

Jihočeská univerzita

v Českých Budějovicích

Diplomová práce

Bc. Jitka Hábilová

2013

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Interní a externí analýza podnikatelského prostředí

Autor diplomové práce: Bc. Jitka Hábichová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Pártlová, Ph.D.

České Budějovice, 15. dubna 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka JAROŠOVÁ**
Osobní číslo: **E11004**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Interní a externí analýza podnikatelského prostředí**
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je popis a zhodnocení situace vybrané firmy v tržním prostředí. Základem práce je charakteristika základních interních analýz podnikatelského subjektu a externích analýz podnikatelského prostředí a jejich následná aplikace na libovolně vybranou firmu. Součástí práce bude vybraná společnost podrobně popsána, následně bude podrobněji analyzováno její externí prostředí včetně Porterova modelu pěti sil, analýzy konkurentů a atraktivitu odvětví. V rámci interních analýz budou rozebrány silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury a sepsání literární rešerše vztahující se k dotčené problematice.
2. Charakteristika základních interních analýz podnikatelského subjektu a externích analýz podnikatelského prostředí.
3. Popis vybrané společnosti působící v České republice, seznámení s hlavní činností firmy a představení jejích výrobků. Aplikace představených analýz na tuto společnost, zhodnocení jejího postavení na trhu, postavení jejích výrobků, zhodnocení její situace.
4. Potvrzení nebo vyvrácení hypotéz a zhodnocení výsledků. Navržení oblastí, ve kterých by měla společnost provést změnu, aby se její situace na trhu zlepšila.
5. Na základě zjištěné situace dané firmy navrhnout možné zlepšení jejího postavení na trhu a navrhnout možnosti a postup čerpání finančních prostředků z Evropské Unie.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíle a metodika, 4. Analytická část, 5. Návrhy a doporučení, 6. Diskuze, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Přehled použité literatury, Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran, dle možností**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

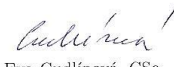
BOWMAN, CH., Strategický management, 1. vydání, Nakladatelství Grada Publishing, Praha 1996, 152 str. ISBN 80 -7169 230-1.
VYAKARNAM S., LEPPARD J., Plánování podnikatelských strategií, 1. vydání, Nakladatelství Grada Publishing, Praha 1998, 208 str. ISBN 80-7169-533-5.
TICHÁ I., HRON J., Strategické řízení - česká zemědělská univerzita v Praze, Česká zemědělská univerzita, Praha 2002, 238 str. ISBN 978-80-213-0922-7.
VEBER J. a kol., Management Základy, prosperita - globalizace, 1. vydání, Management Press, Praha 2003, 700 str. ISBN 80-7261-029-5.
WOKOUN, R., MALINOVSKÝ, J. a kol.: Regionální rozvoj. Linde Praha a.s., Praha 2008, 322 s. ISBN 978-80-7201-699-0.
BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, klasifikace. 1. vyd., Nakladatelství Karolinum, Praha 2002, 342 str. ISBN 8024603845.
JOHANISOVA, N.: Living in the Cracks (A Look at Rural Social Enterprises in Britain and the Czech Republic). FEASTA, Dublin 2005. 133 s. ISBN 1-903998-52-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Pártlová, Ph.D.**
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolnek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením Ing. Petry Pártlové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární, odborné a internetové zdroje.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2013

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucí této bakalářské práce, Ing. Petře Pártlové Ph.D., za pravidelné konzultační hodiny, ochotu, laskavost a trpělivost.

Obsah

1	Úvod	3
2	Teoreticko-metodologická část	5
2.1	Vnitřní prostředí podniku	5
2.1.1	SWOT analýza.....	6
2.1.2	Analýza portfolia	12
2.1.3	Space analýza	15
2.2	Vnější prostředí	19
2.2.1	Porterův model pěti sil	20
2.2.2	Analýza konkurentů	23
2.2.3	Analýza atraktivity odvětví	25
2.2.4	STEP analýza	26
2.3	Čerpání finančních prostředků z EU	28
3	Cíle a metodika	31
3.1	Cíl práce	31
3.2	Metodika práce	31
3.3	Hypotéza	32
4	Analytická část	33
4.1	Charakteristika společnosti SOLODOOR	33
4.2	SWOT analýza společnosti SOLODOOR	35
4.3	Portfolio analýza společnosti SOLODOOR	43
4.4	Space analýza společnosti Solodoor	46
4.5	Porterův model pěti sil	54
4.6	Analýza konkurentů	57
4.7	Analýza atraktivity odvětví	61

4.8 STEP analýza.....	63
4.9 Čerpání finančních prostředků z EU	66
5 Návrhy a doporučení	70
6 Diskuze výsledků	72
7 Závěr	74
Resumé a klíčová slova	78
Summary and key words	79
Seznam literatury	80
Seznam tabulek	83
Seznam obrázků.....	84
Seznam vzorců	85
Seznam příloh.....	86

1 Úvod

Pro zpracování mé diplomové práce jsem si vybrala téma s názvem „Interní a externí analýza podnikatelského prostředí“. Myslím si, že se mě toto téma bude v rámci mé budoucí pracovní kariéry týkat, ať už budu zaměstnancem či osobou samostatně výdělečně činnou. Byla-li bych podnikatelkou, jistě by mě zajímalo, jaké postavení moje firma na trhu zaujímá, jaké má silné a naopak slabé stránky, jaké příležitosti se jí naskytují a naopak co jí ohrožuje. V popředí mého zájmu by jistě také stáli konkurenti, jejich postavení a mnoho dalších faktorů. Bylo by tedy pro mě výhodou znát jednotlivé analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a umět je aplikovat z důvodu zjištění aktuálního postavení mé firmy na trhu, neboť právě určité postavení na trhu je základem úspěšného podnikání. Jako zaměstnankyně bych se mohla ve firmě zapojovat do různých kroužků týkající se např. zlepšení postavení výrobků na trhu. Každý zaměstnavatel s radostí uvítá návrhy na zlepšení postavení firmy a výrobků na trhu. Tyto důvody ovlivnili volbu tématu mé diplomové práce, které byly doprovázeny zájmem analyzovat vybranou firmu a zjistit její postavení na trhu na základě více analýz.

Základ této práce tvoří analýzy jak vnitřního tak vnějšího prostředí. Role vnitřního i vnějšího prostředí je pro podnik velmi důležitá. Prosperita a úspěšnost podniku je ovlivněna především vnitřním prostředím. Jak by mohl být podnik úspěšný, kdyby neměl kvalitní fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje? Vždyť právě pochopení role vnitřního prostředí, které je snadno ovlivnitelné a kontrolovatelné, zabezpečuje úspěšnost podniku. Méně ovlivnitelné a kontrolovatelné je vnější prostředí podniku, které ovlivňuje postavení a chování podniku, čímž se stává pro podnik také velmi důležitým, neboť má vliv na jeho obchodní úspěchy či neúspěchy. V rámci úspěchů se tedy musí každý podnik zabývat vnitřním i vnějším prostředím a spolehlivě se v nich orientovat.

Analýzy se rozdělují podle toho, zda se zabývají vnitřním nebo vnějším prostředím. Z důvodu stejné důležitosti obou prostředí existují i analýzy, které hodnotí jak vnitřní tak vnější prostředí. Touto analýzou je například SWOT analýza, jež se zabývá prostřednictvím silných a slabých stránek vnitřním prostředím a prostřednictvím příležitostí a hrozeb vnějším prostředím. Stabilita prostředí a síla odvětví, faktory

vnějšího prostředí, představují spolu s konkurenční výhodou a finanční silou, faktory vnitřního prostředí, základ SPACE analýzy, která se skládá také z obou prostředí.

Tato diplomová práce obsahuje dvě základní části, a sice teoretickou a praktickou. Popsané analýzy v části teoretické budou následně v druhé části aplikovány na společnost Solodoor, a.s., zabývající se výrobou interiérových dveří a obložkových zárubní. Jedná se o analýzu SWOT, portfolia, SPACE, v rámci vnějšího prostředí Porterův model pěti sil a analýzu konkurentů, atraktivity odvětví a STEP.

Na závěr této práce se zaměřím na možnost čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie, která bude podmíněna postavením společnosti na trhu zjištěného na základě jednotlivých analýz.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Vnitřní prostředí podniku

Podnik, živá ekonomická organizace, jež nemůže existovat osamoceně, se skládá z vnitřního a vnějšího prostředí, neboli z mikroprostředí a makroprostředí. Vnitřní prostředí podniku se od vnějšího prostředí liší především tím, že jej podnik může daleko lépe ovlivňovat a kontrolovat.

Mikroprostředí je tvořeno především samotným podnikem a jeho nejbezprostřednějším okolím. Základem prosperujícího podniku je porozumění role vnitřního prostředí, která závisí především na výši zdrojů a na schopnostech a možnostech vyvíjet, vyrábět a prodávat výrobky podle potřeb zákazníků a zároveň podnik rozvíjet. Pod pojmem vnitřní prostředí podniku si tedy můžeme představit mnoho podpojmů, například marketingová činnost, výrobní kapacity, technologické postupy, řízení nákladů, úroveň managementu a zaměstnanců a v neposlední řadě specifické vlastnosti podniku. Mezi prvky mikroprostředí řadíme dodavatele, distribuční mezičlánky, konkurenci, zákazníky a veřejnost. Následující schéma obsahuje přehled vnitřního prostředí podniku. (HORÁKOVÁ, 2003)

Obrázek 1: Vnitřní prostředí podniku

PODNIK	
Fyzické zdroje <ul style="list-style-type: none">• strojní vybavení• výrobní plochy• skladovací prostory	Lidské zdroje <ul style="list-style-type: none">• struktura pracovních sil• organizace práce• vzájemná zastupitelnost
Finanční zdroje <ul style="list-style-type: none">• disponibilní kapitál• závazky a pohledávky• možnosti získat úvěr	Zdroje nehmotné povahy <ul style="list-style-type: none">• image podniku• ochranná známka• znalost trhu

Zdroj: VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 3. upravené vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. ISBN 978-80-87278-30-7.

2.1.1 SWOT analýza

Jelikož se nyní budu zabývat jednotlivými analýzami týkající se vnitřního prostředí podniku, nemohu opomenout SWOT analýzu, respektive silné a slabé stránky podniku. Tato analýza se totiž skládá jak z interních faktorů, tak z faktorů externích. Interní faktory jsou zastoupeny silnými a slabými stránkami podniku, externími faktory jsou chápány příležitosti a hrozby, které na podnik působí z vnějšku. Ačkoliv se příležitosti a hrozby týkají vnějšího prostředí podniku, budu se jimi zabývat v této části z důvodu kompletnosti SWOT analýzy.

SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky a pro vnější příležitosti a hrozby, a sice:

- **Strengths** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby.

Tato analýza je velmi užitečný, pohotový a snadno použitelný nástroj, který se využívá k deskripci celkové situace podniku. Představuje otevřené ohodnocení podniku, jehož účelem je vyzdvižení těch faktorů, které mají pro podnik strategický význam. Nejvýstižnější charakteristikou této analýzy je vymezení současné pozice podniku na trhu. Vychází z předpokladu, že podnik dosáhne strategického úspěchu maximalizací příležitostí a silných stránek a naopak minimalizací hrozeb a slabých stránek. (TICHÁ, HRON, 2008)

Silné stránky, jak již plyne z názvu, představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Těžce kopírovatelné silné stránky, u kterých je zároveň předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, jsou nejvítanějšími, neboť podniku přinášejí konkurenční výhodu. Posouzení silných stránek velmi závisí na typu podniku. Silná stránka jednoho podniku může být v podniku jiném posuzována jako stránka slabá a naopak.

Slabé stránky, které jsou pravým opakem výše zmíněných pozitivních faktorů, znamenají určitá omezení či nedostatky bránící plnému efektivnímu výkonu. V následující tabulce jsou obsaženy příklady silných a slabých stránek. (HORÁKOVÁ, 2003)

Tabulka 1: Silné a slabé stránky podniku

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
kvalitní výrobky	nekvalitní výrobky
dobrá pověst u odběratelů	špatná pověst podniku
moderní technologie	omezené výrobní kapacity
nízké výrobní náklady	vysoká zadluženost
dobrá finanční situace	vysoké personální náklady
vlastní technologie	nedokonalá distribuční síť
kvalifikovaná pracovní síla	slabý management
řádně vyškolený prodejní personál	nízké povědomí o značce
pozitivní vnímání značky	nízká marketingová síla podniku

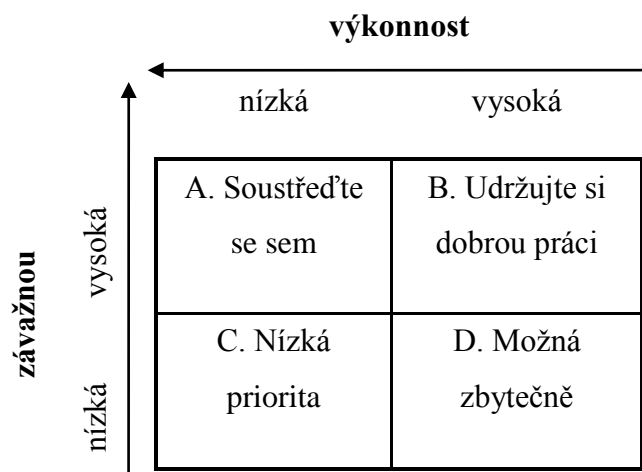
Zdroj: SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *IPodnikatel.cz* [online]. © 2011 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Aby mohla firma využívat příležitosti na trhu, musí pravidelně vyhodnocovat svá silná a slabá místa. Tímto úkolem se zabývá vedení firmy nebo externí experti, kteří prostřednictvím určitého formuláře posuzují úroveň marketingu, finanční, výrobní a organizační schopnosti firmy. Jednotlivý faktor pak posuzují z hlediska jeho pozitivního, respektive negativního vlivu na prosperitu firmy.

Příklady hodnotících faktorů můžete vidět z formuláře uvedeného v příloze číslo 1. Pokud by se jednalo například o podnik s vysoce výkonným marketingem, je zřejmé, že všech deset marketingových faktorů by bylo ohodnoceno stupněm „větší síla“. Jednotlivé faktory mají samozřejmě rozdílnou důležitost, co se týče prosperity firmy a úspěšnosti při realizování nových obchodních příležitostí. Proto je nezbytnou součástí formuláře tzv. důležitost, kde se jednotlivý faktor hodnotí stupněm vysoké, střední a malé důležitosti.

Po ohodnocení faktorů jak z hlediska výkonnosti, tak z hlediska důležitosti, dostaneme čtyři možnosti, a sice možnosti s doporučeními „soustřeďte se sem“, „udržujte si dobrou pozici“, „nízká priorita“ a „možná zbytečně“. Pro lepší představivost uvádím následující matici, na které to následně vysvětlím.

Obrázek 2: Matice výkonnost/ důležitost

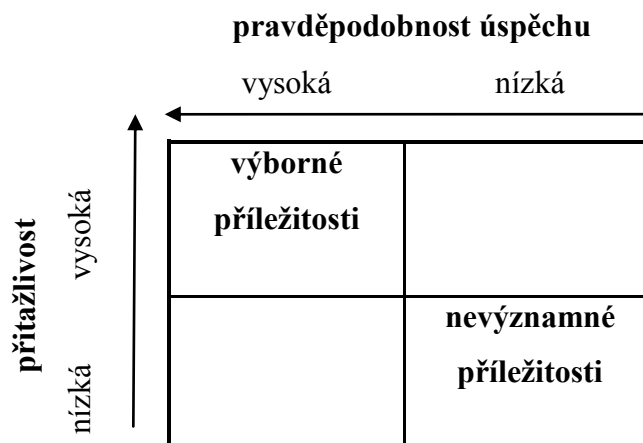


Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 7. vyd. Victoria, 1992. ISBN 80 85605-08-2.

Pole A charakterizuje takové faktory, jejichž působení je velmi slabé, a proto se musí firma soustředit na jejich posílení. Odtud pochází i název tohoto kvadrantu „Soustřed'te se sem“. Pole s názvem „Udržujte si dobrou práci“ naopak charakterizuje faktory, které významně pozitivně ovlivňují prosperitu podniku a jsou tedy pro podnik významnou silnou stránkou. Kvadrant C se skládá jak z nízké důležitosti, tak z nízké výkonnosti a tudíž mají velmi slabý vliv na prosperitu podniku. Pole D představuje pro podnik faktory, ve kterých je firma velmi silná, avšak důležitost těchto faktorů je velmi nízká. Proto úsilí vynakládané na udržování jejich síly, je „možná zbytečné“, odkud plyne název pole D. (KOTLER, 1992)

Příležitosti, které jsou na rozdíl od předchozích dvou faktorů SWOT analýzy faktory z vnějšího prostředí, představují možnosti podniku, jejichž realizace znamená pro podnik lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Prostřednictvím příležitostí získává organizace předpoklad získání konkurenční výhody. Příležitosti je potřeba nejprve identifikovat neboli roztřídit především podle přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Nejvíce se objevují tam, kde je zákazník s neuspokojenými potřebami, a to jak na trzích existujících, tak za hranicemi současných trhů. Pro posouzení příležitostí se využívá matice příležitostí, jejíž schéma je zobrazeno níže. (HORÁKOVÁ, 2003)

Obrázek 3: Matice příležitostí

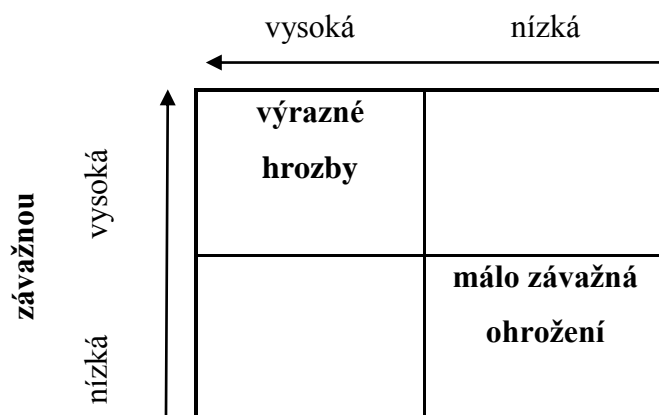


Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing Management*.
7. vyd. Victoria, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

Osy této matice posuzují přitažlivost z hlediska pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti. Úkolem podniku je příležitosti identifikovat, ohodnotit na základě obou hledisek a poté zařadit do matice. Nejlépe využitelná příležitost je samozřejmě v levém horním kvadrantu, kde je jak pravděpodobnost, tak míra přitažlivosti vysoká. Pravým opakem je pravý dolní kvadrant, kde se nacházejí nejméně vhodné příležitosti, neboť jsou z obou hledisek hodnoceny negativně. Pravý horní kvadrant představuje pro podnik příležitosti atraktivní, avšak obtížně realizovatelné. Neatraktivní příležitosti, které přinášejí jasný úspěch, charakterizuje levý dolní kvadrant.

Opakem příležitostí je **ohrožení**, které pochází také z externího prostředí. Hrozby obecně představují nepříznivou situaci v podnikovém okolí, ze které vyplývají určité překážky pro činnost a dobré postavení. Jedná se o určité situace, které vystavují podnik nebezpečí neúspěchu, dokonce i hrozbě úpadku. Matice hrozeb vypadá následovně.

Obrázek 4: Matice hrozeb
pravděpodobnost výskytu



Zdroj: KOTLER, Philip. *Marketing Management*.
 7. vyd. Victoria, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

Na osách matice hrozeb je znázorněna pravděpodobnost výskytu a míra závažnosti ohrožení. Nejvýraznější hrozby obsahuje levý horní kvadrant. Naopak ohrožení nepříliš podstatné se skrývají v pravém dolním kvadrantu. Zbylé dva kvadranty se týkají hrozeb, které nejsou pro podnik příliš významné, ale nesmí být vzhledem k budoucímu vývoji podceněny.

Stejně jako u silných a slabých stránek, tak i u faktorů z vnějšího prostředí je níže uveden přehled jejich příkladů.

Tabulka 2: Příležitosti a hrozby podniku

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
růst trhu, růst poptávky	nižší kupní síla obyvatelstva
obsluhovat další skupiny zákazníků	rostoucí prodeje substitučních výrobků
příznivý demografický vývoj	zvyšování cen energií
snadný vstup na nové trhy	nestabilita trhu
nově využitelné možnosti na zahr. trzích	nepříznivé legislativní normy
možnost integrace	mění se potřeby a vkus zákazníků
možnost diferenciacce	existence substitutů
možnost exportu	rostoucí síla odběratelů a dodavatelů
překonání obchodních bariér	nestabilita trhu

Zdroj: Podnikatelský plán. *IPodnikatel.cz* [online]. ©2011 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Podnik se může z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, nebo rozbořem faktorů vnějšího prostředí. V prvním případě by se jednalo o SW analýzu, tedy analýzu silných a slabých stránek. Analýza vnějších faktorů se naopak nazývá OT analýza, pojmenovaná ze začátečních písmen anglických slov Opportunities a Threats. Pokud se podnik zabývá celkovým rozbořem, jedná se tedy o již několikrát zmíněnou SWOT analýzu, jejímž úkolem je označení zásadních faktorů, které budou mít pro podnik klíčový význam. Takovými faktory jsou například životně důležité příležitosti, výrazně slabé stránky či katastrofické hrozby. Zásadními faktory jsou též takové, které významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity. (HORÁKOVÁ, 2003)

Sumarizace výsledku této analýzy umožňuje zpracování tzv. SWOT matice a generování určitých strategických alternativ.

Obrázek 5: SWOT matice

		Interní faktory	
		Silné stránka (S)	Slabé stránky (W)
		1. 2.	1. 2.
Externí faktory	Příležitosti trhu (O)	SO strategie „VYUŽÍT“	WO strategie „HLEDÁNÍ“
	Ohrožení trhu (T)	ST strategie „KONFRONTACE“	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“
	1. 2.		

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

Jak je vidět z výše uvedené matice, ze SWOT analýzy vyplývají čtyři základní přístupy. SO strategie představuje ofenzivní přístup, který využívá silných stránek ke zhodnocení příležitostí zjištěných ve vnějším prostředí. Podnik se snaží oba faktory maximálně využít, z čehož vyplývá možný název kvadrantu „maximaxi“. Kombinace silných stránek a příležitostí se však v reálném životě vyskytuje zřídka, a proto tento kvadrant vymezuje spíše žádoucí stav, ke kterému se podnik snaží dostat.

Kvadrant s názvem „hledání“ charakterizuje poloofenzivní přístup, kdy se podnik snaží eliminovat slabé stránky využitím příležitostí. Podnik by tedy chtěl minimalizovat slabé stránky a naopak příležitosti maximalizovat, a tudíž se WO strategie může také nazývat „minimaxi“. V rámci tohoto přístupu probíhají různé formy integrace, kdy se podnik snaží získat dodatečné zdroje k využití příležitostí.

Defenzivní přístup je představován prostřednictvím ST strategie, ze které vyplývají značné hrozby, které se firma snaží eliminovat využívání silných stránek. Možný název „maximini“ vyplývá ze snahy o maximalizaci silných stránek a minimalizaci hrozeb. Příkladem tohoto přístupu je například, když silné právní oddělení podniku (silná stránka) vymáhá pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků, které jsou patentově chráněny.

WT strategie je charakterizována slabými stránkami a ohrožením, z čehož logicky vyplývá název „minimini“. Tento kvadrant se nazývá také jako „Boj o přežití“, neboť častými následky jsou omezení výdajů, fúze, likvidace či vyhlášení bankrotu. (TICHÁ, HRON, 2008)

2.1.2 Analýza portfolia

Druhou analýzou zabývající se vnitřním prostředím podniku je analýza podnikatelského portfolia, která posuzuje postavení výrobku či skupiny výrobků mezi ostatními výrobky v rámci podniku. Tato analýza by měla být prováděna pokaždé, když se struktura portfolia změní a mimo toho automaticky, v pravidelných intervalech. Vytváří závažný podklad především při stanovení optimální struktury podnikového portfolia, dále při rozhodování o finančních prostředcích a při formulování strategií přispívajících nejúčinněji k dosažení podnikových cílů ve sledovaném časovém období. (HORÁKOVÁ, 2003)

Dle MEFFERTA (1994) je v rámci této analýzy podnik chápán jako jednotka podnikatelských oborů a výrobních řad, jejímž cílem je vyváženost v celkovém portfoliu a dosažení vysokého tržního podílu na jednotlivých dílčích trzích.

Pro své výhody je tato analýza využívána k formulování strategie. Hlavní výhodou je především individuální zhodnocení každé z aktivit, pro které se stanovují cíle a alokují zdroje. Výhodou je také využívání externích údajů, které umožňují srovnání s konkurenčními aktivitami. Portfolio analýza má však také určité nevýhody, které omezují její používání. Jedná se o obtížné definování produktů či tržní segmentů. Za nevýhodu se také považuje obtížné určení fáze životního cyklu, ve kterém se produkt právě nachází. (WHEELLEN, HUNGER, 2008)

TICHÁ, HRON (2008) definují kvalifikovanou portfolio analýzu skládanou z osmi základních kroků, a to:

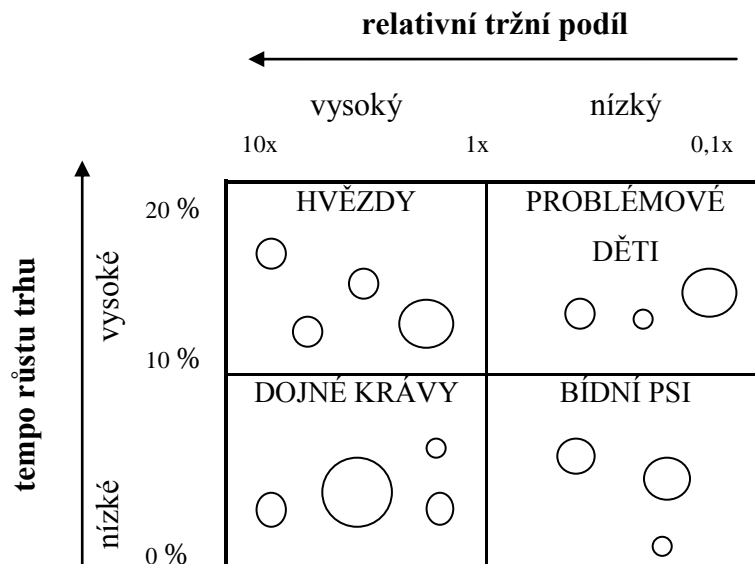
1. vytvoření matice portfolio,
2. zmapování konkurenčního prostředí pro všechny podnikatelské činnosti a vyvození závěrů o jejich atraktivitě,
3. ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu,
4. hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení,
5. určení potřeby finančních prostředků na podporu strategií jednotlivých aktivit,
6. porovnání aktivit z hlediska ziskovosti a přitažlivosti odvětví s následným rozřazením do investičních priorit,
7. kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia,
8. zjištění, zda je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci.

Konzultační firma Boston Consulting Group vyvinula portfoliovou analýzu s názvem matice BCG (**B**oston **C**onsulting **G**roup). Základními faktory této matice jsou tempo růstu trhu a relativní tržní podíl, jež jsou zároveň základní myšlenkou matice BCG, která vysvětluje, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je těsně spojena právě s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Osami maticemi jsou tedy tempo růstu trhu a relativní tržní podíl, které se obvykle vztahují do období jednoho roku. Každá aktivita se v matici

objevuje jako „bublina“, přičemž velikost každé bubliny napovídá o procentu výnosu, které představuje v celkovém portfoliu.

Na vertikální ose je znázorněno tempo růstu trhu v procentech, které závisí na přírůstku tržeb u výrobků. Osa je většinou dělena na díly od nuly (nízké tempo) do dvaceti (vysoké tempo). Mezník mezi těmito tempy tvoří hodnota deset procent. Vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst trhu znamená vyšší tržby a naopak. Relativní tržní podíl, znázorněn na ose horizontální, je ukazatelem podílu na trhu ve vztahu k nejbližšímu konkurentovi. Je znázorněn od svého desetinásobku umístěného na levém konci stupnice k podílu 0,1 na pravém konci stupnice. Relativní tržní podíl 0,1 znamená, že tržby podnikové tržby za určitý výrobek dosahují pouze 10% konkurentových tržeb. Naopak hodnota 10 znamená, že tržní podíl je desetkrát větší než konkurentův. Vysoký tržní podíl je tedy známkou silné konkurenční pozice, neboť relativní tržní podíl vypovídá obecně o schopnosti konkurovat na trzích. Středem osy je hodnota 1, což znamená, že tržní podíl je roven tržnímu podílu konkurenta. Matice BCG vypadá následovně. (HORÁKOVÁ, 2003)

Obrázek 6: BCG matice



Zdroj: ZAMAZALOVÁ., Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Kvadrant s názvem „problémové děti“, nazývaný též „otazníky“, se vyznačuje nízkým relativním tržním podílem, avšak vysokým tempem růstu trhu. Vysoké tempo růstu trhu neboli odvětví je atraktivní, opakem je ale nízký tržní podíl. Aktivita

obsažené v tomto kvadrantu mají vysoké požadavky na financování (investice do vývoje, zavedení a realizaci), ale jejich generování hotovosti je nízké (nízký tržní podíl, nižší podíly ze zisku), a proto si vysloužili označení „požírači hotovosti“. Doporučená strategie tedy radí odstranit ty, jejichž atraktivita je slabší a zastíňují ty, které se mohou stát „hvězdami“.

Vysoký zisk i vynikající příležitosti k růstu nabízejí aktivity umístěné v levém horním kvadrantu, který své aktivity označuje jako „hvězdy“. „Mladé hvězdy“ zpočátku vyžadují velký kapitál na rozšíření výrobních kapacit, který nemohou samy vytvořit, a proto se mohou také stát „požírači hotovosti“. Avšak dobře zavedené a rozvinuté „hvězdy“ mají na finanční investice malé požadavky, neboť jsou, co se týče příjmu, soběstačné.

Vysoký podíl na trhu na pomalu rostoucím trhu charakterizují „dojné krávy“, jejichž zakotvené pozice vydělávají značné přebytky, které převyšují potřeby na reinvestici. Tyto aktivity poskytují hotovost pro financování podnikových dividend, režií, investic do mladých hvězd a do problémových dětí, které jsou potenciálními hvězdami. „Silné dojné krávy“ jsou pro podnik velmi důležité a udržují se proto v dobrém stavu, aby zajišťovaly dlouhodobý příjem. Zeslábnou-li, pak se doporučuje je zrušit.

„Bídící psi“ charakterizují aktivity, jak plyne již z názvu, s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Jejich slabá konkurenční pozice je vyvolána vysokými náklady, méně kvalitními výrobky či špatným marketingem. Jelikož nejsou tyto aktivity schopny vytvářet dlouhodobě atraktivní příjmy a dostatečnou hotovost na udržovací strategie, jsou strategická doporučení vázána na jejich likvidaci. (TICHÁ, HRON, 2008)

Dobré portfolio tedy předpokládá dojné krávy s vysokými prodeji, stejně tak hvězdy, několik perspektivních otazníků (problémových dětí), které jsou připravené nahradit hvězdy a následně se stát dojnými krávami, a nemnoho otazníků. (HORÁKOVÁ, 2003)

2.1.3 Space analýza

Poslední analýzou, kterou se budu zabývat v rámci vnitřního prostředí, je Space analýza. Název analýzy je akronym ze **S**trategic **P**osition and **A**ction **E**valuation. Tato analýza se ale týká jak vnitřního, tak vnějšího prostředí. Využívá se k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivých částí a právě analýza vnitřního a vnějšího prostředí umožňuje tuto vhodnou strategii navrhnout.

Vnější prostředí v této analýze je popsáno prostřednictvím dvou kritérií, a sice stabilitou prostředí a silou odvětví. Kritéria konkurenční výhoda a finanční síla charakterizují naopak vnitřní prostředí.

Stabilita prostředí (SP) je ovlivňována následujícími dílčími faktory:

- technologické změny,
- míra inflace,
- proměnlivost poptávky,
- cenové rozpětí konkurenčních výrobků,
- bariéry vstupu do odvětví,
- rivalita mezi existujícími konkurenty,
- cenová elasticita poptávky,
- tlak ze strany substitutů.

Mezi faktory ovlivňující sílu odvětví (SO) patří:

- růstový potenciál,
- ziskový potenciál,
- finanční stabilita,
- technologické know-how,
- využití zdrojů,
- kapitálová intenzita,
- složitost vstupu do odvětví,
- produktivita práce,
- využití kapacit,
- vyjednávací síla výrobců.

Konkurenční výhoda (KV) je ovlivňována následujícími faktory:

- podíl na trhu,
- kvalita výrobku,
- životní cyklus výrobku,
- inovační cyklus,
- loajalita zákazníků,
- technologické know-how,
- rychlost zavádění nových výrobků.

Mezi faktory ovlivňující finanční sílu (FS) podniku patří:

- návratnosti investic,
- likvidita,
- míra zadlužení,
- požadovaný versus disponibilní kapitál,
- cash-flow,
- složitost výstupu z odvětví,
- míra rizika,
- obrat zásob,
- využívání úspor z rozsahu a zkušeností.

Vzájemným vyhodnocením výše uvedených faktorů a grafickým vyjádřením můžeme vyhodnotit čtyři základní strategické pozice pro podnik: agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní pozici.

Agresivní pozice je typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví. V tomto odvětví má podnik konkurenční výhodu, kterou je, díky konkurenční síle, schopen chránit. Kritickým faktorem této pozice je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku soustředit zdroje na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné, dále umožňuje zvýšení podílu na trhu a nové akvizice.

Konkurenční pozice je stejně jako pozice předcházející typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Jelikož kritickým faktorem je finanční síla, měl by podnik hledat možnosti, jak svou finanční pozici upevnit. Řešením je možnost spojení s jiným, dostatečně finančně silným, podnikem, vylepšování své výrokové řady, snižování nákladů či investování do produktivity.

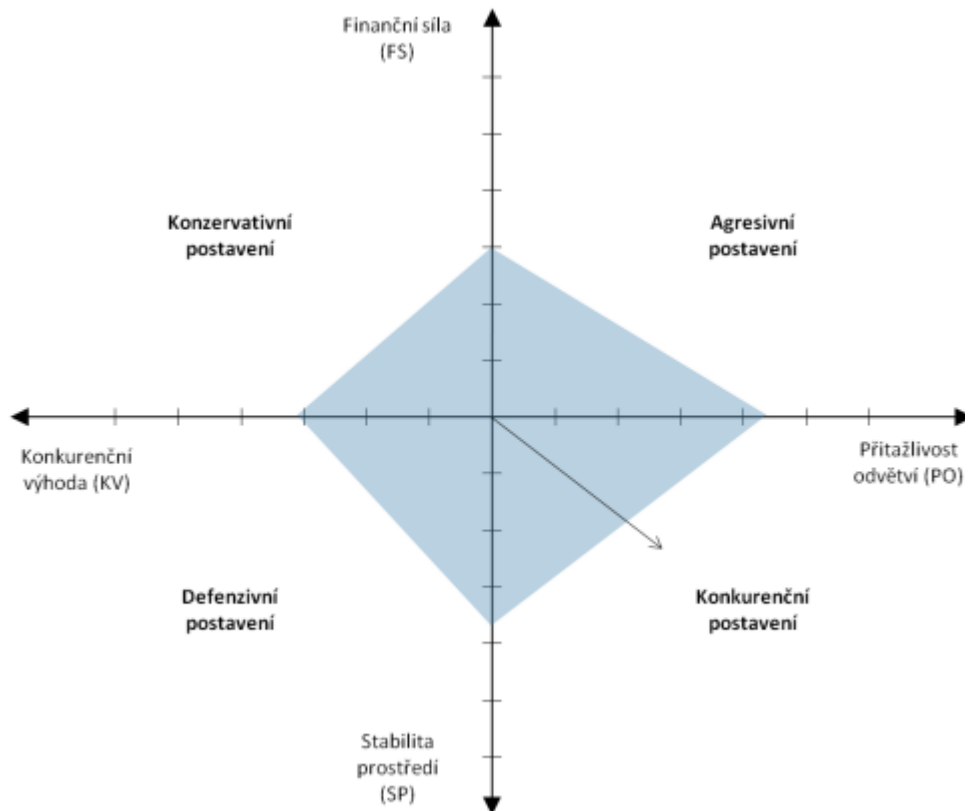
Pro odvětví s nízkou mírou růstu je charakteristická **pozice konzervativní**, ve které je podnik finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové a uvažovat o možnostech pronikání na atraktivnější trhy. Uvažovat by měl také o snižování nákladů či zlepšování cash-flow.

Defenzivní pozice je typicky charakteristická pro neatraktivní odvětví, ve kterém podnik nedosahuje ani na konkurenceschopné výrobky ani na potřebnou finanční sílu. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Podnik by měl snižovat

náklady, omezovat investice, snížit výrobní kapacity a připravovat se na odchod z odvětví. (VÁCHAL, PÁRTLOVÁ, 2010)

Grafické zobrazení jednotlivých pozic zobrazuje následující schéma.

Obrázek 7: Grafické zobrazení Space analýzy



Zdroj: SPACE analýza. *Management Mania* [online]. 2011-2012 [cit. 2012 -10-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>.

2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí neboli makroprostředí, tvoří širší okolí podniku, které podnikům určitým způsobem diktuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Již u charakteristiky vnitřního prostředí podniku jsem konstatovala, že makroprostředí je méně ovlivnitelné a kontrolovatelné, což způsobují makroelementy, které jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly. Tyto makroelementy ovlivňují postavení i chování podniku, což má vliv na jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy. Každý podnik se musí tedy svým makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat.

Mezi makroprostředí zařazujeme:

- **ekonomické činitele** – hospodářské změny země a její vývoj, tempo růstu, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, úrokové sazby, dostupnost zdrojů apod.,
- **demografické činitele** – počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení apod.,
- **politickou situaci, její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky** – zákonné normy, ochrana spotřebitele, legislativní úpravy vztahů, antimonopolní opatření apod.,
- **kulturní a sociální podmínky** – základní kultura společnosti, způsob života, sociální prostředí apod.,
- **technologické činitele** – technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn apod.,
- **přírodní faktory** – klima, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší apod. (HORÁKOVÁ, 2003)

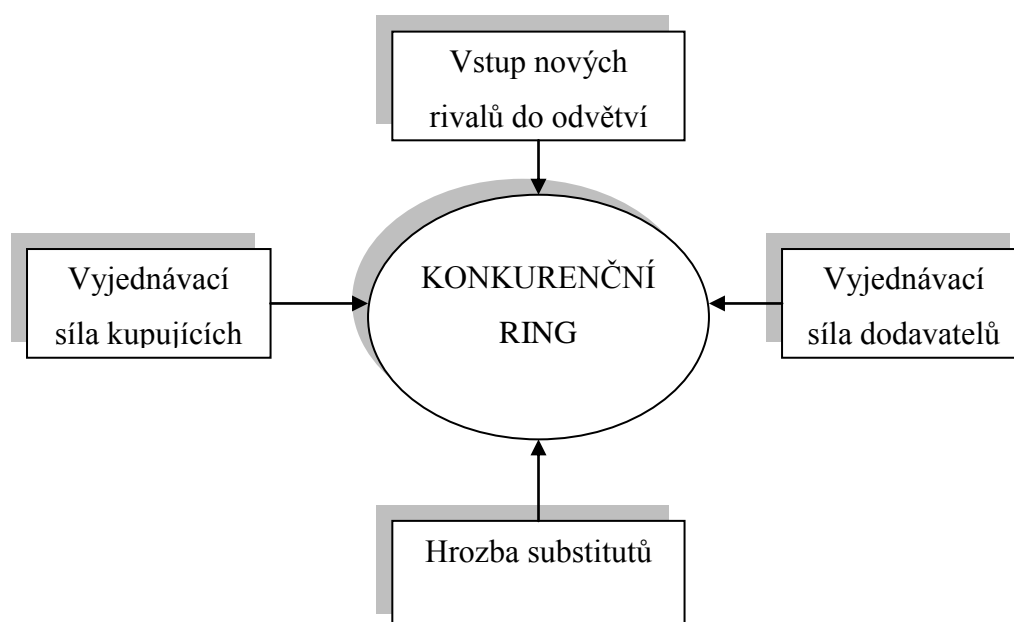
Pro dostatečné pochopení makroprostředí podniku je velmi důležitá tzv. marketingová inteligence. Jedná se o systematický sběr a analýzu veřejně dostupných informací o zákaznících, konkurentů a vývoji trhu, které si kladou za cíl zlepšení strategického rozhodování prostřednictvím porozumění přání a potřeb zákazníků, sledování a posuzování chování konkurentů a včasného reagování na příležitosti a hrozby trhu. (KOTLER, ARMSTRONG, 2010)

2.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil, jehož autorem je Michael Porter, je analýzou konkurence v odvětví. Dominantou této analýzy jsou především faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí. Stav konkurence v odvětví závisí, jak plyne již z názvu analýzy, na působení pěti základních sil, jimiž jsou hrozba nově vstupujících, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, hrozba substituce výrobků a služeb a rivalita mezi existujícími konkurenty. V rámci této analýzy je potřeba ohodnotit každou z pěti konkurenčních sil, přičemž celkový dopad působících sil ovlivňuje vznik specifického druhu konkurence a determinuje zisky, kterých mohou podniky dosáhnout. (TICHÁ, HRON, 2008)

Dle VEBRA (2004) prostřednictvím zkoumání dění v okolí organizace, přispívá Porterův model k určení konkurenční výhody, kterou je nutné v rámci této analýzy chápat jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí. V zájmu organizace by tedy měla být otázka, zda v daném prostředí existují faktory, které tvorbu konkurenčních výhod podniku ovlivňují.

Obrázek 8: Porterův model pěti sil



Zdroj: NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

1. síla – Ohrožení ze strany nových konkurentů

Jak velmi je podnik ohrožen vstupem nových konkurentů, závisí na bariérách vstupu do odvětví a na reakci úspěšných podniků na vstup nového konkurenta.

Bariéry vstupu do odvětví jsou charakterizovány prostřednictvím šesti následujících faktorů:

- **úspory z rozsahu** – můžou odradit od vstupu do odvětví takové konkurenty, kteří nemají k dispozici dostatečně rozsáhlou výrobu, marketing, výzkum a vývoj apod., neboť by museli přijmout nějaký druh nákladového znevýhodnění,
- **kapitálová náročnost** – potenciální konkurenty s nedostatečnými kapitálovými zdroji odrazuje kapitálově náročné odvětví, ve kterém je potřeba kapitálových zdrojů na financování fixních nákladů, zásob, počátečních ztrát a mnoho dalšího,
- **diferenciace výrobků** – velmi dobře chráněna proti novým konkurentům jsou odvětví s vysokou diferenciací výrobků, silným vlivem značky na poptávku a loajalitou zákazníků,
- **nákladové znevýhodnění** – podniky již na trhu působící mají oproti nově vstupujícím určité výhody, jako jsou např. vlastnická práva k výrobním postupům, přístup k surovinovým zdrojům či výhodné umístění, které pro nově vstupující představují bariéry, které můžou překonat pouze za cenu vysokých nákladů,
- **přístup k distribučním kanálům** – nově vstupující podniky si musí zabezpečit prodejní síť, popřípadě vytlačit konkurenční výrobky a služby ze stávající sítě nižší tzv. zaváděcí cenou, vhodnou reklamou či propagací,
- **vládní politika** – přístup do odvětví může být zpřísněn vládou prostřednictvím regulačními opatřeními, licenčními požadavky, legislativou v oblasti hygieny, bezpečnosti práce či licenčními požadavky.

Reakci podniků již v odvětví působících ovlivňuje také případný vstup do odvětví potenciálních konkurentů. Negativní reakce nastane v případě, kdy podniky již v odvětví působící mají dostatečné zdroje, a tudíž mohou odvrátit hrozící vstup nových konkurentů do odvětví. Mohou-li existující podniky dočasně snížit ceny svých výrobků a služeb s cílem udržení svého tržního podílu, vzniká také negativní

reakce. Negativní reakce vzniká i tehdy, pokud je míra růstu odvětví nízká a dodatečný konkurent by zhoršil finanční situace všech zúčastněných.

2. síla – Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou svou sílu projevit zvýšením cen a snížením kvality dodávaných produktů. Silnými jsou takové dodavatelé, kteří jsou koncentrovaní, jejichž dodávaný produkt je jedinečný nebo výrazně odlišitelný, jejichž dodávky nejsou vázány na dodávky z jiných odvětví, pokud v odvětví není jediným dodavatelem dodávaných produktů a pokud mají reálnou možnost vertikální integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli, čímž výrazně ohrožují stávající podniky. Čím více je zákazník na dodavatelích závislý, tím je vyjednávací síla dodavatelů silnější.

3. síla – Vyjednávací síla odběratelů

Stejně jako dodavatelé i odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví. Odběratelé jsou silní:

- nakupují-li standardizovaný produkt, což jim umožňuje snadnou změnu dodavatele a ve finále to zvyšuje konkurenci mezi podniky v odvětví,
- je-li nakupovaný produkt významnou položkou, což způsobuje zvyšování cenové citlivosti a vyhledávání výhodnějších podmínek odběrateli,
- je-li jejich dosahovaný zisk nízký a budou se tedy snažit snížit náklady na vstupy,
- není-li nakupovaný produkt významnou položkou s ohledem na kvalitu finálního výrobku, což vyvolává vysokou cenovou citlivost,
- orientují-li se spíše na kvalitu než na cenu, čímž jsou schopni nakupovaný výrobek dostatečně zaplatit,
- pokud mají možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.

4. síla – Hrozba substitutů

Pokud lze existující produkty snadno nahradit substituty, stává se dané odvětví méně atraktivním. Nejdůležitějšími substituty jsou takové, které nabízejí lepší uspokojení potřeb, než stávající výrobky a které jsou vyráběny v odvětvích dosahující vyšších zisků.

5. síla – Rivalita mezi existujícími podniky

Poslední síla Porterova modelu je výsledkem snahy každého existujícího podniku vylepšit si vlastní pozici. Rivalita se může za určitých okolností zvyšovat. Typickým příkladem zvyšování rivality jsou početné, přibližně stejně velké a silné konkurující si podniky. Rivalita se dále zvyšuje, jsou-li poskytované výrobky a služby nediferencované, sledují-li rivalové různé cíle, neshodnou-li se na způsobech konkurence a proto se neustále střetávají a v neposlední řadě je-li míra růstu odvětví nízká a zvýšení tržního podílu je možné pouze na úkor konkurenta. (TICHÁ, HRON, 2008)

2.2.2 Analýza konkurentů

Další analýzou, kterou se budu v rámci makroprostředí zabývat, je analýza konkurentů. Konkurenti jsou obecně faktory vnějšího prostředí, které přímo ovlivňují fungování organizace a vůči kterým potřebuje organizace dosahovat konkurenčních výhod. Konkurenty neboli firmy, se kterými jiné firmy soupeří o zákazníky a potřebné zdroje, rozdělujeme na konzistentní a nekonzistentní. Konzistentní konkurenti nabízejí zákazníkům stejné či podobné produkty a služby jako daná organizace, kdežto nekonzistentní konkurenti nabízejí produkty a služby odlišné, ale přesto dané společnosti konkurují. Příkladem konzistentních konkurentů jsou například letecké společnosti. Nekonzistentními konkurenty jsou například atletický klub a univerzita, jenž mezi sebou soupeří o získání talentovaných sportovců. (DONNELLY, GIBSON, IVANCEVICH, 1995)

Cílem této analýzy je především ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku a rozlišit výhodně situované konkurenty od nevýhodně situovaných konkurentů. Následně je důležité zabývat se klíčovými konkurenty. U těchto konkurentů musíme sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit své hospodářské výsledky, čímž předvídáme změnu v jejich strategii, dále monitorovat jejich chování, studovat zázemí a filozofii jejich manažerů za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout, studovat jejich priority a výkonové cíle a odhadovat pravděpodobné příští tahy.

Analýza konkurentů se může pyšnit dvěma důvody své důležitosti. Prvním důvodem, proč tuto analýzu dělat, je její vztah ke strategii. Dobrou strategii totiž nelze formulovat bez porozumění svým klíčovým konkurentům neboli v tzv. konkurenčním vakuu.

Druhý důvod důležitosti se týká závislosti strategií jednotlivých konkurentů. Jelikož mají tahy jednoho konkurenta přímý dopad na ostatní konkurenty, mluvíme o tzv. strategickém protitlaku.

Při určování postavení a strategií konkurentů existují alespoň tři přístupy, které může podnik aplikovat. Aplikují se s ohledem na podíl na trhu a konkrétně se jedná o tyto přístupy:

- růst a budovat – získat větší podíl na trhu pomocí rychlého růstu, rychlejšího než je růst a rozvoj odvětví jako celku,
- zmocnit se podílu na trhu a udržet si ho – rozvíjet se stejným tempem jako je průměrné tempo rozvoje odvětví,
- vzdát se podílu na trhu s nebo bez boje – příprava na vyklizení trhu.

V rámci této analýzy používáme pro hodnocení konkurentů následující rastr. (TICHÁ, HRON, 2008)

Tabulka 3: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Nákladová výhoda				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Váznost konkurence (současná) *				
Váznost konkurence (v příštím roce) *				
Váznost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

Zdroj: TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7.

* = k hodnocení lze využít následující škály:

- 1 = nejlepší (nejvyšší)
- 2 = nadprůměrný
- 3 = průměrný
- 4 = podprůměrný
- 5 = nejhorší (neohrožující)

2.2.3 Analýza atraktivity odvětví

Analytické kroky, které byly provedené zejména v rámci analýzy konkurence, jsou následovány analýzou atraktivity odvětví. Právě tato analýza sumarizuje jejich výsledky.

Provádíme-li analýzu atraktivity odvětví, hodnotíme patnáct faktorů a jednotlivým silám, které tyto faktory ovlivňují, přiřazujeme skóre od jedné do desíti. Umožňují-li podmínky v odvětví maximálně využít disponibilních zdrojů, přiřadíme skóre nejvyšší, tedy deset. Nejnižší skóre přiřadíme naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví. Jelikož hodnotíme patnáct faktorů a u každého faktoru můžeme přiřadit maximálně deset bodů, mohlo by celkové skóre dosáhnout hodnoty sto padesát. Této ideální hodnoty se však v reálu nedosahuje, skóre se pohybuje většinou mezi hodnotou sedmdesát pět a sto dvacet. Poklesnutí hodnoty pod úroveň sedmdesáti pěti bodů signalizuje zamyšlení se nad repozicí podniku, neboli nad změnou chování podniku. (TICHÁ, HRON, 2008)

Rastr pro analýzu atraktivit odvětví vypadá následovně.

Tabulka 4: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/ klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná,	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance, spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu – výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7.

2.2.4 STEP analýza

Velmi efektivním nástrojem pro ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik je STEP analýza. Jelikož současné vnější prostředí probíhá v turbulentní době, ve které je podnik chápán jako živý organismus, je důležité udržovat rovnovážný stav právě mezi podniky a faktory vnějšího prostředí, jejichž vlivy se tato analýza zabývá.

Cílem analýzy je tedy ohodnotit vliv faktorů globálního prostředí na podnik a poskytnout odpovědi na následující tři otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Název této analýzy vznikl z počátečních písmen vzájemně se ovlivňujících segmentů vnějšího prostředí, a sice sociálně-kulturní (S), technologický (T), ekonomický (E) a politicko-právní (P).

Sociálně-kulturní segment vnějšího prostředí se zabývá faktory, které souvisejí se způsobem života obyvatel. Základními faktory analýzy jsou tedy například:

- demografie,
- životní styl obyvatel,
- rozdělení důchodů,
- mobilita obyvatelstva,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času.

Segment technologický související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know - how představuje například následující faktory:

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- přístup k výzkumu a vývoji,
- rychlost technologických změn,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Faktory související s toky peněz, zboží, služeb, informací a technologií zahrnuje segment ekonomický, jehož předmětem analýzy jsou například:

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz a výše úrokových měr,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- náklady na energii.

Poslední, politicko-právní segment zahrnuje faktory, které souvisejí s jednáním místních i zahraničních vlád a s distribucí moci mezi lidmi. Analýza v rámci tohoto segmentu se tedy zabývá například:

- stabilitou vlády,
- regulací zahraničního obchodu,
- daňovou politikou,
- monopolní legislativou,
- sociální politikou,
- ochranou životního prostředí.

Z výše uvedených faktorů můžeme dospět k závěru, že STEP analýza bere v úvahu i ty faktory, které nejsou podnikatelského charakteru, např. životní styl obyvatel v rámci sociálně-kulturního segmentu. Hodnocení právě těchto faktorů je jednou z výhod této analýzy. Další výhodou této analýzy je směřování pozornosti na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při analýze odvětví patrné. Neméně důležitým kladem je i to, že pomáhá porozumět faktorům ovlivňující vývoj konkrétního období.

Může se ale také stát, že nám tato analýza nepřinese nic nového, např. v období ekonomického klidu, kdy provádění analýzy zbytečně váže čas, který by mohl být využit na jinou analýzu a to je jedna z nevýhod STEP analýzy. (TICHÁ, HRON, 2008)

2.3 Čerpání finančních prostředků z EU

Předmětem zájmu Evropské unie je rovnoměrný hospodářský a společenský rozvoj členských států a jejich regionů. O tento rovnovážný rozvoj usiluje prostřednictvím politiky soudržnosti, jejímž cílem je zmírnění rozdílů v životní a ekonomické úrovni mezi chudšími a bohatšími zeměmi EU. Důraz je kladen především na udržitelný růst, inovace, konkurenceschopnost a vytváření flexibilní, otevřené a soudržné společnosti s vysokou mírou zaměstnanosti.

Úsilí uvedené v předchozím odstavci se nazývá evropská politika hospodářské a sociální soudržnosti, a jelikož koheze znamená soudržnost, můžeme jej také krátce nazvat jako politika kohezní. Tato politika, na kterou EU vynakládá více než jednu třetinu svého rozpočtu, je realizována pomocí fondů EU, prostřednictvím kterých se rozdělují finanční prostředky za účelem snížení ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy. Základními fondy, se kterými EU disponuje, jsou strukturální fondy a fond soudržnosti. Strukturální fond se dále dělí na evropský fond pro regionální rozvoj a evropský sociální fond. Česká republika má na právě probíhající programové období 2007 – 2013 k dispozici 26,69 miliard eur, což jsou přibližně tři čtvrtiny ročního státního rozpočtu ČR.

Zprostředkujícím mezistupněm mezi evropskými fondy a konkrétními příjemci finanční podpory jsou operační programy. V současném období má náš stát vyjednaných dvacet šest operačních programů, z nichž osm je zaměřeno tematicky, sedm zeměpisně a ostatní umožňují přeshraniční, meziregionální a nadregionální spolupráci. Tematické jsou operační programy podnikání a inovace, životní prostředí, doprava, vzdělávání pro konkurenceschopnost, výzkum a vývoj pro inovace, lidské zdroje a zaměstnanost, technická pomoc a integrovaný operační program.

Na co mohou být finance přidělené danému operačnímu programu vynaloženy, vymezují prioritní osy, na které se operační programy dělí. Chce-li subjekt požádat o finanční podporu z fondů EU, musí předložit řídicímu orgánu projekt, který musí být v souladu se záměry operačního programu, z něhož chce finanční prostředky čerpat. Cílem projektů je zlepšení sociálního a ekonomického prostředí v členských zemích a jejich regionech, projekt musí tedy být veřejně prospěšný. To ale ze získávání podpory nevylučuje soukromé firmy, které mohou žádat dotace například na novou technologii

či vzdělávání zaměstnanců, což podpoří zaměstnanost v regionu. Žádosti projektu jsou přijímány prostřednictvím výzev neboli časově vymezených úseků, jež jsou určeny k podání žádosti o dotaci. Žadatelé, tedy obce, kraje, ministerstva, podnikatelé, vlastníci dopravní infrastruktury, neziskové organizace, výzkumná centra či školy, by měly pro svůj úspěch sledovat, jaké výzvy právě probíhají a jaké jsou plánovány na nejbližší období.

Z fondů EU je financováno mnoho projektů, týkajících se různých oblastí. Nejvíce známy jsou projekty týkající se rozvoje dopravy a dopravní infrastruktury a jedná se například o výstavbu a opravy silnic, železnic, dálnic a obchvatů či nákup dopravních prostředků městské hromadné dopravy. Financována je samozřejmě také ochrana životního prostředí a to budováním čistíren odpadních vod, výsadbou regenerační zeleně, instalací větrných elektráren či budováním rozvodných sítí pitné vody. Fondy EU dále podporují rozvoj měst a obcí (úpravy veřejných prostranství, vzdělávací a zdravotnické služby, společenské a kulturní aktivity apod.), rozvoj cestovního ruchu (rozvoj kapacit ubytovacích zařízení, budování cyklostezek a cyklotras s využitím pro cestovní ruch apod.) a rozvoj lidských zdrojů (rekvalifikační kurzy pro nezaměstnané, podpora dalšího vzdělávání, poskytování sociálních služeb apod.). Důležitou oblastí financování je podpora podnikání, vědy a výzkumy, v rámci které žádají subjekty o podporu při zakládání podniků, nákupu výrobních technologií, na marketingové služby a v neposlední řadě při podpoře patentové aktivity podniků. Financováno je také zlepšování kvality služeb poskytovaných veřejnou správou a samosprávou a program rozvoje venkova. (www.strukturalni-fondy.cz)

Jelikož budu ve své praktické části analyzovat podnikatelský subjekt, považuji za nutné zmínit se o vývoji podpory malým a středním firmám. Základem podpory těchto firem bylo zjištění, že malé a střední firmy přispívají v USA rozhodující měrou k růstu zaměstnanosti. Toto zjištění, jehož autorem byl ekonom David Birch, našlo ale také své kritiky. Někteří autoři poté považovali tyto firmy za zázračný lék na nezaměstnanost, jiní autoři však poukazovali na slabý přínos malých firem pro růst zaměstnanosti. Hlavním výsledkem dalších autorů však byla tvorba nových pracovních míst těmito firmami. Dalším významem malých a středních firem pro regionální rozvoj je jejich schopnost vytvářet a měnit podnikatelské prostředí regionu. Mimo jiné přispívají k image města, jsou vzorem pro budoucí generace podnikatelů, udržují konkurenční prostředí v ekonomice, a proto je jejich přínos

z dlouhodobého hlediska zřejmý. U malých firem však z důvodu jejich velikosti a vysokého procenta bankrotů nelze jejich přínos přeceňovat. Významným důvodem pro podporu začínajících podnikatelů je tedy snaha podpořit sociální mobilitu. Usnadnění přístupu ke kapitálu a vysoce kvalifikované poradenství jsou hlavními formami podpory rozvoji malým a středním firmám, v rámci kterých mají firmy přístup k výhodným půjčkám a státním programům, které usnadňují přístup k poradenským službám, jelikož nedostatek informací je mnohdy slabým místem mnoha firem. (BLAŽEK, UHLÍŘ, 2002)

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je popis a zhodnocení situace vybrané firmy v tržním prostředí. Základem práce je charakteristika základních interních analýz podnikatelského subjektu a externích analýz podnikatelského prostředí a jejich následná aplikace na libovolně vybranou firmu. Součástí práce bude vybraná společnost podrobně popsána, následně bude podrobněji analyzováno její externí prostředí včetně Porterova modelu pěti sil, analýzy konkurentů a atraktivity odvětví. V rámci interních analýz budou rozebrány silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.

3.2 Metodika práce

Základem pro zpracování této diplomové práce budou především informace získané studiem odborné literatury týkající se marketingu, managementu, strategického managementu a regionálního rozvoje. V současné době nesmím samozřejmě zapomenout na internetové zdroje, které budu především díky jejich dostupnosti a rychlosti využívat k získání informací o konkurentech a strukturálních fondech Evropské unie. Veškerá použitá literatura a internetové zdroje budou podle citační normy uvedeny v závěru této práce pod názvem „Seznam literatury“.

V druhé, a sice aplikační části budou analýzy charakterizované v části teoretické aplikovány na vybranou společnost. Úvodem aplikační části bude charakteristika vybrané společnosti, bez které bych analýzy nemohla aplikovat. Pro společnost důležité certifikáty, které ovlivňují její postavení na trhu a další formuláře budou součástí příloh. Jednotlivé analýzy budou rozděleny dle vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Jelikož součástí analýz bude i analýza konkurentů, budou stručně charakterizováni i nejvýznamnější konkurenti společnosti. Pro přehlednost bude hodnocení některých analýz znázorněno pomocí tabulek či schémat, které budou dle citační normy očíslované, pojmenované a odcitované. Veškeré tabulky, obrázky a rovnice v této práci použité budou shrnuté v závěru práce pod názvem „Seznam tabulek, obrázků a rovnic“. Na základě vyhodnocení analýz se budu v závěru aplikační části zabývat možnostmi

čerpání finančních prostředků z Evropské unie, kde stručně popíši postup čerpání dotace.

Pro přehlednost bude diplomová práce rozdělena do kapitol a odstavců. Z důvodu snadnější orientace v textu bude použito řádkování 1,5. Základní text bude psán písmem Times New Roman velikostí 12, nadpisy a podnadpisy budou graficky znázorněny tučným písmem, kurzívou či změněnou velikostí. Pro zpracování této diplomové práce budou použity programy Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel.

3.3 Hypotéza

Jelikož má společnost Solodoor na trhu již dlouholetou tradici, bude v rámci SWOT analýzy zaujímat ofenzivní přístup, který je výsledkem silných stránek a příležitostí.

4 Analytická část

4.1 Charakteristika společnosti SOLODOOR

Jako nástupnická organizace za divizi Dřevařské výroby SOLO Sušice byla v roce 1997 založena akciová společnost Solodoor. Sídlo společnosti je v ulici Nádražní č. 166, 342 01 Sušice. Zápis do obchodního rejstříku byl proveden u Krajského soudu v Plzni. Přeložíme-li si název společnosti do českého jazyka, zjistíme, čím se tato společnost zabývá, a sice výrobou interiérových dveří a obložkových zárubní, což nám napovídá slovíčko „door“, které v překladu znamená dveře. Možná právě z tohoto důvodu se název společnosti do cizích jazyků nepřekládá.

Rok později po založení společnosti byla zahájena výroba interiérových dveří s přibližným ročním objemem patnáct tisíc kusů a od roku 2004 zařadila mezi své činnosti také výrobu obložkových zárubní. V současnosti se roční objem výroby pohybuje okolo dvě stě padesáti tisíc u interiérových dveří a osmdesáti tisíc obložkových zárubní, což je oproti roku zahájení výroby značný nárůst.

Jelikož hlavním výrobním programem společnosti je výroba všech typů interiérových dveří, od vnitřních vchodových dveří přes dveře posuvné, protihlukové, kouřotěsné, zátěžové až po dveře požárně odolné, a výroba obložkových zárubní či obkladů ocelových zárubní, stala se společnost Solodoor jednou z největších českých firem zabývajících se právě výrobou interiérových dveří a obložkových zárubní. Svým zákazníkům nabízí velký výběr dezénů a prosklení dveří, které jsou vzájemně sladěny s obložkovými zárubněmi, přičemž je nabídka stále rozšiřována o nové nápady designu. V nabídce služeb nechybí samozřejmě montáž výrobků. Rozsah a kvalita poskytovaných služeb jsou jistě jednou silnou stránkou společnosti.

K dalším silným stránkám, které budou rozebrány v rámci SWOT analýzy, lze také přičíst kolektiv kvalifikovaných pracovníků, jejichž cílem je naplňování přání zákazníků. Společnost zaměstnává více než dvě stě zaměstnanců, díky čemuž zaujala místo největšího zaměstnavatele regionu. Své dobré jméno si buduje i na zahraničních trzích, zejména ve střední a východní Evropě.

Sídlo společnosti, které se nachází na pokraji CHKO Šumava a Národního parku Šumava, vyžaduje značnou pozornost vlivu na životní prostředí. Výroba je však ekologicky čistá, což potvrzuje ekoznačka „Ekologicky šetrný výrobek“, kterou je společnost oprávněna používat. Veškerý odpad, který by se mohl stát potenciálním činitelem, je ukládán do speciálních nádob a následně likvidován externími firmami. Obaly používané společností splňují normy stanovené zákonem o obalech. Veškeré vlivy na životní prostředí včetně jejich dopadů a řešení eviduje společnost ve firemní environmentální dokumentaci a v registru environmentálních aspektů. Prostřednictvím mezinárodní normy ISO 14001:2004, jejíž certifikát společnost vlastní, podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečištění v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Tento certifikát je součástí přílohy č. 2. (www.nqa.com)

O plnění strategického cíle „Vyváženost výrobního sortimentu, zvyšování kvality výroby a snižování nákladů“ vypovídá certifikát ISO 9001:2008, který je k nahlédnutí v příloze č. 2. Tento certifikát přináší společnosti spokojené zákazníky, snižování provozních nákladů, zvyšování konkurenceschopnosti, lepší vztahy se zúčastněnými stranami, lepší řízení rizik a porozumění zákonných a regulačních požadavků. (www.info-kvalita.cz)

Aby společnost posílila pozici v síti specializovaných prodejců a naplnila svůj strategický záměr, vytyčila si pro rok 2012 šest hlavních úkolů:

1. posilování povědomí o značce Solodoor spojené se sloganem „české dveře“,
2. zlepšování prezentace výrobků prostřednictvím atraktivní webové prezentace s rozšířenými možnostmi konfigurace, vizualizace a produktovým katalogem,
3. vývoj nových výrobků,
4. zvýšení dostupnosti výrobků rozšířením počtu obchodních míst a částečnou změnou logistického konceptu,
5. posílení zákaznického přístupu zaměstnanců společnosti,
6. snížení ekologických dopadů na životní prostředí.

U prvního cíle je zmiňován slogan „české dveře“ představující ocenění, které společnost Solodoor získala prozatím jako jediná tuzemská firma v oboru. Ocenění, které opravňuje označovat produkty známkou kvality, CZECH MADE (viz příloha č. 3) zohledňuje kvalitu výrobků, působení na životní prostředí, spotřebu

energií a péči o zaměstnance. Je to samozřejmě velmi silnou stránkou společnosti, která vyzdvihuje kvalitu výrobků, prověřenou a tradiční značku a odlišuje ji od konkurence. (www.solodoor.cz)

4.2 SWOT analýza společnosti SOLODOOR

V rámci SWOT analýzy se budu zabývat jak vnitřním, tak vnějším prostředím a jejich jednotlivými faktory.

Základem analýzy bude definování silných a slabých stránek podniku neboli faktorů, které mají na úspěch podniku pozitivní nebo negativní vliv. V rámci vnějšího prostředí podniku budou definovány příležitosti a hrozby. Jelikož může být například silná stránka u jiného podniku posuzována jako slabá, u každého faktoru popíši, proč je pro podnik například silnou či slabou stránkou.

Silné stránky společnosti Solodoor:

- **umístění podnikové prodejny Sušice** – sídlo společnosti je nejen necelých šedesát kilometrů od německých hranic, ale také v okolí unikátního přírodního prostředí, což přináší společnosti dostatek potenciálních domácích i zahraničních zákazníků,
- **název společnosti** – umístění anglického slovíčka „door“ v názvu společnosti napoví novým zákazníkům, čím se společnost zabývá, na rozdíl od konkurence (např. Sapeli, Masonite),
- **kolektiv kvalifikovaných pracovníků** – schopní pracovníci umožňují bezproblémovou výrobu a zaměřují se na plnění přání zákazníků, čímž společnosti přinášejí spokojené zákazníky,
- **široký sortiment interiérových dveří** – společnost nabízí interiérové dveře různých typů v různých dezénových provedeních včetně velkého výběru prosklení a dezénů,
- **kvalita výrobků** – kvalitní výrobky představují spokojené zákazníky, minimální reklamace a tím nízké náklady na jejich vyřizování,
- **nižší prodejní ceny v porovnání s konkurenty** – stejně kvalitní výrobky nabízejí za nižší ceny v porovnání s hlavními konkurenty Sapeli a Masonite,
- **ocenění CZECH MADE** – společnost je jediným tuzemským vlastníkem tohoto ocenění vyzdvihující kvalitu výrobků, působení na životní prostředí, spotřebu

energií a péči o zaměstnance, které má pozitivní vliv na zákazníky při výběru firmy,

- **certifikáty ISO 9001:2008 a ISO 14001:2004** – jejich vlastnictví přináší společnosti spokojené zákazníky, snižování provozních nákladů, zvyšování konkurenceschopnosti a podporu životního prostředí,
- **přehledné internetové stránky** – snadná orientace na přehledných internetových stránkách přináší společnosti více zákazníků a tudíž větší objemy prodeje,
- **E - SHOP** – výrobky společnosti Solodoor můžou zákazníci zakoupit i prostřednictvím internetu,
- **vizualizace a konfigurátor dveří** – zákazníci si mohou na internetových stránkách nahrát fotku svého interiéru a vybrat tak nejvhodnější dveře.

Slabé stránky společnosti Solodoor:

- **nedostatečná reklama** – společnost nevyužívá dostatečnou reklamu, ani billboardy, televizní reklamu či reklamu v časopisech oproti konkurenci, která ji využívá a přebírá tak společnosti Solodoor zákazníky,
- **nehodně zvolená podpora prodeje** – společnost nabízí ke koupi dveří slevovou poukázku k nákupu na internetové stránce alza.cz, kdežto konkurence nabízí k nákupu dveří například vysavač, či interiérové dveře, což je pro zákazníky atraktivnější, neboť slevovou poukázku nemusí vůbec využít a nemotivuje je to tedy k nákupu,
- **kování** - společnost neprodává kování své značky, čímž neuspokojuje potřeby náročných zákazníků, kteří chtějí mít kování ve stejné značce jako interiérové dveře a přejdou tedy ke konkurenci,
- **komunikace se zákazníky** – společnost nedává svým zákazníkům dostatečně vědět o právě probíhajících akcích, nevyužívá reklamní letáky a přichází tak o zákazníky,
- **slabá obchodní značka** – tím, že společnost nevyužívá v dostatečném rozsahu reklamu a komunikaci s potenciálními zákazníky, nedává veřejnosti dostatečně najevo o její existenci.

Příležitosti společnosti Solodoor:

- **rozsíření nabídky výrobků** – pokud by se společnost zaměřila především na své značkové kování, uspokojila by další zákazníky,
- **vstup na nové trhy** – společnost by získala další zákazníky jak otevřením nových prodejních míst v tuzemsku, tak v zahraničí,
- **získání finančních prostředků z fondů EU** – SOLODOOR má možnost čerpat finanční prostředky z EU například na marketingové služby, které patří mezi její slabé stránky a oslovit tak další zákazníky

Hrozby společnosti Solodoor:

- **nepříznivý vývoj směných kurzů** – firma dostane méně peněz za prodej svých výrobků než při příznivém vývoji směných kurzů a její výrobky se tak stávají méně konkurenceschopné,
- **mění se vkus zákazníků** – stávající výrobky již nebudou plně uspokojovat zákazníky vyžadující nový design a společnost tedy bude muset investovat do nové technologie, designéra apod., což vyvolá zvýšení nákladů a snížení hospodářského výsledku,
- **pokles zákazníků** – konkurence může z jakýchkoliv důvodů přijít o své zákazníky, což je samozřejmě situace nepříznivá, která má za následek snížení objemu prodeje,
- **existující konkurence** – prostřednictvím cenové, marketingové a designové politiky nám může přebrat zákazníky,
- **vstup nové konkurence** – jak k zahraničním, tak tuzemským konkurentům mohou přejít naši zákazníci, které zaujmou například nízké zaváděcí ceny konkurentů.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy jsem zvolila metodu párového srovnání, a sice Fullerovu metodu. Výsledkem této metody jsou váhy jednotlivých kritérií. Základem je sestavení tzv. Fullerova trojúhelníku, v rámci kterého jsou jednotlivá kritéria očíslována pořadovými čísly 1, 2, až n. V tomto případě je Fullerův trojúhelník tvořen dvojřádky, v nichž se každá dvojice kritérií vyskytne jen jednou, každé kritérium je tedy porovnáváno se všemi ostatními kritérii. Kritérium, které je považováno za důležitější se v trojúhelníku vyznačí, tudíž pro kritérium K_j představuje počet vyznačených čísel j počet jeho preferencí označených f_j . (FRIEBELOVÁ, KLICNAROVÁ, 2007)

Pro normovanou váhu kritéria K_j platí:

Vzorec 1: Fullerova metoda

$$w_j = \frac{f_j}{\frac{n(n-1)}{2}}, j = 1, 2, \dots, n.$$

Zdroj: FRIEBELOVÁ, Jana a Jana KLICNAROVÁ. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978 80-7394-035-5. (1)

Pro sestavení Fullerova trojúhelníku jsem z každé skupiny vybrala tři, pro firmu nejsilnější faktory.

Mezi nejvýznamnější silné stránky jsem zařadila kvalitu výrobků, neboť pro zákazníky je právě kvalita velmi důležitá. Zákazníci vyžadují především kvalitu, a pokud je společnost schopna ji zákazníkům nabídnout, tak získávají velmi silnou konkurenční výhodu. Stejně tak je to se silnou stránkou týkající se ocenění CZECH MADE, které jiné tuzemské společnosti nevlastní. Za třetí nejsilnější silnou stránku jsem zvolila vizualizaci a konfigurátor dveří. V současné době se velmi využívá nakupování prostřednictvím internetu a s přehlednou vizualizací je nákup pro zákazníky snazší a tím ho více využívají. Konfigurátor dveří, který zákazníkům umožňuje nahrát si fotografii svého interiéru a vyzkoušet si veškeré dveře, je jistě také jednou z nejsilnějších stránek podniku. Společnost tedy může získávat zákazníky i na internetu, což je v současné době nezbytné.

Za nejvýznamnější slabé stránky jsem zvolila nedostatečnou reklamu, nevhodně zvolenou podporu prodeje a kování. Jsou to především ty slabé stránky, nad nimiž by se měla společnost v nejbližší době zamyslet a zlepšit je. Jak může společnost využít kvalitní výrobky, které nabízí, když o společnosti Solodoor a jejích kvalitních výrobcích zákazníci nevědí? Z důvodu nedostatečné reklamy společnost přichází o zákazníky, kteří přecházejí ke konkurenci, o které vědí. Prostřednictvím nevhodně zvolené podpory prodeje přichází také společnost o zákazníky. Ti si raději koupí např. osm interiérových dveří u konkurence, ke kterým dostanou jedny zdarma, než u společnosti kde při nákupu nad dvacet pět tisíc získají slevový kupón v hodnotě čtyř tisíc na nákup v obchodech alza.cz, který je pro ně neatraktivní. Jelikož si společnost vytyčila vývoj nových

výrobků mezi hlavní úkoly v rámci splnění strategického záměru, zvolila jsem za nejvýznamnější slabou stránku i kování, které nemá společnost ve stejné značce jako interiérové dveře, čímž neuspokojí potřeby náročnějších zákazníků.

S posledně zmíněnou slabou stránkou souvisí příležitost, týkající se právě rozšíření nabídky výrobků. Bude-li mít společnost vlastní kování, získá nové zákazníky. Další silnou příležitostí je vstup na nové trhy, čímž získá společnost také nové zákazníky. Získání finančních prostředků z fondů Evropské unie považují také za velmi důležitou příležitost, neboť jejím prostřednictvím můžeme dosáhnout rozšíření nabídky výrobků či kvalitní reklamy.

Nejvíce je společnost ohrožena existující konkurencí, která jí prostřednictvím lepší reklamy a podpory prodeje přebírá zákazníky. Silnou hrozbou je ale i vstup nových zahraničních i domácích konkurentů, kteří mohou firmu ohrozit zaváděcími cenami, výhodnou podporou prodeje či novým designem. Aby společnost dostatečně uspokojovala potřeby zákazníků, musí sledovat jejich vkus, který se může měnit. Podle měnícího se vkusu zákazníků by pak firma musela investovat do nové technologie, aby jejich přání uspokojila.

Pro sestavení Fullera trojúhelníku jsem jednotlivé faktory očíslovala následovně:

- 1- kvalita výrobků,
- 2- ocenění CZECH MADE,
- 3- vizualizace a konfigurátor dveří,
- 4- nedostatečná reklama,
- 5- nevhodně zvolená podpora prodeje,
- 6- kování,
- 7- rozšířená nabídka výrobků,
- 8- vstup na nové trhy,
- 9- získání finančních prostředků z fondů EU,
- 10- existující konkurence,
- 11- vstup nové konkurence,
- 12- měnící se vkus zákazníků.

Obrázek 9: Vypracovaný Fullerův trojúhelník

<u>1</u>	<u>1</u>	1	<u>1</u>	<u>1</u>	1	1	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>1</u>
2	3	<u>4</u>	5	6	<u>7</u>	<u>8</u>	9	10	11	12	
	<u>2</u>	2	<u>2</u>	2	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
	3	<u>4</u>	5	<u>6</u>	7	8	9	10	11	12	
		3	<u>3</u>	3	3	<u>3</u>	<u>3</u>	3	<u>3</u>	3	
		<u>4</u>	5	<u>6</u>	<u>7</u>	8	9	<u>10</u>	11	<u>12</u>	
			<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	4	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	
			5	6	7	8	<u>9</u>	10	11	12	
				<u>5</u>	<u>5</u>	<u>5</u>	5	5	5	5	
				6	7	8	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	
					6	<u>6</u>	6	6	<u>6</u>	6	
					<u>7</u>	8	<u>9</u>	<u>10</u>	11	<u>12</u>	
						<u>7</u>	7	7	7	7	
						8	<u>9</u>	<u>10</u>	<u>11</u>	<u>12</u>	
							8	8	<u>8</u>	<u>8</u>	
							<u>9</u>	<u>10</u>	11	12	
								9	<u>9</u>	9	
								<u>10</u>	11	<u>12</u>	
									<u>10</u>	<u>10</u>	
									11	12	
										11	
										<u>12</u>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Řešení Fullerova trojúhelníku

K	f_j	$w_j = f_j/N$	$w_j \cdot v \%$
1	8	0,12	12%
2	8	0,12	12%
3	4	0,06	6%
4	10	0,15	15%
5	3	0,05	5%
6	4	0,06	6%
7	4	0,06	6%
8	3	0,05	5%
9	6	0,09	9%
10	8	0,12	12%
11	2	0,03	3%
12	6	0,09	9%
N	66	1,00	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku

K	f_j	$w_j = f_j/N$	$w_j \cdot v \%$
1	silné stránky	0,30	30 %
2			
3			
4	slabé stránky	0,26	26 %
5			
6			
7	příležitosti	0,20	20 %
8			
9			
10	hrozby	0,24	24 %
11			
12			
N		1,00	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je vidět z tabulky Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku, celkový podíl silných stránek tvoří 30%, slabé stránky představují 26%, příležitosti 20% a hrozby činí 24%. SWOT matice společnosti SOLODOOR vypadá tedy následovně:

Tabulka 7: SWOT matice společnosti Solodoor

		Interní faktory	
		Silné stránky 30%	Slabé stránky 26%
Externí faktory	Příležitosti 20%		
	Hrozby 24%		

Zdroj: Vlastní zpracování

Jelikož z vnitřních faktorů zaujímají vyšší podíl silné stránky a z vnějších faktorů hrozby, je výslednou strategií přístup S-T neboli defenzivní přístup. Cílem společnosti je tedy maximalizovat silné stránky a naopak minimalizovat hrozby. Na základě tohoto výsledku musím vyvrátit hypotézu této práce, která tvrdí, že díky dlouholeté tradici, bude společnost zaujímat přístup ofenzivní.

Nejzávažnější hrozbou, která má dvanácti procentní váhu, je existující konkurence. Firma by měla využívat své silné stránky k oslabení konkurence. Výrobky společnosti Solodoor mají ocenění CZECH MADE, které žádný z konkurentů nevládní. Společnost by tedy měla světu dávat najevo, že právě ona je jediným vlastníkem tohoto ocenění. Stejně tak by měla informovat o svých kvalitních výrobcích, které je možno zakoupit jak v kamenných obchodech, tak prostřednictvím E-SHOPU s přehlednou vizualizací. Tímto vším může společnost konkurenci oslabit a měla by se tedy zaměřit na reklamu, která je její slabou stránkou. Reklamu by měla zaměřit jak na samotnou společnost, tak na kvalitní výrobky a E - SHOP. Využíváním reklamy v rádiu, v televizi či na billboardech by se stala společnost známější a získávala by zákazníky od konkurentů. Zaměřit by se měla také na lepší zvolení podpory prodeje, která by byla pro zákazníky atraktivnější a motivovala by je tedy k nákupu. I tímto by Solodoor oslabil konkurenci, jejíž podpora prodeje je mnohem lépe zvolená.

Mezi hrozby patří také měnící se vkus zákazníků. I když je tato hrozba spíše neovlivnitelná, určitým způsobem by ji společnost minimalizovat mohla, například dotazováním se zákazníků. Na své internetové stránky by společnost mohla umístit dotazník, ve kterém by se zákazníků tázala, zda jsou spokojeni s jejími výrobky a s jejich designem, jaké by uvítali nové dezény dveří a typy prosklení, které znají například od konkurentů. Motivací pro vyplnění dotazníku by mohla být například soutěž o slevovou poukázku na nákup interiérových dveří. Společnost by v rámci minimalizace této hrozby měla zaměstnávat kvalifikované designéry, jež by navrhovaly nové designy dveří podle přání zákazníků.

Společnost by tedy měla využívat své silné stránky k blokování existujících hrozeb. Měla by se o své silné stránky „starat“, aby i nadále byly silnými.

4.3 Portfolio analýza společnosti SOLODOOR

Jelikož základním krokem pro sestavení matice BCG je definování produktů zastoupených v portfoliu, budu se nejprve zabývat výrobky, které společnost Solodoor vyrábí. Mezi základní produkty patří vnitřní vchodové dveře, interiérové dveře a speciální dveře.

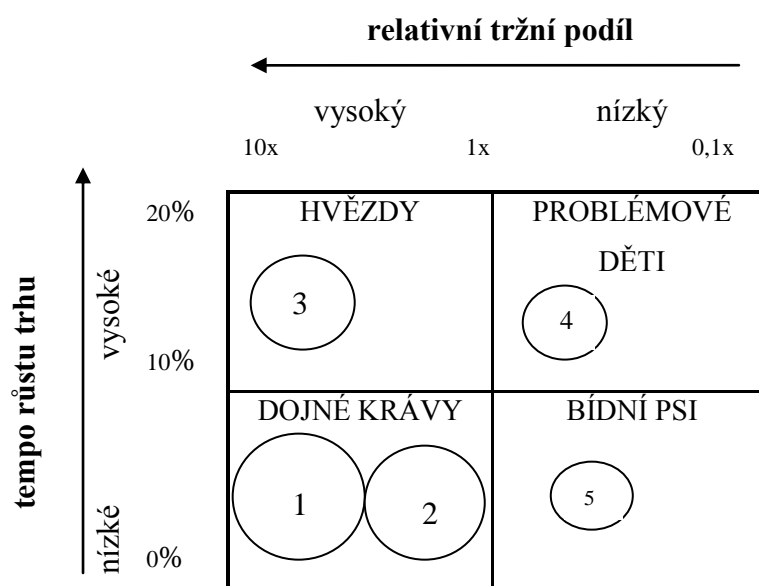
Vnitřní vchodové dveře nabízí společnost v mnoha provedeních z hlediska modelových řad, výběru povrchů či skel. Nabídka těchto dveří se dále dělí na dveře vnitřní vchodové požárně odolné, bezpečnostní, protihlukové a kouřotěsné. Požárně odolné dveře, které mnohdy vyžadují bezpečnostní předpisy, odolají požáru třicet minut. Bezpečnostní dveře mají pětibodový bezpečnostní zámek a u pantů trny bránící vysazení dveří. Protihlukové dveře zabraňují průniku zvuku, kdežto kouřotěsné zabraňují průniku kouře.

Interiérové dveře jsou nabízeny v několika řadách, u kterých si může zákazník libovolně zvolit provedení dveří, povrchovou úpravu, dezén či skelní výplň. Zákazníkovi je tak nabízeno nespočetné množství různých kombinací interiérových dveří.

Speciálním dveřmi jsou dveře posuvné, protihlukové, kouřotěsné, požárně odolné a zátěžové. Stejně jako u interiérových dveří se i zde nabízí různé kombinace designu.

Dalšími produkty společnosti jsou obložkové zárubně a obklad ocelových zárubní. Z hlediska designu tvoří nezbytnou součást interiérových dveří. Samozřejmě se ale jak interiérové dveře, tak obložkové zárubně prodávají i samostatně. Obložkové zárubně jsou nabízeny také se světlíky, jejichž výhodou je prosvětlení prostoru za dveřmi a optické zvětšení prostoru.

Obrázek 10: BCG matice společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výše uvedené matici BCG jsou obsaženy výrobky společnosti Solodoor, které jsou umístěny v tzv. „bublinách“, jejichž velikost zobrazuje procentní výnos v celkovém portfoliu. Číslice od jedné do pěti zastupují následující produkty:

1. interiérové dveře,
2. obložkové zárubně,
3. dveře vnitřní vchodové,
4. speciální dveře,
5. kování.

Z matice BCG je zřejmé, že nejvyšší výnosy zauímají interiérové dveře, které jsou spolu s obložkovými zárubněmi umístěny v kvadrantu s názvem „dojné krávy“. Podle velikosti „bublin“ můžeme usoudit, že interiérové dveře se na výnosu podílejí vyšším procentem než obložkové zárubně. Jejich zakotvené pozice, kterých dosáhly vysokou kvalitou, oceněním CZECH MADE, přijatelnou prodejní cenou a nespočtým množstvím kombinací jejich provedení, vydělávají značné přebytky, které může společnost využívat pro financování dividend, režii či jiných podnikových aktivit.

Dveře vnitřní vchodové, přinášející společnosti vysoké zisky a vynikající příležitosti k růstu, jsou umístěny v kvadrantu s názvem „hvězdy“. Konkurenční společnost Sapeli tyto aktivity nabízí v dokonalejších provedeních, například u bezpečnostních dveří nabízí zákazníkům až sedm bezpečnostních zámků a navíc u nich nabízí tzv. funkci klima určenou do rozdílných klimatických podmínek. Z tohoto důvodu je můžeme charakterizovat jako dobře zavedené, avšak ne dostatečně rozvinuté hvězdy. Jelikož ale ostatní konkurenční firmy včetně důležité konkurenční firmy Masonite vnitřní vchodové dveře vůbec nenabízí, zaujímá společnost Solodoor poměrně vysoký relativní tržní podíl. Společnost by tedy měla investovat do výroby bezpečnostních dveří a do dveří s funkcí klima, čímž by uspokojila další řadu zákazníků, kteří kvůli těmto nedostatkům přecházejí ke konkurenční firmě Sapeli.

„Problémové děti“ nebo také „otazníky“ jsou zastoupeny speciálními dveřmi. Tyto dveře vyžadují splnění určitých českých technických norem, a tudíž mají vysoké nároky i na jejich financování. Prodávají se v menších objemech než ostatní interiérové dveře, přeci jenom si málokdo koupí do domácnosti například kouřotěsné dveře, a proto jejich generování hotovosti je nízké. Firma Masonite ale dveře kouřotěsné a zátěžové nenabízí, čímž společnost Solodoor získává konkurenční výhodu.

V posledním kvadrantu s názvem „bídící psi“ je umístěno kování. Jelikož nemá společnost kování ve stejné značce jako dveře, zaujímá nízký relativní tržní podíl. Nároční zákazníci vyžadující značkové kování tak přejdou ke konkurenci, která značkové kování nabízí.

V rámci portfolio analýzy je nutné také zmapovat konkurenční prostředí a jejich aktivity. Společnosti Solodoor konkurují, jak jsem již uvedla, především dvě firmy a to společnosti Sapeli a Masonite. Společnost Masonite ve srovnání se společností Solodoor nemá ve své nabídce vnitřní vchodové, kouřotěsné a zátěžové dveře. Naopak ale má kování své značky, čímž získává konkurenční výhodu. Stejně tak i společnost Sapeli má své vlastní kování a navíc nabízí dveře bezpolodrážkové, prosklené a vchodové. Ani jedna konkurenční společnost nenabízí ale zárubně včetně světlíků, čímž získává konkurenční výhodu společnost Solodoor.

Aktivity obsažené v kvadrantu „dojné krávy“ jsou dostatečně konkurenceschopné. Interiérové dveře, jak již bylo podotknuto, jsou díky jejich kvalitě, přijatelné ceně, ocenění a nespočetnému množství provedení vysoce konkurenceschopné. Stejně

tak je tomu i u obložkových zárubní, které společnost nabízí s možností světlíků, což přináší společnosti konkurenční výhodu, neboť je konkurence nenabízí. Dveře vnitřní vchodové a speciální jsou také konkurenceschopné, ale již ne tolik jako interiérové dveře a obložkové zárubně, neboť je především firma Sapeli nabízí v lepších provedeních. Solodoor by tedy měla investovat do jejich rozvoje, aby mohly výrobky konkurovat i výrobkům značky Sapeli.

Společnost by se měla zamyslet nad rozšířením svého portfolia a to o výrobky, které navíc nabízí konkurence. Jedná se tedy o prosklené, bezpolodrážkové a vchodové dveře. Solodoor by se jejich výrobou vyrovnala konkurenci, což by jí přineslo jenom klady. Aby si společnost své portfolio udržela, měla by se zamyslet nad reklamou, která je její slabou stránkou. Reklamou a podporou prodeje by se staly produkty pro zákazníky atraktivnějšími, což by mělo na portfolio jistě kladný dopad.

4.4 Space analýza společnosti Solodoor

V rámci této analýzy se budu prostřednictvím kritérií stabilita prostředí a síla odvětví zabývat vnějším prostředím a prostřednictvím konkurenční výhody a finanční síly naopak prostředím vnitřním.

Faktory ovlivňující stabilitu prostředí

Proměnlivost poptávky a její jakékoliv větší výkyvy znamenají narušení stability prostředí. Poptávka po interiérových dveřích v posledních letech nezaznamenala větší výkyvy, je spíše konstantní a úzce závislá na výstavbě nových bytových jednotek a domů. Velikost poptávaného množství je samozřejmě ovlivněna mimo jiných faktorů především cenou, za kterou bude produkt nabízen.

Cenové rozpětí konkurenčních výrobků má na stabilitu prostředí nezanedbatelný vliv. Pokud by se na trhu vyskytovala pouze konkurence cenová, byla by poptávka vysoce elastická a každá změna ceny by vedla ke změně poptávaného množství, čímž by došlo k narušení stability. V reálném prostředí však firmy využívají i nástroje necenové konkurence, mezi které patří například reklama, balení, poskytování věrnostních slev či prodej na úvěr. V tomto případě není zvýšení cen doprovázeno snížením objemu prodávaného zboží nebo naopak zvýšení objemu výroby poklesem cen. Poptávka již není tak citlivá a stabilita prostředí není tudíž v tak velkém rozsahu narušena. Ve srovnání s konkurenty Sapeli a Masonite nabízí společnost Solodoor

cenově výhodnější produkty stejné kvality. Naopak hobbymarkety Obi nabízejí interiérové dveře za nižší ceny, které jsou ovšem doprovázeny výrazně nižší kvalitou. Již v rámci SWOT analýzy jsem u slabých stránek uvedla nedostatečnou reklamu. Společnost by ji měla více využívat, aby změny ceny nebyly doprovázeny radikálními změnami v poptávce. Ostatní nástroje necenové konkurence společnost využívá v přijatelné míře.

Bariéry vstupu do odvětví jsou dalším faktorem, který ovlivňuje stabilitu prostředí. Společnost Solodoor je již zaběhlá firma, která své zákazníky obsluhuje na mnoha trzích, jak domácích, tak zahraničních. Je držitelem několika certifikátů, což přispívá k její dobré pověsti, kterou si vybuodovala. Kvalifikovaný kolektiv vyrábí kvalitní interiérové dveře, které jsou zákazníkům nabízeny za přijatelnou cenou. Firma Solodoor má tedy řadu výhod, které brání vstupu novým konkurentům do odvětví. I ostatní firmy mají řadu výhod včetně kapitálově náročné technologie, kterou k výrobě interiérových dveří potřebují.

Rivalita mezi existujícími konkurenty samozřejmě existuje, každá firma se snaží získat zákazníky konkurentů, ale není výrazná. Každá firma našla své místo na trhu, na kterém zaujímá určitý podíl a uspokojuje své zákazníky.

Tlak ze strany substitutů jako faktor ovlivňující stabilitu prostředí lze v případě společnosti Solodoor považovat za nevýznamný, neboť neexistuje téměř žádný substitut, který by interiérové dveře nahradil. Jediným možným substitutem by mohly být chápány závěsy do dveří vyráběné jako textilní či korálkové. Ty ale zcela nepřinesou zákazníkům takový užitek jako interiérové dveře. Dovolím si tedy tvrdit, že substitut je neexistující a neovlivňuje tedy v tomto případě stabilitu odvětví.

Faktory ovlivňující sílu odvětví

Růstový potenciál na trhu interiérových dveří nezaznamenal v poslední době prudký nárůst, již existující firmy mají své stálé odběratele. Růstový potenciál výroby interiérových dveří je závislý na výkonu ve stavebnictví, který by mohl znamenat zvýšenou poptávku po interiérových dveřích.

Ziskový potenciál navazuje na předešlý faktor. Zvýšení růstového potenciálu vyvolá nárůst ziskového potenciálu.

Složitost vstupu do odvětví je dalším faktorem ovlivňujícím sílu odvětví. Vstup nových konkurentů je obtížný, neboť výroba interiérových dveří vyžaduje rozsáhlé výrobní prostory, náročné technologie a v neposlední řadě kvalifikované pracovníky.

Kapitálová intenzita může být charakterizována jako volba poměru vlastního a cizího kapitálu. Nevýhodou cizího kapitálu je snížení finanční stability a omezení vlastního rozhodování. Na druhou stranu jsou však úroky z cizího kapitálu daňově uznatelné, čímž snižují daňové zatížení. Začínající firmy v tomto odvětví většinou financují své potřeby prostřednictvím úvěrů, avšak ve fázích zralosti počet úvěrů a jejich výše značně klesají.

Technologické know-how je významné především skutečností, která říká, že s novými technologiemi klesají náklady. Firmy v odvětví se snaží své stroje, výrobní linky a výrobní postupy modernizovat, čímž prostřednictvím kvalitnějších a modernějších výrobků získají konkurenční výhodu.

Faktory ovlivňující konkurenční výhodu

Tržní podíl společnosti Solodoor je na dostačující úrovni. Společnost má v tuzemsku mnoho podnikových prodejen a poboček, kde její tržní podíl činí zhruba dvacet pět procent. Úspěšně expanduje i do zahraničí, k hlavním zahraničním trhům patří především Slovensko, Bulharsko, Rumunsko, Bělorusko, Kazachstán či Rakousko, přičemž v dalším roce plánuje společnost na základě uzavřených kontraktů posílení vývozu o dvacet pět procent. V Rumunsku je expanze podporována dokonce vlastní dceřinou společností SC SOLODOOR SRL. Jak v tuzemsku, tak v zahraničí se společnost prosazuje v řetězcích hobby marketů, konkrétně především v marketech Obi či Hornbach.

Kvalita výrobků je bezesporu významný faktor ovlivňující konkurenční výhodu. Odběratelé společnosti Solodoor oceňují především vynikající poměr kvality a užitné hodnoty v porovnání s cenou. Tento faktor tedy společnosti přináší nemálo významnou konkurenční výhodu.

Inovační cyklus je také velmi důležitý a přispívá k získávání nových zákazníků. Solodoor v žádném případě neopomíjí ani vývoj nových výrobků ani jejich inovaci. V minulém roce inovovala řady dveří Gabreta a Sonet a rozšířila nabídku spojenou s atraktivními strukturovanými povrchy Solo. Na trh dále uvedla dvě zcela nové výrobní řady, čímž rozšířila již rozsáhlou nabídku různých variant interiérových

dveří. Modernizaci a zdokonalení zaměřila společnost také na prezentaci svých výrobků, a sice do konfigurátoru a vizualizace dveří, která slouží jak pro koncového zákazníka, tak pro specializované prodejce.

Životní cyklus výrobku prochází fázemi nazývanými se zavedení, růst, zralost a úpadek. Interiérové dveře se nacházejí ve fázi zralosti, již jsou na trhu uvedené a dosahují dostatečných objemů prodeje. Nicméně životní cyklus výrobku souvisí s předchozím faktorem ovlivňujícím konkurenční výhodu. Aby firma svůj výrobek co nejdéle udržela ve fázi zralosti, je potřeba jej inovovat a modernizovat, jinak by se dostal do fáze úpadku. Jak již bylo řečeno, Solodoor své výrobky inovuje a přichází s novými modelovými řadami. Každá modelová řada se pak nachází v jiné fázi. Například nově zavedené řady zdárně překonaly fázi zavedení a přešly do fáze růstu. Naopak inovované interiérové dveře Gabreta a Sonet se navrátili do fáze růstu, aby mohly následně co nejdéle setrvat ve fázi zralosti. Záleží tedy na konkrétní modelové řadě, ale většinou se nachází ve fázi zralosti, inovované produkty pak ve fázi růstu.

Loajalita zákazníků neboli věrnost, jejímž základem je především spokojenost zákazníků, je dalším faktorem ovlivňujícím konkurenční výhodu. Nabízením kvalitních výrobků a doplňujících služeb za přijatelné ceny získala společnost stále zákazníky, kteří se k výrobkům značky Solodoor vracejí a jsou jim věrní.

Faktory ovlivňující finanční sílu podniku

Likvidita neboli schopnost společnosti dostát svým splatným závazkům, slouží především k zajištění solventnosti. Rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou. Postup jejich výpočtu u společnosti Solodoor vypadá následovně:

Vzorec 2: Běžná likvidita

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} = \frac{101985}{39949} = 2,55$$

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Solodoor, vlastní výpočet (2)

Vzorec 3: Pohotov likvidita

$$\text{pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}} = \frac{101.985.000 - 29.451.000}{39.949.000} = \mathbf{1,82}$$

Zdroj: učetn vykazy společnosti Solodoor, vlastní výpočet (3)

Vzorec 4: Okamžit likvidita

$$\text{okamžit likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krtkodob závazky}} = \frac{33.091.000}{39.949.000} = \mathbf{0,83}$$

Zdroj: učetn vykazy společnosti Solodoor, vlastní výpočet (4)

U běžné likvidity je postačující hodnota vyš nž 1,5. Společnost Solodoor je tedy z hlediska likvidity bžn dostaten schopna hradit své závazky. Pro pohotovou likviditu, která nebere v úvahu nejméně likvidní oblast oběžných aktiv zásoby, je postačující hodnota 1. S hodnotou 1,82 je tedy i u této likvidity společnost likvidní. Okamžit likvidita, která je poměrem peněžních prostředků a krátkodobých závazků, by měla mít hodnotu alespoň 0,2 a tudíž je i tato likvidita u společnosti zajištěna. Dosaženm těchto výsledků došlo ve srovnání s minulm rokem k posílení pedevm pohotov a okamžit likvidity.

Míra zadlužen se vypočte jako poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel využívájí pedevm banky, jelikož s růstem zadluženosti roste riziko pro banku. Poskytnut dalšího veru je pak vyváženo vyš urokovou mrou, čímž se cizí kapitál stává pro firmu dražm.

Vzorec 5: Míra zadlužen

$$\text{míra zadlužen} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní jmění}} * 100 = \frac{68.998.000}{111.587.000} * 100 = \mathbf{61,83 \%}$$

Zdroj: učetn vykazy společnosti Solodoor, vlastní výpočet (5)

Cizí zdroje by neměly překročit jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění, což je v tomto pripad splněno. Stejn tak je splněna i niž hodnota cizích zdrojů

než vlastního jmění, která představuje optimální stav. Společnost kryla většinu výdajů z vlastních zdrojů a s využitím provozních úvěrů, které řádně splácela.

Cash flow je důležité zejména z důvodu udržování dostatečného množství hotovosti, kterou firma potřebuje na úhradu svých závazků. Společnost měla za sledované období dostatek peněžních prostředků, jejichž konečný stav byl ve výši 33.091.000 Kč.

Obrat zásob je ukazatelem finanční analýzy, který udává, jak rychle se jednotlivé položky zásob za rok „otočí“. Na jedné straně se společnost snaží prodat co nejvíce zboží, aby neměla v zásobách vázané peněžní prostředky. Na druhou stranu však příliš nízký stav zásob také není vyhovující z důvodu nebezpečí výpadku dodávek. Vzorec obratu zásob je následující:

Vzorec 6: Obrat zásob

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}} = \frac{5.685.000 + 273.439.000}{29.451.000} = \mathbf{9,48}$$

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Solodoor, vlastní výpočet (6)

Obrat zásob u společnosti Solodoor je optimální, hodnota 9,48 znamená, že společnost nemá ani hodně, ani málo zásob. Společnost je tedy likvidní, neboť nemá v zásobách vázané peněžní prostředky, ale na druhou stranu má zásoby v případě neočekávaných událostí v případě výpadku dodávek.

Míra rizika, u které platí, že racionální investor preferuje nižší riziko před vyšším, popřípadě že za vyšší riziko požaduje vyšší výnos, je dalším faktorem ovlivňujícím finanční sílu podniku. Vedení společnosti dává přednost menšímu riziku před větším, a proto společnost nepodstoupila žádné vysoce riskantní operace.

Pro vyhodnocení základní strategické pozice společnosti Solodoor je potřeba jednotlivým faktorům přiřadit číselné hodnoty. Faktorům ležícím na kladných částech os x a y, tedy faktorům, které ovlivňují dimenze sílu odvětví a finanční sílu podniku, náleží hodnoty v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší). Naopak faktorům ovlivňujícím stabilitu prostředí a konkurenční výhodu náleží hodnoty od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší), neboť leží na záporných částech os x a y. Pro grafické vyjádření je nutné znát hodnoty na ose x a y, které získáme sečtením všech hodnot daného

faktoru, a následně vydělením počtem faktorů, což tedy představuje průměr daného faktoru. Jednotlivé faktory jsem u společnosti Solodoor ohodnotila následovně.

Tabulka 8: Hodnocení faktorů SPACE analýzy

Konkurenční výhoda KV (osa x)		Síla odvětví SO (osa x)	
Tržní podíl	-2	Růstový potenciál	3
Kvalita výrobků	-1	Ziskový potenciál	3
Inovační cyklus	-2	Složitost vstupu do odvětví	4
Životní cyklus výrobku	-3	Kapitálová intenzita	3
Loajalita zákazníků	-3	Technologické know-how	4
Součet	-11	Součet	17
Průměr	-2,2	Průměr	3,4
Stabilita prostředí StO (osa y)		Finanční síla FS (osa y)	
Proměnlivost poptávky	-4	Likvidita	5
Cenové rozpětí konkurenčních výrobků	-3	Míra zadlužení	3
Bariéry vstupu do odvětví	-2	Cash flow	4
Rivalita mezi existujícími konkurenty	-3	Obrat zásob	5
Tlak ze strany substitutů	-1	Míra rizika	4
Součet	-13	Součet	21
Průměr	-2,6	Průměr	4,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnoty os x a y získáme sečtením jejich hodnot. U osy y sečteme tedy průměr faktorů ovlivňující stabilitu prostředí a finanční sílu, u osy x konkurenční výhodu a sílu odvětví.

$X = \text{síla odvětví} + \text{konkurenční výhoda}$

$Y = \text{finanční síla} + \text{stabilita prostředí}$

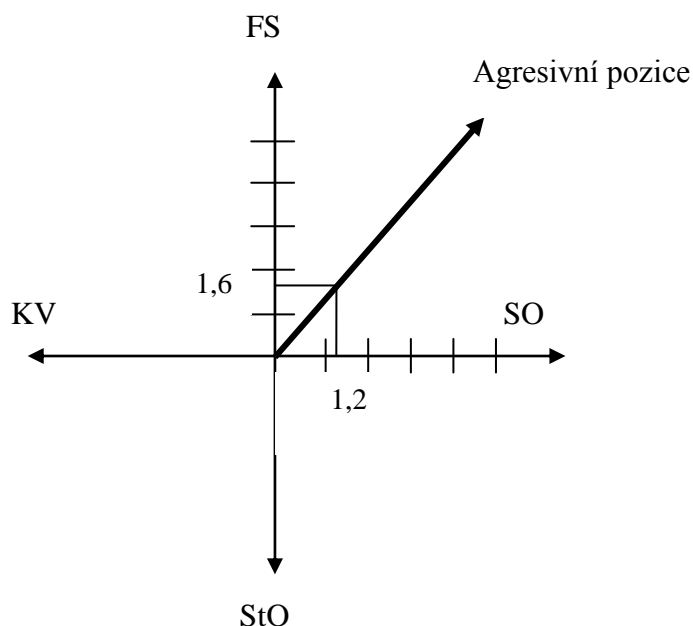
$X = 3,4 + (-2,2)$

$Y = 4,2 + (-2,6)$

$X = 1,2$

$Y = 1,6$

Obrázek 11: Agresivní pozice společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedených výpočtů a grafu byla vyhodnocena agresivní pozice firmy typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví. Společnost Solodoor v něm získala konkurenční výhodu, která může být představována především kvalitními výrobky za přijatelné ceny, s čímž úzce souvisí loajalita zákazníků, kvalifikovanými pracovníky či technologiemi. Společnost je díky konkurenční síle, kterou na trhu získala, schopna tyto konkurenční výhody chránit. I když společnost využívá k financování cizí zdroje v podobě provozních úvěrů, je dostatečně finančně silná, což se projevuje nejen v řádném splácení úvěrů. Kritickým faktorem této pozice je vstup nových konkurentů. Aby se společnost této hrozbě vyhnula, měla by se zaměřit na propagaci svých výrobků, čímž by se stala mezi zákazníky ještě více známá a ti by nemuseli poptávat naše existující a nové konkurenty. Agresivní pozice umožňuje podniku mimo jiné zvýšení podílu, což Solodoor v poslední době využívá a expanduje jak na domácí, tak na zahraniční trhy.

4.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil neboli analýza konkurence, je další analýzou, kterou budu na společnosti Solodoor aplikovat. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, jejímž základem jsou faktory ovlivňující podnikání v konkurenčním prostředí, a sice nově vstupující konkurenti, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, substituty a rivalita mezi existujícími konkurenty, přičemž každý faktor je potřeba ohodnotit.

1. síla – Vstup nových rivalů do odvětví

Největší hrozbou pro firmy zabývající se výrobou interiérových dveří a obložkových zárubní je v současné době především rozšiřování sítí hobbymarketů jako jsou Obi, Bauhaus či Baumax. V Sušici, kde sídlí podniková prodejna, se žádný tento hobbymarket nenachází. Nejbližší je prodejna Obi v Klatovech, což je ze Sušice třicet jedna kilometrů, v Plzni se nachází Baumax, což už je poměrně dále a to přibližně osmdesát kilometrů. Za nutné však považuji podotknout, že tyto hobbymarkety jsou sice konkurenti, ale zároveň i odběratelé společnosti Solodoor. Jednotlivé hobbymarkety odebírají od Solodoor interiérové dveře s příslušenstvím a ve svých prodejnách je nabízejí svým zákazníkům. Solodoor tak má stálé odběratele, což je pro ni výhodou. Na druhou stranu ale hobbymarkety nenabízejí pouze výrobky značky Solodoor, ale řadu jiných různých značek interiérových značek. A to je právě pro Solodoor konkurence. Zákazník má možnost v hobbymarketu vybírat z různých značek interiérových dveří a cenových úrovní a pro Solodoor to může znamenat ztrátu zákazníků.

Další potenciální hrozbou první síly Porterova modelu jsou truhláři. Oproti začínajícím truhlářům má však společnost spoustu výhod, jako jsou například dobré jméno firmy, dobrá pověst, kvalita výrobků za přijatelné ceny, tržní podíl a spoustu dalších. To se ovšem nedá tvrdit již o zmíněných hobbymarketech, které mají na rozdíl od začínajících truhlářů vybudované jméno nejen v České republice, ale i v zahraničí.

Reálnost vstupu nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví, jakými jsou:

- **ekonomie množství ze strany dodavatelů** – společnost nakupuje materiál ve velkém, tudíž dostává výrazné množstevní slevy, které ji umožňují vyrábět levněji než nový konkurent,
- **ekonomie množství ze strany zákazníků** – dobrá pověst, množství poboček v tuzemsku a zahraničí či kvalita výrobků představují významné výhody, prostřednictvím kterých získala společnost stálé zákazníky,
- **konkurenční výhody společnosti Solodoor** – oproti potenciálním konkurentům má již několikrát zmíněné výhody včetně lepšího přístupu k surovinám, vlastních finančních prostředků či dobrého jména, což by pro nové výrobce znamenalo zvýšené náklady na jejich uvedení na trh,
- **kapitálová náročnost** – Solodoor již úvěry na prvotní pořízení kapitálově náročné technologie řádně splatila, kdežto nově vstupující by do vybavení museli investovat a z důvodu existence již několika úspěšných firem, kdy nemají jistou úspěšnost, by se jim investice ani nemusela vrátit,
- **nerovný přístup k distribučním kanálům** – finančně náročné pro nové konkurenty je nejen získání, ale i hledání zákazníků, jestliže nemají tradici, jméno či povědomí o jejich existenci u potenciálních zákazníků.

S ohledem na bariéry vstupu do odvětví je hrozba vstupu nových rivalů nízká, neboť bariéry jsou poměrně vysoké, což pro nové konkurenty značí obtížnost uchycení se na trhu.

2. síla – Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Solodoor má spolehlivé dodavatele, kteří nabízejí kvalitní materiál. Navíc poskytují věrnostní a množstevní slevy, což je samozřejmě výhodou. Jejich silnou stránkou je i spolehlivost, vždy dodají materiál v požadovaném množství a termínu. Mezi dodavatele společnosti patří například Dřevo Trust, a.s., K&S Dřevoobchod, K. V. Doors, s.r.o., společnost Jafholz či dodavatel stavebních pouzder Eclisse. Tito dodavatelé, poskytující šetrný materiál vyhovující životnímu prostředí, což přispívá k používání ekoznačky „Ekologicky šetrný výrobek“, nejsou na společnostech vyrábějících interiérové dveře závislé, neboť dodávají materiál i do jiných odvětví.

Z hlediska zaběhlých vztahů mezi Solodoor a jejími dodavateli nelze předpokládat výrazné změny dodavatelů. Z důvodu již sjednaných věrnostních a množstevních slev nemá Solodoor potřebu dodavatele měnit. Tyto slevy by jí jinde poskytnuty nebyly, čímž by se její výrobky staly dražšími a tedy méně konkurenceschopnými. Ke změně by mohlo dojít v budoucnosti v případě nových dodavatelů dřevařského materiálu, což připadá v úvahu v dlouhodobém horizontu.

3. síla – Vyjednávací síla odběratelů

Kupujícími interiérových dveří mohou být jak domácnosti, tak další firmy. Odběrateli společnosti Solodoor jsou například hobbymarkety Obi, stavební firmy BOST a RAZKA stav s.r.o., SOLOSTYL s.r.o. a mnoho dalších. Kupujícími mohou být i skupiny zákazníků, kteří se například v rámci modernizace svých panelových bytů domluví a z důvodu odběru většího množství interiérových dveří a obložkových zárubní pak získají množstevní slevu. Solodoor má tedy mnoho odběratelů z více oborů, což by mohlo značit jejich slabou vyjednávací sílu, neboť nejvyšší vyjednávací síla z tohoto hlediska je v případě existence právě jednoho odběratele, který si může prakticky určovat cenu. Pro určení vyjednávací síly však musíme brát v úvahu i jiné hlediska, například počet dodavatelů. Na trhu existuje více dodavatelů interiérových dveří a obložkových zárubní, pro kupující pak není problémem přejít k jinému dodavateli. Z tohoto hlediska je vyjednávací síla naopak vysoká, která vyplývá i ze standardizace produktu. Silnými se odběrateli stávají i z hlediska orientace na kvalitu a schopnosti za tento kvalitní výrobek dostatečně zaplatit. Síla zákazníků je obecně vysoká, neboť existuje více dodavatelů nabízející standardizovaný produkt.

4. síla – Hrozba substitutů

Jádrem interiérových dveří je především soukromí, úspora tepla či protihlukové zařízení. Využívají se v domácnostech i kancelářích a obyvatelům přinesou klid, ticho, větší soustředěnost nejen v kancelářích, úsporu tepla, pohodu a v neposlední řadě designový doplněk. Již v rámci Space analýzy jsem uvedla, že substitut interiérových dveří neexistuje. V úvahu by připadaly pouze textilní a korálkové závěsy, které však neposkytují ani soukromí, úsporu tepla, ticho, klid ani větší soustředěnost. Jediná stejná funkce je snad jen ta, že nevidíte z jedné místnosti do druhé a to ještě není stoprocentní. Z těchto důvodů je tedy hrozba substitučních výrobků nulová.

5. síla – Rivalita mezi existujícími konkurenty

Nejvýznamnějšími konkurenti společnosti jsou firmy Sapeli, Masonite a již zmíněné hobbymarkety. Samozřejmě existují i další firmy nabízející interiérové dveře, ale tyto považují za nejvýznamnější. Oproti společnostem Sapeli a Masonite nabízí Solodoor své výrobky levněji při zachování stejné kvality, díky čemuž jsou její výrobky konkurenceschopnější. Každá z firem se snaží různými slevy upoutat pozornost zákazníků, prostřednictvím slev snižují ceny a dochází tak k cenové konkurenci. Necenová konkurence se objevuje formou reklamy, podpory prodeje, designu či kvality v obvyklé míře. Nicméně rivalita mezi existujícími firmami není vysoká, každá firma našla již své místo na trhu a získala své stálé zákazníky.

Na základě souhrnného vyhodnocení všech pěti sil mohu konstatovat, že v současné době s ohledem na bariéry vstupu do odvětví nehrozí masový vstup konkurentů do podobného odvětví. Z důvodu zaběhlých vztahů mezi dodavateli a společností Solodoor nelze ani předpokládat výrazné změny v dodavateli. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Hrozba ze strany substitutů je nulová, neboť substitut ani neexistuje. Rivalita mezi existujícími konkurenty je přiměřená, neboť každá firma své místo na trhu již našla.

4.6 Analýza konkurentů

V rámci této analýzy nejprve podrobněji popíši nejvýznamnější konkurenty společnosti Solodoor, které jsem již několikrát zmiňovala. Jedná se o společnosti Sapeli, Masonite a hobbymarkety Obi, Bauhaus a Baumax. Tyto hobbymarkety jsou ale zároveň i odběrateli společnosti.

Společnost Sapeli vznikla v roce 1918, kdy Jindřich Procházka převzal provoz pily a během několika let ji přeměnil v prosperující podnik. Společnost však neměla díky druhé světové válce bezproblémový vývoj, přesto se přes mnohé a vážné problémy, jako byly zničení při náletech, omezení produkce a znárodnění, přenesla a stala se jednou z největších výrobců interiérových dveří a obložkových zárubní. Jako společnost Solodoor má i tento konkurent mnoho poboček po celé České republice. (www.sapeli.cz)

Společnost Masonite vznikla v roce 2004 rozdělením majetku společnosti Kronodoor mezi skupinu Kronospan vlastníci dvaceti pěti procentní podíl a skupinu Masonite

vlastníci sedmdesáti pěti procentní podíl. Její hlavní sídlo je na Floridě ve Spojených státech amerických, v České republice našla své zázemí v Jihlavě. (www.masonite.cz)

Hobbymarkety Obi, Baumax a Bauhaus každý z nás jistě zná. Nabízejí produkty a služby pro dílnu, zahradu, domácnost či stavbu. Mají prodejny na více místech v České republice, Obi se může pyšnit třiceti třemi prodejny, Baumax dvaceti čtyřmi a Bauhaus osmi.

Přehled konkurentů včetně jejich sídel, nejbližších poboček z hlediska sídla společnosti Solodoor, u hobbymarketů jejich nejbližších prodejen, a zaměření obsahuje

Tabulka 9: Konkurenti společnosti

KONKKURENT	SÍDLO FIRMY	ZAMĚŘENÍ FIRMY
SAPELI, a. s.	Pavovská 15a, 586 02 Jihlava (pobočka Domažlička 200, 31804 Plzeň)	dveře a zárubně
MASONITE, s. r. o.	Hruškové Dvory 82, 586 02 Jihlava (pobočka Nová 525, 4201 Sušice)	dveře a dvevní komponenty
BAUMAX	Rokycanská třída 1171/6 301 00 Plzeň	stavby, bydlení, zahrada, náradí
BAUHAUS	České Vrbné 2380, 370 11 Č. Budějovice	dílna, dům, zahrada
OBI	Domažlická, 339 01 Klatovy	stavební potřeby a potřeby pro kutily

Zdroj: internetové stránky společností, vlastní zpracování

Z hlediska vzdálenosti bychom za nejvíce ohrožujícího konkurenta mohli považovat společnost Masonite, jelikož má pobočku přímo v místě sídla společnosti Solodoor. Následoval by hobbymarket Obi vzdálený třicet jedna kilometrů. Plzeň, kde se nachází Baumax a pobočka společnosti Sapeli, je vzdálená sedmdesát tři kilometrů. Nejdále jsou České Budějovice, kde má prodejnu hobbymarket Bauhaus se zaměřením dílna, dům a zahrada. Vzdálenosti jednotlivých sídel, poboček a prodejen konkurentů lze však považovat za bezvýznamné, neboť každá společnost má mnoho poboček po celé České republice, a proto jsou našimi konkurenty bez ohledu na vzdálenost

od sídla Solodoor. Vezměme v úvahu například České Budějovice. Zde najdeme jak pobočku společnosti Solodoor, Sapeli, Masonite, tak i všechny hobbymarkety. I když je toto město velmi vzdálené od sídel společností, dochází zde ke konkurenci. Společnosti mají zákazníky po celé republice. Tomuto faktu přispívá i soudobá možnost koupi interiérových dveří na internetu. Pro analýzu konkurentů nebereme v úvahu tedy pouze nejbližší okolí firmy, ale celou Českou republiku.

Základem pro hodnocení konkurentů je následující rastr, ve kterém hodnotím společnost Sapeli, Masonite, Obi a Baumax. Jednotlivé faktory zabývající se konkurenty jsem ohodnotila následovně:

Tabulka 10: Hodnocení konkurentů společnosti Solodoor

Charakteristika	Konkurent			
	A	B	C	D
Jméno podniku	Sapeli	Masonite	Obi	Baumax
Odhad tržeb	vysoké	vysoké	střední	střední
Odhad podílu na trhu	vysoký	vysoký	vysoký	střední
Cenová výhoda *	3	3	2	2
Kvalitní výhoda *	2	2	3	4
Technologická základna *	2	2	4	4
Odbytová základna *	2	2	3	3
Distribuční podmínky *	2	2	3	4
Nákladová výhoda	střední	střední	nízká	nízká
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *	1	2	3	3
Vážnost konkurence (současná) *	1	2	3	3
Vážnost konkurence (v příštím roce) *	1	2	2	2
Vážnost konkurence (v dalších letech) *	2	3	3	3
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?				
Brzy	reklama		komunikace se zákazníky	komunikace se zákazníky
Příští rok	podpora prodeje		podpora prodeje	podpora prodeje
Dlouhodobější ohrožení				

Zdroj: Vlastní zpracování

* = k hodnocení lze využít následující škála:

1 = nejlepší (nejvyšší)

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejhorší (neohrožující).

Z výše uvedeného rastru vyplývá, že nejvíce ohrožující konkurent je společnost Sapeli, která sídlí v Jihlavě. Jak již jsem uvedla, z důvodu velkého množství poboček, beru v úvahu konkurenci v rámci celé České republiky. Společnost Sapeli je na trhu s interiérovými dveřmi a obložkovými zárubněmi nejdéle. Od roku 1918 si vybudovala dobré jméno, dobrou pověst a získala si spoustu zákazníků. Může se pyšnit kvalitními výrobky, za které si však účtuje poměrně vysoké ceny. Oproti společnosti Solodoor využívá kvalitní a dostatečnou reklamu a podporu prodeje. Tyto přednosti nejvíce ohrožujícího konkurenta jsou bohužel slabými stránkami společnosti Solodoor.

Solodoor by tedy měla do jednoho roku zapracovat na své reklamě, pro kterou by mohla využít reklamní billboardy, rádia, televize či reklamní letáky. Poslední zmíněnou formu reklamy silně využívají hobbymarkety, které zasílají svým potenciálním zákazníkům reklamní letáky do poštovních schránek. I tento konkurent má lepší komunikaci se zákazníky než Solodoor. Jelikož má Solodoor pobočky po celé České republice, bylo by určitě účinné dát potenciálním zákazníkům o její existenci vědět prostřednictvím těchto reklamních letáků. Využít by také mohla měsíčník „reklamní servis“, vycházející v jednotlivých bývalých okresech, který pro svou reklamu využívá společnost Sapeli a mnoho truhlářů. Ukázka reklamy využívaná společností Sapeli v tomto měsíčníku je k nahlédnutí v příloze č. 4.

Opomenout by neměla ani podporu prodeje. Již jsem zmínila, že společnost Sapeli má vyšší prodejní ceny za stejně kvalitní výrobky, ale také má lepší podporu prodeje, kdy například ke koupi nad určitou cenu dostane zákazník vysavač v hodnotě deset tisíc korun zdarma. Zákazník si pak snadno zakoupí interiérové dveře značky Sapeli, přičemž sice zaplatí více, ale dostane zdarma vysavač, čímž se rozdíl mezi prodejními cenami vyrovná nebo výrazně sníží. Zákazník tak může dát vyšším cenám a hodnotnému dárku zdarma přednost před slevovou poukázkou na nákup na internetové stránce alza.cz, kterou nabízí společnost Solodoor. Zlepšení reklamy, podpory prodeje a komunikace se zákazníky by určitě přineslo společnosti další spokojené a stálé zákazníky.

4.7 Analýza atraktivity odvětví

V rámci této analýzy, která navazuje na analýzu konkurence, budu hodnotit patnáct faktorů a silám ovlivňující tyto faktory přiřazovat skóre od jedné do desíti.

První faktor, jehož silou je rostoucí poptávka, představuje rostoucí potenciál. Čím větší poptávka, tím vyšší skóre bych této síle přiřadila. Diversita trhu souvisí s velikostí firmy, přičemž menší firma má méně bodů. Třetí faktor, ziskovost, vypovídá o kupní síle a jejím vývoji. S rostoucí ziskovostí se přiřazuje vyšší skóre. Dalším faktoru zabývajícím se konkurencí přiřadíme tím méně bodů, čím více konkurentů daný podnik má. Pátý faktor se zabývá dominantními podniky neboli konkurenty a princip hodnocení je stejný jako u předchozího faktoru. Cyklický odbyt si zaslouží méně bodů než odbyt kontinuální, které jsou silami šestého faktoru. Jak je široce odvětví specializované řeší faktor následující, přičemž jedinečnost výroby bude ohodnocena deseti body. Stejným počtem bodů budou ohodnoceny i vysoce kvalitní a značkové výrobky v rámci sedmého faktoru. Způsob distribuce souvisí s velikostí firmy, malým firmám se spíše vyplatí najímat si dopravce. Velká firma zabezpečující si distribuci svých výrobků sama bude ohodnocena vyšším skórem. Elasticitou cen se zabývá faktor s názvem Cenová politika. U velkých firem ceny kolísají méně než u firem menších. Střední skóre bude přiřazeno cenám stálým. U jedenáctého faktoru je výrobě nákladově náročnější přiřazeno méně bodů. Služby spolehlivější a diferencovanější si zaslouží vysoké skóre. Dalším faktorem je technologie, u které platí, že čím je technologie náročnější, tím menší skóre jí přísluší. Přímá úměra platí u integrace, čím vyšší propojení tím vyšší skóre. Posledním faktorem je možnost vstupu či výstupu. Čím vyšší jsou bariéry vstupu do odvětví, tím lépe pro existující firmy, a přiřazuje se tedy vyšší skóre.

Přiřazené skóre jednotlivých faktorů pro společnost Solodoor jsem v následujícím rastru vyznačila tučně zelenou barvou.

Tabulka 11: Analýza atraktivity odvětví pro společnost Solodoor

Faktor	Síla	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka						6				
2. Diversita trhu	Počet segmentů								8		
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající						6				
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace						6				
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků								8		
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální									9	
7. Specializace	Zaměření, diferenciaci, jedinečnost								8		
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce										10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory									9	
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita					5					
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady					5					
12. Služby	Garance, spolehlivost								8		
13. Technologie	Vedení, jedinečnost						6				
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola					5					
15. Možnost vstupu – výstupu	Bariéry									9	

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sečtení všech bodů vyšel výsledek se sto sedmi body ze sto padesáti možných. Tento výsledek značí, že se společnost nachází v optimální úrovni, která je mezi hodnotami sedmdesát pět a sto dvacet. Výsledek také potvrzuje skutečnost, že se společnost dostatečně uchytila na trhu, že je schopná konkurovat svým protivníkům a že má stále zákazníky, u kterých má kvalitní jméno a pověst.

4.8 STEP analýza

V rámci této poslední analýzy vnějšího prostředí budu hodnotit segmenty, jejichž počáteční písmena tvoří název analýzy, a sice sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

Sociálně – kulturní oblast

Životní styl obyvatel odpovídá na otázku, na jaké úrovni lidé žijí. V tomto případě konkrétně zda žijí skromným či luxusním stylem. Nemají-li obyvatelé potřebu rekonstruovat interiérové dveře a žijí skromným stylem, vystačí si s těmi, které mají již od začátku bydlení a naopak. Lidé chtějí žít v současné době spíše luxusním stylem, což mohou potvrdit například televizní programy, ve kterých dochází k rekonstrukci interiéru. Výhodou interiérových dveří značky Solodoor je, že dovedou vylepšit interiér o sto procent za přijatelnou investici.

Demografie je věda zabývající se reprodukcí lidských populací, jejímiž procesy jsou porodnost, potratovost, nemocnost, sňatečnost, rozvodovost, migrace a úmrtnost. Logicky platí, že čím je vyšší populace, tím větší je potřeba bydlení a tím větší poptávka po interiérových dveřích. V současnosti dochází v České republice i přes zvyšování průměrné délky života k poklesu obyvatelstva, což je způsobeno především nízkou porodností. Porodnost v České republice je dokonce jedna z nejnižších na celém světě. Budoucí vývoj populace je závislý na tom, kolik imigrantů budeme ochotni přijmout. Budeme-li každým rokem přijímat několik desítek tisíc imigrantů, bude počet obyvatel až do roku dva tisíce třicet na dnešní úrovni, v opačné situaci klesne na hranici devíti miliónů. Demografický vliv přesto není pro společnost Solodoor moc důležitý. Design interiérových dveří není ovlivňován například věkem ani pohlavím, jako tomu je u jiných výrobků. (www.euroekonom.cz)

Distribuce příjmů je důležitá téměř pro všechny podniky, neboť s vyššími příjmy mají obyvatelé větší možnost a chuť utrácet.

Mobilita obyvatelstva a úroveň vzdělání jsou faktory, které nejsou pro společnost Solodoor příliš důležité. Ani jeden z těchto faktorů zásadně neovlivňují poptávku po interiérových dveřích.

Technologická oblast

Přístup k výzkumu a vývoji není pro společnost významný, neboť v rámci rozšíření výroby a sortimentu, popřípadě zavádění nových výrobky vychází společnost Solodoor ze všeobecně známých technologických postupů a technologií dostupných na trhu.

Ani míra zastarávání výrobních prostředků není příliš důležitá. Výrobní prostředky v rámci výroby interiérových dveří mají dlouhodobou životnost a nevyžadují časté investice. Důležitější jsou módní doplňky (dveřní výplně, kování), u kterých je nutné sledovat měnící se vkus a přání zákazníků.

Rychlost technologických změn a její důležitost je téměř stejná jako u předchozích faktorů. S ohledem na vývoj ve stavebnictví se společnost průběžně zabývá modernizací. Investice směřují zejména do modernizace technologií, nikoliv do celkové změny či výměny technologie.

Systémy řízení jakosti jsou u společnosti Solodoor na vysoké úrovni, což potvrzuje nejen pětiletá záruka, kterou nabízí jako jediný český výrobce, ale i ocenění CZECH MADE, a označení "Ekologicky šetrný výrobek". Kvalita je na vysoké úrovni a proto ani tento faktor společnost příliš neohrožuje.

Ekonomická oblast

Životní cyklus podniku se nachází ve fázi zralosti, která je typická pro mírně stoupající výkony, dostatečné množství stálých zákazníků či určitý dosažený tržní podíl. Solodoor je tedy konkurenceschopná firma, která již našla své místo na trhu. Společnost se zaměřuje nejen na modernizaci svých výrobků, ale i na zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což je předpokladem pro dlouhodobé setrvání v této fázi.

Nezaměstnanost je makroekonomickým ukazatelem, který je pro potřeby STEP analýzy chápán tak, že čím vyšších hodnot dosahuje, tím více lidí je bez práce, mají nižší příjmy a tudíž menší možnost a chuť utrácet. I když je počet nezaměstnaných v současné době velmi vysoký, nemyslím si, že by to mělo zásadní vliv na prodej interiérových dveří.

Ani náklady na energii, které rok od roku rostou, nemají výrazný vliv na poptávku po interiérových dveřích. Výrobky se sice s vyššími náklady na energii zdražují, ale v případě společnosti Solodoor platí, že nabízí výrobky ve srovnání s konkurencí za přijatelné ceny.

Nabídka peněz a výše úrokových měr se společnosti příliš netýká, jelikož je schopna své závazky hradit z vlastních finančních zdrojů. Krátkodobé provozní úvěry, o které žádala v minulých letech, řádně splácí a v blízké budoucnosti nemá v úmyslu žádat o další úvěry.

Politicko – právní oblast

Daňová politika ovlivňuje ceny výrobků, s růstem daně z přidané hodnoty rostou ceny interiérových dveří a poskytovaných služeb. Poptávka není ale touto skutečností v blízké budoucnosti výrazně ovlivněna.

Sociální politika představuje pro společnost povinnosti z hlediska bezpečnosti práce, pracovní doby a odměňování. V rámci tohoto faktoru také odvádějí příspěvky na sociální a zdravotní pojištění svých zaměstnanců. Sociální politika je tedy dalším faktorem, který společnost v současné době a blízké budoucnosti zásadně neovlivňuje.

Ochrana životního prostředí je společnosti velmi blízká, čemuž nasvědčuje i mezinárodní norma ISO 14001:2004, jejíž certifikát společnost vlastní a značka „Ekologický šetrný výrobek“, kterou má společnost oprávněné používat. Jelikož se tedy společnost zabývá ochranou životního prostředí ve velké míře, není tímto faktorem v budoucnu ohrožena.

Ani další faktory z oblasti politicko – právní nemají na společnost v blízké budoucnosti zásadní vliv.

STEP analýza společnosti Solodoor nepřinesla žádné významné výsledky. V současnosti zásadně společnost neohrožuje žádný segment, který jsem v rámci analýzy rozebrala.

4.9 Čerpání finančních prostředků z EU

Zpracování předcházejících analýz několikrát ukázalo, že největší slabou stránkou společnosti je nedostatečná reklama a podpora prodeje, v rámci kterých Solodoor přichází o zákazníky. Porovná-li reklamu s konkurencí, která využívá reklamu nejen v televizi, rádiu, novinách a na billboardech, ale propaguje své výrobky i na výstavách a veletrzích, je reklama společnosti Solodoor opravdu na nízké úrovni. Solodoor by si mohla získat velký počet zákazníků, kdy by dala potenciálním zákazníkům více vědět nejen o jejím velkém množství prodejních poboček, ale také o možnosti koupi výrobků na internetových stránkách.

I přes dostatečně konkurenceschopné výrobky by společnost mohla svou pozici na trhu několikanásobně zlepšit a do budoucna získat vyšší podíl na trhu, pokud by se zaměřila na výrobky, které ve své nabídce oproti konkurenčním firmám nemá. Jedná se například o vnitřní vchodové bezpečnostní dveře, které nabízí společnost Sapeli v dokonalejších provedeních. Konkurenční firmy ale také nabízejí vchodové dveře, čímž uspokojí náročnější zákazníky, kteří chtějí mít venkovní a interiérové dveře sladěné. Nesmím opomenout ani firmy, které se zabývají výrobou nejen interiérových a venkovních dveří, ale i oken. Zde narážím na skutečnost, kterou jsem již zmínila, že poptávka po interiérových dveřích závisí na stavebnictví. Potenciální zákazník si může při koupi oken vybrat rovnou i interiérové dveře. A nejedná se pouze o zákazníky, kteří si staví nové baráky, ale i o ty, kteří své bydlení pouze rekonstruují. Společnost Solodoor tím tedy přichází o zákazníky a do budoucna by se měla nad rozšířením svého portfolia určitě zamyslet.

S ohledem na tyto skutečnosti by mohla společnost čerpat finanční prostředky z tematického operačního programu Podnikání a inovace, který je rozdělen na sedm prioritních os, a sice vznik firem, rozvoj firem, efektivní energie, inovace, prostředí pro podnikání a inovace, služby pro rozvoj podnikání a technická pomoc.

Prvním krokem, na který by se měla Solodoor zaměřit je sledování tzv. výzev, v rámci kterých jsou přijímány projektové žádosti. Společnost by měla na internetových stránkách strukturálních fondů v sekci „výzvy“ sledovat, jaké výzvy probíhají a jaké jsou na nejbližší období plánovány, aby byla schopna si s předstihem připravit projektovou žádost.

Z důvodů slabé reklamy by se měla společnost zaměřit na sledování výzev především v programu Marketing, jenž je součástí operačního programu Podnikání a inovace. Program Marketing umožňuje českým exportérům nejen podpořit prodej svých výrobků na zahraničních trzích, ale také zvýšit využití exportních příležitostí. Solodoor by tedy mohla na zahraničních trzích, na kterých již působí zvýšit kvalitnější reklamou prodeje svých výrobků, ale také prorazit na nové zahraniční trhy. V rámci této dotace je podpořena:

- účast na veletrhu či výstavě konané v zahraničí – pronájem, zřízení a provoz stánku,
- tvorba propagačních materiálů v cizích jazycích,
- doprava vystavovaných exponátů na veletrh či výstavu.

O dotaci smí žádat podniky, jejichž aktivity jsou v rámci výzvy vymezeny, a jelikož je součástí i zpracování dřeva, mohla by o tuto dotaci žádat. Společnost Solodoor splňuje i podmínky žadatele, které se týkají alespoň dvouleté historie a sídla v České republice mimo hlavní město Prahu.

Co se týče rozšíření výrobního portfolia o vchodové dveře, popřípadě oken, měla by se společnost zaměřit na výzvy v rámci operačního programu Podnikání a inovace s prioritní osou inovace. Příjemce podpory v rámci této výzvy musí:

- být podnikatelský subjekt zapsaný v obchodním rejstříku působící především ve zpracovatelském průmyslu,
- být malý a střední podnik či velký podnik,
- mít uzavřené alespoň dvě po sobě jdoucí daňová období,
- realizovat projekt v České republice mimo hlavního města.

Podporovanou aktivitou je inovace produktu, která zahrnuje zvýšení technických a užitných hodnot výrobků, technologií a služeb, a inovace procesu se zaměřením na zvýšení efektivity procesů, výroby a poskytování služeb.

Jelikož společnost Solodoor splňuje kritéria příjemce podpory, mohla by z operačního programu Podnikání a inovace čerpat na podporu výdajů na dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, provozních nákladů a nákladů na publicitu projektu.

Žádost o poskytnutí podpory by společnost musela, v případě obou výše uvedených možností, podat ve dvou stupních, přičemž základem je registrační žádost, kterou následuje žádost plná. Tyto žádosti se přihlašují prostřednictvím internetové aplikace „eAccount“. Jelikož by společnost čerpala podporu poprvé, musela by si založit hlavní účet nazývaný se „Master účet“. V rámci registrační žádosti by společnost založila projekt, naskenovala rozvahy a výkazy zisku a ztráty za poslední dvě uzavřená účetní období a vyplnila registrační žádost. Součástí registrační žádosti je i vyplnění formuláře s názvem Finanční výkaz, který slouží k vypracování hodnocení finančního a nefinančního zdraví žadatele a je jedním z kritérií přijatelnosti. Veškeré úkony jsou pouze elektronická, tudíž nemohu pro ukázkou žádný vyplnit a uvést jako přílohu. Pro úspěšnou registraci je tedy společnost povinna uvést údaje o společnosti jako žadateli, o projektu, o místě realizaci a prostřednictvím elektronického podpisu podepsat prohlášení žadatele. Schválením registrační žádosti se společnost dozví datum pro vznik uznatelných výdajů a pro podání plné žádosti, ve které se uvádí harmonogram a rozpočet projektu, finanční realizovatelnost projektu, podnikatelský záměr a příloha k účetní závěrce za poslední uzavřený rok. V příloze č. 5 je zobrazeno schéma podání žádosti o podporu.

Na základě hodnocení projektu by se společnost dále dozvěděla výsledek o schválení projektu. V případě kladného výsledku hodnocení by musela společnost dále dodržovat stanovené a odsouhlasené podmínky, kterými jsou především vedení účetnictví, archivace dokumentů projektu, výběr dodavatelů zakázek dle předem stanovených pravidel, dodržování ustanovení politiky EU v oblasti ochrany životního prostředí a zajištění publicity projektů například formou štítků. V průběhu realizace i po realizaci probíhá tzv. monitorování přínosů projektů, kdy se zjišťuje naplňování závazných ukazatelů, které jsou definované programem a stanoveny žadatelem. Tímto ukazatelem je u programu Marketing například účast na výstavách a veletrzích, realizace marketingových propagačních materiálů a tržby za prodej zboží, u programu Inovace počet nových nebo inovovaných výrobků, tržby z inovovaných výrobků a ukazateli společnými jsou nově vytvořená pracovní místa, nebo průměrný počet zaměstnanců. Z toho vyplývá další povinnost, kdy by Solodoor musela pravidelně předkládat monitorovací zprávy.

Po skončení realizace projektu by byla společnosti na základě žádosti o platbu vyplacena podpora. Společně se žádostí musí předkládat přílohy, kterými prokáže

splnění závazných ukazatelů. V rámci dotace na reklamu se jedná o letáky, prospekty, katalogy či kopie inzerátů v tisku a fotodokumentaci stánku a vystavovaných exponátů na veletrhu či výstavě s označením příjemce podpory. Přílohy týkající se inovace produktu představují kopie objednávek, kupních smluv, dodacích lisů, protokolů o převodu do dlouhodobého majetku firmy, inventárních karet, fotodokumentace prokazující splnění publicity projektu a dokumentaci k výběrovému řízení. Společnost by mohla z finančních prostředků získaných z programu Inovace hradit i mzdové náklady například na obsluhu nového stroje. V tomto případě by musela spolu s žádostí o platbu podat i formulář „Výkaz práce – rozpis mzdových nákladů“.

5 Návrhy a doporučení

U společnosti Solodoor jsem na základě jednotlivých analýz zjistila, že se díky svým kvalitním výrobkům, se kterými je schopna konkurovat svým protihráčům, na trhu dostatečně uchytila. Nicméně by svou pozici na trhu mohla zlepšit. A čím jiným než reklamou, podporou prodeje a rozšířením výrobního portfolia? Vždyť právě toto jsou slabiny, kvůli kterým o zákazníky přichází. Využitím možnosti čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie by je mohla odstranit. Klíčovým by pro ni byl operační program Podnikání a inovace. Jelikož nabízí společnost své výrobky i na zahraničních trzích, doporučila bych jí soustředit pozornost na program Marketing, v rámci kterého by podpořila prodej výrobků na zahraničních trzích a rozšířila exportní příležitosti. O skutečnosti, že společnost prezentovala své výrobky na zahraničních veletrzích a výstavách, by s velkou pravděpodobností informovali různé tuzemské informační zdroje veřejnost a tím by si zajistila určitou reklamu i v České republice. Jak již jsem zmínila, společnost Solodoor by mohla využít podporu finančních prostředků z EU i na nákup nového výrobního zařízení, které by umožnilo inovovat výrobky, popřípadě rozšířit výrobní portfolio například o venkovní a vnitřní vchodové dveře. Touto podporou by zdokonalila své stávající výrobky, čímž by snížila stupeň ohrožení konkurující společnosti Sapeli. Jedná se například o vnitřní vchodové dveře, které by vylepšila prostřednictvím větší bezpečnosti a tzv. funkcí klima. Uvažovat by měla také nad vlastním kováním, které nabízí konkurence a přebírá ji tak zákazníci.

Prvním krokem k vylepšení pozice na trhu je tedy především zlepšení reklamy a podpory prodeje. Společnosti bych především doporučila zamyslet se nad reklamou umístěnou v propagačním letáku zvaném „měsíční servis“, který je každý měsíc umístěn do mnoha poštovních schránek. Tím by se, dle mého názoru, dostala do paměti více zákazníkům, než kdyby využila například reklamní billboard, který je určen především pro řidiče, kteří se na reklamu nemohou dostatečně soustředit. Účinná by byla samozřejmě i reklama v rádiu či televizi, která by informovala zákazníky po celé České republice. Získání dalších zákazníků a zlepšení tak pozice na trhu by ovlivnila i podpora prodeje, kterou společnost právě vhodně nevolí. I když má cenově přijatelnější výrobky, může o zákazníky přijít, neboť ti přecházejí ke konkurenci, kde dostanou dveře zdarma a dostanou se tak na cenově podobnou

nabídku. Společnosti bych doporučila více sledovat akce a podporu prodeje u konkurence a na základě zjištěných akcí se přizpůsobit. Bude-li zrovna například konkurenční firma Sapeli nabízet ke koupi nad určitou částku jedny dveře zdarma, měla by Solodoor nabízet ke koupi u ní například patnáctiprocentní slevu. Tím by zákazníci ke konkurenci jistě nepřecházeli, neboť taková sleva je pro ně zajímavější než slevová poukázka k nákupu na internetovém obchodě alza.cz. O své zákazníky by měla bojovat samozřejmě i v zahraničí například prostřednictvím veletrhů, na které by mohla čerpat dotaci.

Do budoucna by se měla společnost zamyslet nad rozšířením svého portfolia, k čemuž by mohla, stejně jako u prvního zlepšení pozice na trhu, využít dotace z Evropské unie. Rozšířit své portfolio by měla především o výrobky, které v porovnání s konkurencí nenabízí. Zaměřením se na tyto výrobky, jakými jsou kování, dveře bezpolodrážkové, prosklené, vchodové a bezpečnostní vchodové vnitřní, by společnost opět ohrozila konkurenci a zlepšila si pozici na trhu. Čerpat dotaci na rozšíření svého portfolia by mohla z operačního programu Podnikání a inovace na podporu výdajů na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek a provozních nákladů.

6 Diskuze výsledků

Nedostatečná reklama, největší problém společnosti Solodoor. Téměř všechny analýzy, které jsem v této diplomové práci na společnost Solodoor aplikovala, na nedostatečnou reklamu poukazují. O čem jiném by se tedy mělo diskutovat, než o několikrát zmíněnou nedostatečnou reklamou, nad kterou by se měla společnost na základě mého doporučení co nejdříve zamyslet? Vždyť právě tato slabina ovlivňuje pozici společnosti na trhu.

I když svým zákazníkům nabízí společnost kvalitní, oceněné a cenově výhodné výrobky, nezískala si takové množství zákazníků, jaké by získala, kdyby tyto výrobky propagovala prostřednictvím reklamy. Existují přece různé formy reklamy, v televizi, v rádiu, na internetu, reklamní billboardy či již několikrát zmíněný a v příloze uvedený reklamní servis. Jelikož společnost působí po celé České republice, mohla by si vybrat jakoukoliv formu reklamy pro své výrobky, i reklamu televizní, kdy osloví potenciální zákazníky po celé republice. Tato reklama by se samozřejmě nevyplatila malé firmě, která působí jenom v jednom určitém městě a oslovení zákazníků v takovémto rozsahu je příliš nákladné a zbytečné, neboť potřebuje oslovit zákazníky v blízkém okolí svého působení.

V současné době bych společnosti doporučila zamyslet se i nad reklamou na internetu. Mnoho zákazníků volí právě tuto formu nákupu, jelikož je to pro ně rychlé a pohodlné. V případě společnosti Solodoor mají i možnost nahrát si na internetových stránkách fotografii svého interiéru a v pohodlí domova vybrat ty správné interiérové dveře. Ano, společnost má vynikající konfigurátor a vizualizaci dveří, ale využije ho dostatečně k získání zákazníků, když nevyužívá dostatečně reklamu? Co udělá zákazník, pokud si bude chtít koupit interiérové dveře prostřednictvím internetového E-SHOPU? Jako první si do vyhledávače zadá klíčové slovo „interiérové dveře“. A zde nastává pro společnost Solodoor problém, jelikož je umístěna až na páté stránce. Zákazník, který teprve vyhledává vhodnou značku, se nemusí ke společnosti Solodoor ani dostat. Nedozeví se tak o jejich kvalitních výrobcích a konfigurátoru, se kterým by dveře hravě vybral.

Stejně je tomu u reklamy v reklamním servisu, který lidé využívají k vyhledávání požadovaného výrobku a firmy. Tato reklama by pro Solodoor nebyla vůbec nákladná, za to by jí přinesla nové zákazníky a oslabilo by konkurenci, která tuto reklamu

využívá. Vhodnou reklamou by byly také reklamní letáky, které jsou v současnosti tak populární. Vždyť jich máme stále plné poštovní schránky. V případě společnosti by se jednalo pouze o to, aby se dostala lidem do podvědomí, aby alespoň věděli, že společnost Solodoor, která se zabývá výrobou kvalitních, oceněných a cenově výhodných interiérových dveří a obložkových zárubní, působí nejen po celé České republice ale i v zahraničí. Na tento reklamní leták by samozřejmě uvedla své internetové stránky, čímž by podpořila prodeje prostřednictvím internetu.

Odstranění nedostatečné reklamy by mělo především vliv na konkurenci, které by společnost přebrala zákazníky. Získala by více zákazníků jak v České republice, tak v zahraničí, kde by mohla na propagaci svých výrobků využít dotace z fondů Evropské unie. Konkurenci by oslabila i lepší podporou prodeje, kterou by měla přizpůsobit konkurenci a nabízet tak zákazníkům motivující podněty k nákupům.

7 Závěr

Cílem této diplomové práce byl popis a zhodnocení situace vybrané firmy v tržním prostředí. V první, teoretické části, jsem se proto zabývala základní charakteristikou jednotlivých analýz vnitřního a vnějšího prostředí, které ovlivňují úspěšnost podniku. Jelikož obsahem této práce bylo navržení možností a postupu čerpání finančních prostředků z Evropské unie, popsala jsem v teoretické části strukturální fondy včetně operačních programů. Charakterizované analýzy v části teoretické jsem v následující praktické části aplikovala na libovolně zvolenou firmu, jakouž byla společnost Solodoor, největší český výrobce interiérových dveří a obložkových zárubní.

Jako první jsem se zabývala SWOT analýzou v rámci které jsem zjišťovala silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Nejvýznamnějšími silnými stránkami společnosti byly kvalita výrobků, jež nabízí ve srovnání s konkurencí za nižší ceny, dále ocenění CZECH MADE, které vlastní jako jediný výrobce interiérových dveří v České republice, a vizualizace a konfigurátor dveří sloužící zákazníkům k výběru interiérových dveří v pohodlí domova. Tyto silné stránky jsou spolu s dalšími pro firmu velmi významné, neboť právě ony zajišťují společnosti určité postavení na trhu, na kterém si našla nemálo zákazníků. Mohla by však obsluhovat zákazníků mnohem více, kdyby překlenula své nejvýznamnější slabé stránky, jakými jsou nedostatečná reklama a nevhodně zvolená podpora prodeje. I když má kvalitní výroby, oceněné značkou CZECH MADE, které nabízí za nižší ceny než konkurence, nemůžou si u ní lidé kupovat interiérové dveře, když o této společnosti jednoduše nevědí. Samozřejmě, že využívá určité formy reklamy, ale ve srovnání s konkurencí v malé míře, čímž ztrácí potenciální zákazníky, jež přecházejí ke konkurenci, o které díky reklamě vědí. Podobně je to s podporou prodeje. Zákazníci mnohdy přejdou ke konkurenci z důvodu lepší podpory prodeje, kdy se jim nákup u konkurence vyplatí, i přes vyšší ceny interiérových dveří. Aby tyto slabiny odstranila, mohla by využít příležitosti, které se jí naskytují. Jednou z příležitostí je možnost čerpání finančních prostředků z Evropské unie, které by mohla využít právě na reklamu. Rozšířením nabídky výrobků o produkty, které nabízí konkurence navíc, by zaujala vyšší podíl na trhu a konkurenty by oslabil. I na to by mohla využít dotace z EU. S nedostatečnou reklamou a podporou prodeje souvisí i nejdůležitější hrozba, a sice existující konkurence, která má slabiny společnosti Solodoor na velmi dobré úrovni. Z důvodu

silných stránek, kterými se může společnost pyšnit, a převažujících hrozeb nad příležitostmi, je výsledkem SWOT analýzy defenzivní přístup. Na základě této skutečnosti nemohu potvrdit hypotézu této práce, která tvrdila, že společnost Solodoor bude díky své dlouholeté tradici zaujímat ofenzivní přístup, jež je výsledkem silných stránek a příležitostí. Pravdou však je, že pro společnost jsou mnohem závažnější hrozby, které by měla využitím silných stránek odstranit. O kvalitních výrobcích, ocenění interiérových dveří a obložkových zárubní českou výrobou a ESHOPU s kvalitním konfigurátorem a vizualizací, by měla společnost veřejnost informovat prostřednictvím reklamy v rádiu, televizi, billboardech či reklamních letácích. Tím by odstranila nejvýznamnější hrozbu, a sice existující konkurenci, a získala by zákazníky konkurentů.

Z analýzy portfolio a její matice BCG je zřejmé, že klíčovým produktem pro společnost Solodoor jsou interiérové dveře, které zaujímají nejvyšší podíl, co se týče celkových výnosů. I na základě analýzy portfolio můžeme určitým způsobem zlepšit pozici firmy na trhu. V případě společnosti Solodoor je to především orientace na zkvalitnění výrobků a na výrobky, jež ve svém portfoliu v porovnání s konkurencí nemá zahrnuty. Týká se to především nedostatečně rozvinutých hvězd, které jsou zastoupeny vnitřními bezpečnostními vchodovými dveřmi, které konkurenční firma Sapeli nabízí s větším množstvím bezpečnostních zámků a s tzv. funkcí klima. Zkvalitněním vnitřních vchodových dveří by tedy společnost získala nové zákazníky. Pozornost by měla věnovat i na další výrobky, kvůli kterým díky konkurenci přichází o zákazníky. Jedná se o bezpolodrážkové, prosklené a vchodové dveře a kování. Naopak, aby dostatečně využila výrobky, které oproti konkurenci nabízí, měla by se zamyslet nad svou nejslabší stránkou, tedy nad reklamou. Jak je vidět, o této slabé stránce se v této práci zmiňují již poněkolkráté, neboť je velmi důležitá a její alespoň částečné odstranění by společnosti jen prospělo a zlepšilo její postavení na trhu.

Důležitost reklamy potvrzuje i SPACE analýza, ve které se objevila v rámci faktoru cenové rozpětí konkurenčních výrobků, jež je ovlivněno necenovou konkurencí zahrnující například právě reklamu. Vyhodnocením analýzy prostřednictvím přiřazení hodnot jednotlivým faktorům dimenzím síla odvětví, stabilita prostředí, finanční síla a konkurenční výhoda byla identifikována agresivní pozice firmy typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví. Kvalitní, cenově dostupné výrobky, kvalifikovaní pracovníci, přehledný E-SHOP s vizualizací a konfigurátorem či široký sortiment představují silné

stránky společnosti vytvářející konkurenční výhodu. Díky této skutečnosti má společnost spokojené stále zákazníky, což se dále projevuje ve finanční síle podniku. Avšak v rámci této pozice je kritickým faktorem možný vstup nových konkurentů, přičemž zde opět narážíme na již několikrát zmíněný problém, jakým je reklama. Jelikož jsou ale v současné době bariéry vstupu do odvětví poměrně vysoké, nehrozí masový vstup nových konkurentů. Aby ale přesto společnost potenciální konkurenty ohrozila, popřípadě zabránila jejich vstupu na trh, měla by co nejdříve začít využívat různé formy reklamy.

Největší hrozbou v podobě konkurentů představují hobbymarkety, které nabízí interiérové dveře různých značek a cenových úrovní. Považuji za nutné znovu zmínit, že tyto konkurenti jsou zároveň i odběratelé společnosti. Jelikož si ale u nich může zakoupit dveře nejen značky Solodoor jsou zároveň i konkurentem. Nejvýznamnějšími, společnostmi konkurujícími firmami jsou společnosti Sapeli a Masonite. Mají oproti společnosti jisté konkurenční výhody, avšak i společnost má vůči nim konkurenční výhody. Jedná se především o nabízené výrobky včetně různých provedení. Především konkurent Sapeli využívá dostatečnou reklamu, která je k nahlédnutí v přílohách, přinášející firmě Sapeli konkurenční výhodu. I když jsou tito konkurenti od podnikové prodejny Solodoor vzdálení, považují je za významné konkurenty, neboť v současné době internetu, kdy si může zákazník u každé firmy objednat zboží v jejich internetových obchodech, považují vzdálenost za bezvýznamnou. Kromě toho se každý tento konkurent pyšní mnoha pobočkami po celé České republice. Hodnotící rastr konkurentů definoval jako nejvíce ohrožujícího konkurenta společnost Sapeli, která si díky dlouholeté působnosti vybudovala dobré jméno, jež je spojeno s kvalitními a značkovými výrobky. Výhodou pro společnost Solodoor jsou vysoké ceny, díky kterým získává zákazníky, neboť si u ní koupí stejně kvalitní výrobky za ceny poměrně nižší. Otázkou však je, zda se zákazníkům nevyplatí koupit dražší výrobky u společnosti Sapeli z důvodu podpory prodeje. Snížení stupně ohrožení tohoto konkurenta opět souvisí s reklamou a podporou prodeje.

Společnost Solodoor by svou pozici na trhu v nejbližší době vylepšila především kvalitnější reklamou a podporou prodeje svých výrobků. Do budoucna by se měla zamyslet nad rozšířením svého portfolia zejména o výrobky, které navíc nabízí konkurence. V obou případech zlepšení pozice na trhu by společnost mohla čerpat dotace z fondů Evropské unie z operačního programu Podnikání a inovace. Co se týče

reklamy, měla by sledovat výzvy v rámci programu Marketing, v případě rozšíření výrobního portfolia v programu Podnikání a inovace. Dotace by společnosti samozřejmě snížila výdaje a zároveň by jí umožnila získat nové zákazníky a zlepšit pozici na trhu jak v tuzemsku, tak v zahraničí.

Resumé a klíčová slova

V rámci SWOT analýzy zaujímá společnost defenzivní přístup, jež je výsledkem silných stránek a hrozeb. Pro zlepšení pozice a tedy zaujímání přístupu ofenzivního, by se měla zaměřit nad svou nejvýznamnější slabou stránkou reklamou, čímž by potlačila hrozby. Ohrozila by tím i nejsilnější konkurenty a získala nové zákazníky. Klíčovým produktem jsou, na základě analýzy portfolio, interiérové dveře. Zlepšení pozice společnosti by nastalo také v případě zkvalitnění nerozvinutých hvězd, tedy vchodových vnitřních bezpečnostních dveří, a rozšířením portfolio o výrobky, které společnost ve srovnání s konkurencí nenabízí. Nejsilnějším konkurentem je společnost Sapeli, která dostatečně využívá reklamu a podporu prodeje, čímž Solodoor ohrožuje nejvíce. Společnost Solodoor se na trhu uchytila, je schopna svými výrobky konkurovat svým protivníkům, avšak mohla by svou pozici na trhu zlepšit. Svou pozici na trhu by upevnila v prvním kroku investováním do reklamy a do budoucna rozšířením výrobního portfolio. Na tyto výdaje by mohla využít dotace z fondů Evropské unie z operačního programu Podnikání a inovace.

Klíčová slova

Solodoor, společnost, interiérové dveře, analýza, vnitřní a vnější prostředí, nedostatečná reklama, konkurent

Summary and key words

The SWOT analysis of the company takes a defensive approach, which is the result of weaknesses and threats. To improve the position and thus adopting offensive approach the company should focus most of their weakness advertising, which would suppress the threat. The company would jeopardize even the strongest competitors and gained new customers. Based on portfolio analysis are the key products, which are interior doors. Improving the company's position would be the case also for improving undeveloped stars, so internal security entrance interior door, and expanding portfolio of products, which the company compared to its competitors not offer. The strongest competitor is the company Sapeli that sufficient use of advertising and sales promotion, which Sapeli threatens the Solodoor most. Company Solodoor taken hold in the market, its products are able to compete with rivals, but could its market position improved. In the first step by investing in advertising and in the future by expanding the product portfolio to strengthened its position in the market. These expenses could use grants from the European Union from the operational program Enterprise and innovation.

Key words

Solodoor, company, interior doors, analysis, internal and external environment, weak advertising, competitor

Seznam literatury

BLAŽEK, Jiří a David UHLÍŘ. *Teorie regionálního rozvoje: Nástin, kritika, klasifikace*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2002. ISBN 80-246-0384-5.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Fundamentals of Management*. 9.th. Homewood: McGraw-Hill Higher Education, 1995. ISBN 0256232377.

FRIEBELOVÁ, Jana a Jana KLICNAROVÁ. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2007. ISBN 978-80-7394-035-5.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 13. th. United States of America: Pearson Prentice Hall, 2010. ISBN 13: 978-0-13-700669-4.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 7. vyd. Victoria, 1992. ISBN 80-85605-08-2.

MEFFERT, Heribert. *Marketing-Management: Analyse, Strategie, Implementierung*. Wiesbaden: Gabler, 1994. ISBN 3-409-23613-9.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2008. ISBN 978-80-213-0922-7.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. *Strategický management*. 3. upravené vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2010. ISBN 978-80-87278-30-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

WHEELEN, Thomas L. a J. David HUNGER. *Strategic management and Business Policy*. 11. th. New Jersey: Pearson Education, 2008. ISBN 13:978-0-13-606827-3.

ZAMAZALOVÁ., Marcela a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

BAUHAUS České Budějovice. *BAUHAUS, Když se to má podařit* [online]. © 2009 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.bauhaus.cz/index.php?id=4635>

Demografický vývoj ČR. *Euroekonom.cz* [online]. [] [cit. 2013-02-14]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-demografie>

Inovační projekty. *CZECH INVEST* [online]. © 1994–2013 [cit. 2013-01-09]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/inovacni-projekty-vyzva-iv-ii-prodlouzeni>

ISO 14001. *Info-Kvalita.cz* [online]. © 2004 - 2013 [cit. 2013-01-05]. Dostupné z: http://www.info-kvalita.cz/iso_14001_informace/

ISO 9001:2008. *NQA - řídí způsob hodnocení, ověřování a certifikace* [online]. © 2011 [cit. 2013-03-05]. Dostupné z: <http://www.nqa.com/cz/atozservices/article.asp?SECTION=151&ARTICLE=138>

Masonite, dveře a zárubně [online]. © 2008 [cit. 2012-11-05]. Dostupné z: <http://www.masonitecz.com/>

OBI Klatovy. *OBI* [online]. © 2008 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.obic.cz/cz/prodejny/prehled-prodejen/klatovy/index.html>

Sapeli, dveře a zárubně [online]. © 2012 [cit. 2012-12-05]. Dostupné z: <http://www.sapeli.cz/cs/>

Seznam prodejen BauMax. *BauMax* [online]. © 2013 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://baumax.cz/c/location/showallstores>

SOLODOOR, interiérové dveře a zárubně [online]. © 2011 [cit. 2012-11-15]. Dostupné z: <http://www.solodoor.cz/cs/#>

SPACE analýza. *Management Mania* [online]. 2011-2012 [cit. 2012-10-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>.

Strukturální fondy EU [online]. [2007] [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013>

SWOT analýza odhalí pravdivou tvář vaší firmy a pomůže vám nahlédnout do budoucnosti. *IPodnikatel.cz* [online]. © 2011 [cit. 2012-10-09]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky podniku	7
Tabulka 2: Příležitosti a hrozby podniku	10
Tabulka 3: Rastr pro hodnocení konkurentů.....	24
Tabulka 4: Analýza atraktivity odvětví	25
Tabulka 5: Řešení Fullerova trojúhelníku	40
Tabulka 6: Vyhodnocení Fullerova trojúhelníku.....	41
Tabulka 7: SWOT matice společnosti Solodoor.....	41
Tabulka 8: Hodnocení faktorů SPACE analýzy	52
Tabulka 9: Konkurenti společnosti Solodoor	58
Tabulka 10: Hodnocení konkurentů společnosti Solodoor.....	59
Tabulka 11: Analýza atraktivity odvětví pro společnost Solodoor.....	62

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vnitřní prostředí podniku	5
Obrázek 2: Matice výkonnost/ důležitost	8
Obrázek 3: Matice příležitostí.....	9
Obrázek 4: Matice hrozeb.....	10
Obrázek 5: SWOT matice.....	11
Obrázek 6: BCG matice	14
Obrázek 7: Grafické zobrazení Space analýzy	18
Obrázek 8: Porterův model pěti sil	20
Obrázek 9: Vypracovaný Fullerův trojúhelník	40
Obrázek 10: BCG matice společnosti Solodoor	44
Obrázek 11: Agresivní pozice společnosti Solodoor	53

Seznam vzorců

Vzorec 1: Fullerova metoda.....	38
Vzorec 2: Běžná likvidita	49
Vzorec 3: Pohotová likvidita	50
Vzorec 4: Okamžitá likvidita.....	50
Vzorec 5: Míra zadlužení.....	50
Vzorec 6: Obrat zásob.....	51

Seznam příloh

Příloha 1: Hodnocení silných a slabých stránek

Příloha 2: Certifikát ISO 9001:2008, ISO 14001:2001

Příloha 3: Osvědčení ocenění „CZECH MADE“

Příloha 4: Reklama společnosti Sapeli v měsíčníku „Písecký servis“

Příloha 5: Schéma podání žádosti o podporu



CERTIFIKÁT

Potvrzujeme, že integrovaný systém managementu společnosti:

SOLODOOR a.s.
Nádražní 166
342 01 Sušice
Česká republika

byl schválen společností Lloyd's Register Quality Assurance
podle následujících standardů systému environmentálního
managementu a managementu kvality:

ISO 9001:2008 ISO 14001:2004

Rozsah certifikace zahrnuje činnosti:

**Návrh, vývoj, výroba a prodej interiérových dveří,
protipožárních dveří, obložkových zárubní a zakázkových
truhlářských výrobků.**

Certifikát č.: PRA 6016230

První QMS vystaven: 25. ledna 2013

První EMS vystaven: 25. ledna 2013

Současný certifikát vystaven: 29. ledna 2013

Platnost certifikátu do: 28. ledna 2016

Vystaveno v: Lloyd's Register EMEA, Praha,
v zastoupení Lloyd's Register Quality Assurance Limited



Tento dokument je vystaven za podmínek uvedených na zadní straně.
Táborská 31, 140 00 Praha 4, Česká republika

v zastoupení 71 Fenchurch Street, London EC3M 4BS, United Kingdom

Toto schválení bylo provedeno v souladu s postupy LRQA pro hodnocení a certifikaci. Toto schválení bude pravidelně monitorováno.
Použití znaku akreditace UKAS vyznačuje, že činnosti, uvedené na tomto certifikátu, jsou zahrnuty do rozsahu akreditace specifikovaném akreditačním certifikátem číslo 001.

Macro 06-11-08 13

Příloha 3: Osvědčení ocenění „CZECH MADE“



Příloha 4: Reklama společnosti Sapeli v měsíčníku „Písecký servis“

VZORKOVNA DVEŘÍ VE VODŇANECH NABÍZÍ



Drtivá akce Sapeli -20% končí 31. 3!

se Sapeli slavíme
20 LET
20% slevou

**VYUŽIJTE U NÁS
POSLEDNÍ MOŽNOST
OBJEDNAT SE SLEVOU!**

- Sleva 20 % na komplet dveře + zárubeň + klika
- Možnost dodávky včetně montáže

SAPOLI
DVEŘE A ZÁRUBEŇ
www.sapeli.cz

Slavíme **20 LET 20% slevou** Platí do **31. 3. 2013**

SAPOLI
DVEŘE A ZÁRUBEŇ

**OUŘEDNÍK
CENTRUM DVEŘÍ
& PODLAH**

- DVEŘE
- PODLAHY
- TERASY
- SCHODY
- NEREZOVÉ ZÁBRADLÍ
- OBKLADOVÉ PANELE



Strakonice, ul. Písecká (výpadovka na Prahu - budova Garantstav)
tel.: 777 594 930, vzorkovna: 739 657 450
e-mail: info@dverepodlahy.com, www.dverepodlahy.com

Příloha 5: Schéma podání žádosti o podporu

