závislosti na autorovi. Většina definic tento pojem úzce vymezuje. Další definice tvrdí, že konkurenční výhoda je téměř cokoli. Výhoda se může týkat přímo výrobku, ať už jeho ceny, kvality či designu, nebo výhodou může být využitá technologie, díky které dosahuje podnik vysoké kvality nebo snižuje své náklady. Určitým typem konkurenční výhody pak mohou být i lidské zdroje v podobě schopného vedení podniku, odborníci a kvalifikovaní pracovníci. Tyto faktory pomáhají vytvářet dobrou pověst firmy, což nakonec vede právě ke konkurenční výhodě (Jirásek, 2001).



Konkurenční výhodu z pohledu marketingu může představovat vhodně zvolený marketingový mix, který realizuje marketingové strategie. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, s jejichž pomocí firma upravuje nabídku na cílovém trhu podle přání zákazníků (Kotler a Armstrong 2007). Klasická podoba marketingového mixu je ve formě „4P“. Toto označení zahrnuje komponenty marketingová komunikace (*promotion*), produkt (*produkt*), cena (*price*) a distribuce (*place*). Produkt vytváří jádro podnikové nabídky a lze ho označit za nejdůležitější nástroj marketingového mixu (Kovář a Hrazdilová Bočková 2016).

Jedna z prvních definic konkurenční výhody dle Portera praví, že „*konkurenční výhoda podstatně vychází z hodnoty firmy, kterou je firma schopna vytvořit pro své zákazníky a převyšuje vynaložené firemní náklady*“ (Huggins a Izushi, 2011, s. 81). Pokud na trhu existuje konkurence, je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti podniku na tomto trhu. Dosažení a udržení konkurenční výhody z dlouhodobého hlediska je základním cílem manažera (Porter, 1993). Zdrojem konkurenční výhody je množství samostatných činností, jež podnik vykonává při výrobě, uvedení na trh, dodání a podpoře výrobku. Systematickým zkoumáním všech prováděných činností a jejich vzájemného působení je možné identifikovat konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu není možné poznat, pokud bude na podnik nahlíženo jako na celek (Porter, 1994).

Konkurenční výhoda může být také chápána jako schopnost uspokojit očekávání konečného zákazníka lépe než konkurence. Snahou podniku z dlouhodobého hlediska je, aby vytvářel větší užitnou hodnotu pro konečného zákazníka (Zuzák, 2011). Čím vyšší je užitná hodnota výrobku, tím vyšší bude cena výrobku, jelikož zákazník je ochoten za tuto vyšší užitnou hodnotu připlatit i v případě, že má možnost pořídit srovnatelný produkt za nižší cenu. Určitá hodnota, kterou každý podnik na trhu nabízí, dává základ konkurenční výhodě (Jirásek, 2003).

Další dělení konkurenční výhody nám říká, jak lze konkurenční výhody dosáhnout, zda pomocí diferenciací výrobků či nízkých nákladů. Kromě diferenciací výrobků je možné se rozlišovat i technologiemi, organizací výroby apod. Nezbytné je, aby se podnik odlišil od svých konkurentů v odvětví (Tomek a Vávrová, 2009).

Pokud chce podnik dosáhnout konkurenční výhody pomocí diferenciacce, musí vyrábět odlišné produkty lépe než konkurence, které bude zákazník považovat za cenné a hodnotné. Podnik si může nastavit tím vyšší cenu produktů, čím vyšší je jejich diferenciacce. Konkurenční výhody pomocí nízkých nákladů podnik dosáhne, pokud sleduje své náklady. Podnik si klade za cíl, aby jeho souhrnné náklady byly nižší než náklady konkurence, a to na všechny činnosti spojené s tvorbou hodnoty (Porter, 1994).

Konkurenční výhodu podniku lze dle Jiráka (2003) charakterizovat dle následujících kritérií:

- lidského faktoru, managementu, znalostí a schopností,
- podnikové značky, goodwill, image firmy,
- občanské angažovanosti, pověsti solidního zaměstnavatele,
- charakteristického způsobu výroby, technologií podniku a technického vybavení,
- celkového řešení produkce, produktivity a nákladů,
- kombinace těchto kritérií.

Konkurenční výhody a charakteristiky by měly být odlišeny v krátkém a dlouhém období. Na mikroekonomické úrovni jsou charakteristiky výsledkem podnikové strategie. Dlouhodobě udržitelné mohou být, pokud se podnik vědomě rozhodne s nimi nakládat. V případě konkurenční výhody tedy nelze hovořit o její udržitelnosti, jelikož je závislá na tržním vývoji a činnostech dalších podniků na trhu. Charakteristika, která z počátku vedla ke konkurenční výhodě, se s vývojem trhu může obrátit v nevýhodu (Beneš, 2008). Jako příklad lze uvést imitaci konkurenční technologie, která je z počátku výhodná, jelikož je levnější, podnik nevyvíjí vlastní technologie. Pokud by však takovýto podnik plánovat expandovat na světový trh, bude tato strategie nedostatečná (Porter, 2003).

Konkurenční výhodu může pro podnik představovat jeho okolí, a to v případě, že včas využije příležitostí pro rozvoj, které se mu nabízejí, a naopak se vyhne omezením plynoucím z okolí. Takovouto příležitostí může být např. využití mezery na trhu. Okolí podniku je tedy důležitým faktorem, se kterým management musí počítat při svém rozhodování. Podnik může okolí do určité míry ovlivňovat např. lobováním, prosazováním etických norem nebo působením na veřejné mínění (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2014).

## 2 Situační analýza

Jak již bylo zmíněno, prostředí podniku je velmi důležitým faktorem z pohledu konkurenceschopnosti. Žádný podnik nemůže existovat izolovaně. O podniku je možné uvažovat jako o živém organismu. Jako takový bude reagovat na podněty z okolí a bude se přizpůsobovat prostředí, kterým je obklopen. Činnost takového podniku je tedy prostředím silně ovlivněna. Okolní vlivy mohou pro podnik představovat příležitosti, které mohou být využity a přeměněny na konkurenční výhodu, představují ale také zároveň hrozby, které mohou konkurenceschopnost podniku snižovat.

Podnik, který chce zůstat konkurenceschopný, se neustále musí přizpůsobovat měnícím se zákaznickým potřebám, životnímu stylu a chování. Dochází tedy ke změnám technologických postupů a výrobků v reakci na aktuální poptávku. Podnik, který je schopen pružně se přizpůsobit změnám prostředí a aktuální poptávce, bude také na trhu úspěšný a konkurenceschopný. Vlivy, které na podnik působí, mohou být vnější i vnitřní. Některé je podnik schopen ovlivnit, jiné nikoli. Je však důležité, aby si všech těchto vlivů byl vědom. K prozkoumání prostředí podniku a vlivů, které zde působí, slouží situační analýza.

Marketingová situační analýza je základem k posouzení aktuální situace podniku. Bývá součástí strategického marketingového procesu, konkrétně jeho plánovací etapy. Plánování je důležitý proces, který je často opomíjen nebo se mu nevěnuje dostatečná pozornost. Neustále se měnící prostředí poskytuje příležitosti, kterými se zabývá tzv. strategické plánování. Důležitou součástí tohoto procesu je stanovení jasného poslání podniku, definování jeho hlavních cílů, stanovení nosných podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení. V rámci výběru podnikatelských aktivit si vedení podniku volí a analyzuje své podnikatelské portfolio a následně připravuje strategie na podporu růstu (Kotler, 2004).

Situační analýza je důkladné, systematické, nestranné, kritické posouzení a zkoumání vnitřní situace podniku se zaměřením na jeho marketingové činnosti. Současně je posuzováno i vnější prostředí podniku, u kterého je důležité analyzovat trh a konkurenci (Boučková et al., 2003). Situační analýza je nástroj, který slouží ke zjištění konkurenceschopnosti podniku a identifikování jeho příležitostí k růstu. Provedení vnější a vnitřní analýzy prostředí a jejich vyhodnocení je rovněž věnována praktická část této práce.

Situační analýza je známa též pod pojmem marketingový audit. Její prioritou je určit, analyzovat a klasifikovat všechny relevantní faktory, které mají potenciál ovlivnit konečnou volbu cílů a strategií podniku (Jakubíková, 2008). Jak uvádí Horáková (2003), situační analýza se z časového hlediska dělí do tří intervalů, kterými jsou dosavadní, současný a budoucí vývoj. Úspěšně provedená analýza nám poskytne odpovědi na následující otázky:

- Jaké je prostředí, ve které podnik působí?
- Jaké jsou silné a slabé stránky podniku?
- Jaké jsou příležitosti a ohrožení podniku?

K zodpovězení těchto otázek slouží jednotlivé analýzy. Analýzy je možné obecně rozdělit na analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Jednotlivých analýz existuje velké množství. V této práci bude k analýze vnějšího prostředí využita PESTLE analýza. Vnitřní prostředí bude charakterizováno analýzou portfolia. Specifickou analýzou, která bude provedena jako výstup situační analýzy, je SWOT analýza. Tato analýza shrne silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, a bude tak východiskem pro doporučení podniku.

Obecně lze říci, že strategická situační analýza komplexně zachycuje podstatné faktory, které ovlivňují činnost podniku, a respektuje souvislosti mezi těmito faktory. Výsledky analýzy tvoří podklad při tvorbě strategií pro budoucí vývoj společnosti, tj. sestavení marketingových plánů, formulování marketingových strategií a stanovení marketingových cílů (Jakubíková, 2008). V této práci poslouží výsledek analýzy ke stanovení strategie z hlediska SWOT matice, a především stanovení vhodné růstové strategie pro podnik.

## 2.1 Analýza vnějšího prostředí



Obrázek 2: Vnější a vnitřní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování dle Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2004

Vnější prostředí je takové, ve kterém se podnik nachází, představuje ho tedy jeho okolí (Veber, 2009). Faktory, které z okolí působí na podnik, představují konkurenti, zákazníci, lidské zdroje a dodavatelé, ale také faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní či environmentální (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 2004). Faktory prostředí mohou na podnik působit přímo či nepřímo, ale žádný podnik není od toho působení zcela izolován. Podnik má pouze omezenou schopnost ovlivňovat prostředí, ve kterém se nachází (Veber, 2009). Podle míry tohoto ovlivnění je možné okolí podniku rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí podniku je takové prostředí, které je podnik do určité míry schopen ovlivnit, na rozdíl od makroprostředí (Boučková, 2003). Tato práce se z hlediska svého zaměření dále věnuje pouze makroprostředí podniku.

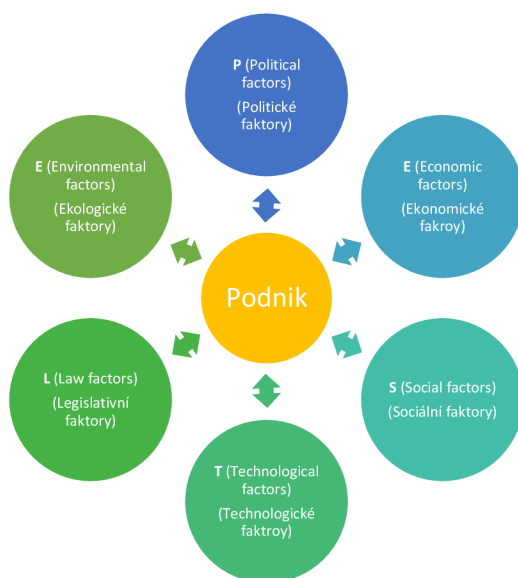
Konkurenceschopný podnik pečlivě zkoumá své okolí. Je si vědom příležitostí, které může svým jednáním využít i hrozeb, vůči kterým musí být obezřetný. K získání potřebných informací provádí podnik analýzu vnějšího prostředí s využitím nejrůznějších nástrojů. V této práci jsou teoreticky popsány analýza PESTLE analýza, kterou se poté zabývá i praktická část práce.

## **Analýza makroprostředí podniku**

Makroprostředí lze chápat jako širší okolí společnosti. Jedná se o takové společenské faktory, které ovlivňují mikroprostředí jako celek. Tyto faktory působí i na vnitřní prostředí podniku. Patří mezi ně každá skutečnost, která ovlivňuje chování podniku a zákazníků (Jakubíková, 2012). Podnik potřebuje identifikovat takové faktory, které mají dopad na podnikový vývoj z ekonomického hlediska. Sledování makroprostředí a aktivní předvídání jeho změn je nezbytné z hlediska odhadu budoucího vývoje trhu. S dostatkem informací může podnik svůj marketingový plán přizpůsobit chystaným změnám a být na ně připraven (Kislingerová a Nový, 2005). Nejznámějším nástrojem k analýze makroprostředí je tzv. analýza PESTLE.

### **PESTLE analýza**

Tato analýza zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, což je znázorněno na obrázku 3. Jejím cílem je analyzovat ty nejdůležitější faktory, které na podnik působí. Existují i různé obměny této analýzy, například její zkrácená verze s názvem PEST zahrnuje pouze politické, ekonomické, sociální a technické vlivy (Jakubíková, 2012). Tato práce se bude věnovat analýze makroprostředí PESTLE.



*Obrázek č. 3: PESTLE analýza*

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jakubíková, 2012

Politickými faktory je ovlivňován celý chod ekonomiky. Mezi tyto faktory je řazen typ vlády a její stabilitu, pravděpodobné změny v politickém prostředí, regulaci ekonomiky, úroveň byrokracie, regulace zahraničního obchodu, monopolní legislativu, daňovou politiku (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Ekonomické faktory jsou blízké politickým. Mezi ekonomické faktory patří míra inflace, míra ekonomického růstu, HDP, měnový kurz, chování konkurence, mzdové tarify, monetární politika a nezaměstnanost.

Sociální faktory jsou různorodou skupinou s potenciálem ovlivnit nabídku z hlediska podnikavosti a pracovní motivace a poptávku po zboží a službách. Mezi sociální faktory patří tradice a kulturní zvyklosti včetně vývoje společnosti, životní styl a úroveň, struktura populace, demografické trendy, vzdělání a doprava a sociální trendy.

Technologické faktory jsou záležitostí výrobních prostředků, procesů a podnikového know-how. U podniků vyrábějících technologicky náročné produkty je rozvoj technologických faktorů obzvláště důležitý. Investicí do technického rozvoje může podnik získat konkurenční výhodu nad méně vyspělým podnikem. Technologie je možné rozlišit na základní, klíčové a rodící se. Základní technologie může využít jakýkoli podnik. Klíčové technologie využívá omezené množství podniků k produkci diferencovaných produktů, případně nediferencovaných produktů s nižšími náklady. Rodící se technologie jsou schopny stát se klíčovou technologií po dovršení fáze rozvoje. Mezi technologické faktory náleží transfer technologií, inovace, logistika a internetové obchodování, vládní výdaje na vědu a výzkum.

Legislativní faktory, jinak také právní prostředí, jsou úzce spjaty s faktory politickými. Do této kategorie jsou zahrnuty národní vlivy, právní prameny EU i další zdroje práva na celosvětové úrovni. K vlivům právního prostředí přísluší zákony a vyhlášky, mezinárodní obchodní smlouvy, mezinárodní právo, harmonizaci zákonů a daní.

Ekologické faktory neustále stoupají na významu. V rámci těchto faktorů řeší podnik společenskou odpovědnost vůči okolí, kam spadá využívání obnovitelných zdrojů či efektivní třídění odpadu. Ekologické faktory jsou jedním z určujících faktorů pro umístění výrobního podniku, jeho technologických opatření a emisních limitů (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017).

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí podniku je pro každý podnik jedinečné. Představuje ho samotný podnik a jeho nejbližší okolí. Na rozdíl od vnějšího prostředí má podnik možnost toto prostředí ovlivňovat. Konkurenceschopný podnik musí svému prostředí rozumět a chápat svoji roli v něm (Veber, 2009). Analýza vnitřního prostředí představuje pro podnik nástroj, který mu pomůže identifikovat jeho silné a slabé stránky. Jejím cílem je vymezit strategicky významné zdroje a schopnosti podniku. Pokud si je podnik vědom svých specifických předností, může je využít jako zdroj konkurenční výhody (Lukášová a Nový, 2004).

### **BCG matice**

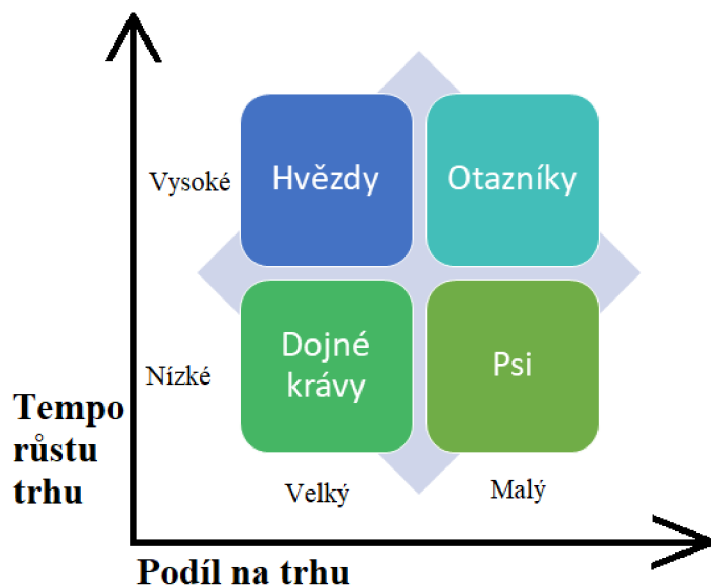
V rámci fáze výběru podnikatelských aktivit si vedení firmy volí své podnikatelské portfolio. Nejlepším portfolioem je takové, které věrně odráží silné a slabé stránky firmy ve vztahu k prostředí, které ji obklopuje. K analýze současného portfolio produktů může být využita BCG matice. Tato analýza je vhodná pro podniky, které vyrábí více než jeden výrobek / poskytují více než jednu službu. Byla založena společností Boston Consulting Group, proto se jí jindy také přezdívá Bostonská. V matici jsou zobrazovány tzv. strategické podnikatelské jednotky (zkráceně SBU). Ty představuje produkt či skupina produktů, které vyvíjejí klíčovou podnikatelskou aktivitu. Podstatou tohoto nástroje je předpoklad, že výše finančních prostředků vyprodukovaných SBU má návaznost na tempo růstu trhu a relativní tržní podíl. Zakreslením SBU do BCG matice vznikne přehled produktového portfolio, který podniku pomůže při volbě vhodné produktové strategie (Foret, 2012).

Pro podnik je výhodné mít vyvážené portfolio. K jeho optimalizaci se využívá právě BCG matice. Vyvážené portfolio se vyznačuje rovnováhou mezi SBU, které vytvářejí kapitál a SBU, jež kapitál spotřebovávají. Podnik potřebuje oba tyto typy.



Matice se skládá ze čtyř kvadrantů a předpokladem pro vytvoření BCG matice je, že jakákoliv SBU je schopna zaujmout místo v jednom z těchto kvadrantů. Jednotlivé SBU jsou hodnoceny z hlediska dvou faktorů. Prvním je relativní tržní podíl zobrazený na ose X, jež představuje srovnání tržního podílu největšího konkurenta vůči tržnímu podílu zkoumaného podniku. Čím vyšší je tato hodnota, tím větší má podnik převahu nad konkurentem. Druhým faktorem je vývoj trhu, respektive jeho tempo růstu trhu, které je zobrazeno na ose Y. Za vysoké tempo růstu je považována hodnota větší než 10 % (Tichá a Hron, 2002).

Jednotlivé SBU jsou do matice zakresleny v podobě kružnic, jejichž rozměr odpovídá procentu výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu. Každý kvadrant má své označení a charakteristiku (Preclík, 2006). BCG matice zobrazuje obrázek 4.



Obrázek 4: BCG matice

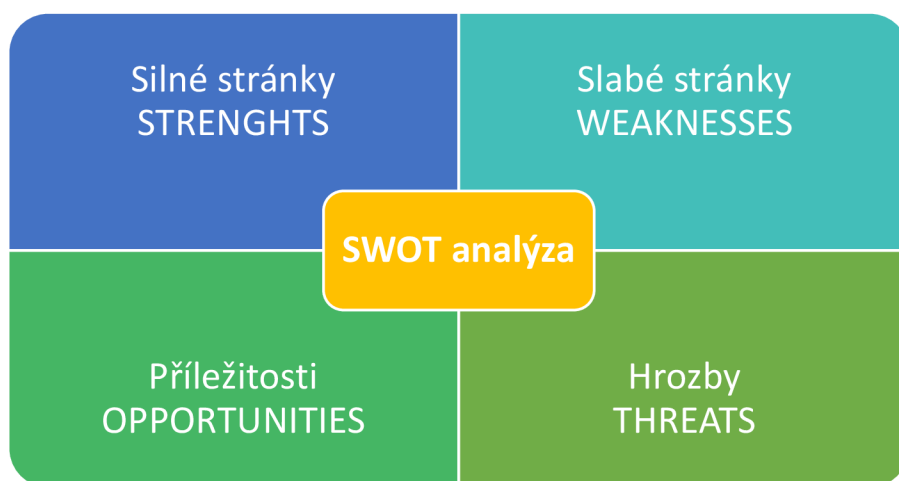
Zdroj: Vlastní zpracování dle Preclík, 2006

- **Hvězdy** – SBU s nejlepšími obchodními výsledky. Vyznačují se vysokým tržním podílem i tempem růstu. Generují hotovost, která však není tak vysoká, jaká se na ně vynakládá. Mají potenciál být ziskové a při další investici mají šanci stát se dojnými krávami (Blažková, 2007).
- **Otazníky** – SBU s optimistickou budoucností vyžadující značné finanční vstupy. Otazníky mají nízký podíl na trhu a jejich tempo růstu je vysoké. Mají ziskový potenciál, který je ale nejistý s ohledem na tempo růstu trhu. Podpora otazníků s cílem jejich transformace na hvězdy vyžaduje vysokou investici finančních prostředků.
- **Dojné krávy** – SBU generující vysoké zisky. Tento kvadrant se vyznačuje vysokým tržním podílem s pomalým růstem trhu. Je v zájmu podniku chránit tyto SBU, jelikož přinášejí značné zisky i hotovost. Jejich zisk je využíván k investicím do otazníků a hvězd, sami vysoké investice nevyžadují (Jakubíková, 2013).
- **Psi** – SBU na konci své komerční dráhy. Jedná se o SBU s nízkým tempem růstu a malým tržním podílem. Tyto SBU jsou pro podnik nevýhodné, spotřebovávají hotovost, vykazují minimální zisk nebo jsou ztrátové. Je vhodné, aby podnik tyto produkty opustil, pokud neslouží k doplňkovému sortimentu podniku. Případná snaha o změnu stavu této SBU vyžaduje velkou finanční investici a radikální změnu produktu (Mallya, 2006).

Pomocí BCG matice získá podnik přehled o rozložení svého portfolia. Podle rozložení jednotlivých SBU do příslušných kvadrantů může být formulována obecná strategie. Podnik se na základě výsledků analýzy rozhoduje, do které SBU bude dále investovat, a naopak kterou bude lepší opustit. Vyvážené portfolio je kombinací SBU na pozici dominantních *hvězd*, obsahuje perspektivní *otazníky* i *dojné krávy* nezbytné k jejich financování. V praxi je BCG matice často využívána pro svoji praktičnost a snadnou pochopitelnost. Nevýhodou matice je její přílišná obecnost a fakt, že se zabývá pouze omezeným počtem faktorů (Jakubíková, 2008).

### 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří k základním metodám strategické analýzy a je vhodným nástrojem k shrnutí výše zmíněných analýz. Jedná se o metodu sloužící ke komplexnímu vyhodnocení všech významných stránek fungování podniku. Její název je zkratkou anglických pojmů *strength*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*, což v překladu znamená silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zkoumá tedy vnitřní vlivy, jimiž jsou silné a slabé stránky, stejně jako vnější vlivy v podobě příležitostí a hrozeb (Urbánek, 2010). SWOT matice je zobrazena na obrázku 5. Cílem SWOT analýzy je zlepšit konkurenční postavení daného podniku na trhu pomocí vhodně zvolené strategie. Vhodná strategie využívá budoucích příležitostí, neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, odstraňuje slabé stránky, a naopak využívá stránek silných (Veber, 2000).



Obrázek 5: SWOT analýza – matice

Zdroj: Vlastní zpracování dle Urbánek, 2010

*Silné stránky* podniku poskytují konkurenční výhodu, ovlivňují jeho postavení na trhu a hospodaření. Patří mezi ně vlastní technologie, uznávaná vůdčí pozice na trhu, kompetentnost v rozhodujících oblastech, lepší reklamní kampaň. *Slabé stránky* podnik oslabují a měly by být redukovány, jedná se například o nedokonalou distribuční síť, zaostávání ve výzkumu a vývoji, nejasný strategický záměr, nevyužité kapacity.

Příležitosti a hrozby většinou není možné ovlivnit, pouze identifikovat a vyhodnotit. *Příležitosti* mohou představovat konkurenční výhodu, a jsou tak pozitivním faktorem pro podnik. Příležitostí může být rozšíření výrobků, diverzifikace, překonání obchodních bariér na atraktivních trzích, rychlejší růst trhu. Jako *hrozbu* podnik vnímá vše, co ohrožuje jeho postavení na trhu a fungování. Hrozby představují bariéry z vnějšího prostředí, kterými jsou nepříznivý vývoj směnných kurzů, konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady, rostoucí prodeje substitučních výrobků a pomalý růst trhu (Kovář a Hrazdilová Bočková, 2016).

SWOT analýza se zabývá takovými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami, které jsou pro daný podnik strategicky významné. Poté, co jsou tyto faktory identifikovány, je třeba určit jejich významnost. K porovnání faktorů dle významnosti slouží tzv. Fullerův trojúhelník, který vždy párově porovnává dva faktory. Na základě získaných výsledků je možné určit optimální strategii pro podnik z hlediska SWOT matice. Tyto strategie jsou tedy výsledkem vzájemného porovnání příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí a silných a slabých stránek vnitřního prostředí. Těmito strategiemi dle Tiché a Hrona (2002) jsou:

- Strategie SO (využití) – Podnik využije silné stránky k zhodnocení příležitostí a získání konkurenční výhody. Jedná se o ideální stav.
- Strategie WO (hledání) – V rámci této strategie podnik eliminuje své slabé stránky pomocí příležitostí. V rámci této strategie se podnik zaměří na rozvoj.
- Strategie ST (konfrontace) – Podnik se brání hrozbám s využitím svých silných stránek. Jedná se o přímý střet s ohrožením, což činí tuto strategii vhodnou spíše pro silné podniky.
- Strategie WT (vyhýbání) – Podnik se zaměřuje na vyhnutí hrozbám a zároveň na odstranění slabých stránek. Tato strategie je obranná a podniku hrozí až likvidace.

Tabulka 2: Strategie z hlediska SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. .... 2. ....	1. .... 2. ....
<b>Příležitosti (O)</b>  1. .... 2. ....	WO strategie „HLEDÁNÍ“  (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „VYUŽITÍ“  (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b>  1. .... 2. ....	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“  (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „KONFRONTACE“  (využití silné stránky na odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá a Hron, 2002

Výsledky analýzy mohou sloužit k tvorbě marketingové strategie, realizaci projektů v podniku či uvedení nového produktu, její využití je mnohostranné (Zamazalová, 2009). V této práci výsledky SWOT analýzy poslouží k formulování strategie vybraného podniku. Jednotlivé strategické alternativy jsou pro vybraný podnik navrženy na základě příslušnosti k jedné ze strategií SWOT matice. Z těchto alternativ je poté vybrána ta nejvhodnější pomocí porovnání váhy a vlivu daného faktoru u každé jednotlivé alternativy. Výběr správné strategie je důležitým krokem pro podnik, který si chce udržet svou pozici na trhu a zůstat konkurenceschopný.

## 2.4 Růstové strategie

Aby mohl podnik efektivněji čelit konkurenci, musí se rozvíjet. V rámci strategického plánování ve fázi výběru podnikatelských aktivit si firma volí vhodnou růstovou strategii. Pomocí této strategie je stávající sortiment rozšiřován o nové výrobky nebo jsou vyvíjeny další aktivity a tím je stávající portfolio podniku rozšiřováno. Pro identifikování růstových příležitostí, které trh nabízí, se využívá nástroj s názvem Ansoffova matice (Kotler, 2004).

Autorem této analytické techniky je Igor Ansoff. Tato matice umožňuje určit vhodnou tržně-produktovou strategii podniku, přičemž současně hodnotí rizika související s touto strategií. Matice je kombinací stávajících a nových trhů a stávajících a nových produktů (Management Mania, 2017). Ansoffovu matici zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3: Ansoffova matice

	Stávající produkt	Nový produkt
Stávající trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kotler, 2004

Kombinací obou typů produktů a obou typů trhů vznikají čtyři typy strategií, kterými jsou tržní penetrace, rozvoj trhu, rozvoj produktu a diverzifikace. Strategie *tržní penetrace* umožňuje rozvoj podniku díky zvýšení objemu prodeje stávajících výrobků na stávajícím trhu. Cílem podniku je zvýšení tržního podílu. Tato strategie je nejméně riziková, jelikož podnik využívá stávající postupy, zdroje a kapacity. Strategie *rozvoje trhu* se zaměřuje na vstup do nových tržních segmentů se stávajícími produkty. Tato strategie je rizikovější než předchozí. V případě strategie *rozvoje produktu* podnik produkty inovuje, upravuje nebo vyrábí zcela nové, které následně nabízí na stávajícím trhu. Tato strategie je opět rizikovější než předchozí. Poslední zde uvedenou strategií je *diverzifikace*. Jedná se o nejrizikovější strategii, v rámci které podnik své produkty inovuje, případně vyvíjí zcela nové, pro které hledá nový trh (Kotler, 2004).

V rámci praktické části této práce bude na základě informací zjištěných pomocí situační analýzy doporučena konkrétní růstová strategie pro vybraný podnik.

### 3 Představení vybraného podniku

Základní informace o podniku jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Základní informace o podniku

Název a právní forma	Chart Ferox, a.s.
Identifikační číslo	00008648
Vznik a založení	31. prosince 1990
Sídlo	Ústecká 30, 405 30 Děčín
Základní kapitál	344 055 000,-Kč, splaceno 100 %
Velikost	Velký podnik
Orgány společnosti	Valná hromada - Chart Industries Luxembourg S.a r.l. Představenstvo - HERBERT GARFIELD HOTCHKISS Dozorčí rada - Radek Rosenbaum (Děčín) - Jan Dvořák (Děčín) - JILLIAN CASE HARRIS (USA) – předseda - ROBIN MARY CATALANO (USA) - GERALD F VINCI (USA) - JOSEPH ROBERT BRINKMAN (USA)
Klasifikace podle CZ NACE	2529 – Výroba kovových nádrží a zásobníků 25620 – Obrábění 25720 – Výroba zámků a kování 4321 – Elektrické instalace 43220 – Instalace vody, odpadu, plynu, topení a klimatizace

Zdroj: Justice.cz, 2022

Obchodní firma Chart Ferox, a.s. vznikla 31. prosince 1990 a nyní je dceřinou společností Chart Industries, Inc. Pro mateřskou společnost Chart Industries, Inc. představuje hlavní strojírenský a výrobní závod v Evropě, který obsluhuje Blízký východ a severní Afriku. Je členem tzv. skupiny Chart Group, ve které působí jako dodavatel pro významné společnosti plynárenského průmyslu v rámci globálních obchodních kontraktů. Společnost se zabývá výrobou kryogenních zařízení na skladování a distribuci zkapalněných plynů. Jedná se především o vzduchové plyny, oxid uhličitý, vodík, zkapalněný zemní plyn (LNG) a další. Díky LNG projektům si společnost připsala množství průkopnických projektů, prostřednictvím kterých pomohla celkovému přijetí LNG jakožto bezpečné a ekonomické alternativě paliva pro dopravu a energetiku. Také je výrobcem originálních náhradních dílů pro stávající, zastaralé i historické modely.

Společnost poskytuje rovněž servis v terénu, který se týká instalace, provádění servisu, údržby nebo opravy systémů Ferox Chart v podobě potrubí a jiného kryogenního vybavení. V rámci oprav a renovací se věnuje opětovnému testování a sanaci kryogenních zařízení a systémů. Vše je prováděno s cílem dosáhnout standardu „jako nové“. Produkty společnosti mají složitý a nákladný výrobní proces. Výroba některých produktů může být i značně časově náročná. Tyto skutečnosti však přispívají k vysoké přidané hodnotě produktů a jedinečnosti produktového portfolia.

Historie firmy sahá do roku 1941, kdy byla založena Wilhelmem Schmidigem a zaměřovala se na výrobky z hliníku a mědi, později na válečnou výrobu. Začátkem 50. let se firma začala věnovat výrobě zkapalněných plynů, především kyslíku a dusíku. V 60. letech firma vyrobila první stabilní kryogenní zásobník a roku 1969 vstoupil v platnost název FEROX. V 70. letech měla firma Ferox, a.s. stabilní pozici výrobce v oblasti techniky nízkých teplot. V roce 1990 došlo k založení Ferox, a.s. Vedení tohoto podniku se na základě společenské a ekonomické situace rozhodlo založit společný podnik se zahraniční partnerem firmou Air Products and Chemicals a tím vznikl podnik Ferox-Air Products. Došlo k oddělení společnosti Air Products a na konci roku 1999 se Ferox spojil s firmou Chart Industries Inc., která je v současné době jejím jediným akcionářem (Chart Ferox, 2022).

V současné době je Chart Ferox, a.s. společností s pověstí vynikající kvality a inovací s celosvětovou působností. Budoucí vývoj společnosti je zaměřen na využívání moderních technologií v oblasti výroby a vědeckých poznatků všech oborů. Ačkoli se



tato práce zabývá samotným podnikem Chart Ferox, a.s., nelze ignorovat fakt, že tento podnik funguje jako součást celku Chart Industries, Inc. V rámci tohoto korporátního celku má právě Chart Ferox, a.s. z evropských podniků největší autonomii. Řízení ostatních evropských podniků i Číny probíhá právě z Děčína. Tomu také odpovídá šířka jeho portfolia produktů. Svého postavení Chart Ferox, a.s. využívá například při potřebě přeskupení kapacit, což mu umožňuje být poměrně flexibilní.

### 3.1 Produktové portfolio

Hlavní produkty společnosti by se daly shrnout do následujících kategorií. První je *Storage equipment*, neboli *Standardní tanky*. V této kategorii lze nalézt výrobky pro sklad a distribuci zkapalněných plynů. Nejčastěji se jedná o plyny pro svařování či zkapalněný kyslík. Jde o malé zásobníky s odpařovačem, kde ohřátím dojde ke zplynění obsahu zásobníku. Další kategorií je tzv. *Packaged gas*, což jsou menší zásobníky, které se dají převézt. Kategorie *Mobile equipment* představuje auto s napevno přidělanou nádrží na zkapalněný plyn. Jako další lze uvést *ISO kontejnery* používané k velkoobjemové lodní, železniční či silniční přepravě kapalin. Dle informací z vnitřních zdrojů společnosti by se právě tato kategorie zboží dala označit jako nejsnáze napadnutelná konkurencí, a to díky standardizovaným rozměrům těchto výrobků.

*LNG projekty* představují v současné době nejvíce atraktivní prorůstovou kategorii. Vzhledem k tomu, že se Chart Ferox, a.s. snaží držet krok s aktuálními trendy a vývojem společnosti, začal se podnik věnovat i těmto produktům a vyvinul vlastní výrobky s využitím technologie zkapalněného plynu (LNG). Toto palivo představuje mnohem efektivnější řešení, než je tomu v případě CNG. V této kategorii jsou za poslední tři roky nejvýznamnější položkou čerpací stanice, u kterých je v děčínském podniku vyráběna jejich převážná část a zároveň se podnik stará i o konečnou kompletaci stanice na jejím určeném místě. Součástí je také instalace a nepřetržitý servis.

Poslední zde zmíněnou kategorií je *Vodík*. Tato kategorie představuje budoucnost výrobků a potenciální alternativu k využívání zemního plynu. Ačkoli se opět jedná o technologii pracující se zkapalněným plynem, vyžaduje práce s vodíkem komplikovanější technologie, a to vzhledem k povaze tohoto plynu. Tyto výrobky jsou v současné době otázkou a mohou představovat i potenciální hrozbu v podobě vstupu konkurence, pokud by se společnosti nepodařilo pokrýt budoucí poptávku.

Produktové portfolio je zobrazeno v tabulce 5. Tato práce se dále zaměřuje na produkty standardní tanky, packaged gas a LNG projekty.

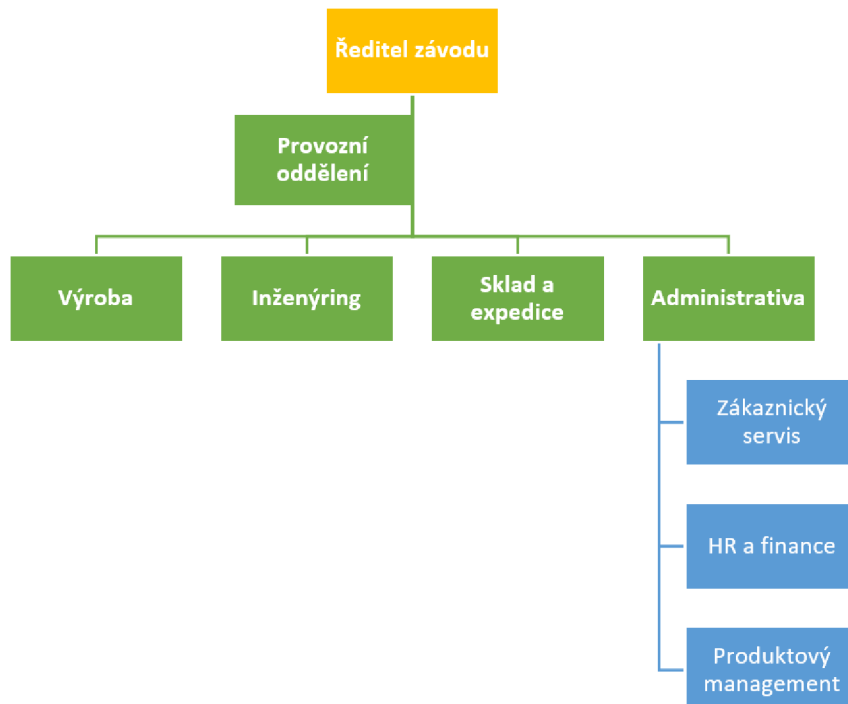
Tabulka 5: Produktové portfolio

<b>Standardní tanky</b>	
<b>Packaged gas</b>	
<b>Mobile equipment</b>	
<b>ISO kontejnery</b>	
<b>LNG projekty</b>	
<b>Vodík</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Chart Ferox, 2022

### 3.2 Organizační struktura

Struktura společnosti Chart Ferox, a.s. je převážně maticová. Jedná se o důsledek faktu, že je podnik součástí Chart Industries, Inc. a představuje řídicí středisko pro další evropské podniky a Čínu. Tato struktura může v některých případech přinášet zmatek, jelikož při řešení různých projektů může nastat situace, ve které rozhoduje více jak jeden řídicí pracovník a při nepřesném rozdělení pravomocí tak vzniká chaos. Za jádro společnosti můžeme označit provozní oddělení, pod které spadají další úseky jako výroba, inženýring, sklad a expedice a administrativa. Ta se dále dělí na další příslušná oddělení, kterými jsou zákaznický servis, HR a finance a produktový management. Řídícím pracovníkem je ředitel závodu. Tato základní organizační struktura je zobrazena na obrázku 6.



Obrázek 6: Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3 Podnik a jeho konkurence

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, k porovnání podniku s jeho největším konkurentem může být využita metoda benchmarking. Tato metoda je založená na porovnání se subjektem, který podniká v podobné oblasti a má podobnou velikost jako vybraný podnik. Z těchto důvodů je nutné konstatovat, že vybraný podnik nemá na trhu konkurenci, se kterou by se mohl srovnávat. Lze však nalézt firmy, které by představovaly pro Chart Ferox, a.s. konkurenci pouze v rámci jednotlivých produktů či produktových řad. Patří mezi ně například níže uvedené společnosti.

Společnost Linde Gas, a.s. se zabývá výrobou tanků, vyrábí ale jen některé typy a zbytek kupuje od Chart Feroxu, a.s. Firma Východočeské plynárenské strojírný, a.s. představuje konkurenci v oblasti výroby technologií související s využitím a dalších tlakových nádob. Výrobou tlakových nádob se zabývají také společnosti Královopolská, a.s. Jedná se o menší firmy a obecně platí pravidlo, že menší společnosti si objednávají od menších dodavatelů a větší od větších. Z tohoto důvodu je nelze považovat za konkurenci Chart Ferox, a.s. Dalším důvodem je fakt, že žádná z těchto společností neobsáhne celé portfolio produktů společnosti Chart Ferox, a.s., která se pyšní moderní výrobní technologií a dlouholetou tradicí. Výrobky této společnosti jsou vyráběny na míru podle potřeb zákazníka, což vytváří dodatečnou bariéru vstupu konkurence na trh.

V případě produktů, které vyrábí Chart Ferox, a.s., se příliš nelze bavit ani o hrozbě substitutů. Konkurence hrozí pouze odlišným typem výrobků, kdy může být například velká nádoba s plynem na svařování nahrazena svazkem malých lahví. Přístup podniku i celkově Chart Industries, Inc. ke konkurenci je možné demonstrovat na příkladu italské firmy VRV. Tato firma vyráběla konkurenční produkty, ale dostala se do finančních potíží. Aby nepadla do rukou konkurence, koupil ji Chart Industries, Inc., navzdory těmto finančním potížím.

V případě Chart Ferox, a.s. nelze porovnávat tento podnik s jiným, abychom zjistili, ve kterých charakteristikách je podnik lepší nebo horší než jeho konkurence. Tento podnik se z pohledu konkurence zabývá otázkou, jak si své postavení udržet a jak usměrnit jednání, aby sám svými činy nezpůsobil vstup konkurence na trh. To staví management podniku do komplikované situace, neboť podnik není limitován ze strany konkurence, ale své hranice si musí stanovit sám.

## **4 Situační analýza**

V této části práce bude provedena situační analýza. Jedná se o nástroj ke zjištění konkurenceschopnosti podniku a identifikování jeho příležitostí k růstu. Součástí situační analýzy bude provedení PESTEL analýzy, která zkoumá vnější prostředí. Pro analýzu vnitřního prostředí bude aplikována BCG matice. Výstupem situační analýzy bude SWOT analýza. Ta pomocí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb posuzuje celkovou situaci podniku a poskytuje podklady pro formulaci SWOT strategie a dále také růstové strategie pro podnik.

### **4.1 PESTLE analýza**

PESTLE analýza slouží k popisu vnějšího prostředí podniku. Skládá se z politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů. Pro účely této práce byly vybrány pouze faktory mající na podnik největší vliv v současné době, případně nejbližší budoucnosti.

#### **Politické faktory**

Politická situace v České republice je stabilní. Předchozí vláda Andreje Babiše byla velmi rozporuplná a mezi občany ČR se názor na důvěru této vládě velmi lišil. Velkou měrou se na tom podílela i protiepidemická opatření související s nemocí Covid-19. Dne 17. prosince 2021 byla jmenována vláda v čele s Petrem Fialou. Tato vláda volila menší přísnost v protiepidemických opatřeních, v důsledku čehož by mělo dojít k rozhybání ekonomiky. Pro podnik by potenciální problém znamenalo zvolení strany, která by usilovala o vystoupení z EU, jelikož své zákazníky má podnik především v zahraničí. Odchod z EU by pro podnik znamenal komplikace, které před nedávnem prožívala i Velká Británie. Česká republika se nachází ve středu Evropy, její míra otevřenosti byla v roce 2019 79 % a odchod z EU by tak měl pro ČR vážné následky (OECD, 2021).

Vzhledem k tomu, že podnik Chart Ferox, a.s. profituje díky exportu do zahraničí, je pro něj důležitá i politická situace v těchto zemích. Nelze přímo určit jednu zemi jako hlavní cíl exportu, protože tento fakt záleží na konkrétních zakázkách. Podnik vyváží výrobky do celého světa, přičemž se soustředí především na region MENA. Častější obchodní styky měl podnik v letech 2019 a 2020 s Německem. V Německu je stabilní politická situace. Od roku 2005 do podzimu roku 2021 zde vládla kancléřka Angela Merkel.

Nastupující kancléř Olaf Scholz nadále podporuje zahraniční obchod, změna za jeho vlády však může nastat v oblasti klimatické a energetické politiky, které tato vláda má v plánu věnovat větší pozornost.

Největší politický dopad v současné době může pro Chart Ferox, a.s. představovat konflikt Ruska a Ukrajiny. Toto dlouhotrvající napětí se 24. února 2022 proměnilo v ozbrojený konflikt (ČT, 2022). Tento konflikt měl za následek zavedení tvrdých sankcí vůči Rusku, především ekonomického rázu. Značně také poznamenává zahraniční obchod a investice. Jako obranu před sankcemi Rusko hrozí zastavením dodávek plynu a ropy do zemí Evropské unie. Pro země Evropské unie tato zpráva znamenala zvýšení cen energií. Vzhledem k portfoliu společnosti by Chart Ferox, a.s. by mohla tato skutečnost představovat markantní nárůst poptávek po jejich produktech (E15, 2022).

### **Ekonomické faktory**

Důležitým ekonomickým faktorem pro Chart Ferox, a.s. je z důvodu množství produktů, které exportuje do zahraničí, směnný kurz. Pro podnik je výhodné dostat za cizí měnu více měny tuzemské. Jako příklad lze uvést průměrné kurzy EUR/CZK v rozmezí let 2019 až 2021, které jsou zobrazeny v příloze A v tabulce 10. V tomto období byl pro tržby z exportu do zemí platící eurem nejpříznivější rok 2020. Koruna v těchto letech oslabovala rovněž vůči americkému dolaru, ovšem méně výrazně než v případě eura. Měnový kurz je pro podnik důležitý z hlediska mateřské společnosti. Slabé postavení české koruny bylo z velké části zapříčiněno koronavirovou pandemií.

Další z faktorů mající vliv na Chart Ferox, a.s. je vývoj minimální mzdy. V příloze A na obrázku 8 a v tabulce 11 je zobrazen vývoj minimální mzdy v ČR, průměrné mzdy zaměstnanců Chart Ferox, a.s. a průměrné mzdy v kategorii 25.2 podle CZ NACE, vše za roky 2017 až 2019. Vývoj mzdy v podniku Chart Ferox, a.s. respektuje růst minimální mzdy a ze všech tří ukazatelů vykazuje nejvíce strmý růst. Mzdy podniku jsou vyšší než průměrné v kategorii 25.2. podle CZ NACE, v letech 2018 a 2019 je převyšují o více než 10 tisíc korun. Jedním z faktorů, které umožnily nárůst mezd ve společnosti, může být fakt, že společnost úspěšně plní své předem stanovené cíle. Za další důvod lze považovat růst tržeb za výrobky a služby, které se mezi lety 2018 a 2019 zvýšily o 6,95 %.

Faktorem ovlivňujícím nejen Chart Ferox, a.s., ale také veškeré subjekty v ekonomice, je inflace. Vyšší míra inflace má za následek menší kupní sílu peněz. Se vzrůstající inflací

se zvyšují i ceny. Podniku se tak zvyšují veškeré náklady na materiál, pohonné hmoty atd. Pozitivní dopad má inflace pro dlužníky, neboť se snižuje hodnota půjčených peněz. V příloze A v tabulce 12 je zobrazen vývoj průměrné roční míry inflace v ČR. Až na výjimku v roce 2018 se inflace zvyšuje. Svého maxima dosáhla v 2021. Za rostoucí míru inflace byla ve velké míře zodpovědná pandemie Covid-19. V současnosti, tj. v roce 2022, se v důsledky krize na Ukrajině předpokládá další, velmi výrazný nárůst inflace. Míra inflace v únoru 2022, vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku, byla 11,1 % (ČSÚ, 2022). Tento nárůst znamená další zvyšování cen. Pro Chart Ferox, a.s. může představovat riziko zdražení energií a základních materiálů, čímž by se zhoršila ziskovost podniku.

S onemocněním Covid-19 má souvislost také horší dostupnost některých komponentů. Komplikace spojené s tímto onemocněním vnesly do již zavedeného systému chaos, který se projevil právě nedostatkem určitého zboží. Dle představitele společnosti se potíže neobjevily ze strany hlavních dodavatelů, neboť byla přijata dostatečná opatření. Došlo například ke zvýšení zásob a vytvoření pojistné zásoby. Potíže nastaly v případě dodání speciálních malých komponentů, kterých byl nedostatek.

### **Sociální faktory**

Chart Ferox, a.s. si v rámci firemní odpovědnosti stanovil několik faktorů, kterým věnuje zvýšenou pozornost. Prvním faktorem je rozmanitost a začlenění. Společnost se zavazuje respektovat a oceňovat identitu, kulturu a zkušenosti každého jedince a povzbuzovat ho k rozvíjení jeho potenciálu. Rozmanitost v nápadech a perspektivách je zde chápána jako zdroj úspěchu. Všem zaměstnancům se snaží nejen poskytnout zdroje potřebné k jejich kariéře, ale zároveň dbá, aby se zaměstnanci v podniku cítili dobře.

Dalším faktorem, který je ve společnosti aktivně uplatňován, je etika. Cílem etického kodexu obchodního chování společnosti Chart Industries, Inc. je vytvořit inkluzivní a bezpečné pracoviště, podporovat hodnoty společnosti, zejména integritu, a posílit kulturu transparentnosti. Tento etický kodex upravuje zásady týkající se etiky a sociální odpovědnosti podniku, jeho správy a řízení. Kodex byl zřízen za účelem podpory závazku podnikat s nekompromisní integritou a pomoci zaměstnancům potýkajícím se s náročnými problémy v jejich každodenní práci.

Ačkoli nezaměstnanost v Ústeckém kraji v roce 2021 byla druhá nejvyšší v celé ČR s hodnotou 5,05 %, jedná se o relativně nízkou hodnotu a podnik se potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. V okrese Děčín bylo k 31. říjnu 2021 evidováno 3 974 nezaměstnaných osob ve věku 15-64 let. Z celkového počtu nezaměstnaných osob největší část tvořili uchazeči se základním vzděláním a středním odborným vzděláním s výučním listem (33,5 %, resp. 27,3 %) (ČSU, 2021). Dle nabídky volných pracovních míst na stránkách Chart Ferox (2022) je patrné, že společnost hledá nejen zaměstnance na pozici ve výrobě, ale také další kvalifikované pracovníky na administrativní a inženýrské pozice. Dle Grafton Recruitment (2021) je dobré nabídky zaměstnání otevřeno 34 % jejich respondentů, přičemž zaměstnance zajímají kromě výše platu i nabízené benefity. Chart Ferox, a.s. nabízí množství benefitů jako flexibilní plán zdravotních prohlídek, dovolenou na zotavenou, štedře placená volna a svátky, množství finančních bonusů jako životní pojištění, služby finančního plánování aj. nebo například úhradu školného.

Dle konzultace s pracovníkem společnosti jsou velice žádaní pracovníci ze skupiny slévači, svářeči a příbuzní pracovníci. V roce 2014 byl podíl této skupiny na celkovém počtu zaměstnaných osob v ČR do 1,1 %, tedy téměř 54 tisíc osob. Počet zaměstnaných v této skupině stále klesá, mezi lety 2000 až 2014 o zhruba 0,3 %. Do roku 2025 je očekáváno, že bude potřeba obsadit zhruba 3 tisíce nových pracovních míst. Ze skupiny slévači, svářeči a příbuzní pracovníci je více než 8 % zaměstnáno v Ústeckém kraji a například více než 13 % ve Středočeském kraji. Pouze 5,3 % osob pracuje v jiném kraji, než ve kterém bydlí (Infoabsolvent, 2014).

S měnícím se životním stylem se v podnicích po celém světě stále častěji objevuje trend práce z domova (homeoffice). Zavedení tohoto trendu v podnicích v ČR značně uspíšila pandemie Covid-19. Dle Českého statistického úřadu (2022) v době pandemie 60 % podniků umožnilo svým zaměstnancům částečně pracovat z domova. V případě velkých podniků umožňuje práci z domova i v době rozvolnění protiepidemických opatření devět z deseti podniků. Podnik Chart Ferox, a.s. se rovněž s příchodem pandemie rychle adaptoval na možnost homeoffice. Tato možnost zůstala v podniku i po rozvolnění protiepidemických opatření a obecně zde platí pravidlo 3 dny práce z domu, 2 dny možnost homeoffice.



## Technologické faktory

Technologický faktor, který Chart Ferox, a.s. značně ovlivňuje je norma ČSN EN ISO 9001 pro systém řízení kvality. Jedná se o nejrozšířenější používanou mezinárodní normu. Tato norma specifikuje požadavky na systém managementu kvality. Tento certifikát kvality je vydáván Mezinárodní organizací pro normalizaci. Chart Ferox, a.s. je vlastníkem mnoha technologií na výrobu a výrobních patentů. Mezi jejich výrobky patří například tekuté hromadné zásobníky oxidu uhličitého. Technologie průmyslového sycení CO<sub>2</sub> je využívána pro pivovarnictví, zmrazování potravin, skladování vakcín, vytvrzování betonu a další. Mezi výrobky dále patří velkokapacitní skladovací nádrže. Ty se využívají pro množství zkapalněných plynů jako kryogenický zásobník s vysokou spolehlivostí.

Díky svým technologiím je Chart Ferox, a.s. také výrobcem systémů palivových nádrží na zkapalněný zemní plyn a vodík. Použitím zemního plynu dochází ke snížení emisí vozidla až o 30 %. V kategorii čerpacích stanic pro vozidla s LNG pohonem patří Chart Ferox, a.s. mezi přední světové dodavatele. Vzhledem ke zkušenostem společnosti se skladováním kapalného vodíku vyvinuly také čerpací stanice pro vodíková vozidla. Jejich technologie jsou dále využívány k výrobě energie z vodíku v podobě alternativy k fosilním palivům.

Další technologií vyvinutou Chart Ferox, a.s. jsou válcové zásobníky na zkapalněný plyn. Výhoda těchto zásobníků je jejich větší bezpečnost a efektivnější skladování, než jaké nabízí tradiční vysokotlaké zásobníky. Mezi výrobky společnosti dále patří kontejnery ISO vyráběné podle norem EN, ASME/DOT nebo čínských norem. Tyto přepravní nádrže jsou celosvětově používány k velkoobjemové přepravě kapalin pomocí lodní, silniční nebo železniční přepravy. Chart Industries, Inc. je členem množství námořních asociací jako např. SEA-LNG, SGMF či MFI, kde prezentuje svoji výrobu námořních systémů využívajících jako lodní palivo LNG a vodík (Chart Ferox, 2022).

V roce 2018 získal Chart Ferox, a.s. od Inovačního centra Ústeckého kraje ocenění za nejinnovativnější firmu Ústeckého kraje. Toto ocenění reprezentuje touhu společnosti po jejím neustálém růstu za pomoci nejnovějších technologií a inovací. Nejdůležitějším majetkem společnosti je její know-how, které spočívá ve znalosti, jak udržet vakuum, aby nedocházelo ke ztrátám.

## **Legislativní faktory**

Chart Ferox, a.s. je právnickou osobou a jako taková má povinnost se řídit zákony. Jedním z nejdůležitějších zákonů je pro ni zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. Ten ukládá zaměstnancům plnit pracovní povinnosti zadané zaměstnavatelem, které nejsou v rozporu se zákonem. Zákoník práce byl novelizován v červenci 2020 a dále v lednu 2021. Nejdůležitějšími změnami bylo zavedení sdílených pracovních míst a změny ve výpočtu dovolené. Dalším důležitým zákonem je zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník (Průvodce podnikáním, 2020).

Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích se týká právní úpravy obchodních společností včetně akciových společností. Dne 13. února 2020 byl tento zákon novelizován zákonem č. 33/2020 Sb. Tato změna znamenala především potřebu revize korporátní dokumentace (Businessinfo.cz, 2020). Dalšími důležitými zákony jsou zákon č. 586/1992 Sb. Další novela tohoto zákona z ledna 2021 přinesla změnu v podobě zrušení orgánu statutárního ředitele. Tuto funkci bude nově zastávat pouze správní rada (Průvodce podnikáním, 2020).

Od 1. června 2021 vstoupil v platnost nový zákon č. 37/2021 Sb., O evidenci skutečných majitelů. Jedná se o povinnost právnické osoby zapsat svého skutečného majitele do neveřejného rejstříku. V případě akciové společnosti s jediným akcionářem, kterým je právnická osoba, je dále povinnost dohledat skutečného majitele u této právnické osoby (Frank Bold Advokáti, 2018).

## **Ekologické faktory**

Podnik je povinen dodržovat zákony týkající se ochrany životního prostředí. Chart Industries, Inc. se dále zavazuje chránit životní prostředí a provádět udržitelné obchodní praktiky. Podporuje povědomí zaměstnanců o dopadech na životní prostředí a prevenci znečištění, snaží se využívat udržitelné zdroje ve svých produktech, službách i aktivitách. Společnost se zavázala k udržitelnému rozvoji, dodržování vyšších standardů ekologické účinnosti a předpisů v oblasti životního prostředí.

Samotné produkty společnosti pomáhají při aktivní ochraně životního prostředí. Projekty týkající se dostupné a čisté energie pomáhají nahrazovat fosilní paliva více ekologickou variantou ať už v podobě vodíkového paliva nebo LNG. Také energie potřebné k výrobě se společnost snaží získávat z alternativních zdrojů, a proto například instaluje solární panely. Používá recyklovatelné a opětovně využitelný materiál. Chart Group si stanovila za cíl snížit své emise skleníkových plynů o 30 % do roku 2030 ve všech svých společnostech a do roku 2050 plánuje být zcela uhlíkově neutrální. Skupina je zapojena do celosvětové debaty o energetické transformaci a je člen mnoha skupin zabývajících se touto tematikou, například Hydrogen Forward Coalition nebo Hydrogen Council (Chart Ferox, 2022).

## **4.2 BCG matice**

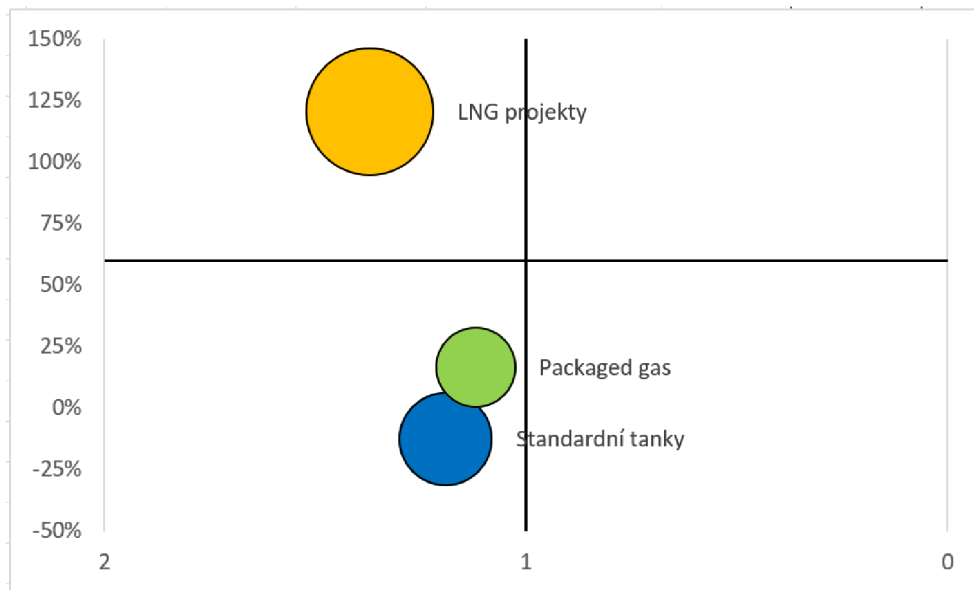
Nástrojem analýzy vnitřního prostředí byla zvolena BCG matice. Pomocí tohoto nástroje bude provedena analýza produktového portfolia podniku. K sestavení matice jsou zapotřebí data o prodeji výrobků, která jsou uvedena v příloze A v tabulce 13. Data o výnosech za jednotlivé produkty byla získána z výročních zpráv Chart Ferox, a.s. a samotná analýza se dále zabývá pouze produkty standardní tanky, packaged gas a LNG projekty. Výpočet míry růstu trhu pro jednotlivé produkty je uveden v příloze A v tabulce 14. Podíl na trhu byl určen na základě konzultace s představitelem společnosti. Tabulka 6 obsahuje přehled výnosů za roky 2019 a 2020, míru růstu trhu a procentuální podíl na trhu vybraných produktů.

Tabulka 6: Rozpis výnosů z vybraných produktů společnosti v letech 2020 a 2019

Produkt	Výnos 2019 (v tis. Kč)	Výnos 2020 (v tis. Kč)	Míra růstu trhu	Procentuální podíl na trhu
Standardní tanky	702092	615880	-12,28 %	23 %
Packaged gas	393642	459278	16,67 %	17 %
LNG projekty	512031	1129794	120,65 %	43 %
<b>Celkem</b>	<b>1607765</b>	<b>2204952</b>	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Tržba za analyzované produkty se mezi roky 2019 a 2020 zvýšila zhruba o 37 %. Jedná se o velký nárůst, za který jsou z velké části zodpovědné LNG projekty. Tuto domněnku potvrzuje sloupec míra růstu trhu v tabulce 6, ze které je patrné, že se tržby za LNG projekty zvýšily o 120,65 % za zkoumané období. Tento nárůst zájmu o LNG projekty byl pravděpodobně zapříčiněn situací na trhu, neboť zákazníci projevovali stále větší zájem o ekologičtější varianty paliva. Zápornou míru růstu trhu mají jako jediné standardní tanky. Tento produkt se však stále do velké míry podílí na celkových tržbách podniku. V současné situaci nepředstavuje klesající trend pro podnik problém a otázka jeho dalšího vývoje patří do kapitoly návrhy na zlepšení. BCG matice je zobrazena na obrázku 7.



Obrázek 7: BCG matice produktů

Zdroj: Vlastní zpracování

Produkt Standardní tanky a Packaged gas se nachází v prvním kvadrantu nazývaném dojná kráva. Produkty v tomto kvadrantu se vyznačují vysokým tržním podílem a pomalým tempem růstu. Jako takové podniku přinášejí zisk, což potvrzují i údaje o tržbách. Tyto produkty jsou pro podnik výhodné a je v jeho zájmu je zachovat. Jedná se o stálé produkty, na které podnik v dohledné době nechce zapomenout. Největší prostor však chce věnovat LNG projektům.

LNG projekty se nacházejí ve druhém kvadrantu, který je nazýván hvězdy. Z tabulky 6 vyplývá, že se jedná o produkt s vysokým tempem růstu, který má zároveň i vysoký tržní podíl. Produkt se prodává a je ziskový, což je též patrné z tabulky 6, ve které je uveden jeho procentuální podíl na tržbách. Udržení produktu v této pozici vyžaduje vysoké finanční prostředky a s dalšími investicemi se může stát dojnou krávou. Podobně o této kategorii výrobků hovoří i zástupci společnosti, kteří očekávají ještě několik let nárůst zájmu o tyto výrobky.

### 4.3 SWOT analýza

Z analytické části a konzultací s představiteli společnosti byly pro sestavení SWOT matice vybrány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které mají na podnik největší vliv. Jejich výčet je zobrazen v tabulce 7.

Tabulka 7: SWOT matice

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
S1 Důraz na ekologii a životní prostředí	W1 Vyšší výrobní náklady
S2 Široké portfolio produktů	W2 Složitost výroby
S3 Dlouhodobé působení na trhu, tradice, dobrá pověst	W3 Pomalé tempo výroby
S4 Množství zaměstnaneckých benefitů	W4 Logistika (obtížná přeprava některých produktů)
S5 Know-how	W5 Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
S6 Typ a charakter výroby (komplexnost)	W6 Maticová organizační struktura
S7 Vlastní výzkum a vývoj, využívání moderních technologií	
S8 Flexibilita	
Příležitosti (O)	Hrozby (T)
O1 Větší množství zakázek z důvodu upřednostnění ekologických paliv	T1 Vysoká inflace
O2 Nepřítomnost konkurenta na českém trhu	T2 Častější absence zaměstnanců v důsledku pandemie covid-19
O3 Pozitivní vývoj kurzu EUR/CZK pro export	T3 Hrozba vstupu nových konkurentů
O4 Nízká hrozba substitutů	T4 Nízká míra nezaměstnanosti
O5 Požadavky na zakázkovou výrobu	T5 Zhoršená dostupnost některých komponent

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro každou část matice byl zvlášť vytvořen Fullerův trojúhelník párovým porovnáním jednotlivých faktorů. Tyto trojúhelníky jsou uvedeny v příloze A, tabulky 15–18. Faktory s vyšší vahou jsou v tabulce barevně zvýrazněny. Sečtením preferencí u jednotlivých faktorů bylo určeno jejich pořadí. Faktory SWOT analýzy seřazené dle pořadí zobrazuje tabulka 8.

Tabulka 8: SWOT matice po párovém srovnání

Číslo faktoru	Silné stránky	Číslo faktoru	Slabé stránky
1	Vlastní výzkum a vývoj, využívání moderních	9	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
2	Know-how	10	Pomalé tempo výroby
3	Dlouhodobé působení na trhu, tradice, dobrá pověst	11	Složitost výroby
4	Typ a charakter výroby (komplexnost)	12	Logistika (obtížná přeprava některých produktů)
5	Flexibilita	13	Vyšší výrobní náklady
6	Široké portfolio produktů	14	Maticová organizační struktura
7	Důraz na ekologii a životní prostředí		
8	Množství zaměstnaneckých benefitů		
	<b>Příležitosti</b>		<b>Hrozby</b>
15	Větší množství zakázek z důvodu upřednostnění	20	Nízká míra nezaměstnanosti
16	Požadavky na zakázkovou výrobu	21	Zhoršená dostupnost některých komponent
17	Nepřítomnost konkurenta na českém trhu	22	Hrozba vstupu nových konkurentů
18	Nízká hrozba substitutů	23	Vysoká inflace
19	Pozitivní vývoj kurzu EUR/CZK pro export	24	Častější absence zaměstnanců v důsledku pandemie covid-19

Zdroj: Vlastní zpracování



Takto seřazené faktory byly opět párově porovnány pomocí Fullerova trojúhelníku, přičemž byly zvlášť porovnány silné a slabé stránky a příležitosti s hrozbami. Fullerův trojúhelník porovnávající silné a slabé stránky je zobrazen v příloze A v tabulce 20 a Fullerův trojúhelník porovnávající příležitosti a hrozby je zobrazen v příloze A v tabulce 22. Na základě těchto výsledků a tabulek 19 a 21 v příloze A byla sestavena tabulka 9, ve které je uvedena relativní četnost jednotlivých faktorů dle důležitosti pro podnik.

Tabulka 9: Výsledky párového srovnání

Silné stránky			Slabé stránky		
Číslo faktoru	Četnost	Relativní četnost %	Číslo faktoru	Četnost	Relativní četnost %
1	13	14,29	9	12	13,19
2	11	12,09	10	5	5,49
3	10	10,99	11	4	4,40
4	9	9,89	12	3	3,30
5	8	8,79	13	2	2,20
6	7	7,69	14	0	0,00
7	6	6,59			
8	1	1,10			
<b>Celkem:</b>	<b>65</b>	<b>71,43</b>	<b>Celkem:</b>	<b>26</b>	<b>28,57</b>
Příležitosti			Hrozby		
15	7	15,56	20	9	20
16	6	13,33	21	8	17,78
17	5	11,11	22	2	4,44
18	4	8,89	23	1	2,22
19	3	6,67	24	0	0
<b>Celkem:</b>	<b>25</b>	<b>55,56</b>	<b>Celkem:</b>	<b>20</b>	<b>44,44</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků, které jsou uvedeny v tabulce 9, vyplývá, že nejsilnější silnou stránkou podniku je jeho vlastní výzkum a vývoj a využívání moderních technologií. Veškeré silné stránky spolu úzce souvisejí, stejně tak i slabé stránky. Vlastní výzkum a vývoj je pro společnost klíčový vzhledem ke snaze společnosti držet krok se současným trendem a vývojem a zároveň vyrábět vlastní produkty na míru šité zákazníkům. Bez využívání výzkumu a vývoje by podnik nedosahoval současných výsledků a jeho pozice na trhu by byla znevýhodněna. Druhou nejvýznamnější silnou stránkou je know-how. Zde existuje souvislost s výzkumem a vývojem, kdy díky jeho kvalitě firma disponuje vlastním know-how využívaným při výrobě produktů.

Slabou stránkou s největším významem je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Podnik se potýká s problémem nedostatku zaměstnanců s určitou kvalifikací, bez kterých je pro něj obtížnější práce na jednotlivých zakázkách a může docházet například k prodlužování termínu dodávek. Potřebě kvalifikovaných pracovníků odpovídá také míra specializace portfolia produktů. Potenciálních zaměstnanců s potřebnou kvalifikací není na trhu práce dostatek, proto se je podnik snaží přilákat například množstvím benefitů. Druhou nejvýznamnější slabou stránkou je pomalé tempo výroby. To může souviset s již zmiňovaným nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, ale především se samotným charakterem výroby, která je velice specializovaná a komplexní.

Největší příležitost pro podnik momentálně představuje větší množství zakázek z důvodu upřednostnění ekologických paliv. Tuto příležitost reprezentuje nárůst tržeb za LNG projekty, jak bylo popsáno v kapitole BCG matice. V posledních letech je celkově kladen čím dál větší důraz na ekologii a životní prostředí. Výroba ekologických paliv představuje velkou příležitost, neboť tento trend by měl v budoucnu posilovat. Dá se také očekávat další nárůst zájmu o tento druh pohonných hmot. Druhou nejvýznamnější příležitost pro podnik představují požadavky zákazníků na zakázkovou výrobu. Podnik je na tyto požadavky zákazníků vybaven a je ochoten je plnit. Využitím této příležitosti vytváří bariéru vstupu konkurence na trh.

Nízká míra nezaměstnanosti představuje pro podnik největší ohrožení, protože se v současné době potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, což již bylo zmíněno. Nízká míra nezaměstnanosti znamená méně potenciální uchazečů o práci, čímž se snižuje pravděpodobnost nalezení požadovaných kvalifikovaných zaměstnanců. Ohrožení v podobě zhoršené dostupnosti některých komponent souvisí s pandemií Covid-19. V případě nedodání komponent potřebných ke zkompletování výrobku může dojít k pozdržení dodávky, a tím opět k prodloužení dodací lhůty produktů.

Z výsledků uvedených v tabulce 9 můžeme určit vhodnou SWOT strategii pro podnik. Mezi silnými a slabými stránkami převažují ty silné s relativní četností 71,43 %. Mezi příležitostmi a hrozbami převažují příležitosti. Ty mají relativní četnost 55,56 %. To znamená, že se podnik ve SWOT matici nachází ve strategii SO, neboli využití. V této strategii podnik využívá své silné stránky k zhodnocení příležitosti a získání konkurenční výhody. Z důvodu stabilního postavení podniku na trhu a absenci konkurence je pro něj tato strategie skutečně vhodnou volbou.

Díky poznatkům uvedeným ve SWOT analýze lze pro podnik navrhnout vhodnou růstovou strategii. Na základě Ansoffovi matice jsou zde uvažovány čtyři typy strategií, jimiž jsou tržní penetrace, rozvoj produktu, rozvoj trhu a diverzifikace. Výběr vhodné strategie je proveden na základě přijatelné míry rizika konzultované s představitelem podniku a výnosových a nákladových předpokladů. Jak již bylo uvedeno v kapitole BCG matice, tržby z produktů standardní tanky a LNG projekty meziročně stoupají. Představitel podniku uvedl, že v následujících letech je očekáván nárůst poptávky i tržeb především v kategorii LNG projekty. Výrobní kapacita podniku je na očekávaný nárůst poptávky po těchto produktech připravena a v případě potřeby další výrobní kapacity je podnik připraven méně výnosné produkty přesunout do jiných evropských podniků.

Podnik se chce zároveň vyvarovat zbytečnému riziku. Není pro něj snadné udržovat si své postavení na trhu, na kterém není limitován konkurencí. Strategie, která kombinuje nízkou míru rizika a zároveň umožňuje rozvoj podniku, díky zvýšení objemu prodeje stávajících výrobků na stávajícím trhu, je strategie tržní penetrace. Tato strategie podniku umožní růst a zároveň je zde nejmenší pravděpodobnost, že by podnik ohrozil svoji dosavadní pozici na trhu. Vzhledem k averzi podniku k vyšší míře rizika byly další strategie zamítnuty.

## 5 Návrh na zlepšení

Na základě analytické části této práce byla pro podnik doporučena strategie tržní penetrace. Tato růstová strategie podniku umožní využít jeho stávající výrobky, které bude nabízet na izochronním trhu, aby dosáhl maximálního tržního potenciálu.

Ačkoli byla podniku z hlediska SWOT matice přiřazena strategie SO, bylo také identifikováno množství slabých stránek, které představují pro podnik prostor ke zlepšení. Podnik by potřeboval přijmout více kvalifikovaných zaměstnanců. Nedostatek pracovníků ve skupině slévači, svářeči a příbuzní pracovníci by v krátkodobém horizontu mohl být vykompenzován přijmutím pracovníků z jiných krajů, například Středočeského, kde je více než 13 % pracovních sil z tohoto oboru. Dle statistiky je více jak třetina zaměstnanců otevřena dobré nabídce zaměstnání. Tu Chart Ferox, a.s. poskytuje prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů a vyššího průměrného platového ohodnocení.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh nebyla vyhodnocena jako největší, jedná se však o jeden z nejsložitějších úkolů pro management podniku. Z důvodu k absence konkurence se vedení podniku musí spoléhat pouze na své odborné znalosti a zkušenosti při stanovování limitů. Pokud by management podniku chybně odhadl situaci, mohlo by to znamenat příležitost pro vstup konkurence na trh. Ukazateli pro podnik v tomto případě mohou být pouze zahraniční podniky, případně změna chování zákazníků, což by měl management pozorně sledovat. Pokud dojde ke změnám v tomto chování zákazníků v reakci na změnu provedenou ze strany podniku, měl by management problém včas identifikovat a nastalé situaci se přizpůsobit.

Provedením BCG matice bylo zjištěno, že v případě standardních tanků došlo k mírnému poklesu tržeb. Tento produkt je stále výnosný a v této chvíli podniku přináší i navzdory tomuto poklesu značné zisky. Je však důležité vývoj tohoto produktu neustále sledovat a v případě výraznějšího poklesu tržeb zvážit jeho další budoucnost. Vzhledem k propojení Chart Ferox, a.s. s Chart Industries, Inc. se nabízí řešení tento produkt přesunout do jiného podniku v rámci Chart Group. Jelikož se jedná o standardní produkt, je pro podnik přesunutí jeho výroby lepším řešením než úplné ukončení jeho výroby. Zákazníci vyžadující tento produkt ho tak stále budou mít k dispozici a zároveň nebude Chart Ferox, a.s., jakožto hlavní evropský výrobní podnik skupiny Chart, „plýtvat“ kapacitou na méně výdělečné produkty. Produktové portfolio je dobře vyvážené. Jsou v něm zastoupeny produkty, které vytvářejí kapitál a produkty, jež ho spotřebovávají.

## **Závěr**

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku. Zhodnocení bylo provedeno na základě zhotovení vybraných analýz vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýzy. Poznatky z těchto analýz byly využity při formulování vhodné růstové strategie a návrhů na zlepšení pro podnik Chart Ferox, a.s.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska konkurenceschopnosti a byly zde popsány pojmy jako konkurenceschopnost a s ní související benchmarking, konkurence a konkurenční výhoda. Práce se věnovala situační analýze, v rámci níž byly konkrétně rozebrány jednotlivé analýzy potřebné pro praktickou část práce. Jednalo se o PESTEL analýzu vnějšího prostředí, BCG matici jako zástupce analýzy vnitřního prostředí a SWOT analýzu, která shrnuje poznatky z analýz předešlých. V návaznosti na SWOT analýzu byly představeny i jednotlivé SWOT strategie a v poslední části i růstové strategie vycházející z Ansoffovi matice.

Praktická část práce se v úvodu věnovala představení zkoumaného podniku, jeho historii, produktům a organizační struktuře. V kapitole podnik a jeho konkurence byla využita metoda benchmarking k nalezení největšího konkurenta podniku za účelem srovnání s vybraným podnikem. Z důvodu k absenci konkurenta v celém rozsahu portfolia produktů podniku byly zkoumány možnosti konkurence v rámci jednotlivých výrobků, případně substitutů. Dále byly provedeny jednotlivé analýzy popsané v teoretické části práce. Vnější prostředí podniku bylo zkoumáno pomocí PESTEL analýzy. Pro analýzu vnitřního prostředí podniku byla zvolena BCG matice. S její bylo popsáno produktové portfolio podniku. Následně byla provedena SWOT analýza, která shrnovala poznatky předešlých analýz a vytvořila podklad pro formulování SWOT strategie.

V rámci návrhů na zlepšení byly využity poznatky ze SWOT analýzy k formulování konkrétní růstové strategie pro vybraný podnik. Dále byl podán návrh na odstranění největší slabé stránky, kterou byl nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. V práci byla řešena i otázka vstupu nových konkurentů na trh. Konkrétně se jednalo o zamezení vzniku této situace z pohledu managementu. Poslední návrh se zabýval možností dalšího budoucího poklesu u produktu standardní tanky řešení této situace, aby podniku nevznikla ztráta a zároveň nepřicházel o zákazníky.

Po zhodnocení výsledků všech analýz lze konstatovat, že postavení podniku Chart Ferox, a.s. je více než uspokojivé a mělo by být i nadále udrženo. Podnik disponuje množstvím silných stránek, které by měl i v budoucnu dále rozvíjet. Měl by i nadále neustále zvyšovat kvalitu svých výrobků a služeb a využívat příležitostí, které se mu nabízejí. Podnik má vynikající pověst založenou na dlouholeté tradici a špičkové kvalitě výrobků. V kombinaci s využitím výzkumu a vývoje má nejlepší předpoklady k tomu, aby si i nadále udržel náskok před konkurencí. Velká část zodpovědnosti však leží na managementu podniku a na tom, jakým způsobem se vypořádá se slabými stránkami a ohroženími podniku.



## Seznam literatury

- [1] AMBASTHA, Ajitabh a Kirankumar MOMAYA, 2003. Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models. *Singapore Management Review* [online], **26** (1): 45-61. [cit. 2021-12-19]. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/competitiveness-firms-review-theory-frameworks/docview/226855141/se-2?accountid=17116>.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-25103-96-8.
- [3] BENEŠ, Michal, 2008. *Výzva otevřené inovace pro konkurenceschopnost firem*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část I*. Brno: Masarykova univerzita, s. 45-58. ISBN 978-80-210-4521-7.
- [4] BERÁNEK, Jaromír, et al, 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.
- [5] BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [6] BOUČKOVÁ, Jana, et al, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-71795-77-1.
- [7] BUSINESSINFO.CZ, 2020. *Novela zákona o obchodních korporacích* [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/novela-zakona-obchodni-korporace-ppbi/>.
- [8] CASSON, Mark, 1996. *Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business*. Oxford University Press. ISBN 978-0198289579.
- [9] GRAFTON RECRUITMENT, 2021. *V příštích dvou letech chce změnit obor třetina zaměstnanců*. [online]. [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/tiskove-zpravy/v-pristich-dvou-letech-chce-zmenit-obor-tretina-zamestnancu>.
- [10] CHART FEROX, 2022. [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://cz.chartindustries.com/>.
- [11] CHART FEROX A.S., 2018. *Chart Ferox: Výroční zpráva 2018*. Děčín: Chart Ferox a.s., 2018. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708934>.

- [12] CHART FEROX A.S., 2019. *Chart Ferox: Výroční zpráva 2019*. Děčín: Chart Ferox a.s., 2019. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708934>.
- [13] CHART FEROX A.S., 2020. *Chart Ferox: Výroční zpráva 2020*. Děčín: Chart Ferox a.s., 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=708934>.
- [14] ČESKÁ TELEVIZE [ČT], 2022. *Reportéři ČT: Putinova válka*. [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/porady/1142743803-reporteri-ct/222452801240008/0/814996-putinova-valka/>.
- [15] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2022. *Míra inflace*. In: Český statistický úřad. [online]. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace\\_animovany\\_graf](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf).
- [16] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2021. *Nezaměstnanost v Ústeckém kraji v říjnu 2021*. In: Český statistický úřad. [online]. [cit. 2022-3-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xu/nezamestnanost-v-usteckem-kraji-v-rijnu-2021>.
- [17] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [ČSÚ], 2022. *Práce na dálku se i díky pandemii stává běžnou*. In: Český statistický úřad. [online]. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prace-na-dalku-se-i-diky-pandemii-stava-beznou>.
- [18] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti I*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
- [19] D'CRUZ, Joseph, 1992. *Playing the Global Game: International Business Strategies*. In: DERMER, Jay. *Playing the Global Game: International Business Strategies in the New World Economic Order: Opportunities and Threats from Strategic Briefings for Canadian Enterprise Series*. Toronto: Captus Press.
- [20] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.
- [21] DONNELLY, James, James GIBSON a John IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-71694-22-3.
- [22] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

- [23] E15, 2022. *Válečný konflikt na Ukrajině přehledně: invaze Ruska zasáhne energetiku i obchod* [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/ukrajina-rusko-konflikt-proc-hrozi-valka-aktualne>.
- [24] FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978/80-266-0006-0
- [25] FRANK BOLD ADVOKÁTI, 2018. *Evidence skutečných majitelů: koho se týká, jak se registrovat a další otázky*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.fbadvokati.cz/cs/clanky/2209-evidence-skutecných-majitelu-koho-se-tyka-jak-se-registrovat-a-dalsi-otazky>.
- [26] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [27] HUGGINS, Robert, Hiro IZUSHI, 2011. *Competition, Competitive Advantage, and Clusters*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-957803-0.
- [28] INFOABSOLVENT, 2014. *Slévači, svářeči a příbuzní pracovníci*. In: Informační systém infoabsolvent. [online]. [cit. 2022-4-17]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-41>.
- [29] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-0902-2.
- [30] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [31] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [32] JIRÁSEK, Jaroslav, 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-11-8.
- [33] JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1946-2.
- [34] JUSTICE.CZ, 2022. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.justice.cz/>
- [35] KISLINGEROVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-847-9.

- [36] KLVÁČOVÁ, Eva, Jiří MALÝ a Karel MRÁČEK, 2008. *Různé cesty ke konkurenceschopnosti: EU versus USA*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-869-4684-9.
- [37] KOTLER, Philip, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-3.
- [38] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [39] KOVÁŘ, František a Kateřina HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, 2016. *Konkurenceschopný podnik*. Dubnica nad Váhom: Martin Koláček – E-knihy jedou. ISBN 978-80-7512-608-5.
- [40] KURZY.CZ, 2022. *Kurzy měn – kurzovní listek ČNB*. In: Kurzy.cz [online]. [cit. 2022-3-18]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/>.
- [41] KURZY.CZ, 2022. *Minimální hodinová mzda 2022 – kalkulačka*. [online]. 2022 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>.
- [42] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- [43] MACÁKOVÁ, Libuše, 2010. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-70-6.
- [44] MALACH, Antonín, 2008. *Konkurenceschopnost podniku a vzdělávací politika*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část II*. Brno: Masarykova univerzita. 415-428. ISBN 978-80-210-4521-7.
- [45] MALLYA, Thaddeus, 2006. *Strategic management: text book for master's students*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-214- 3236-5.
- [46] MANAGEMENT MANIA, 2017. *Ansoffova matice (Ansoff Matrix)* [online]. [cit. 2022-03-17]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>
- [47] MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing. ISBN 987-80-247-5316-4.
- [48] MERRIAM-WEBSTER, 1993. *Merriam-Webster's collegiate dictionary*. 10. vyd. Merriam-Webster.

- [49] MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- [50] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU [MPO], 2019. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR*. [cit. 2022-3-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>.
- [51] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [52] NEVIMA, Jan, 2008. *Vybrané mikroekonomické aspekty konkurenceschopnosti*. In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část II*. Brno: Masarykova univerzita. 457-462. ISBN 978-80-210-4521-7.
- [53] OECD, 2021. *Trade in goods and services*. In: Data.oecd.org [online]. [cit. 2022-3-18]. Dostupné na: <https://data.oecd.org/trade/tradein-goods-and-services.htm>.
- [54] PEARCE, John A. a Richard B. ROBINSON, 1988. *Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation*. 3. vyd. Homewood: Irwin. ISBN 0-256-06236-6.
- [55] PRECLÍK, Vratislav, 2006. *Průmyslová logistika*. Praha: Nakladatelství ČVUT. ISBN 80-01-03449-6
- [56] PORTER, Michael, 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- [57] PORTER, Michael, 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- [58] PROQUEST, 2021. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.
- [59] PRŮVODCE PODNIKÁNÍM, 2020. *10 právních novinek pro podnikatele v roce 2021*. [online]. [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/10-pravnich-novinek-2021/>.
- [60] SUCHÁNEK, Petr, 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5688-6.
- [61] ŠMÍDA, Filip, 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86419-39-8.

- [62] TESAŘ, Rostislav, 2008. *Proč si koupit výrobek/slужbu zn. X?* (*Konkurenceschopnost v praxi*) In: BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenceschopnost podniků: sborník příspěvků z mezinárodní konference. Část II.* Brno: Masarykova univerzita.s. 723-727. ISBN 978-80-210-4521-7.
- [63] TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení.* Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.
- [64] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy.* Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7400-098-0.
- [65] URBÁNEK, Tomáš, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2010. *Marketing.* Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.
- [66] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.
- [67] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [68] ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Příloha A: Tabulky a obrázky

Tabulka 10: Vývoj kurzu EUR/CZK v letech 2019-2021

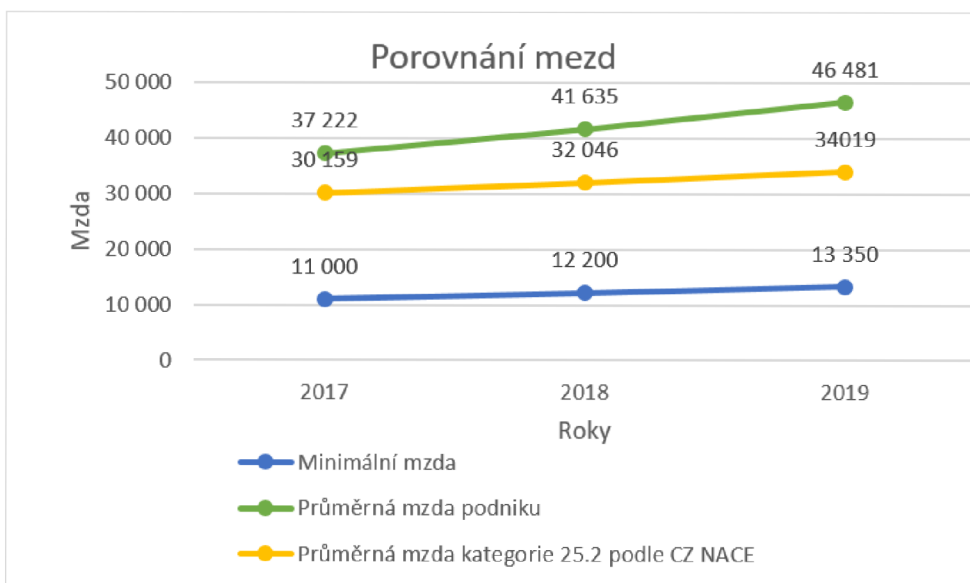
Rok	Kurz EUR/CZK	Kurz USD/CZK
2019	25,672	22,934
2020	26,444	23,140
2021	25,645	21,720

Zdroj: Kurzy.cz, 2022

Tabulka 11: Porovnání mezd

Rok	Minimální mzda	Průměrná mzda v podniku	Průměrná mzda kategorie 25.2 podle CZ NACE
2017	11 000 Kč	37 222 Kč	30 159 Kč
2018	12 200 Kč	41 635 Kč	32 046 Kč
2019	13 350 Kč	46 481 Kč	34 019 Kč (odhad MPO)
2020	14 600 Kč	47 333 Kč	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2022, Výroční zprávy podniku Chart Ferox a.s. 2018 a 2020, MPO, 2019



Obrázek 8: Porovnání mezd

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz, 2022, Výroční zprávy podniku Chart Ferox a.s. 2018 a 2020, MPO, 2019

Tabulka 12: Míra inflace v ČR

Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Míra inflace v %	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

Zdroj: Český statistický úřad, 2022



Tabulka 13: Rozpis výnosů z produktů společnosti v letech 2020 a 2019

	2020		2019	
	Tuzemsko	Zahraničí	Tuzemsko	Zahraničí
Hlavní výroba a prodej zboží				
- standardní tanky	165 954	449 926	173 033	529 059
- inženýrské tanky	721	118 227	-	69 528
- mobilní zařízení	0	147 342	-	160 803
- packaged gas	76 400	382 878	59 525	334 117
- odpařovače	4 818	70 442	4 992	60 574
- LNG projekty	1 400	1 128 394	2 405	509 626
- ostatní zařízení	0	1 005	1 053	1 243
- servis a náhradní díly	1 764	51 747	2 066	39 107
Doprava a skladování	752	41 194	1 066	47 010
Pronájem, ostatní služby	466	9 117	419	9 132
<b>Celkem</b>	<b>252 275</b>	<b>2 400 272</b>	<b>244 559</b>	<b>1 760 199</b>

Zdroj: Výroční zpráva podniku Chart Ferox a.s., 2020

Tabulka 14: Výpočet míry růstu trhu

Produkt	Celkový výnos v roce 2019 (tis. Kč)	Celkový výnos v roce 2020 (tis. Kč)	Míra růstu trhu
Standardní tanky	173033 + 529059 = 702092	165954 + 449926 = 615880	$\frac{615880 - 702092}{702092} \times 100$ = -12,73 %
Packaged gas	59525 + 334117 = 393642	76400 + 382878 = 459278	$\frac{459278 - 393642}{393642} \times 100$ = 16,67 %
LNG projekty	2405 + 509626 = 512031	1400 + 1128394 = 1129794	$\frac{1129794 - 512031}{512031} \times 100$ = 120,65 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy podniku Chart Ferox a.s., 2020

Tabulka 15: Fullerův trojúhelník silných stránek

S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1	S1 Důraz na ekologii a životní prostředí
S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
	S2	S2	S2	S2	S2	S2	S2 Široké portfolio produktů
	S3	S4	S5	S6	S7	S8	
		S3	S3	S3	S3	S3	S3 Dlouhodobé působení na trhu, tradice, dobrá pověst
		S4	S5	S6	S7	S8	
			S4	S4	S4	S4	S4 Množství zaměstnaneckých benefitů
			S5	S6	S7	S8	
				S5	S5	S5	S5 Know how
				S6	S7	S8	
					S6	S6	S6 Typ a charakter výroby (komplexnost)
					S7	S8	
						S7	S7 Vlastní výzkum a vývoj, využívání moderních technologií
						S8	
						S8	S8 Flexibilita

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Fullerův trojúhelník slabých stránek

W1	W1	W1	W1	W1	W1 Vyšší výrobní náklady
W2	W3	W4	W5	W6	
	W2	W2	W2	W2	W2 Složitost výroby
	W3	W4	W5	W6	
		W3	W3	W3	W3 Pomalé tempo výroby
		W4	W5	W6	
			W4	W4	W4 Logistika (obtížná přeprava některých produktů)
			W5	W6	
				W5	W5 Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
				W6	
				W5	W6 Maticová organizační struktura
				W6	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Fullerův trojúhelník příležitostí

O1	O1	O1	O1	O1 Větší množství zakázek z důvodu upřednostnění ekologických paliv
O2	O3	O4	O5	
	O2	O2	O2	O2 Nepřítomnost konkurenta na českém trhu
	O3	O4	O5	
		O3	O3	O3 Pozitivní vývoj kurzu EUR/CZK pro export
		O4	O5	O4 Nízká hrozba substitutů
			O4	
			O5	O5 Požadavky na zakázkovou výrobu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Fullerův trojúhelník hrozeb

T1	T1	T1	T1	T1 Vysoká inflace
T2	T3	T4	T5	T2 Častější absence zaměstnanců v důsledku pandemie covid-19
	T2	T2	T2	
	T3	T4	T5	T3 Hrozba vstupu nových konkurentů
		T3	T3	T4 Nízká míra nezaměstnanosti
		T4	T5	
			T4	T5 Zhoršená dostupnost některých komponent
			T5	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Silné a slabé stránky – relativní četnosti

Číslo faktoru	Silné stránky	Četnost	Relativní četnost
1	Vlastní výzkum a vývoj, využívání moderních technologií	13	14,29
2	Know how	11	12,09
3	Dlouhodobé působení na trhu, tradice, dobrá pověst	10	10,99
4	Typ a charakter výroby (komplexnost)	9	9,89
5	Flexibilita	8	8,79
6	Široké portfolio produktů	7	7,69
7	Důraz na ekologii a životní prostředí	6	6,59
8	Množství zaměstnaneckých benefitů	1	1,10
	<b>Silné stránky celkem</b>	65	71,43
	<b>Slabé stránky</b>		
9	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	12	13,19
10	Pomalé tempo výroby	5	5,49
11	Složitost výroby	4	4,40
12	Logistika (obtížná přeprava některých produktů)	3	3,30
13	Vyšší výrobní náklady	2	2,20
14	Maticová organizační struktura	0	0,00
	<b>Slabé stránky celkem</b>	26	28,57
	<b>Celkem</b>	91	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Fullerův trojúhelník silných a slabých stránek

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
				5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14
					6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14
						7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14
							8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14
								9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14
									10	10	10	10
									11	12	13	14
										11	11	11
										12	13	14
											12	12
											13	14
												13
												14

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Příležitosti a hrozby – relativní četnosti

Číslo faktoru	Příležitosti	Četnost	Relativní četnost
15	Větší množství zakázek z důvodu upřednostnění ekologických paliv	7	15,56
16	Požadavky na zakázkovou výrobu	6	13,33
17	Nepřítomnost konkurenta na českém trhu	5	11,11
18	Nízká hrozba substitutů	4	8,89
19	Pozitivní vývoj kurzu EUR/CZK pro export	3	6,67
	<b>Příležitosti celkem</b>	25	55,56
	<b>Hrozby</b>		
20	Nízká míra nezaměstnanosti	9	20
21	Zhoršená dostupnost některých komponent	8	17,78
22	Hrozba vstupu nových konkurentů	2	4,44
23	Vysoká inflace	1	2,22
24	Častější absence zaměstnanců v důsledku pandemie covid-19	0	0
	<b>Hrozby celkem</b>	20	44,44
	<b>Celkem</b>	45	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Fullerův trojúhelník příležitostí a hrozeb

15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17	18	19	20	21	22	23	24
	16	16	16	16	16	16	16	16
	17	18	19	20	21	22	23	24
		17	17	17	17	17	17	17
		18	19	20	21	22	23	24
			18	18	18	18	18	18
			19	20	21	22	23	24
				19	19	19	19	19
				20	21	22	23	24
					20	20	20	20
					21	22	23	24
						21	21	21
						22	23	24
							22	22
							23	24
								23
								24

Zdroj: Vlastní zpracování