

Jakub Horák

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Fakulta strojní
Katedra mechanické technologie

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

2018

Jakub Horák

VŠB – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní

Katedra mechanické technologie

Návrh konkurenceschopné strategie firmy

Proposal Competitive Strategy of the Company

Student:

Jakub Horák

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Jan Nevima, Ph.D.

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta strojní
Katedra mechanické technologie

Zadání bakalářské práce

Student: **Jakub Horák**
Studijní program: B2341 Strojirenství
Studijní obor: 2301R040 Průmyslové inženýrství
Téma: **Návrh konkurenceschopné strategie firmy**
Proposal Competitive Strategy of the Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

Úvod.

1. Charakteristika firmy E-TECHNIK s.r.o.
2. Pozice firmy E-TECHNIK s.r.o. v konkurenčním prostředí.
3. Strategická analýza firmy.
4. Návrh postupů ke zvýšení a udržení konkurenceschopné firmy.

Závěr.

Seznam doporučené odborné literatury:


1. ČSN ISO 690 (01 0197) *Informace a dokumentace: Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Český normalizační institut, 2011. 40 s.
2. BLAŽEK, L., 2008. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti)*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4734-1.
3. PORTER, M. E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
4. LYNCH, R., 2000. *Corporate Strategy*. 2nd edition. London: Aldersgate Consultancy Limited. ISBN 0-273-64303-7.
5. KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2012. *Marketing Management*. Boston: Pearson Education. ISBN 978-0-273-75336-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jan Nevima, Ph.D.**

Datum zadání: 08.12.2017

Datum odevzdání: 21.05.2018


Ing. Lucie Krejčí, Ph.D.
vedoucí katedry





doc. Ing. Ivo Hlavatý, Ph.D.
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení studenta

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a uvedl jsem všechny použité podklady a literaturu.

V práci jsem použil interní údaje o ekonomické situaci firmy E-technik s.r.o. Mílotice nad Bečvou, firma s jejich zveřejněním souhlasí.

V Ostravě dne 21. května 2018.



.....
Podpis studenta

Prohlašuji, že:

- jsem si vědom, že na tuto moji závěrečnou bakalářskou*) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (dále jen Autorský zákon), zejména § 35 (Užití díla v rámci občanských či náboženských obřadů nebo v rámci úředních akcí pořádaných orgány veřejné správy, v rámci školních představení a užití díla školního) a § 60 (Školní dílo),
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo užít tuto závěrečnou bakalářskou*) práci nekomerčně ke své vnitřní potřebě (§ 35 odst. 3 Autorského zákona),
- bude-li požadováno, jeden výtisk této bakalářské*) práce bude uložen u vedoucího práce,
- s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 Autorského zákona,
- užít toto své dílo, nebo poskytnout licenci k jejímu využití, mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše),
- beru na vědomí, že - podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů - že tato bakalářská*) práce bude před obhajobou zveřejněna na pracovišti vedoucího práce, a v elektronické podobě uložena a po obhajobě zveřejněna v Ústřední knihovně VŠB-TUO, a to bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě dne 21. května 2018.



Podpis autora práce

Jméno a příjmení autora práce:

Jakub Horák

Adresa trvalého pobytu autora práce:

Vysoká 14, Hustopče nad Bečvou,
77366

ANOTACE BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

HORÁK, J. *Návrh konkurenceschopné strategie firmy: Bakalářská práce*, Ostrava: VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Fakulta strojní, Katedra mechanické technologie, 2018, 45 s. Vedoucí práce: Nevima, J.

Bakalářská práce se zabývá tématem konkurenceschopné strategie firmy E-TECHNIK s.r.o. V teoretické části práce je do detailně rozepsána charakteristika firmy E-TECHNIK s.r.o. a pozice firmy v konkurenčním prostředí. Na vysvětlení základních pojmů spojené s tématem konkurenceschopnosti a strategickou analýzou navazuje praktická část bakalářské práce, která za pomoci strategické analýzy zmapuje firmu E-TECHNIK s.r.o. Z výsledků strategické analýzy jsou pak vyvozeny závěry, které mají firmě ukázat možnosti ke zlepšenému postavení v konkurenčním prostředí, což je cílem bakalářské práce.

ANNOTATION OF BACHELOR THESIS

HORÁK, J. *Proposal of Competitive Strategy of the Company: Bachelor Thesis*, Ostrava: VŠB – Technical University of Ostrava, Faculty of Mechanical Engineering, Department of Mechanical Technology, 2018, 45 p. Thesis head: Nevima, J.

My bachelor's thesis is about competitive strategy of E-TECHNIK s.r.o. company. In theoretical part of work there is in detail described characteristic of E-TECHNIC s.r.o. company and its position in competing environment. An explanation of basic concepts connected with topic of competitiveness and strategic analysis is followed up with practical part of bachelor's thesis, which with the help of strategic analysis will map E-TECHNIK s.r.o. company. From results of strategic analysis conclusions are made, which should show the possibilities to improve position in competing environment to E-TECHNIC s.r.o. company and this is the objective of my bachelor's thesis.

Obsah

Seznam uvedených zkratk a symbolů	8
Úvod.....	9
1. Charakteristika firmy E-TECHNIK s.r.o.	10
1.1 Základní informace o firmě.....	10
1.2 Organizační struktura firmy	11
1.3 Charakteristika firmy	15
2. Pozice firmy E-TECHNIK s.r.o. v konkurenčním prostředí.....	16
2.1 Definice konkurenceschopnosti	16
2.1 Definice konkurenceschopnosti podniku E-TECHNIK s.r.o.	17
2.3 Zmapování konkurenčních firem na území České republiky	19
3. Strategická analýza firmy.....	20
3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil	21
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	27
4. Náměty k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti firmy	34
4.1 Náměty k udržení konkurenceschopnosti firmy E-TECHNIK s.r.o.	34
4.2 Náměty ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy E-TECHNIK s.r.o.	38
5. Závěr	41
6. Seznam použité literatury:	43
7. Seznam příloh.....	45

Seznam uvedených zkratek a symbolů

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

THP – Technicko-hospodářský pracovník

CNC – číslicově řízený obráběcí stroj

ISO - mezinárodní organizace pro normalizaci

Sp.z.o.o. – společnost s ručeným omezením v Polsku

IATF – mezinárodní automobilová pracovní skupina

ČR – Česká republika

TPV – technická příprava výroby

Č. - číslo

HV – hotové výrobky

MTZ – materiálně technické zabezpečení

Úvod

Předmětem řešení této bakalářské práce je snaha dopomoci firmě E-TECHNIK s.r.o. ke zvýšení konkurenceschopnosti mezi firmami z obdobného prostředí podnikání na Českém trhu, ale i na mezinárodním kde se společnost angažuje více. Této problematice bude věnována pozornost, jelikož je trh s výrobky kategorie domácích spotřebičů přesycen, soutěžení o zákazníky, jak už cenou nebo kvalitou nabízených výrobků je značné. Dalším problémem jsou nepříznivé podmínky, jako je například míra nezaměstnanosti. Tento faktor, v době, kdy je mnoho zakázek a ekonomice České republiky se nadmíru daří, limituje firmy ve větším měřítku rozšiřovat výrobu.

Téma je aktuální zejména díky aktuální ekonomické situaci ve společnosti, kde se od nového roku změnilo vedení na pozici jednatele firmy. Nový jednatel společnosti má snahu rozvíjet nové nápady a investice, které by měly pozitivní vliv na budoucí fungování firmy. Hlavním cílem bakalářské práce je formulování několika návrhů na udržení konkurenceschopnosti a několika návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti firmy E-TECHNIK s.r.o. Nedílnou součástí této práce bude dotazník, který byl rozeslán všem THP pracovníků a následně budou vyhodnoceny všechny odpovědi jak písemně, tak i graficky. Návrhy by poté měly posloužit novému vedení jako možnosti realizace k udržení nebo zvýšení konkurenceschopnosti dané společnosti.

Mezi dílčí cíle lze zařadit analýzu pěti konkurenčních sil, která bude popisovat konkurenční prostředí firmy E-TECHNIK s.r.o., nebo rozbor a zařazení organizační struktury ve firmě.

Jsem přesvědčen o tom, že ředitel společnosti, popřípadě vedení společnost musí mít zcela jasnou vizi jakým způsobem má firma fungovat a jakým směrem se ubírat do budoucna. Dle mého názoru není ekonomika firmy dlouhodobě udržitelná bez investice do nových technologií, úspory energií a snahy snižovat náklady na provoz. O to více, pokud nemá firma své vlastní know-how, popřípadě není vlastníkem značky, která je na trhu vnímána zákazníkem jako osvědčená a kvalitní.

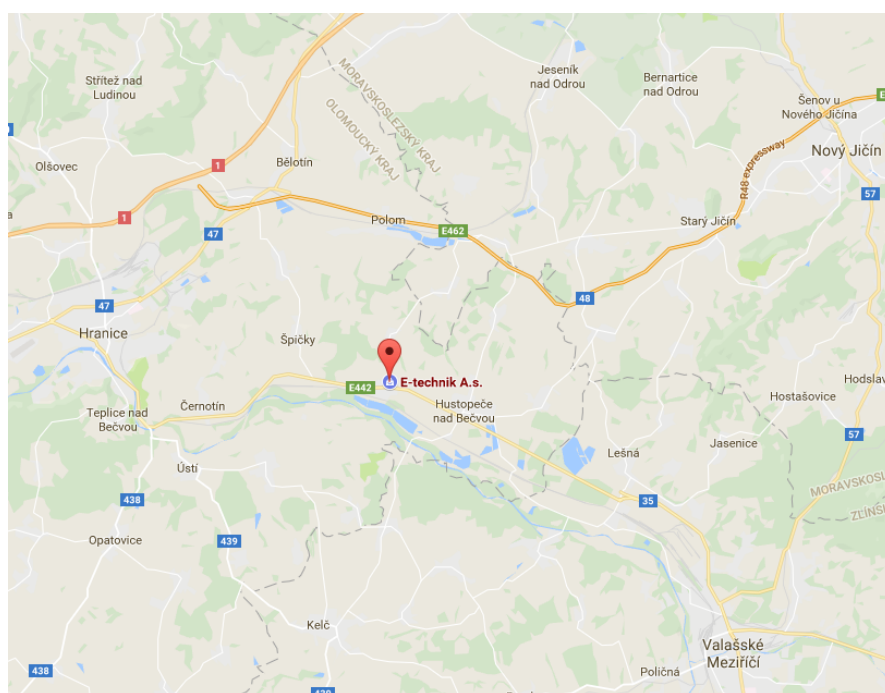
1. Charakteristika firmy E-TECHNIK s.r.o.

1.1 Základní informace o firmě



Obrázek 1 - logo firmy E-TECHNIK s.r.o. [1]

Firma E-TECHNIK s.r.o. zaměřuje své podnikání především na montáž domácích spotřebičů a výrobu montážních podsestav. Dále firma provádí životnostní zkoušky elektrických spotřebičů pro zahraniční zákazníky. Firma zaměstnává téměř 120 zaměstnanců, což jej řadí mezi jednoho z největších zaměstnavatelů v okolí. Umístění společnosti vzhledem k logistice je příznivé (znázorněné na obrázku č. 2), Milotice nad Bečvou leží nedaleko dálnice D1, která spojuje velkou část České republiky a navazuje na další dopravní tepny do zahraničí.



Obrázek 2 - Poloha sídla firmy [2]

E-TECHNIK s.r.o. se veřejně prezentuje pod svým logem na obrázku č. 1 a je držitelem certifikátu managementu kvality, který odpovídá normě ISO 9001:2015.

Firma disponuje vlastní lisovnou plechů, eloxovací linkou pro povrchovou úpravu hliníku, zkušebnou výrobků, kde se uskutečňují dlouhodobé zkoušky elektrických spotřebičů. Dále montáží pro kompletaci domácích spotřebičů a nástrojárnou. Nástrojárna zajišťuje zázemí pro výrobní provozy a kooperuje zakázkovou výrobu pro cizí zákazníky.

Výroba firmy E-TECHNIK s.r.o. je rozčleněna do dvou výrobních středisek:

- středisko předvýroby;
- středisko montáže domácích spotřebičů a montážních podsestav.

Výrobní programy společnosti:

- elektrické vařiče;
- termosky;
- čajovary;
- vysavače;
- kuchyňské spotřebiče;
- varné konvice;
- deska žehlicí. [1]

Základní informace o firmě jsou nezbytné pro ztotožnění se s typem společnosti. Následně je, ale důležité zařadit, rozebrat a zmapovat systém řízení (organizační strukturu) ve společnosti.

1.2 Organizační struktura firmy

Organizační struktura je utřídění vztahů mezi pracovními pozicemi v rámci středisek a udává spojitost mezi středisky v podniku. Určuje strukturu vztahů mezi podřízenými a nadřízenými zaměstnanci čímž pojednává o jejich vzájemných odpovědnostech, pravomocích a vazbách. Organizační struktura je potřebná při vedení velkého počtu zaměstnanců, protože by bez ní nemohla fungovat žádná organizace, která má snahu mít pevně stanovená komunikační pravidla, sloučené podnikové činnosti, lidi, procesy a zformované vztahy s účelem dopracovat se k cíli vytyčeným danou organizací.

V dnešní době nelze stanovit organizační strukturu tak, aby na 100 % vyhovovala danému podniku. Ve firmách jsou zavedeny struktury, které z co největší části vyhovují daným podmínkám vybraného podniku. Podmínkami se myslí využívání stylu a způsobilosti daných manažerů a jiných zaměstnanců za účelem splnění cílů vytyčených danou organizací.

Obecně lze organizační struktury rozdělovat na několik druhů:

- maticová organizační struktura;
- liniová organizační struktura;
- funkcionální organizační struktura;
- štábně-liniová organizační struktura [3].

Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura je typ organizační struktury, která se skládá ze dvou částí v čase se proplétající. Všichni zaměstnanci se podvolují svému funkčnímu vedoucímu a současně vedoucímu daných projektů. V této struktuře zaměstnanci podléhají vždy minimálně dvěma nadřízeným. Tento typ struktury se často účinně využívá u ucelených projektů (například v NASA), ale vyskytuje se i při vedení celých společností.

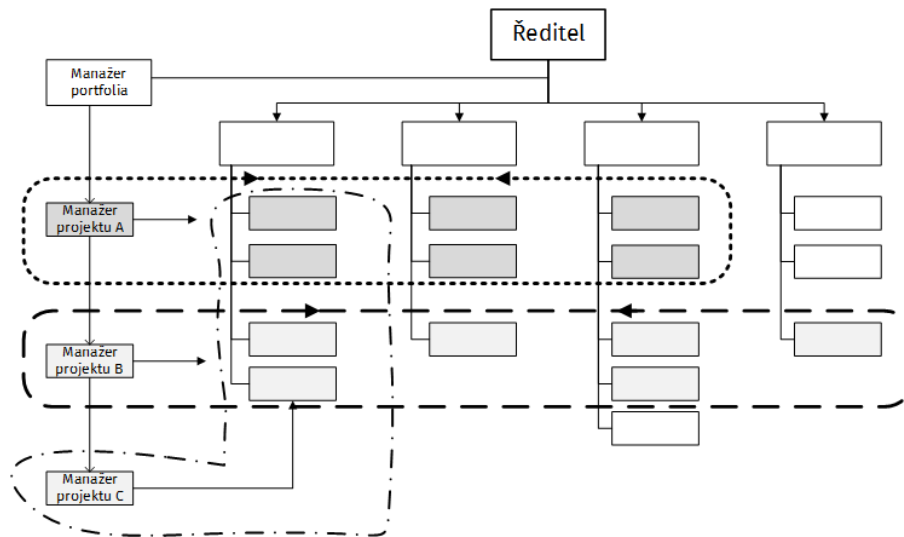
V maticové organizační struktuře se obdobně jako v sekcích funkcionální organizační struktury používá takzvaného „poolingu“, s pomocí kterého se zaměstnanci s totožným pracovním zaměřením, zařazení v totožné lokalitě i přes to, že působí na různých projektech. Zásadou takového soustředění zaměstnanců s obdobným zaměstnáním na jednom určitém místě, se šíření informací a zkušeností mezi projekty firmy razantně urychlí a zjednoduší.

Výhody:

- důraz na týmovou práci;
- flexibilita organizační struktury.

Nevýhody:

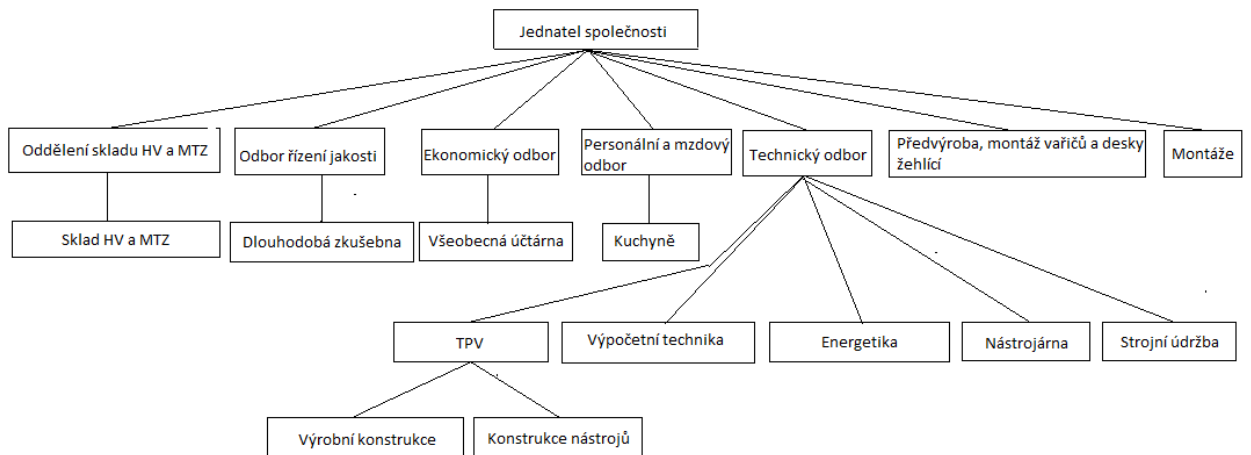
- jeden zaměstnanec má více nadřízených/vedoucích, proto může docházet k nesouladu. [5]



Obrázek 3 - Schéma maticové organizační struktury [4]

Liniová organizační struktura

Jedná se o základní uspořádání v rámci organizace. Pozice, vztahy nadřízených a podřízených jsou vertikálně seřazeny a orientovány, proto je jasně dané, jaké má nadřízený podřízené a jaké má podřízený nadřízeného. [3]



Obrázek 4 – Schéma liniové organizační struktury ve firmě E-technik s.r.o. [19]

Ve firmě E-technik s.r.o. je zavedena liniová organizační struktura. Nejvyšší postavení zastává jednatel (ředitel) společnosti, který je zodpovědný za pozitivní ekonomické fungování společnosti. Jednatel společnosti spolupracuje se všemi výrobními i nevýrobními středisky, dohlíží na níže postavené útvary jako je oddělení skladu HV a MTZ, odbor řízení jakosti, ekonomický odbor, personální a mzdový odbor, technický odbor, středisko předvýroby a středisko montáže. Každý odbor nebo středisko má stanoveného svého vedoucího nebo mistra. Tito pracovníci jsou zodpovědní za činnost svých pracovníků a chod svých odborů a středisek.

Liniová organizační struktura ve firmě E-technik s.r.o. má své výhody, ale i nevýhody. Z mého působení ve firmě byly vyzorovány tyto pozitiva a negativa:

Výhody:

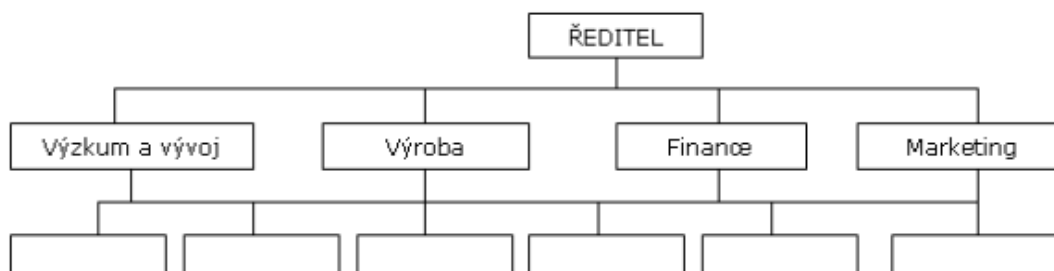
- jasně dané, kdo je nadřízený a kdo podřízený;
- schopnost rychle se rozhodovat.

Nevýhody:

- vysoká zátěž vedoucích pracovníků;
- nízká míra specializace vedoucích.

Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura se vyznačuje strukturou uspořádání, kde má zaměstnanec více nadřízených z odlišné oblasti organizace podniku.



Obrázek 5 – Schéma funkcionální organizační struktury [6]

Problém nastává tehdy, když je na zaměstnance kladen požadavek od vícero nadřízených. Takovéto situaci se říká „situace mučednického kůlu“, je to nežádoucí a mělo by se takovýmto situacím předcházet.

Výhody:

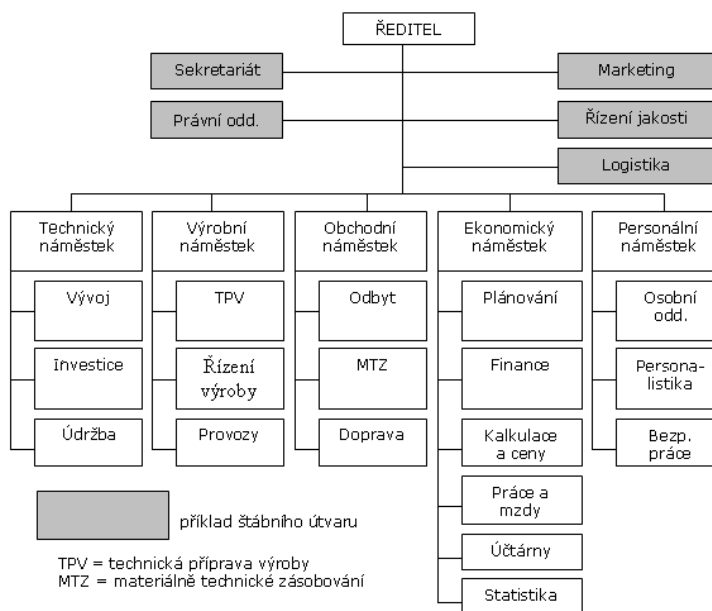
- samostatné řízení;
- účinné zužitkování zdrojů.

Nevýhody:

- zdlouhavé rozhodování;
- náchylnost k neobjektivnímu řešení úkolů. [3]

Štábně liniová organizační struktura

Štábně liniová organizační struktura se skládá z liniové organizační struktury, ve které se navíc nachází takzvané „štábní útvary“. Tyto útvary zajišťují oporu řídicím činnostem pro odlišné úrovně a oblasti firemní organizace. [3]



Obr. 6 – Schéma štábně liniové organizační struktury [6]

Po zařazení organizační struktury firmy E-TECHNIK s.r.o. je potřeba charakterizovat společnost jako organizaci s určitými rysy.

1.3 Charakteristika firmy

Charakteristika firmy napomáhá určovat slabé a silné stránky společnosti, důvody rozhodování (proč se firma rozhodla tak a ne jinak) a potřeby organizace. Jedná se o záchytný bod v případě, že by organizace chtěla zavést určité změny v zavedeném systému společnosti.

Posuzování charakteristiky firmy dle těchto hledisek:

- velikost;
- ziskovost;
- předmět činnosti;
- typ vlastnictví;
- právní normy;
- sektor národního hospodářství [7].

Společnost E-TECHNIK s.r.o. lze zařadit se svými 120 zaměstnanci mezi firmy střední velikosti. Co se týká ekonomické situace, není na tom společnost nejlépe. Za poslední dva roky společnost vykazuje mírně kladný hospodářský výsledek, nicméně problémy si nese z let dřívějších, kdy firma hospodařila se zápornými výsledky. Předměty činnosti jsou hlavně předvýrobního a výrobního typu (lisování plechů, eloxování hliníku), montáže (vařičů, vysavačů) a také zkoušky životnosti elektrických spotřebičů. Dle právní normy se jedná o společnost s ručením omezeným. [8]

2. Pozice firmy E-TECHNIK s.r.o. v konkurenčním prostředí

2.1 Definice konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost je schopnost soupeřit s ostatními konkurenty na určitém území (regionálně) nebo v určitém oboru. Často je konkurenceschopnost spojována s oborem podnikání, kdy je jednoduše prezentovatelný jako problematika na úrovni malé či střední firmy. Úspěšné fungování firmy na trhu je úzce spojeno s pojmem konkurenceschopnost, ale není pravidlem, že firma úspěšná na trhu je i konkurenceschopná. Celá řada faktorů má dopad na úspěšnost firmy, jeden z nich je konkurenceschopnost. [18]

„Konkurence schopnost je významným faktorem posilujícím schopnost firmy dosahovat úspěchu tvořená konkurenčními výhodami. Je-li dostatečná, pak umožňuje firmě konkurovat.“ [18]

Je potřeba členit konkurenceschopnost na mikroekonomickou, makroekonomickou a konkurenceschopnost určité společnosti v oblasti určitého trhu. Z postoje makroekonomického je schopnost konkurovat rozuměna jako výkon dané ekonomiky v souvislosti k ekonomice jiné, díky indikátorům jako je například ekonomický blahobyt, exportní potenciál nebo ekonomický růst. Konkurenceschopnost mikroekonomického typu je posuzována díky indikátorům, jako je například produktivita, využití přírodních zdrojů nebo úroveň vzdělání. A konkurenceschopnost firemní úrovně je možné rozumět jako schopnost vyrábět a prodávat určité výrobky či služby, za jistých podmínek, kdy bude respektována rentabilita. [17]

Konkurenční výhoda je základním ukazatelem konkurence mezi dvěma a více podniky zaměřující se na výrobu podobného produktu. Díky porovnání konkurenčních výhod je možná měřitelnost konkurenceschopnosti daných firem. [3]

Konkurenční výhody se mohou rozlišovat na:

- Strukturální – jedná se o dílčí konkurenční výhody, které mohou být například majetek, vlastněné technologie nebo přírodní zdroje a tyto konkurenční výhody staví do popředí firmu před firmami jinými.
- Funkční - na rozdíl od strukturálních výhod se nejedná o výhody dílčí. Jsou tvořeny faktory spjatými s fungováním firmy jako takové a managementem cíleně vyvíjeny. Patří mezi ně schopnosti zaměstnanců a schopnosti firmy (vlastní know-how).
- Ostatní - kromě základních (Strukturálního a Funkčního) existují jiné, které jsou odlišné a nespádají do výše uvedených dvou. Může se jednat o náhodný úspěch nebo o chránění trhu například antimonopolním úřadem, nebo mnohými jinými, které ovlivňují produkty na trhu a firmy na trhu působící. Mezi tyto druhy konkurenčních výhod může spadat také možnost spolupráce malých firem s firmami většími, ale i v dnešní době velice využívané dotační programy (například dotace z Evropského fondu). [18]

Po teoretickém definování slova konkurenceschopnost, následuje definice konkurenceschopnosti podniku E-TECHNIK s.r.o. S ní je spjatý průběh získávání nových zakázek, kdy se úroveň konkurenceschopnosti firmy zásadně projevuje.

2.1 Definice konkurenceschopnosti podniku E-TECHNIK s.r.o.

Firma působí jako výrobce elektrických spotřebičů, ne pod svou vlastní značkou, nýbrž pro velké zákazníky jako například firmy Braun, DeLonghi, Bosch-Siemens. Důvodem tohoto stavu je historická podřízenost a závislost na mateřské firmě, původně firmě ETA. Společnost E-TECHNIK s.r.o. nedisponuje dostatečnými ekonomickými prostředky, aby byla schopna zainvestovat vývoj a náklady spojené se zajištěním nástrojů a forem pro výrobu třeba i drobného domácího spotřebiče. Tyto náklady se pohybují, řádově v desítkách mil. Kč. Dalším negativním faktorem bránícím výrobě a prodeji výrobku pod vlastní značkou je pro zákazníky zcela neznámá značka výrobce E-TECHNIK. V konkurenci věhlasných

značek typu Bosch Siemens Braun, Philips a jiných je nová neznámá značka výrobku velice problematicky prodejná. V dnešní době je společnost E-TECHNIK s.r.o. jedna z mála firem v Evropě, která se zabývá výrobou a konečnou montáží elektrických spotřebičů. Důvodem je přesunování výroby do zemí, kde jsou podstatně nižší náklady na samotnou výrobu. Mezi tyto země patří hlavně Čína, kde je nejpočetnější zastoupení firem podnikajících v tomto oboru. Díky čím dál příznivějšímu klimatu pro tento druh podnikání je možné mluvit v poslední době i o Indii, kam se velké množství výroby přesunuje.

V případě, kdy zákazník (investor) rozhodne o vývoji a výrobě nového typu domácího spotřebiče, (nového ve smyslu designu, nebo technického řešení) osloví se svými požadavky firmy které v tomto oboru podnikají. Pro vytvoření cenové nabídky jsou potenciálním výrobcem vyžádány tyto podklady:

- parametry výrobku;
- design;
- požadovaný výstup (čas ohřevu vody, čas a kvalita zhotoveného produktu – voda, fritované potraviny, káva...).

Společně s cenou jsou od firem, které se účastní výběrového řízení požadovány i další podklady - typu:

- minimalizace rizik – dokumenty prokazující, že firma není v insolvenční a je schopna v daném období vyrábět, aniž by hrozilo zániknutí společnosti;
- technický návrh – technická dokumentace;
- prostorové kapacity;
- lidské kapacity;
- seznam dostupného strojního zařízení.

Společně s výše uvedenými dokumenty se zákazník zaměřuje při vybírání dodavatele na tyto stěžejní body:

- Cena – je často nejdůležitější aspekt rozhodování u zákazníků. V případě firmy E-TECHNIK s.r.o. je cena za odvedenou práci vyšší, než nabízejí konkurenční čínské firmy. Je to z toho důvodu, že Čína je obrovský potenciál jak už pracovní síly, tak výrobních kapacit. Výroba domácích spotřebičů v Číně je postavena na velkém objemu výroby. Jeden stejný výrobek jsou schopni prodat za velice nízkou předávací cenu do celého světa. Jednou pod značkou Philips v USA, či Bosch v Evropě, jindy pod značkou

ETA přímo v ČR. Vzhledem k objemu výroby je schopna firma vstupní materiál pořídit za razantně nižší ceny. Náklady na pracovní sílu jsou v oblasti výroby domácích spotřebičů v Čínské lidové republice cca o 40 % nižší než v ČR.

- Logistická dostupnost – je také jeden z nejdůležitějších bodů při rozvaze zákazníků. Většina světových firem podnikajících v odvětví s domácími spotřebiči jako je Bosch Siemens sídlí v Evropě a prodává své výrobky na Evropském trhu. V takovém případě je důležitá rychlost reakce na objednávky. Logistická dostupnost je obrovskou výhodou firmy E-technik s.r.o., protože je schopna dodat vyrobené výrobky Evropskému zákazníkovi do dvou až tří týdnů. Čínská konkurence je schopna své zboží dopravit k Evropským zákazníkům do dvou měsíců. S touto skutečností jsou spjaty také náklady na dopravu.
- Reference – jsou typu certifikátů, které firmy vlastní, nebo zkušenosti spolupráce. Firma E-TECHNIK s.r.o. disponuje certifikátem ISO9001:2015 a ve své letité historii se může pyšnit dlouhodobou spoluprací s předními světovými firmami jako jsou firma Braun, Bosch-Siemens nebo DeLongi.

Na základě výše uvedených informací se zákazník rozhoduje, jaká firma ve výběrovém řízení splňuje jejich podmínky. S nejzajímavějším uchazečem o zakázku následně začne spolupracovat.

Tuto kapitolu doplňuje kapitola č. 2.3, která mapuje konkurenci firmy E-TECHNIK s.r.o. (nebo její části-střediska) na území České republiky.

2.3 Zmapování konkurenčních firem na území České republiky

Společnost E-technik s.r.o. nemá v České republice přímé konkurenty, se kterými by soutěžila o zakázky typu montáže elektrických spotřebičů. Jediná firma, která se věnuje podobnému typu výroby je firma Izolit Bravo.

Společnosti s potenciálem ohrozit silnou pozici firmy E-TECHNIK s.r.o. v oblasti technologie eloxování hliníku jsou:

- REPON s.r.o. je společnost založená roku 1994 a od svého počátku je zaměřena na povrchovou úpravu kovů. V aktuální době je schopna galvanického zinkování,

chromování, zinkování, eloxování hliníku a černění oceli. Firma má tři závody sídlící v Žatci, v Náchodě a v Novém Městě nad Metují. [21]

- Bomex – CZ s.r.o. je společnost sídlící na Vsetíně, která vznikla v roce 2005. Mezi nabízené technologie patří chemické niklování, eloxování, tvrdé chromování a cínování. [22]

- LARS Chemie, spol. s.r.o. je společnost se vznikem v roce 1995, sídlící v Brně. Firma je schopna zákazníkům nabídnout stříbření, cínování, eloxování a pokovení platů. [23]

Součástí firmy E-TECHNIK s.r.o. je malá nástrojárna, která slouží pro výrobu přípravků a jiných strojírenských komponentů pro potřeby firmy samotné, ale také poskytuje své služby široké veřejnosti. Nástrojárna vzhledem ke své malé velikosti a staršímu strojírenskému vybavení je schopna zhotovit sestavy, které nejsou náročné na výrobu. Na druhou stranu svým zákazníkům nástrojárna firmy E-TECHNIK s.r.o. nabízí služby za nižší cenu.

Mezi regionální konkurenty nástrojárny společnosti E-technik s.r.o. patří:

- ORNAS nástrojárna s.r.o.
- Bapa-Tech s.r.o.
- INVO CZECH s.r.o.
- MAZETA spol. s.r.o.

K tomu, aby byly splněny vytyčené cíle v úvodu této práce, je nezbytné analyzovat situaci v/okolo firmy, čemuž se věnuje kapitola č. 3, navazující na kapitoly předešlé.

3. Strategická analýza firmy

Hlavním cílem strategických analýz je rozebrat (analyzovat) všechny podmíněné okolnosti, které ovlivňují možné cíle plánované strategie firmy. Je velice důležité uvědomit si, jak jsou na sebe vázány všechny okolnosti. Dle těchto úvah lze zpochybňovat stávající strategii a případně sestavit strategii novou. Musí se při tom přihlížet na možné budoucí jevy, které by mohly mít nekalý dopad na zavedenou strategii po určité období.

Podle cílů strategických analýz je možné rozdělit strategické analýzy na:

Analýzu zabývající se působením vnějšího prostředí na podnik – cílem je analyzovat konkurenční prostředí ve kterém se firma nachází. Důležité je posoudit pozici konkurenčních firem, které mohou mít vliv na strategickou pozici vybrané společnosti a určit její příležitosti a možné hrozby vycházející z její činnosti.

Mezi analýzy zabývajícími se působením vnějšího prostředí na podnik patří:

- analýza PEST;
- metoda 4C;
- analýza konkurenčních sil;
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Analýzu zabývající se zmapováním vnitřních zdrojů a schopností podniku – analýza cílí na identifikaci schopností a zdrojů, kterými společnost disponuje. Na základě toho lze posoudit čím by se měla firma trvale zabývat, jak by měla zareagovat na možné hrozby či příležitosti tvořící se neustále kolem firmy.

Mezi analýzy zabývajícími se zmapováním vnitřních zdrojů a schopností podniku patří:

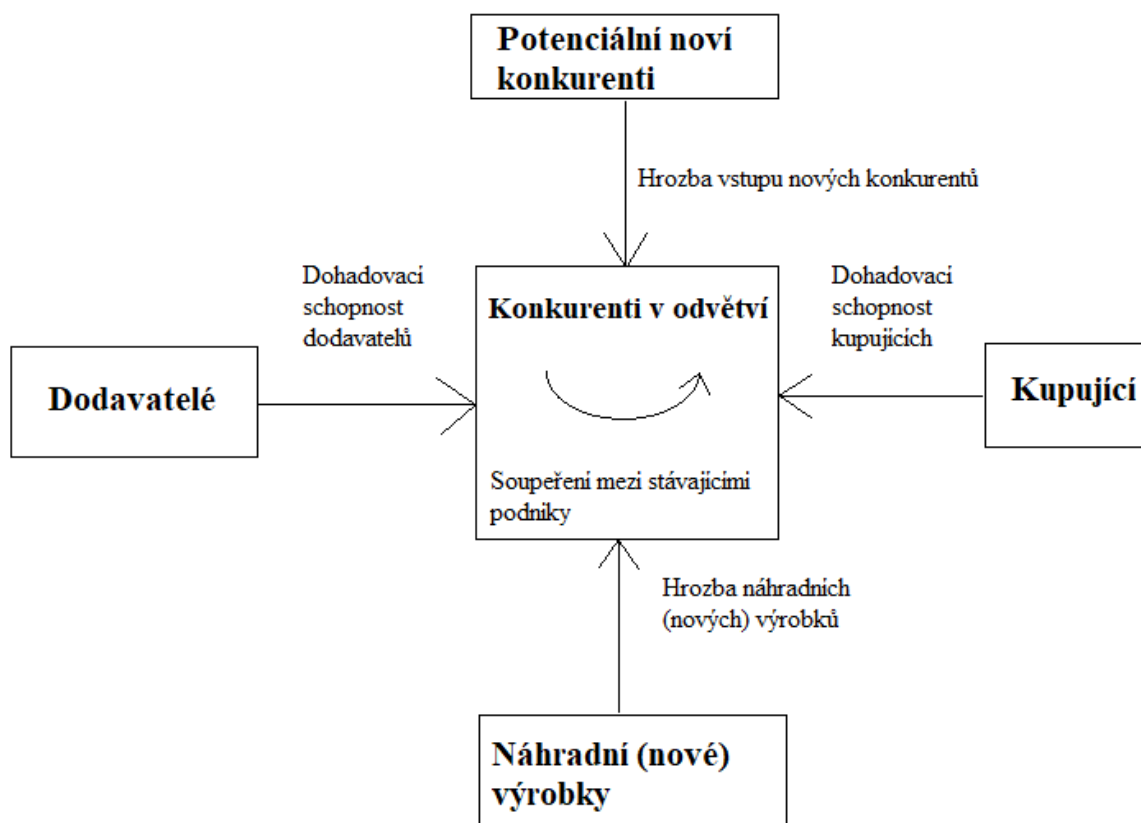
- Analýza SWOT [9]

Z těchto druhů analýz byla vybrána „Porterova analýza pěti konkurenčních sil“, ke zpracování, jelikož je důležitá pro popsání konkurenčního prostředí. Hlavním důvodem zpracování tohoto typu analýzy byla možnost zmapování rizik ze strany konkurentů, dodavatelů a podobných.

3.1 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Důležitým popisem daného odvětví podnikání jsou konkurenční síly, které v odvětví mají vliv. Díky této skutečnosti analýza konkurenčních sil tvoří nedílný prvek analýzy mikroprostředí, čímž prověřuje konkurenci v daném odvětví. Úspěšnost a konkurenční pozici podniku těsně ovlivňují konkurenční síly. [20]

Díky modelu pěti konkurenčních sil M. Portera (znázorněném na obrázku č. 7) je možné jasně pochopit konkurenční síly, které působí v daném prostředí a určit totožnost těch, které mají z nich pro společnost z pojetí budoucího vývoje závažný význam a které lze rozhodnutími strategického managementu ovlivnit.



Obrázek 7 – Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil [16]

Konkurence v daném odvětví na trhu je všeobecně posláním pěti konkurenčních sil:

- konkurenti v odvětví – mohou to být firmy, které s firmou E-technik s.r.o. soutěží o vypsanou zakázku;
- substituty – jedná se o spotřebiče, které na trhu konkurují výrobku, který vyrábí firma E-TECHNIK s.r.o.;
- zákazníci – mohou vyvíjet tlak na firmu tak, že nebudou nakloněni diskuzi o navýšení ceny za odvedenou práci;
- potenciální noví konkurenti – vznik nových firem, které by mohly zasáhnout do bojů o nové zakázky;
- dodavatelé klíčových vstupů - mohou vyvíjet tlak na společnost E-technik s.r.o. tak, že navýší cenu za dodávaný materiál. [9]

Vzhledem k tomu, že firma E-TECHNIK s.r.o. disponuje širokou škálou vyráběných výrobků, bude proto implementována tato analýza na hlavní výrobní program společnosti, jímž je v současné době výroba desky žehlicí.

Hrozba integrace potencionálních konkurentů

Čerství konkurenti s sebou dodávají kapacity a plány pro dosažení kvalitní tržní pozice, které mohou být živeny velkými zdroji a schopnostmi. Významnost hrozby integrace nových konkurentů v daném odvětví je závislé hlavně na dvou faktorech:

- vstupní bariéry – jsou to například technologie, know-how, atd.;
- očekávaná reakce ostatních konkurentů – může se jednat o reakci s cenou výrobků, které se budou snažit snížit a tím i zvýšit konkurenční schopnost.

Slabé bariéry vstupu do daného odvětví tvoří velmi zásadní hrozbu pro vstup případných konkurentů do odvětví. [9]

Mezi silné bariéry firmy E-TECHNIK s.r.o. patří:

- oddanost zákazníkům – dlouhodobá spolupráce se společností Braun;
- technologie a vlastní know-how – eloxování žehlicích desek ve firmě E-TECHNIK s.r.o. je podloženo dlouhodobým zkoušením a vyvíjením;
- úspory z rozsahu – jsou úspory plynoucí z velikosti výroby, která je spojená s výrobou desky žehlicí;
- zkušenostní dopad – je dlouhodobé chytání chybiček a nepřesností, které byly za dobu výroby rozpoznány a upraveny pro co možná největší kvalitu výrobků.

Společnost čerpá ve svém hlavním výrobním programu z letité spolupráce se svým zákazníkem z oboru domácích spotřebičů BRAUN. Tato spolupráce je podložena investicemi od obou stran, čímž je pozice E-TECHNIK s.r.o. v dohledné době neotřesitelná, pokud bude plnit své závazky. Další obrovskou výhodou je znalost technologie eloxování povrchu hliníkových desek v kombinaci s požadavky zákazníka, a to tvrdosti povrchu cca 350 Rockwella při tloušťce vrstvy materiálu $45\mu m$. A při těchto požadavcích je navíc požadavek zajistit lesklý vzhled povrchu desky žehlicí, čímž se společnost může ve svém oboru pyšnit jako málo kdo. Jedná se v podstatě o vlastní know-how.

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky, které se při konzumaci konečným zákazníkem navzájem nahrazují. Zákazník má tendenci koupě výrobku jiného, než byl zvyklý kupovat doposud, v případě, že je substitut přitažlivější svou cenou, kvalitou nebo obojím zároveň. [9]

V případě firmy E-TECHNIK s.r.o. se jedná o specifický výrobek, který je jenom funkční část hotového výrobku, sestavovaného do finálního celku v jiném závodě. Zákazník společnost Braun sází na kvalitu a historii značky, pod kterou jsou výrobky prodávány konečnému spotřebiteli. Hlavními substitučními výrobky mohou být žehličky firem z Číny, které jsou pověstné svou nízkou cenou, a navíc i v současné době zvyšující se kvalitou. Tyto substituční výrobky mohou mít zásadní dopad na výrobní program společnosti E-TECHNIK s.r.o.

Vyjednávací síla dodavatelů

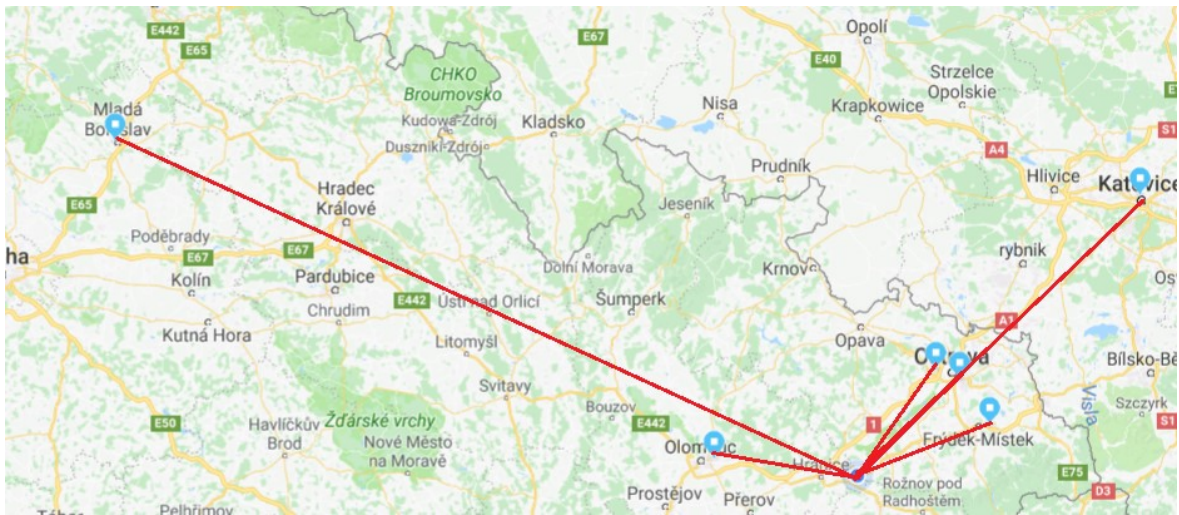
Vliv dodavatelů, či zdrojů potřebných pro obor výroby může tvořit významný ekonomický faktor. Dominantní dodavatelé energií, surovin, technologií, kvalifikované práce a podobných, mohou ovlivnit zisky svých zákazníků zvyšováním cen svých produktů. Mezi dodavatele lze počítat také dodavatele expertíz pro management, dodavatele kvalifikovaných pracovníků (pracovní agentury) nebo poskytovatele kapitálu (banky). [9]

Společnost E-TECHNIK s.r.o. má pro výrobní program desky žehlicí dlouhodobé dodavatele se kterými je ve většině případů spokojena. Na základě dlouhodobé spolupráce jsou mezi dodavateli a společností E-TECHNIK s.r.o. dobré vztahy a díky tomu i dobře stanovené ceny. Základní surovinou pro výrobu desky žehlicí je materiál AlMg3. Firma E-Technik s.r.o. za dobu výroby desky žehlicí získala značné zkušenosti a v dnešní době už je schopna zcela konkrétně a přesně stanovit kritéria a požadované složení materiálu. Tyto specifika jsou samozřejmě vyváženy vyšší cenou výběrového hliníkového materiálu. Cenu tohoto materiálu ovlivňuje aktuální burzovní cena a množství nakupovaného materiálu od dodavatele.

Mezi nejdůležitější dodavatele patří firmy:

- *Almio, s.r.o.* je velkoobchod s kovy jako jsou stříbro, měď, hliník, mosaz, železo, nerez, cín a zinek. Společnost poskytuje k prodeji sortiment materiálů certifikované kvality vyráběné světovými dodavateli s profesionálním přístupem. Svým zákazníkům nabízí prodej, skladování a dopravu produktů. Má své sklady v Praze, Jablonci nad Nisou a v Olomouci. [10]

- *Aleris Aluminum Vogt GmbH Sp.z.o.o.* je obchodním zástupcem firmy Aleris v Polských Katovicích. Společnost Aleris je světovým lídrem ve výrobě a prodeji hliníkových válcovaných výrobků s přibližně třinácti závody ve třech geografických obchodních jednotkách v Evropě, Severní Americe a Číně. Poskytuje služby v oblasti konečného použití, včetně letectví, automobilového průmyslu, stavebnictví, dopravy a spotřebního zboží. [11]
- *ABRASIV, a.s.* je česká obchodní společnost založená v roce 1990 se sídlem v Mladé Boleslavi. Společnost se zabývá dodávkou techniky pro řemesla a průmysl, brusiva a poskytuje související služby. Svým zákazníkům nabízí sortiment od svých partnerů ze zámoří a Evropy. Mezi nabízené produkty patří řezné a brusné kotouče, vrtáky, ruční brusky, diamantové kotouče a nástroje, pásové brusky, leštičky, brusná plátna a papíry, mnoho dalších. [12]
- *EKOMAT spol. s.r.o.* je společnost figurující na českém trhu od roku 1995 se sídlem v obci Dobrá. Je jedním z hlavních výrobců tepelně izolačních a obalových materiálů v České Republice. V současnosti se firma věnuje výrobě trubíc, pásů, šňůr, desek, sáčků, dilatací a přířezů z materiálu EKOflex z pěnového polyethylenu. [13]
- *Mikes s.r.o.* je společnost založená roku 1993 se sídlem v Ostravě. Firma se věnuje výrobě lepenkových obalů a poskytuje kompletní související služby v tomto odvětví. [14]
- *PROWELD – Hana Pospíšilová* je společnost založená v roce 1995 se sídlem v Ostravě. Firma má v aktuální době silné postavení na českém trhu v oblasti dodávání spotřebního materiálu, poradenství a servisních služek v oblasti svařovacích zařízení spadajících pod normy DIN 32501 a DIN 32500. [15]



Obrázek 8 – Znárodnění hlavních dodavatelů na mapě [2]

Je nutné podotknout, že v určitém sortimentu polotovarů má firma E-TECHNIK s.r.o. takzvaně svázané ruče, jelikož například u materiálu AlMg3 je velice těžké najít více dodavatelů v České Republice, popřípadě v okolních státech, kteří by byli schopni dodávat tento materiál o vysoké kvalitě, která je nezbytná pro následné zpracování. Není výjimkou, že 90 % dodavatelů tohoto materiálu požadavek čistoty není schopna zajistit a u výrobce se tento vliv projeví v konečné fázi i cca. 50 % zmetkovitostí. Je to největší problém a možná hrozba pro tento výrobní program, jelikož se nejedná o vadu povrchovou, ale o vadu takzvaně skrytou, která se zviditelní právě až při posledním technologickém kroku výroby (povrchové úpravě hliníkového materiálu eloxováním). S tím jsou potom spjaty obrovské náklady, na již provedenou práci. Tyto náklady se poté ztěžka vymáhají v plné výši od dodavatele.

Vyjednávací síla zákazníků

Dominantní zákazníci mohou být pro firmy hrozbou, protože mohou zapříčinit ztrátu případných zisků podniků v daném odvětví. K takovým situacím může dojít v případě kdy se například zvýší ceny materiálu nebo práce, ale zákazník nebude ochotný za výrobek zaplatit vyšší cenu. Taková situace může dostat podnik do obrovského konkurenčního náporu. [9]

Zákazníci společnosti E-TECHNIK s.r.o. cenu za výrobky stanoví na začátku spolupráce. Později (jinak řečeno v průběhu plnění zakázky) lze zvýšit cenu za narůstající

cenu práce z důvodů inflace, popřípadě změny kurzu Kč. Není to ale jednoduché a obnáší to dlouhou diskuzi se zákazníky a obhajování důvodů takového požadavku.

Rivalita mezi stávající konkurencí

V oblasti rivality v rozmezí stávající konkurence mají firmy snahu dosáhnout pevnou pozici na trhu s pomocí obratného manévrování. Využívané metody jsou reklamní kampaně, cenová konkurence, záruky a uvedení produktu. Firmy soupeří mezi sebou, protože někdo z konkurentů může vycítit tlak, anebo spatřil potenciál zlepšit svou dosavadní pozici na trhu. [16]

Společnost E-TECHNIK s.r.o. nemusí řešit tento problém s konkurencí ve svém blízkém okolí v průběhu času. Možní konkurenti (v dnešní době jsou to konkurenti Čínského původu) v tomto odvětví mohou být při snaze získání zakázky od jiné větší firmy, ale ne v průběhu plnění již získané nebo rozpracované zakázky (pokud plní své závazky vůči zákazníkovi). Je tomu tak z důvodu toho, že firma nevyrábí výrobky pod svou vlastní značkou a neuvádí je na trh.

Po analyzování působení vnějšího prostředí na firmu E-TECHNIK s.r.o., bylo zapotřebí zanalyzovat situaci ve firmě samotné. K tomuto kroku byl vytvořen dotazník (Příloha A).

3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření sloužilo jako zdroj informací přímo od zaměstnanců samotné společnosti. Tyto informace byly názory nebo také postřehy samotných respondentů, kteří mají letité zkušenosti s prostředím firmy E-TECHNIK s.r.o.

Dotazník byl rozeslán všem THP pracovníkům jednatelem společnosti v emailové zprávě. Po otevření internetového odkazu na stránce www.survio.com respondenti odpovídali na 16 otázek.

Celkově byl dotazník vyplněn dvanácti respondenty (všichni THP pracovníci společnosti), pracujících na pozicích vedoucí výrobního střediska, vstupní kontrola, mistr, vedoucí odboru řízení jakosti, energetik, vedoucí personálního a mzdového oddělení, konstruktér a podobné.

Na otázky se prvním způsobem odpovídalo ano nebo ne, což bylo u otázek na, které by mohli všichni respondenti znát odpověď. Nebo se jednalo o odpovědi ano, ne a nevím

používaných u otázek na, které by respondenti odpověď nemuseli znát mimo vedení společnosti.

Otázka č. 1 se tázala na pracovní pozice respondentů formou otevřené odpovědi.

V **otázce č. 2** respondenti byli tázáni na jejich názor ohledně konkurenceschopného strojního vybavení společnosti. Jak lze zpozorovat v tabulce č. 1 s výsledky, všichni vybrali možnost ne. *Nedostatečné vybavení firmy je způsobeno minimálními investicemi do strojního vybavení v posledních letech.*

Otázka č. 6 se vztahovala k posouzení, zda má společnost kvalitní hodnocení od svých zákazníků za poskytnuté služby. Pracovníci jako například energetik, technický pracovník nebo třeba konstruktér nejsou těmito informacemi od vedení informováni, proto vybrali možnost „nevím“. Lze tedy předpokládat, že *má firma kvalitní hodnocení*, jelikož možnost „ano“ vybralo 58,3% respondentů.

Otázka č. 12 je zaměřena na prezentování společnosti díky internetovým stránkám, a tedy názor, jestli vyhovují, nebo by se měly přetvořit. Internetové stránky by měly být důležitým zdrojem informací pro potenciální zákazníky, to si uvědomili všichni tázáni a proto odpověď „ano“ byla vybrána ze 100%.

Další **otázka č. 13** měla za úkol zmapovat, zda by bylo pro firmu výhodné zřízení dalších certifikátů kvality ISO. Aktuálně má firma ve vlastnictví certifikát ISO 9001:2015. Je potřeba zdůraznit, že tato otázka byla směřována hlavně na vedení společnosti, které o takových věcech rozhoduje. V tomto případě členové vedení společnosti vybrali možnost „ano“. *Byl jim certifikát IATF 16949.* Pro odpověď „nevím“ hlasovalo 66,7% dotázaných.

Vesměř každá firma podnikající na českém území v roce 2017, 2018 řeší problém nedostatku zaměstnanců. Nezaměstnanost je na historickém minimu, jinak řečeno, kdo chce pracovat, pracuje. Firma E-TECHNIK s.r.o. na tom není jinak. *Nedostatek zaměstnanců jí brzdí ve včasném plnění závazků u zákazníků.* Proto je **otázka č. 14** zaměřena na výhodnost spolupráce s agenturami zřizující práci pro cizince v České republice. Na tuto otázku bylo odpovězeno z 58,3% kladně.

Otázka č. 15 byla zaměřena na rozšiřování výrobního programu o další technologii povrchové úpravy hliníku v časovém horizontu pěti let. Důvod položení takovéto otázky je ten, že z největší části výrobního programu se firma zabývá zpracováním hliníkového materiálu. Jedná se o otázku, na kterou dokáže odpovědět jen vedení firmy, čemuž odpovídá i výsledky kdy 91,7% odpovědí bylo „nevím“ a zbylých 8,3% „ne“.

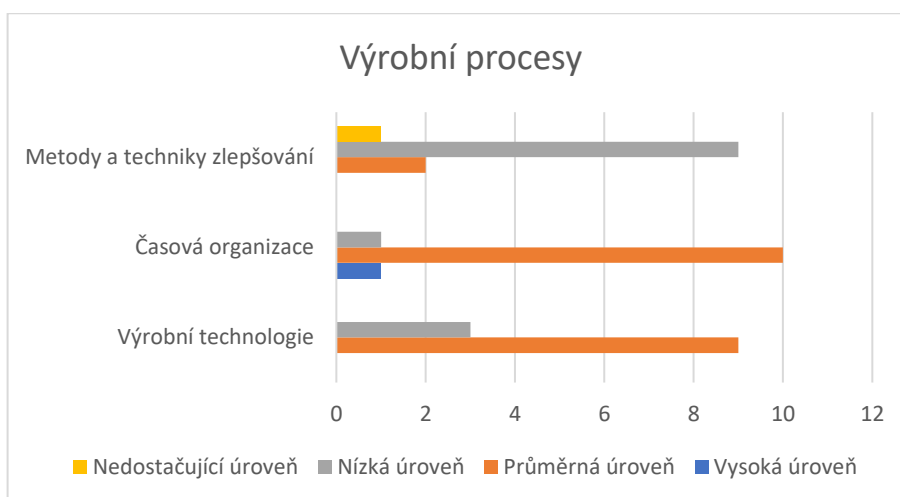
Tématem poslední **otázky č. 16** bylo rozšíření portfolia služeb. Další otázka na, kterou neznají odpověď nikdo kromě vrcholného managementu. Výsledky mluví jasně 83,3% odpovědí je „nevím“ a zbylých 16,7% „ano“. *K odpovědi „ano“ byly přiřazeny odpovědi vstříkování plastů což je do budoucna vize vedení firmy.*

Číslo Otázky	Odpovědi		
	Ano	Ne	Nevím
2	0,0%	100,0%	-
6	58,3%	41,7%	-
12	100,0%	0,0%	-
13	33,3%	0,0%	66,7%
14	58,3%	41,7%	-
15	0,0%	8,3%	91,7%
16	16,7%	0,0%	83,3%

Tabulka 1 - *Výsledky otázek s odpovědí ano, ne nebo nevím [19]*

Další typ odpovědí bylo zaškrtování hodnocení dané problematiky podle stupnice o čtyřech úrovních.

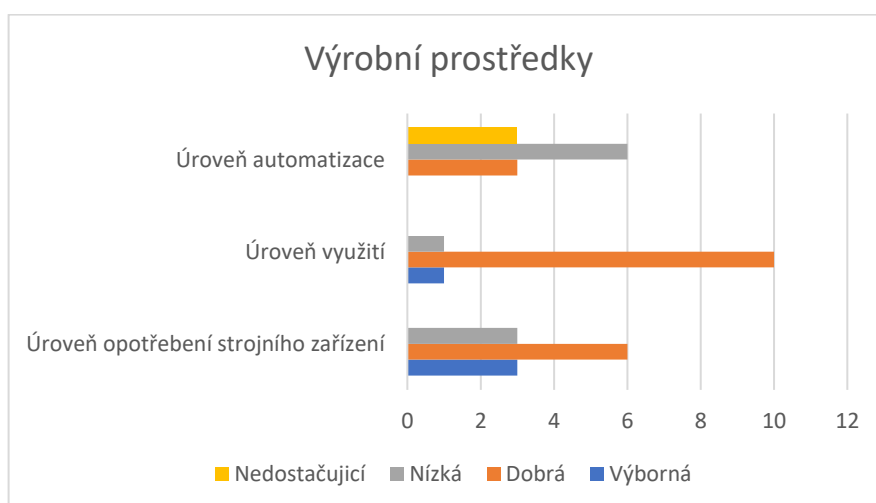
Otázka č. 3 byla kladena na názor respondentů ohledně výrobních procesů ve firmě. U této otázky se hodnotila úroveň výrobních technologií, časové organizace a metody, techniky zlepšování. Výsledky hodnocení jsou vyobrazeny v grafu č.1.



Graf 1 - Výrobní procesy [19]

- Výrobní technologie respondenti vnímají jako průměrné v menším měřítku na nízké úrovni.
- Dle odpovědí týkajících se časové organizace, lze usuzovat, že firma má právě tuto součást výrobního procesu dobře zvládnutou.
- Metody a techniky zlepšování se dle odpovědí ve firmě nepraktikují v takovém měřítku, aby to pro firmu bylo produktivní.

Otázka č. 4 byla kladena na názor ohledně výrobních prostředků, které firma E-technik s.r.o. využívá ve výrobě. Byla hodnocena úroveň opotřebení strojního zařízení, úroveň využití strojního zařízení a úroveň automatizace. Výsledky hodnocení jsou uvedeny v grafu č.2

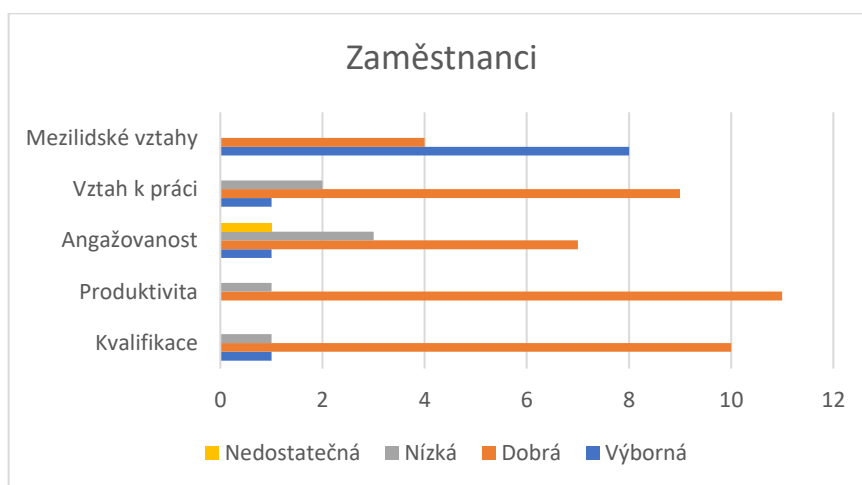


Graf 2 - Výrobní prostředky [19]

- Úroveň automatizace ve firmě byla ohodnocena velice negativně, což souvisí i s výsledkem otázky č. 2.
- Úroveň využití výrobních prostředků je respondenty shledáno jako dobré.
- Úroveň strojního opotřebení je dle hlasování na dobré úrovni.

Otázka č.5 měla poukázat na úroveň kvalit zaměstnanců pracujících ve firmě E-technik s.r.o.

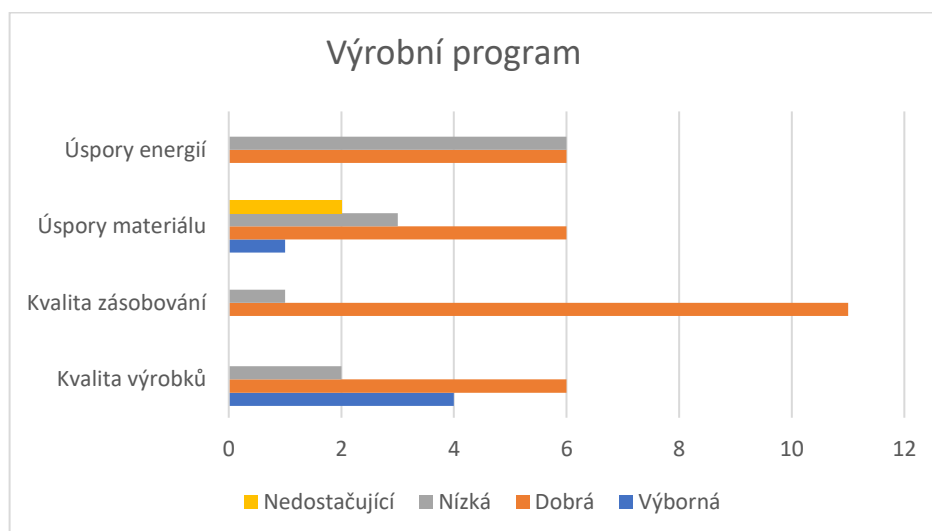
Mezi hodnocené aspekty patřila kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah pracovníků k práci a mezilidské vztahy zaměstnanců. Výsledky hodnocení jsou graficky znázorněny v grafu č. 3.



Graf 3 – Zaměstnanci [19]

- Mezilidské vztahy ve firmě E-technik s.r.o. jsou dle výsledků na výborné úrovni.
- Vztah zaměstnanců k práci je velice důležitý pro zdravé fungování jakékoliv firmy. Zde tři čtvrtiny respondentů usoudilo, že je vztah zaměstnanců k práci na dobré úrovni.
- Angažovanost je potřebná v situacích vyžadující spolupráci mezi zaměstnanci. V tomto hledisku měli tázání rozdílné odpovědi, ale nejpočetněji jsou názoru, že je angažovanost na dobré úrovni.
- Produktivita je dle všech kromě jednoho respondenta na dobré úrovni.
- Bez mála všichni se shodli, že je kvalifikace zaměstnanců na dobré úrovni.

Otázka č. 7 byla zaměřená na hodnocení prvků výrobního programu tedy úspor energií, úspory materiálu, kvality zásobování a kvality výrobků. Výsledky lze zpozorovat v grafu č. 4.



Graf 4 - Výrobní program [19]

- Úspory energií při výrobě je důležité regulovat, jelikož energie jsou ve výrobě brány jako náklady. Z hodnocení lze vyčíst, že polovina hlasovala pro nízkou a druhá polovina pro dobrou hladinu úspor energií.
- Stejně jako u úspor energií se u materiálů jedná o náklady. V tomto se názory respondentů rozcházejí, ale polovina hlasovala pro dobrou úroveň úspor materiálu.
- Kvalitou zásobování se myslí včasnost dodávaného materiálu, jelikož mohou nastat situace kdy zásobování nebude včasné a bude to mít za následek zastavení výroby. V této oblasti se téměř všichni tázaní shodli, že situace ve firmě E-TECHNIK s.r.o. je ohledně zásobování na dobré úrovni.
- Kvalita má u výběru zákazníků nejvyšší význam. Od kvality výrobků se mnohdy odvozuje i jejich cena. V hodnocení kvality výrobků polovina respondentů hlasovala pro úroveň dobrou. Ve zbylých odpovědích převažovala výborná úroveň.

Na otázky 8 až 11 respondenti vybírali odpovědi z výčtu několika odpovědí týkajících se dané otázky. Počítá se s odpověďmi, které byly vybrány dvěma nebo více tázanými.

Otázka č. 8 se tázala na nejsilnější stránky společnosti. Výsledky:

- Výborná lokalita firmy
- Schopnost přizpůsobit se rychle a pružně požadavkům zákazníka
- Zavedený produkt
- Nízké náklady na výrobu

- Dlouhodobé vztahy se zákazníky

Otázka č. 9 byla zaměřena na nejslabší stránky firmy E-TECHNIK s.r.o.

- Vysoké náklady
- Nízká produktivita
- Nízké kapacity výroby
- Špatná vnitřní komunikace
- Slabá reputace podniku
- Nedostatečná motivace lidí
- Nevýdělečnost zakázek

V **otázce č. 10** byli respondenti tázáni na příležitosti k růstu konkurenční schopnosti podniku.

- Spolupráce s partnery na vývoji
- Nové technologie
- Dotační programy
- Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků
- Nové segmenty trhu

Otázka č. 11 dávala prostor vyjádřit se na téma hrozeb ovlivňující fungování společnosti v časovém horizontu tří let.

- Kurzy měn
- Finanční situace podniku
- Ztráta zákazníka
- Nárůst fixních nákladů
- Nedostatek zaměstnanců

Informace získané dotazníkovým šetřením byly všechny zpracovány a na základě tohoto zpracování, tvořily podklady k vytvoření námětů pro udržení a námětů pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

4. Náměty k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti firmy

4.1 Náměty k udržení konkurenceschopnosti firmy E-TECHNIK s.r.o.

Na základě vyhodnocení dotazníku se zabývám náměty ohledně:

- oslovení agentury zajišťující agenturní pracovníky firmám v ČR;
- internetové stránky;
- zavedení nástrojů zlepšující kvalitu výrobků;
- interní komunikace.

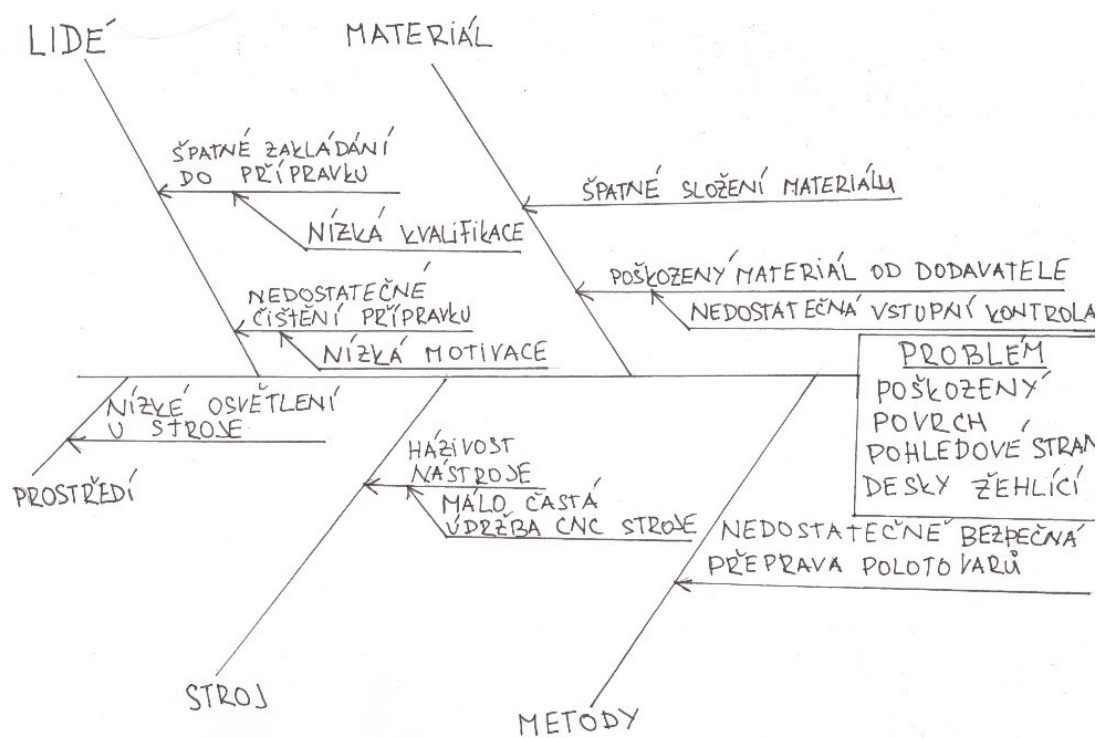
Společnost se v aktuální době potýká s problémy včasného plnění zakázek, právě kvůli obtížné situaci na trhu práce a následné neschopnosti získávání nových pracovníků. Jako nejdůležitější doporučení k udržení konkurenceschopnosti by dle mého názoru mělo být zajištění dostatek zaměstnanců formou **oslovení jedné z agentur zajišťující agenturní pracovníky firmám v České republice**. Vedení firmy o této možnosti dlouhodobě uvažuje, ale váhá, jelikož nemá pozitivní zkušenosti právě s takovýmito pracovníky. Na druhou stranu společnost hledá pracovníky na pozice, které nevyžadují speciální nebo dlouhodobé zaškolování. Najímání pracovní síly touto cestou je nákladnější forma získávání tolik potřebných pracovníků, ale situace je aktuálně žalostná.

Internetové stránky jsou jeden ze stěžejních pilířů sebe prezentace jakožto podniku před svými zákazníky, tak i možnost získání nových pracovníků. Aktuální internetové stránky <http://www.e-technikas.cz> jsou zastaralé, graficky nepěkně zpracované a obsahují zastaralé informace. Firemní internetové stránky by měly být vedeny ve třech jazycích, a to v jazyku českém, německém a anglickém, jelikož všemi těmito jazyky hovoří zákazníci společnosti E-TECHNIK s.r.o. Vedení firmy by mělo předat své internetové stránky někomu kdo se plně věnuje tomuto tématu s tím, aby jej kvalitně přepracoval a udělal je zajímavějšími, než působí doposud. Důležité je udržovat do budoucna informace aktuálními, jelikož se jedná o takzvanou vizitku firmy.

Vedení společnosti by se mělo zaměřit na sledování zmetkovitosti po jakékoliv operaci, chybovosti jednotlivých strojů či zaměstnanců u svého hlavního výrobního programu čímž je takzvaná „deska žehlicí“ vyráběná v objemu přesahující milión kusů za rok. Zmapování těchto problémů lze provést za **pomocí nástrojů pro zlepšování kvality**.

Jedná se o vytvoření těchto nástrojů:

Diagram příčin a následků je vhodné vytvořit pro všechny operace hlavního výrobního programu. Jedná se o nástroj hledající všechny možnosti potenciálního zdroje problémů, vytvářený takzvaným brainstormingem (skupinová spolupráce za účelem nalezení co možná největšího počtu možností). Výsledkem je diagram tvaru rybí kosti (vyobrazený na obrázku č. 9), který graficky znázorňuje možné zdroje problémů a jejich příčiny. Cílem vytvoření tohoto nástroje by měly být informace vedoucí k předcházení možných nežádoucích problémů.



Obrázek 9 - Návrh diagramu příčin a následků [19]

Na obrázku č. 9 je naskenovaný jednoduchý diagram příčin a následků. Při tvorbě diagramu bylo vycházeno z nejčastějšího problému s pohledovou stranou desky žehlicí. Diagram vznikl ve spolupráci s účastníkem výroby, kdy společně se mnou bylo vypsáno několik příčin formou brainstormingu. Poté byly tyto příčiny rozděleny do skupin lidé, materiál, prostředí, stroj a metody. Diagram by v konečné fázi jako je na obrázku č. 9, měl

dávat graficky najevo, jakým příčinám by se měla věnovat pozornost, aby se předcházelo poškození.

Kontrolní tabulka by měla být součástí výstupní kontroly. Sloužila by pro zaznamenávání četnosti vyskytovaných problémů, majících vliv na problém s jakostí výrobků. Získaná data touto formou by sloužila vedení jako vodítko pro možné zásahy do výrobního procesu (pro jeho zkvalitnění).

Jméno kontroly 1. fáze		
Jméno kontroly 2. fáze		
Číslo materiálu		
Datum výroby		
Počet vyrobených kusů z dané role		
1. fáze kontroly		
Vada	Výskyt	Celkem
Škrábance		
Zalisované špony		
Nekvalitně obrobený rádius		
...		
2. fáze kontroly		
Špatný pigment povrchu		
Bubliny na povrchu		
Nečistoty vystouplé z materiálu na povrch		
Příčné čáry		

Obrázek 10 - Návrh kontrolní tabulky pro výrobu desky eloxované [19]

Na obrázku č. 10 je zobrazený návrh kontrolní tabulky, do které by se ze začátku výrobního procesu zapsalo kolik se z jedné role materiálu vylisovalo kusů, a z jakého materiálu je výrobek vyroben. Po dalších operacích lisování, obrábění a odmašťování by se polotovar překontroloval. Tato kontrola byla pojmenována „1. fáze kontroly“, kde by se kontrolovaly převážně mechanické poškození pohledové strany žehlicí desky. S předpokladem, že by poškozené polotovary z 1. fáze nepokračovaly dále, jelikož by se posuzovaly za zmetky. Druhá fáze kontroly by byla po operaci povrchové úpravy desky, a to za pomoci eloxování. Zde by se kontrolovala taktéž pohledová strana. Po překontrolování by se sečetl výskyt vad na obou fázích a porovnal s počtem vyrobených kusů na první operaci lisování z dané role materiálu.

Zřízením *regulačního diagramu* by vedení společnosti získávalo důležitá data o chování výrobních procesů, a tedy jejich stabilitě. Jedná se o diagram pro zaznamenávání změn procesů (stability procesů).

Interní komunikace v každé firmě představuje důležitý nástroj pro dosahování společných cílů. Vnitrofiremní komunikace ve firmě E-technik s.r.o. je poměrně chaotická a nemá žádnou stanovenou strukturu.

Aktuálně se ve firmě využívají ke komunikaci pouze nástěnky na pracovištích, které nejsou mnohdy aktuální, a tedy nepodávají zaměstnancům dobrou zpětnou vazbu. Tato forma komunikace ve firmě je nedostatečná a může mít za následek demotivaci, ztrátu loajality, snížení výkonnosti, pasivitu a ztrátu důvěry zaměstnanců k samotné společnosti a vedení.

Tento problém se dá eliminovat několika nástroji interní komunikace:

- Komunikace s pomocí emailu. Jedná se o komunikaci s THP pracovníky, protože dělníci nemají během pracovní doby přístup k počítači.
- Jednou za měsíc porada se všemi zaměstnanci na různých pracovištích, kteří by se měli dozvědět od vedení co je nového ve firmě, co se podařilo za uplynulý měsíc, co se nepodařilo a jaké jsou plány do budoucna.
- Tištěné nástroje ve formě letáků a jiných dokumentů, které by se měly zveřejňovat na nástěnkách a měly by pojednávat o aktuální situaci ve firmě na určitém pracovišti.

Vedení společnosti by se mělo snažit ztotožňovat své zaměstnance s vizemi, cíli a hodnotami celé firmy formou výše zmíněných nástrojů.

Shrnutí doporučení:

Výše uvedené náměty na udržení konkurenceschopnosti jsou z velké části zaměřeny na zlepšení zastaralého systému ve společnosti. Ať už se jedná o interní komunikaci, nebo nástroje monitorující kvalitu a jakost výrobků, jsou to věci, které bývají v dnešní době neodmyslitelnou součástí v podstatě každé dobře fungující firmy podnikající v podobném odvětví. Co se týče internetových stránek jedná se o minimální a nutnou investici, která by mohla mít za následek schopnost lépe se prezentovat na venek. Posledním a dá se říct dle mého názoru nejdůležitějším návrhem této kapitoly je oslovení agentury zajišťující agenturní pracovníky firmám v České republice, protože je nutností zajistit plnění svých závazků k zákazníkům v čas.

4.2 Náměty ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy E-TECHNIK s.r.o.

Na základě vyhodnocení dotazníku se zabývám náměty ohledně:

- nevýdělečné zakázky;
- zvýšení úrovně automatizace;
- zřízení certifikátu;
- dotační programy pro úspory energií.

Vedení firmy by se mělo zaměřit na **problém s nevýdělečností zakázek** buď navýšením ceny za odvedenou práci nebo ukončením spolupráce úplně, pokud je to v dohledné době možné. Jako náhradu by měla dále rozvíjet své plány ohledně možného rozšíření svého portfolia služeb o vstřikování plastů. Vzhledem k blízkému poutu firmy IPG s.r.o. (vstřikování plastů, lisování plastických hmot) vůči firmě E-TECHNIK s.r.o. jak po stránce vlastnické, tak vzhledem k umístění těchto dvou firem v těsné blízkosti, by v této oblasti měla probíhat snaha o co největší spolupráci.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření je jednoznačné, že je zapotřebí obnovení strojního vybavení pro dlouhodobé udržení konkurenceschopnosti firmy E-TECHNIK s.r.o. S tím je spojeno i špatné hodnocení úrovně automatizace v podniku. **Zvýšením úrovně automatizace formou koupě robotů** by jistě došlo k posunutí těchto dvou věcí na vyšší úroveň.

Automatizace a robotizace výroby vytváří prostor zvyšování produktivity práce a zastoupení drahé a v poslední době i těžko dostupné kvalifikované pracovní síly. Využití robotů navíc poskytuje možnost využití strojního zařízení v podstatě nepřetržitě ve třech

směnách - 24 hodin denně. Firma E-TECHNIK s.r.o. je schopna v současné době zajistit výrobu výrobními pracovníky pouze ve dvou osmihodinových směnách.



Obrázek 11 - *Pracoviště obrábění hran desky žehlicí [19]*

Ve firmě se nachází několik pracovišť, které se pro vyměnění lidské pracovní síly za sílu robotické ruky hodí skvěle. Jedním z nich je pracoviště obrábění hran desky žehlicí (Obrázek č. 11), kde pracovník vkládá vylišované desky žehlicí do dvou obráběcích center, které jsou situované naproti sobě. Robot by pracoval na místě mezi obráběcími centry a obě by je obsluhoval. Jedná se o jednu ze stěžejních operací hlavního výrobního programu, která aktuálním stavem svých kapacit brzdí celou výrobu. Robot by zde mohl obsluhovat obráběcí centra takřka 24 hodin denně, čímž by došlo k enormnímu navýšení kapacit tohoto pracoviště.

Firma E-technik s.r.o. je vlastníkem certifikátu ISO9001:2015, který prověřuje funkčnost a udržování zavedeného systému řízení jakosti v podniku. Pro možné oslovení širšího kruhu zákazníků je zapotřebí mít certifikátů více. Jelikož se společnost nepřímou cestou podílí na výrobě dílů pro automobilový průmysl, tak by bylo vhodné zřídit **certifikát IATF 16949**, což je mezinárodní norma pro systém řízení kvality v automobilovém průmyslu. Po získání tohoto certifikátu by se mohla firma úspěšněji a přímo ucházet o zakázky tohoto typu.

V dnešní době, kdy se cena za elektrickou energii neustále zvyšuje, je nezbytné mít snahu regulovat tyto výdaje. Zaměstnanci firmy E-TECHNIK s.r.o. hodnotili úroveň úspory energií jako podprůměrnou. Je to dáno konstrukcí hal (výrobních budov), které nejsou dostatečně zateplené a dochází tedy k úniku tepelné energie vyráběné elektrickými

přímotopy, z čehož plynou vysoké náklady za elektrickou energii. K osvětlení pracovišť se stále využívají zářivky s vysokými náklady na provoz. V tomto roce 2018 se problém takového rázu dá vyřešit mnohem snadněji, jelikož jsou vypsány **dotiční programy pro Úsporu energií**. Tento dotační program je určen pro malé i velké podniky a s jeho pomocí mohou firmy spolufinancovat investice v oblasti:

- rekonstrukce a modernizace rozvodů plynu, tepla a elektřiny;
- výměna a renovace otvorových výplní, zateplení;
- modernizace soustav osvětlení;
- instalace akumulace elektrické energie;
- snižování energetické náročnosti/zvyšování energetické účinnosti;

Firma E-technik s.r.o. spadá do kategorie střední podniky (50 až 249 zaměstnanců), výše dotace by tedy činila 40 % prokázaných výdajů na investice. Bylo by na místě, aby vedení společnosti využilo této příležitosti podáním žádosti o dotaci na modernizaci soustav osvětlení a zateplení výrobních budov. Výzva č. IV, bude probíhat od července do prosince roku 2018. Snižováním nákladů na elektrickou energii vzniká úspora, kterou lze dále zpětně investovat například do automatizace výroby a tím zvýšit konkurenceschopnosti podniku.

Shrnutí doporučení:

Tyto návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti se týkají hlavně zvyšování produktivity (koupě robotické ruky), snižování nákladů na výrobu (dotační programy na zateplení a nové osvětlení) či rozšiřování pole působnosti (certifikát IATF 16949). Ve všech těchto případech se jedná hlavně o investice, které mohou dočasně firmu finančně zatížit. Je otázka, jestli vedení může investovat nemalé finanční prostředky do těchto projektů v aktuálním finančním rozpočtení ve společnosti. Na druhou stranu, pokud firma E-TECHNIK s.r.o. chce držet krok se svými konkurenty investicím se nevyhne.

5. Závěr

Nedílnou součástí této bakalářské práce bylo charakterizování firmy E-technik s.r.o. a s ní spojené souvislosti jako jsou například definice konkurenceschopnosti, popřípadě zmapování konkurentů na Českém trhu.

Vytyčené cíle v úvodu této práce se podařilo všechny splnit. Jedním z cílů bylo přiřadit firmě E-technik s.r.o. organizační strukturu, která je aktuálně liniového typu. Vytvořením Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil se popsala konkurence v okolí společnosti jak v řadách dodavatelů, zákazníků tak i v potencionálních konkurentech, kde byly popisovány vazby či rivalita mezi nimi a substituční výrobky.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo vytvořit návrhy na udržení a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Tento cíl se podařilo splnit, jelikož byly nalezeny a popsány čtyři návrhy na udržení a čtyři návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti. Vstupní informace pro tvorbu těchto návrhů byly získány díky vytvořenému dotazníku, který se skládal ze šestnácti otázek a byl rozeslán, následně vyplněn všemi THP pracovníky ve firmě. Výstup dotazníku tvořily odpovědi, které byly graficky či písemně zpracovány a tvořily tedy hlavní nosnou strukturu pro návrhy na udržení a zvýšení konkurenceschopnosti.

Z provedené analýzy byly získány informace o slabých stránkách firmy E-TECHNIK s.r.o. Slabé stránky tvoří metody a techniky zlepšování, či zastaralé nekonkurenceschopné strojní vybavení, které lze spojovat s nízkou úrovní automatizace ve firmě. Z těchto negativních odpovědí z dotazníku byla snaha zformulovat návrhy, mezi které patří například nástroje pro zlepšování a kontrolu kvality. Zde byl přímo navržený diagram příčin a následků vycházející z jednoho z hlavních problémů, se kterým se kvalita ve společnosti potýká, nebo kontrolní tabulka jež by mohla být uplatněna v provozu ihned. Dále mezi hlavní návrhy je stavěno zvýšení úrovně automatizace za pomoci koupě robotizované ruky na určité pracoviště. Velmi důležitým problémem, který je v současné době řešen na všech úrovních podnikání v České republice, je výše nezaměstnanosti a s tím spojená problematika získávání nových pracovníků. Tomuto problému byla věnována pozornost a s přispěním odpovědí od THP pracovníků, byl zkonstruován návrh na začátek spolupráce firmy E-TECHNIK s.r.o. s agenturami zajišťující agenturní pracovníky ve firmách sídlící v České republice.

Jak byl již v úvodu zmíněn můj osobní pohled na tuto problematiku, tak v závěru této práce se můj názor v podstatě potvrdil. Pokud chce firma přežít v dnešním konkurenčním

období a udržet krok s ostatními, musí pro to něco udělat. Může vycházet ze svého know-how či patentů, ale to není přímo případ této společnosti. Společnost E-TECHNIK s.r.o. má velice širokou škálu vyráběných výrobků, nicméně nevlastní licence na tyto výrobky. To znamená, že příjem společnosti z výroby spotřebiče, tvoří pouze cena práce, pokrytí režijních nákladů a minimální zisk. Z dlouhodobého hlediska je zapotřebí a nevyhnutelné permanentně investovat do produktivity, strojního zařízení a snižovat náklady na energie.

6. Seznam použité literatury:

[1] *E-technik s.r.o.* [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://www.e-technikas.cz/INTERNET/>

[2] *Poloha sídla firmy* [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=17.8373710&y=49.5345112&z=15&source=pubt&id=15261124&q=Milotice%20nad%20Be%C4%8Dvou%2C%20E-TECHNIK>

[3] *Organizační struktura (Organizational Structure)* [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/formalni-organizacni-struktura>

[4] *Schéma maticové organizační struktury* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/maticova-organizacni-struktura/>

[5] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik*. Praha: Grada, 2003, 270 s. ISBN 80 - 247 - 0198 - 7.

[6] *Schéma funkcionální organizační struktury* [online]. [cit. 2018-04-08]. Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1

[7] *Charakter firmy* [online]. [cit. 2017-12-10]. Dostupné z: <http://consulting.progressive.cz/?page=433>

[8] Údaje z konzultace ve firmě

[9] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1

- [10] *Firma Almio, s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.almio.cz/onas.php>
- [11] *Firma Aleris* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.aleris.com/company/>
- [12] *Firma ABRASIV, a.s.* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.abrasiv.cz/o-firme>
- [13] *Firma EKOMAT spol. s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.ekomat.cz/>
- [14] *Firma Mikes s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: http://www.mikeskarton.cz/?page_id=70
- [15] *Firma PROWELD – Hana Pospíšilová* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.proweld.cz/page/uvod-4/>
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [17] P. N. O'Farrell a D. M. W. N. Hitchens. *Small Firm Competitiveness and Performance*. Gill and Macmillan, 1989. ISBN 0717116727.
- [18] ZICH, Robert. *Strategický management* [online]. Podnikatelská fakulta VUT, Brno, 2007 [cit. 2018-04-25]. Dostupné z: http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_rep/STM/STM_Pkon.pdf.

[19] Vlastní vypracování

[20] PORTER, Michael E. *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. EXPORT edition. USA: Simon & Schuster, 2004. ISBN 0743260880.

[21] *Firma REPON s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://repon.cz/o-spolecnosti>

[22] *Firma Bomex - CZ s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.bomex.cz/spolecnost/o-spolecnosti>

[23] *Firma LARS Chemie, spol s.r.o.* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <http://www.lars.cz/>

7. Seznam příloh

Příloha A - Dotazník