

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného malého podniku

Assessing the Competitiveness of Selected Small Enterprise

Student: Jana Müllerová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Jana Müllerová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného malého podniku**
Assessing the Competitiveness of Selected Small Enterprise

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Základní aspekty analýzy konkurenceschopnosti podniku
3. Představení firmy
4. Aplikace analýzy konkurenceschopnosti a vyhodnocení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

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

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny použité podklady a literaturu jsem uvedla v seznamu literatury. Přílohy, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 9. 5. 2014

..... Müllerová

Jana Müllerová

Poděkování

Děkuji Ing. Jiřímu Frankovi za odbornou pomoc, cenné rady a připomínky poskytnuté během vypracování mé bakalářské práce. Dále děkuji společnosti MORAVSKOSLEZSKÉ VÝTAHY spol. s r.o. za spolupráci. Mé poděkování patří také rodině za podporu po dobu mého studia.

OBSAH

1. Úvod	5
2. Základní aspekty analýzy konkurenceschopnosti podniku	6
2.1 Charakteristika malého podniku	6
2.1.1 Pojem podnikání	6
2.1.2 Specifika malých a středních podniků	7
2.1.3 Klasifikace odvětví NACE	9
2.2 Konkurence a konkurenceschopnost podniku	10
2.2.1 Konkurence a konkurenceschopnost v mikroekonomii	10
2.2.2 Nové pojetí konkurenceschopnosti	11
2.3 Konkurenční výhoda	12
2.4 Konkurenční strategie	13
2.5 Vybrané metody analýzy konkurenceschopnosti	15
2.5.1 PESTLE analýza	15
2.5.2 SWOT analýza	16
2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	19
2.5.4 Využití metod analýzy konkurenceschopnosti	20
3. Představení firmy	21
3.1. Základní informace o společnosti	21
3.2 Vznik a vývoj firmy	22
3.3 Přehled vybraných ekonomických ukazatelů	23
3.4 Organizační struktura	24
3.5 Kvalita a certifikace	25
4. Aplikace analýzy konkurenceschopnosti a vyhodnocení	27
4.1 PESTLE analýza	27
4.1.1 Politické faktory	27
4.1.2 Ekonomické faktory	29

4.1.3 Sociální faktory	34
4.1.4 Technologické faktory	35
4.1.5 Legislativní faktory	35
4.1.6 Ekologické faktory	37
4.1.7 Shrnutí PESTLE analýzy	37
4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	38
4.2.1 Konkurence v rámci odvětví	38
4.2.2 Hrozba potenciální nové konkurence	42
4.2.3 Hrozba substitutů	42
4.2.4 Hrozba vyjednávací síly dodavatelů	43
4.2.5 Hrozba vyjednávací síly odběratelů	44
4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy	45
4.3 SWOT analýza	46
4.3.1 Analýza silných a slabých stránek	47
4.3.2 Analýza příležitostí a hrozeb	48
4.3.3 Vyhodnocení SWOT analýzy	51
4.3.4 Shrnutí SWOT analýzy	52
4.3.5 Syntéza použitých analytických metod	53
4.4 Zhodnocení a náměty pro management firmy	54
5. Závěr	57
Seznam použité literatury	59
Seznam zkratk	63
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	64
Seznam příloh	65

1. Úvod

Konkurenceschopnost malých a středních podniků je v dnešní otevřené ekonomice aktuální téma. Šanci na úspěch mají pouze ti, kteří jsou připraveni na střet s konkurencí, nabízí kvalitní produkty a služby na vysoké úrovni. Tajemství úspěchu konkurenceschopné firmy se skrývá v její historii, zaměstnancích, ale především ve schopnosti nabídnout svým zákazníkům vyšší hodnotu než její konkurence. Aby byl podnik způsobilý obstát se svou nabídkou na trhu, měl by být schopný inovací, nebránit se novým technologiím, musí budovat pevné vztahy nejen se zákazníky, ale také s dodavateli. Je potřeba sledovat všechny své konkurenty, zejména lídry v daném odvětví. Snahou konkurenceschopného podniku není pouze „udržet krok“ s ostatními, ale také najít způsob, jak získat před svou konkurencí náskok a výrazně se od ní před zákazníky odlišit.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku v současném náročném podnikatelském prostředí firem vyrábějících výtahovou techniku. V tomto odvětví panuje v České republice výrazný konkurenční boj daný omezeným počtem zakázek a velkým množstvím těchto subjektů. Prostřednictvím vybraných metod práce analyzuje vnější a vnitřní okolí podniku a konkurenční výhodu oproti ostatním firmám daného tržního segmentu.

Práce je rozdělena na tři části. První část se věnuje charakteristikám základních pojmů, které úzce souvisí s podnikem, konkurenčním prostředím. Popisuje specifické rysy malých a středních podniků. Následuje teoretické představení metod využitých k analýze konkurenceschopnosti podniku v praktické části práce. Druhá část obsahuje detailní popis společnosti MSV, spol. s r.o., která je podrobena analýze v ověřovací části bakalářské práce. Třetí část je věnována praktickému provedení analýzy konkurenceschopnosti s použitím metod PESTLE analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil a SWOT analýzy.

Závěr práce přináší vyhodnocení výsledků provedených analýz, náměty a doporučení, která lze na základě zjištěných skutečností navrhnout vedení společnosti MSV, spol. s r.o. k získání a upevnění významnějšího konkurenčního postavení na trhu.

2. Základní aspekty analýzy konkurenceschopnosti podniku

„Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence, vzít svůj osud do vlastních rukou“

Michael E. Porter

Teoretická část bakalářské práce charakterizuje základní pojmy spojené s podnikem, prostředí malých a středních podniků a konkurenceschopnost podniku obecně. Poté následuje popis metod, které se využívají při analýze konkurenceschopnosti a jež budou aplikovány v praktické části bakalářské práce.

2.1 Charakteristika malého podniku

Úvodní kapitola se zabývá charakteristikou podnikání a jeho pojetím z ekonomického, psychologického a sociologického pohledu. Následující část pojednává o podniku, klasifikaci podniků, dále malému a střednímu podniku, jeho výhodám, nevýhodám a významu pro celou společnost

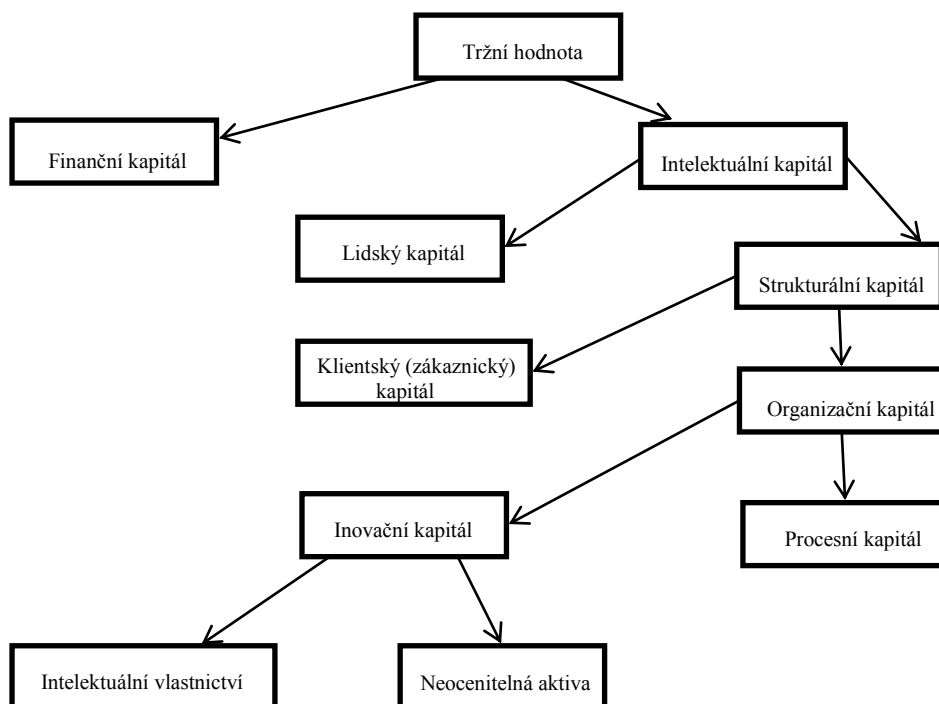
2.1.1 Pojem podnikání

Slovo podnikání můžeme charakterizovat mnoha způsoby. Z právního hlediska je používána formulace dle § 2 Zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, kde je podnikání definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. Z pohledu ekonomického je podnikání chápáno jako kombinace ekonomických zdrojů a dalších aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Z psychologického pojetí je především prostředkem seberealizace a zbavení se závislosti Mikoláš (2005). Sociologické pojetí popisuje podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované. Podnikání můžeme charakterizovat jako cílevědomou činnost s kreativními přístupy, jde o organizování a řízení transformačních procesů. Má praktický přínos, užitek a přidanou hodnotu. K rysům podnikání patří také riziko neúspěchu. Úlohou podnikatele je zvolit takovou strategii, která povede ke snížení rizika na přijatelnou úroveň (Veber a Srpová, 2012).

Cílem podnikatelské činnosti není jen snaha o co nejvyšší zisk, jak se zdá z definice obchodního zákoníku. Dosažené výsledky podnikání i riziko podnikání, know-how se stávají tržní hodnotou podniku, tedy cenou, která by se mohla stát prodejní. Při určování hodnoty

vycházíme z vlastnosti přinášet užitek všem, kteří se podílejí na reprodukčním procesu podniku – stakeholderům, přičemž každý očekává od podniku něco jiného: **vlastníci** očekávají vysoký růst hodnoty podniku, **zaměstnanci** stabilní zaměstnání a vysoké odměny, **zákazníci** co nejnižší cenu za kvalitní produkty, **dodavatelé** prodávat za co nejvyšší cenu a dostat zapláceno v co nejbližším termínu, **věřitelé** jistotu návratnosti finančních zdrojů za maximální cenu a **stát** očekává co nejvyšší daně. Cílem se stává maximální hodnota podniku pro vlastníky při respektování zájmů všech stakeholderů (Srpová a Řehoř 2010).

Obr. 2.1 Struktura tržní hodnoty firmy



ZDROJ: vlastní zpracování dle Mikoláše (2005, s. 77)

2.1.2 Specifika malých a středních podniků

Podnik je dle § 5 obchodního zákoníku souborem hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Obecně lze podnik popsat jako subjekt, kde dochází k přeměně zdrojů ve statky (Veber a Srpová, 2012).

Definování malého a středního podniku není zcela jednoznačné. Existuje více pohledů na to, o jaký typ podniku se jedná. Podle nařízení komise EU se podniky dělí do tří skupin dle počtu zaměstnanců, ročního obratu, bilanční sumy roční rozvahy a nezávislosti:

- mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR.

Nezávislost podniku znamená, že v podniku nevlastní 25% či více kapitálu nebo hlasovacích práv jiný podnik, který nesplňuje kritéria MSP. Toto členění se rovněž shoduje se zněním zákona č.47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání. V případě, kdy podnik žádá o podporu podnikání, je členění shodující se s předpisem Evropského společenství velmi důležité.

Ekonomický význam malých a středních podniků je zcela jednoznačný. Na celkovém počtu podniků v ČR se podílí 99,8% , na zaměstnanosti 62 %, na investicích 55% (Veber a Srpová, 2012). Tyto podniky představují hybnou sílu nejen české, ale také evropské ekonomiky. Značný přínos malých a středních firem spočívá v rozvoji regionů, měst a obcí. Firmy nebývají ve vlastnictví zahraničních podniků a efekty z podnikání se tak odrážejí v rozvoji a oživení regionu, ve kterém působí. MSP přinášejí na trh velké množství drobných inovací, jsou schopny rychlé adaptace na měnící se potřeby zákazníků. Mnoho malých a středních podniků spolupracuje s velkými firmami v roli subdodavatelů, a to převážně v automobilovém a stavebním průmyslu (Veber a Srpová, 2012).

Mezi nevýhody malých a středních podniků patří omezený přístup ke kapitálu a tím vyloučení ze zakázek, které podmiňují velké investice do výrobních kapacit. Existenci malých podniků ohrožuje nepříznivá situace na trhu, kterou vytváří vliv globálních firem, neustále rostoucí množství legislativních předpisů a administrativních procedur (Veber a Srpová, 2012).

Aby se zmírnily důsledky nevýhod podnikání MSP, volí stát různé formy podpory malých a středních podniků. V České republice byl přijat zákon č.47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání. V souladu se zněním zákona má podpora formu

- návratné finanční výpomoci,
- dotace,
- finančního příspěvku,
- záruky,
- úvěru se sníženou sazbou.

Podpora se poskytuje za účelem investičních projektů, zvyšování odbornosti, vytváření nových pracovních míst, hospodářského a technického poradenství, projektů výzkumu a vývoje, jejichž výsledky slouží k využití pro MSP, projektů zaměřených na investice spojené s ochranou životního prostředí atd., jak uvádí Synek (2010).

2.1.3 Klasifikace odvětví NACE

Odvětví je souhrnem podniků s podobnými činnostmi, které působí ve stejném sektoru ekonomiky. Ekonomická činnost představuje výrobu určitého výrobku či služby za použití kombinace výrobních prostředků, výrobních postupů, práce a meziproduktů (Dvořáček a Slunčík, 2012). Od 1. 1. 2008 se používá nová klasifikace ekonomických činností **CZ-NACE**¹, která je stanovena Českým statistickým úřadem a nahrazuje OKEČ (Odvětvová klasifikace ekonomických činností). Každé ekonomické jednotce je přidělen kód NACE podle hlavní ekonomické činnosti, kterou vykonává. Je tím myšlena činnost, která má největší podíl na tvorbě přidané hodnoty jednotky. Pro použití v NACE může činnost zahrnovat jeden nebo více výrobních postupů, přičemž každý z nich je charakterizován v jiné kategorii klasifikace. V případě, že je výrobní postup ucelenou sérií činností v jedné statistické jednotce, považuje se za ekonomickou činnost celý sjednocený výrobní postup. Jednotlivé činnosti se třídí do skupin a oddílů. Mezi pravidla pro jejich tvorbu patří povaha zboží a služeb (fyzická povaha, stupeň zpracování a potřeby nutné k výrobě), účel, ke kterému slouží, vstupy do výroby a způsob výroby. NACE slouží za účelem sběru statistických dat o činnostech v různých oblastech ekonomiky a je povinné pro všechny členské státy EU. Následně lze tyto statistiky srovnávat v celé EU a na vyšších úrovních umožňují srovnání se světovými statistikami. Pro podnik je velmi důležité vědět, do jaké kategorie NACE spadá. Při žádosti

¹ *Sdělení* [online]. 2007 [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_\(cz_nace\)/\\$File/sdeleni_CZ-NACE.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_(cz_nace)/$File/sdeleni_CZ-NACE.pdf)
Zkratka NACE pochází z francouzského označení „Nomenclature générale des Activités, économiques dans les Communautés Européennes“

o úvěr či záruku, je jednou z podmínek, které podnik musí splnit, realizace podnikatelského záměru v podporovaném odvětví NACE.

2.2 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

„ *Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků.* “ (Porter, 1993, s. 19).

„ *Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.* “ (Kotler, 2007, s. 64).

Každý podnikatelský subjekt musí počítat se soupeřením, soutěžením s ostatními podniky, které chtějí získat stejného cílového zákazníka. Jak uvádí Mikoláš (2005, s. 65) „*Konkurence je vztah dvou a více subjektů (konkurentů).*“ V konkurenčním vztahu je nutné splňovat minimálně dva předpoklady:

- *musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem;*
- *musí chtít vstoupit do konkurence, tedy disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost.*

Konkurence je výsledkem aktivity firmy a konkurenceschopnost je jejím potenciálem, tzn. rozdílem mezi tím, co na trhu již existuje a tím, co může nebo musí být.

2.2.1 Konkurence a konkurenceschopnost v mikroekonomii

Z pohledu mikroekonomie je konkurence střetem nabídky a poptávky. Skutečná ekonomická konkurence existuje pouze v tržním hospodářství. Konkurovat si lze různými způsoby a projevy, např. cenou či reklamou. Z pohledu mikroekonomie můžeme uvést tyto základní formy konkurence:

1) Konkurence mezi nabídkou a poptávkou (napříč trhem) – výrobci chtějí prodat co největší množství svých výrobků s maximálním ziskem, naopak spotřebitelé požadují k uspokojení svých potřeb nákup zboží za co nejnižší cenu. Pro to, aby obě strany dosáhly plnění svých potřeb, je nutno najít kompromis mezi nabídkou a poptávkou – bod rovnováhy.

2) Konkurence na straně poptávky – jedná se o střet zájmů různých spotřebitelů, kteří přicházejí na trh. Cílem spotřebitele je nákup co největšího množství zboží co nejlevněji, někdy i na úkor ostatních kupujících. Pokud je poptávka vyšší než nabídka, roste cena a tím roste také význam této konkurence.

3) Konkurence na straně nabídky – cílem každého výrobce je prodej maximálního množství produkce za takových podmínek, které vyústí v maximální zisk. Snahou je také oslabení vlivu konkurence a minimalizace jejího zisku. Pokud je nabídka menší než poptávka, dochází k poklesu ceny, protože každý z producentů se snaží získat co největší tržní podíl.

Konkurence na straně nabídky se dále rozděluje na cenovou, necenovou, a dokonalou, nedokonalou.

- **cenová konkurence** – využití tvorby cen jako nástroj konkurenčního boje, snižováním cen vlastního zboží získat co nejvíce zákazníků.
- **necenová konkurence** – přilákat zákazníka využitím metod konkurenčního boje, které jsou spojeny s technickou úrovní výrobku, jeho kvalitou, designem, diferenciací.

V praxi se obě tyto formy vzájemně doplňují a prolínají.

- **dokonalá konkurence** – značí ideální stav, kdy existuje velké množství konkurentů na straně nabídky i poptávky a rovněž napříč trhem.
- **nedokonalá konkurence** – setkáváme se s ní v reálném ekonomickém prostředí a dělí se dále na monopolní konkurenci (trh jednoho výrobku s množstvím výrobců a je umožněn volný vstup), oligopol (trh s malým počet prodávajících) a monopol (trh jednoho dodavatele nabízející jeden výrobek řadě zákazníků).

„Konkurenceschopnost je mikroekonomií vymezena jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenční schopnost).“ (Mikoláš, 2005, s. 68). Konkurenceschopnost dvou srovnatelných výrobků závisí na **cenové konkurenční schopnosti** (na nákladech, na zisku podniků a na směnném kurzu národní měny) a **kvalitativní konkurenční schopnosti** (užitné vlastnosti výrobků, podmínky financování a způsob prodeje, spolehlivost výrobků a jejich pověst - cena není prvořadým kritériem).

2.2.2. Nové pojetí konkurenceschopnosti

Mikoláš (2005) uvádí, že konkurenceschopnost firmy nelze hledat pouze ve finančním zdraví či v síle marketingu podniku. Mezi významné součásti konkurenčního potenciálu patří **identita, integrita, mobilita a suverenita firmy**. Identitou se myslí soubor vnitřních a vnějších znaků, podle kterých bude podnik identifikován v prostředí – idea promítnutá do podnikatelského záměru, design, chování, komunikace, lokalita. Integrita znamená

soudržnost pracovníků s firmou. Mobilita představuje schopnost reagovat na změny vně i uvnitř firmy. Suverenita je dána postavením firmy v podnikatelském prostředí. Pokud nejsou tyto charakteristiky dostatečně naplněny, může dojít k ohrožení zdravého rozvoje či existence firmy. Aby k tomuto důsledku nedošlo, je nutno určit podnikatelskou vizi a strategii, jejímž garantem musí být vlastník firmy spolu s vrcholovým managementem.

„Podnikavost bez vize a strategie je prázdným pojmem stejně tak, jako je konkurenceschopnost bez podnikavosti.“ (Mikoláš, 2005, s. 84). *„Má-li firma být konkurenceschopná, musí být **identifikovatelná konkurencí**, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. **integritou**, musí být pružná v reakcích, tzn. **mobilitní**, musí být **suverénní**, tzn. **svěbytná ve své existenci**.“* (Mikoláš, 2005, s. 85).

V současné globalizované době mají malé firmy jen velmi malou moc a konkurenční sílu, protože podnikají pouze v určité lokalitě. Oproti nim působí velké globální firmy a jejich uskupení, disponující velkou mírou moci. Podle Mikoláše (2005) vznikají následující typy firem:

- lokálně konkurenceschopné firmy,
- globálně konkurenceschopné firmy,
- satelity globálně konkurenceschopných firem.

2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda představuje schopnost podniku vytvořit pro svého zákazníka hodnotu převyšující náklady potřebné k jejímu vytvoření, a zároveň bude mít vyšší hodnotu než výkon konkurence. Jestliže má podnik uspět na trhu, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat (Smejkal a Rais, 2010).

Porter (1993) uvádí dva typy konkurenčních výhod: vedoucí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci (odlišení od jiných konkurentů). Tyto výhody vychází ze struktury odvětví, kterou tvoří pět faktorů: dodavatelé, zákazníci, konkurence v odvětví, potenciální nová konkurence a substituty. Záleží na podniku, zda se s uvedenými faktory dovede lépe vyrovnat než jeho konkurence. Konkurenční výhoda tvoří základ firemní strategie, se kterou by měli být všichni zaměstnanci seznámeni, aby pochopili svou úlohu a pomohli podniku k dosažení a udržení konkurenční výhody.

Je těžké konkurenční výhodu získat, ještě těžší je si ji udržet. Úspěšná konkurenční výhoda se nedá dlouho utajit a je přirozenou reakcí, že ji konkurenční podniky začnou imitovat a přetvářet ve svůj prospěch. Ke ztrátě konkurenční výhody dochází v momentě, kdy konkurence dosáhne buď nižších nákladů, nebo získá znalosti vedoucí k této výhodě. Je proto nezbytné neustále hlídat chování konkurentů a pohotově reagovat na pokusy o její převzetí. Konkurenční výhoda není statickou veličinou nýbrž dynamickou a proto musí být nepřetržitě udržována a obnovována (Staňková, 2007).

2.4 Konkurenční strategie

Každý podnik, který chce ve svém oboru podnikání dosáhnout úspěchu, musí stanovit svou konkurenční strategii vycházející z vize a poslání podniku. „*Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat.*“ (Smejkal a Rais 2010, s. 42). Cílem strategie je nalezení svého místa na trhu, vybudování svého postavení a odolnosti vůči ostatním konkurenčním podnikům. Podle Portera (1993) jsou pro volbu konkurenční strategie podstatná dvě hlediska:

- přitažlivost odvětví, ve kterém podnik chce podnikat. V praxi je však častější situace, kdy majitelé podniku volí obor svého podnikání na základě získaných zkušeností v daném oboru oproti racionálnímu výběru oboru podnikání na základě jeho přitažlivosti.
- postavení v daném odvětví. V každém odvětví existují firmy, které dosahují mnohem větších zisků než ostatní firmy (např. snížením výrobních nákladů, sériovou výrobou produktů nebo zajištěním levnějších vstupů pro výrobu).

Je třeba si uvědomit, že přitažlivost odvětví je dána především vnějšími faktory, které může podnik stěží ovlivnit. Oproti tomu může volbou konkurenční strategie podstatně ovlivnit (pozitivně či negativně) své postavení v rámci odvětví. Z výše uvedených typů konkurenčních výhod, spolu s rozsahem, pro které se je podnik snaží získat, můžeme určit tři Porterovy (1993) typy generické (druhovité) strategie k dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví:

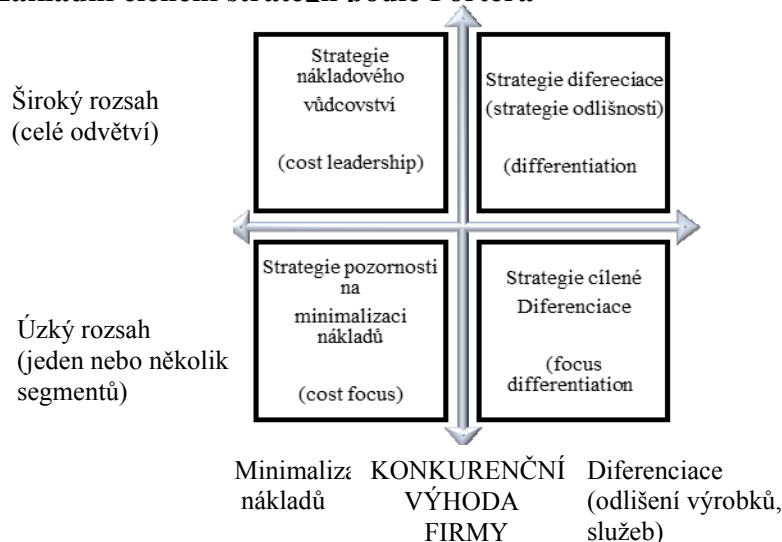
- vedoucí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- fokus.

Fokální strategie existuje ve dvou variantách:

- soustředění pozornosti na nízké náklady,
- soustředění pozornosti na diferenciaci.

Uvedené strategie jsou zobrazeny na následujícím obrázku 2.2.

Obr. 2.2 Základní členění strategií podle Portera



ZDROJ: vlastní zpracování dle Smejkal (2010, s. 45)

Podniky zaměřující se na strategii nízkých nákladů mají obvykle široký rozsah působnosti. Jejich činnost je zaměřena na úspory z produkce, např. velkovýrobou, snadnějším přístupem k surovinám, vysokou automatizací výroby apod. Takové podniky dosahují oproti konkurenci mnohem vyšších zisků.

Následováním strategie diference (odlišení) usiluje podnik o to, aby jeho výrobek byl pro své určité vlastnosti jedinečný a tím u zákazníků oceňovaný a žádaný. Musí být vybrány takové vlastnosti, které jsou odlišné od konkurence. Podnik, který to dokáže, může stanovit i vyšší cenu a dosáhne nadprůměrných zisků.

Fokus strategie spočívá v zaměření na získání konkurenční výhody v nízkých nákladech nebo v odlišení. Na rozdíl od strategie nízkých nákladů a odlišení se fokus strategie zaměřuje pouze na úzký vybraný segment (skupinu odběratelů či specifický trh). Má-li být tato strategie úspěšná, musí být vybraný segment odlišný od ostatních (unikát).

Každá z uvedených strategií znamená zcela jiný přístup k vytvoření a udržení konkurenční výhody. Důležitá je trvalá udržitelnost zvolené strategie. K tomu je nutné, aby podnik vlastnil nějaké překážky, které nelze lehce napodobit a tak si udržel svou konkurenční výhodu co nejdéle.

2.5 Vybrané metody analýzy konkurenceschopnosti

Následující část se zabývá deskripcí metod situační analýzy konkurenceschopnosti podniku použitých v praktické části bakalářské práce. Tyto analýzy jsou zaměřeny na mikrookolí podniku, na jeho silné a slabé stránky a na vlivy makroprostředí. Každá metoda obsahuje řadu faktorů, které v různé míře podnik ovlivňují.

2.5.1 PESTLE analýza

Ke zkoumání vnějších činitelů působících na podnik slouží metoda PESTLE. Účelem analýzy je zjištění vlivu makrookolí na podnik a důsledků na jeho budoucí rozvoj. Ne všichni činitelé budou působit na každý podnik stejně, proto je důležité rozpoznat právě ty podstatné. I když podnik nemá možnost ovlivnit jejich vývoj, může v závislosti na nich rozhodovat o svém dalším směřování.

Dřívější podoba názvu analýzy je známá pod zkratkou STEP či PEST (podle začátečních písmen anglických výrazů Political, Economical, Social, Technological). Po jeho modifikaci byl přidán prvek ekologického faktoru a jednalo se o STEPE analýzu. V osmdesátých letech došlo k poslední změně a to zahrnutím analýzy politického prostředí a vznikl tak název PESTLE (popř. SLEPTE, STEPLE) (Grasseová, 2012). Některé analýzy zkoumají oblast vzdělávání (Education) a tím vzniká označení STEEPLE a demografické faktory (Demographic) pod názvem STEEPLD. Pro potřeby bakalářské práce byla zvolena analýza PESTLE. Podle Grasseové (2012) metoda analyzuje tyto faktory:

- Politické,
- Ekonomické,
- Sociální,
- Technologické,
- Legislativní,
- Ekologické.

K **politickým faktorům** patří stabilita politické situace v zemi i zahraničí, politický směr vládní reprezentace, důsledky vyplývající ze členství ČR v EU, postoj k podnikatelskému prostředí, investicím, k zahraničním vztahům či vliv různých skupin na politiky. **Ekonomické faktory** vypovídají o stavu a prognóze ekonomiky a jejího dalšího rozvoje. Hodnocení makroekonomické situace vychází z fáze hospodářského cyklu a ukazatelů jako je tempo

růstu ekonomiky, míra inflace, úroková míra, výše HDP a jeho vývoj, výše směnného kurzu, míra nezaměstnanosti. Na podnikání má přímý vliv dostupnost úvěrů, daňové zatížení, výše celních poplatků, vývozní a dovozní kvóty apod. Vývoj těchto ukazatelů může pro podnik znamenat řadu příležitostí, ale také ohrožení (např. vývoj směnného kurzu pro firmy obchodující se zahraničím). **Sociální faktory** zahrnují vlivy kulturní, ekonomické, náboženské, demografické, úroveň vzdělání obyvatel. Změny v demografické struktuře a v životním stylu obyvatel vytvářejí nové podnikatelské příležitosti. Lidé touží po vyšší kvalitě svého života, tráví jinak svůj volný čas, než tomu bylo dříve. Nelze přehlédnout stárnutí obyvatel, roste poměr seniorů ve společnosti a zvyšují se jejich potřeby. Podniky, které včas umí zareagovat na tyto trendy, získávají konkurenční výhodu před ostatními. Mezi **technologické faktory** patří podpora vědy a výzkumu ze strany vlády, nové vynálezy. Sledování nejnovějších technických trendů je pro podnik klíčové. Rychlost realizace inovovaných výrobků podle nových technologických parametrů a předvídatost vývoje je důležitou podmínkou úspěchu v konkurenčním boji. Podnikatelský prostor je vymezen množstvím zákonů, právních norem a nařízení - **legislativními faktory**. Působí na podnikatelský i soukromý sektor prostřednictvím zákonů obchodních, daňových, antimonopolních, regulačních, na ochranu životního prostředí, na ochranu spotřebitele a dalších. Mezi **ekologické faktory** zařadíme klimatické a přírodní vlivy, globální hrozby (oteplování, úbytek ozónové vrstvy, změny klimatu, emise skleníkových plynů) a s tím spojená legislativní opatření a omezení.

2.5.2 SWOT analýza

Mezi nejčastěji používané analytické metody patří SWOT analýza. Umožňuje porovnání současného stavu vnitřních zdrojů a schopností firmy se situací v okolním prostředí. SWOT je zkratkou anglických slov:

- **Strengths** – silné stránky podniku;
- **Weaknesses** – slabé stránky podniku;
- **Opportunities** – příležitosti v okolí podniku;
- **Threats** – hrozby v okolí podniku.

Analýza vnitřního prostředí identifikuje silné a slabé stránky podniku, u vnějšího prostředí hodnotíme příležitosti a hrozby pro podnik. Pro správné provedení analýzy je nutné pochopit rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím a správně jej vyhodnotit. Mezi faktory vnějšího

prostředí náleží ty, které podnik nemůže sám ovlivnit, jsou nezávislé na působení podniku. **Silné stránky** představují vnitřní podmínky přinášející prosperitu, úspěch v konkurenčním postavení. Lze si pod nimi představit vše, co posiluje pozici podniku na trhu – potenciál, znalosti, zkušenost zaměstnanců, certifikace kvality, vysoká kvalita výrobků a služeb, loajální zákazníci atd. **Slabé stránky** znamenají opak silných stránek, tzn. souhrn všeho, co oslabuje podnik před konkurenty – vysoká nákladovost produkce, nedostatek kvalifikovaných a schopných zaměstnanců, vysoká fluktuace pracovníků, nezkušenost v oblasti řízení, marketingu, logistiky a mnoho dalších faktorů. **Příležitosti** v okolí firmy je potřeba správně identifikovat a následně využít ve svůj prospěch, což může činit podnikům největší problém. Příležitosti lze spatřit v neuspokojených potřebách zákazníků (hledání mezer na trhu), v módních trendech, nových technologiích a vynálezech nebo například v možnostech financování podniku z dotačních programů apod. **Hrozby** přicházejí v různých podobách, některé nelze ovlivnit, např. hospodářskou krizi, zvyšování cen vstupů do výroby, regulační a legislativní opatření, přírodní pohromy. Na jiné se podnik může připravovat svou předvídatostí – vstup nových konkurentů na trh, úbytek zákazníků, substituty, nespolehlivost dodavatelů.

„ Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“
(Grasseová, 2012, s. 296).

Doporučený postup pro sestavení analýzy: příprava provedení, identifikace a hodnocení silných a slabých stránek, identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb a na závěr tvorba matice SWOT. Podklady k sestavení lze nalézt v PESTLE analýze, ve výročních zprávách, zprávách vnitřního auditu. Z praktických metod se používá benchmarking, brainstorming a další. Grasseová (2010) dále doporučuje vhodnost dodržení následujících principů:

- princip účelnosti – při tvorbě analýzy nezapomínat na účel, pro který se tvoří, výsledky nelze uplatňovat při řešení odlišných problémů,
- princip relevantnosti – soustředit pozornost jen na podstatná fakta, která mají dlouhodobý účinek,
- princip kauzality – hledat příčiny, nikoliv důsledky, zejména u hodnocení slabých stránek,

- princip objektivnosti – na tvorbě analýzy by se mělo podílet více lidí, objektivnost zajistit taktéž hodnocením důležitosti jednotlivých faktorů.

Aby měla SWOT analýza smysl je nutná návaznost opatření v definování strategií podniku. Kombinaci výsledků analýzy můžeme znázornit formou matice (viz. obr. 2.3). Výsledkem je generování čtyř typů strategií (Grasseová, 2010).

Obr. 2.3 Matice SWOT

Vnitřní faktory Vnější faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

ZDROJ: vlastní zpracování dle Grasseové (2012, s. 299)

- **WO strategie** – hledání. Strategie zaměřující svou pozornost na využití příležitostí k překonání slabých stránek.
- **SO strategie** – využití. Využití silných stránek k maximálnímu zhodnocení příležitostí nalezených ve vnějším prostředí je strategickým cílem podniku.
- **WT strategie** – vyhýbání. Obranná strategie zaměřená na odstranění slabých stránek a minimalizaci rizik přicházejících z vnějšího okolí.
- **ST strategie** – konfrontace. Tato strategie je možná v případě, že se jedná o silný podnik, který dokáže čelit hrozbám a následně z nich získat příležitosti ve svůj prospěch.

SWOT analýzu lze využít i k jiným účelům, např. k definování podnikové vize, jako základní materiál při formulování strategických cílů, pro identifikaci kritických oblastí podniku. Zjištěnými výsledky podnik získá celkový přehled o svém současném stavu a může určit své další směřování.

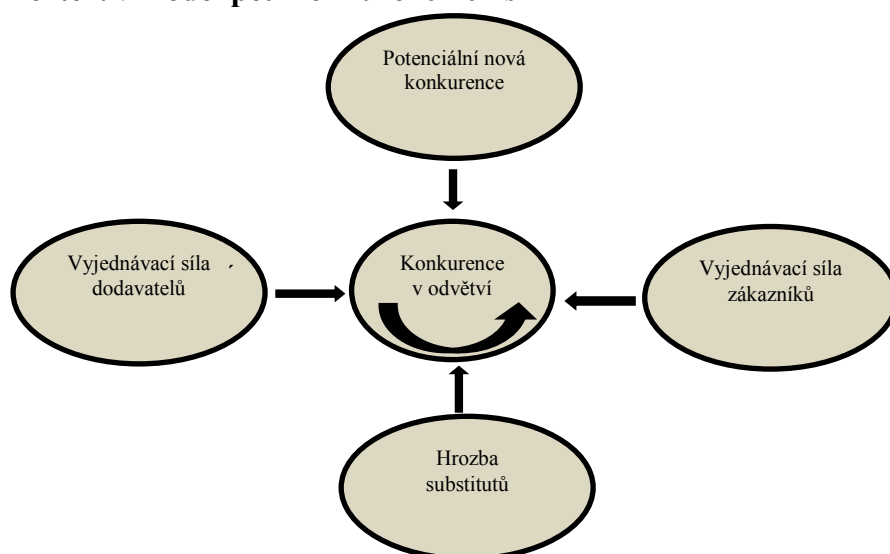
2.5.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mezi nástroje analýzy mikrookolí patří analýza konkurence v odvětví. Výnosnost podniku je ovlivněna mnoha činiteli. Jedním z nejvýznamnějších je přitažlivost odvětví. M.E. Porter vytvořil model pěti dynamických konkurenčních faktorů (viz obr. 2.4), které určují výnosnost daného odvětví:

- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- konkurence v odvětví.

Model předpokládá, že strategické postavení podniku v určitém odvětví je dáno působením pěti základních faktorů. Ovšem každé odvětví je jedinečné a ne všechny faktory budou mít pro podnik stejnou důležitost. Model umožňuje přesnou identifikaci rozhodujících faktorů ve zkoumaném odvětví.

Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil



ZDROJ: Vlastní zpracování dle Grasseové (2012, str.191)

Konkurence v odvětví představuje rivalitu mezi podniky, které mají v daném odvětví svůj tržní podíl. Intenzita konkurence je ovlivněna mnoha faktory. K nejdůležitějším patří počet konkurujících si podniků, jejich záměry, rozmanitost sortimentu, změny velikosti trhu, možnost diferenciací, technické možnosti, možnost fúzí (Veber, 2009). **Hrozba vstupu nových konkurentů** závisí na přitažlivosti odvětví a na vstupních bariérách. Za nejčastější překážky jsou považovány kapitálová náročnost vstupu na nový trh, přístup k distribučním cestám, legislativní opatření, odvetná reakce zavedených podniků. **Hrozba substitutů (nahraditelnosti) výrobků.** Substituty představují výrobky, které jsou určeny ke stejnému nebo podobnému účelu. Podnik by se měl zaměřit na pozorování vývoje cen substitutů. Pokud dojde ke zlepšení technologií u výroby substitutů, ceny a zisky na trhu budou klesat (Grasseová, 2012). **Hrozba vyjednávací síly odběratelů** se zvyšuje, pokud jsou koncentrováni, mají velkou moc při vyjednávání ceny a podmínek dodávek, požadují vyšší kvalitu, kratší dodací lhůtu, lepší služby. Podnik se musí snažit zvyšovat počet zákazníků, pracovat na diferenciaci svých výrobků a služeb, na zlepšení jejich kvality, vytvářet atraktivní nabídku. **Hrozba vyjednávací síly dodavatelů** může mít podobu zvyšování cen, snížení kvality a včasnosti dodávek. Podobně jako u odběratelů roste síla dodavatelů s jejich koncentrací a organizovaností, poskytováním jedinečných výrobků. Nejlépe se podnik může bránit budováním vztahů s dodavateli a hledáním nových dodavatelů (Grasseová, 2012). Z obr. 2.4 je zřejmé, že **mezi jednotlivými silami existují vazby** a pokud dojde ke změně jedné z těchto sil, může to mít vliv na ostatní.

2.5.4 Využití metod analýzy konkurenceschopnosti

Ze sjednocených a posléze vyhodnocených poznatků uvedených analýz lze zjistit, zda možnosti a vnitřní zdroje podniku odpovídají působení faktorů vnějšího prostředí. Zatímco vnitřní analýza představuje především prověření možností organizace, analýza vnějšího prostředí je snahou o co nejpřesnější popis reálného okolí podniku. Důležité je, aby analýzy identifikovaly a zdůraznily všechny klíčové faktory. Výsledky provedených analýz slouží k tvorbě dlouhodobého strategického záměru podniku, k definování firemní či produktové strategie. Může například pomoci při rozhodování o vstupu na nové trhy, vybudování pobočky podniku, přípravě nového investičního záměru nebo rozhodnutí o novém produktu apod.

3. Představení firmy

Následující část bakalářské práce je věnována představení společnosti MORAVSKOSLEZSKÉ VÝTAHY spol. s r.o. (dále označováno jako firma MSV spol. s r.o.), která byla zvolena pro analýzu konkurenceschopnosti.

3.1. Základní informace o společnosti

Společnost Moravskoslezské výtahy spol. s r.o. se řadí mezi české výrobce v oboru zdvihací techniky. Jde o malý dynamicky se rozvíjející podnik se sídlem v Dolním Benešově na Opavsku. Informace o společnosti byly získány z internetových stránek a interních materiálů firmy.

Obr.3.1 Logo společnosti



ZDROJ: internetové stránky MSV spol. s r.o., dostupné na <http://www.msvytahy.cz>

Tab. 3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název	MORAVSKOSLEZSKÉ VÝTAHY spol. s r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Sídlo	Hájecká 630, 747 22 Dolní Benešov
IČO	258 21 415
Předmět podnikání	- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona - montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
Základní kapitál	100 000 Kč
Statutární orgán, jednatel	Jiří Müller

ZDROJ: Vlastní zpracování dle výpisu z Obchodního rejstříku firem

Předmětem činnosti firmy MSV spol. s r.o. jsou montáž, opravy, rekonstrukce, provádění provozních prohlídek, odborných prohlídek a odborných zkoušek provozní způsobilosti

vyhrazených zdvihacích zařízení. Společnost se zabývá výrobou trakčních a hydraulických výtahů a to jak osobních, osobo-nákladních, tak i nákladních. Svou činnost vykonává na základě oprávnění Institutu technické inspekce Praha, pobočka Ostrava.

3.2 Vznik a vývoj firmy

Společnost Moravskoslezské výtahy spol. s r.o. byla založena 22. září 1998, statutárním zástupcem a jediným společníkem je pan Jiří Müller. Od samého vzniku se sídlo firmy i vlastní výrobní a obchodnětechnické prostory nacházejí v městě Dolním Benešově. Společnost několikrát změnila v rámci města místo svého působení a to vždy z důvodu jejího rozvoje, kdy se stávající prostory staly pro chod podniku nevyhovující. Během roku 2009 začala firma MSV spol. s r.o. s realizací přestavby dvou bývalých zemědělských objektů na moderní firemní sídlo. Přestavba byla provedena s podporou dotačního programu Nemovitost² a byla úspěšně ukončena v roce 2011. V současné době objekt poskytuje veškeré zázemí pro činnost společnosti – administrativní prostory, moderní montážní, zámečnickou dílnu a skladovací prostory.

Během let 2012 až 2013 byla uskutečněna další náročná stavební akce – výstavba školicího střediska firmy. Využitím dotace programu Školící střediska³ firma získala významné finanční prostředky k realizaci stavby. Tento program agentury CzechInvest podporuje podniky ze strukturálních fondů EU, které usilují o vybudování vlastního zázemí pro vzdělávání svých zaměstnanců, což je také podmínkou udělení dotace. Žadateli o dotaci se mohly stát podnikatelské subjekty, které podnikají ve vymezených sekcích CZ-NACE. Firma MSV spol. s r.o. splňovala tuto podmínku, svým předmětem podnikání spadá do sekce C – zpracovatelský průmysl, kategorie 28.22 výroba zdvihacích a manipulačních zařízení.⁴

Dlouholeté zkušenosti zejména vedoucích pracovníků s výrobou, montáží a servisem zdvihací techniky umožnily firmě MSV spol. s r.o. rychlé etablování na tuzemském trhu. Dnes firma nabízí ucelené služby „na klíč“, od vypracování individuální projektové

² Zprostředkovatel: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest v rámci Operačního programu podnikání a inovace - dotační program Nemovitost slouží za účelem vzniku a rozvoje podnikatelských nemovitostí včetně související infrastruktury.

³ Zprostředkovatel: Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest v rámci Operačního programu podnikání a inovace - dotační program Školící střediska slouží za účelem výstavby, rekonstrukce, pořízení či vybavení školicích center nebo školicích místností.

⁴ ZDROJ: <http://www.czechinvest.org/data/files/priloha-c-3-vyzvy-ii-ss-1629-cz.pdf>

dokumentace přes výrobu, montáž výtahové techniky, až po vypracování veškerých podkladů pro stavební řešení výtahových šachet a strojoven výtahů, projekční zpracování kompletní stavebně – technologické dokumentace výtahů, včetně statických posudků a požárních zpráv. Firma následně zabezpečuje pro své zákazníky komplexní záruční a pozáruční servis výtahové techniky v souladu s platnou legislativou pro vyhrazená technická zařízení tohoto druhu. Společnost do svého výrobního programu zahrnuje:

- osobní a osobo - nákladové výtahy,
- nákladní výtahy do nosnosti 10 000 kg,
- výtahy do rodinných domů,
- panoramatické výtahy,
- hydraulické zvedací plošiny,
- schodišťové a hydraulické zvedací plošiny pro invalidní občany,
- výtahové šachty,
- strojovny výtahů.

Zakázky firma zajišťuje po celém území ČR. Mezi zákazníky MSV spol. s r.o. patří převážně bytová družstva, společenství vlastníků bytových jednotek, výrobní podniky, státní instituce i soukromí investoři. Realizace většiny zakázek probíhá převážně v Moravskoslezském a Olomouckém kraji, ale také v Brně, Plzni a Praze. V průběhu roku 2012 otevřela společnost své zastoupení v třetím největším městě Slovenské republiky Prešově. Průnik na tamní trh byl úspěšný a firma již od té doby realizovala značné množství zakázek v Prešovském a Košickém kraji.

3.3 Přehled vybraných ekonomických ukazatelů

Jelikož většinu zákazníků firmy MSV spol. s r.o. tvoří panelové domy a společenství vlastníků, odvíjí se výše tržeb od možností získání dotací na revitalizace panelových a bytových domů. V polovině srpna 2010 došlo pro nedostatek finančních prostředků k pozastavení dotačního programu Nový panel a Zelená úsporám. I když byl příjem žádostí o dotace obnoven v dubnu 2011, došlo o měsíc později 27.5.2011 k opětovnému zastavení příjmu žádostí o dotace. To se pochopitelně odrazilo v celkových tržbách firmy za rok 2011, které byly nižší ve srovnání s rokem 2010 o 12,5 %.

Úspěšný rozjezd podnikatelských aktivit na Slovensku v roce 2012 tvoří významný podíl na celkových tržbách, které vzrostly oproti roku 2011 o 22,5 %. Z důvodu vyššího počtu zakázek došlo k navýšení počtu zaměstnanců, což je také patrné z následující tabulky (Tab. 3.2) vybraných ekonomických údajů firmy.

Tab. 3.2 Srovnání ekonomických údajů z let 2010 – 2012 v tisících Kč

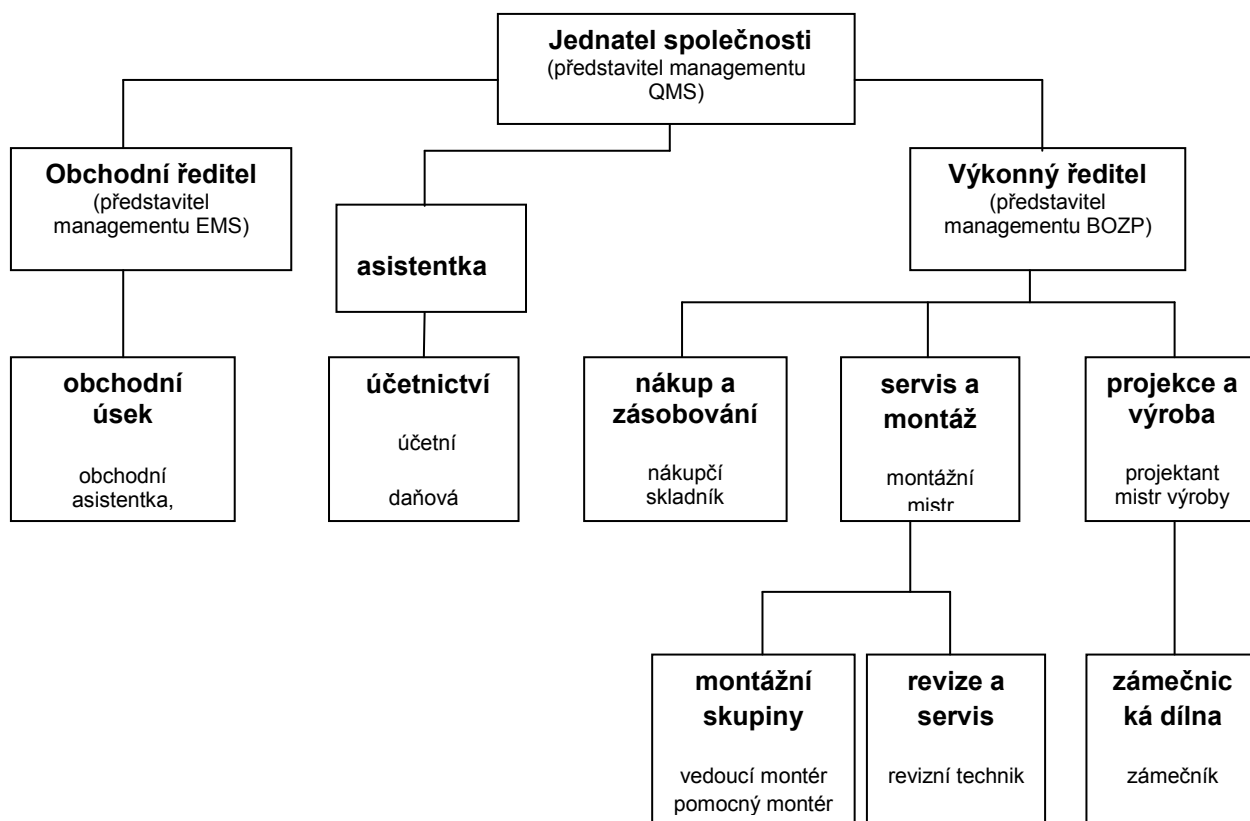
	2010	2011	2012
Aktiva	60 988	67 398	72 523
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	86 086	75 282	92 227
Vlastní kapitál	23 302	24 315	24 801
Cizí zdroje	31 616	24 715	35 420
Výsledek hospodaření za období	9 378	1 013	58
Počet zaměstnanců	45	42	50

ZDROJ: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy MSV spol. s.r.o.

3.4 Organizační struktura

Organizační struktura firmy MSV spol. s r.o. (viz obr. 3.2) vykazuje znaky liniově – štábní organizační struktury. Tento typ struktury představuje kombinaci liniových a štábních struktur. Úkolem „štábu“ je koordinace činností mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Jednatel MSV spol. s r.o. řídí firmu pomocí obchodního a výkonného ředitele. Ti mají ve svém úseku soustředěny pravomoci a zodpovědnost za dané úkoly a činnosti.

Obr. 3.2 Organizační struktura společnosti



ZDROJ: interní materiály firmy MSV spol. s r.o.

3.5 Kvalita a certifikace

Prioritním cílem úspěšné společnosti je spokojenost zákazníků. Firma se snaží zabezpečit individuální potřeby svých klientů a zajistit trvale vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Kontakt se zákazníkem nekončí finálním předáním výtahu do provozu, dále je poskytován záruční i pozáruční servis. Proto je nezbytné, aby firma byla se svými zákazníky v nepřetržitém kontaktu a udržovala si tak prostřednictvím svých zaměstnanců důležitou zpětnou vazbu.

Firma MSV spol. s r.o. začala s přípravami zavedení systému jakosti v roce 2005 a v současnosti disponuje následujícími certifikáty (viz příloha č. 2):

- osvědčení o systému managementu kvality v organizaci ISO 9001:2009,
- osvědčení o systému environmentálního managementu ISO 14001:2005,
- osvědčení o systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci OHSAS 18001:2008,

- TUV SÜD Czech propůjčil certifikát výjimečnosti – osvědčení o zavedení a používání systému řízení v souladu s požadavky EN ISO 9001, EN ISO 14001 a OHSAS 18001.

Firma podniká v oboru, který se neustále a velice rychle vyvíjí, a proto je kladen velký důraz na udržování a zlepšování kvalifikace zaměstnanců, především u technických profesí. V posledních deseti letech došlo v oboru výtahové techniky k masovému využití nových technologií, zejména z oboru elektrotechniky a elektroniky. Důvodem je zabezpečení vyšší bezpečnosti výtahů, zvýšení jízdního komfortu a obsluhy, usnadnění predikce a diagnostiky poruch výtahu. Odborná kvalifikace zaměstnanců je důležitým faktorem při udržení konkurenčního potenciálu společnosti, protože pro jeho zabezpečení musí udržovat krok s rychlým rozvojem technologií a jejich následnou aplikací ve svém oboru podnikání.

Aby MSV spol. s r.o. dosahovala vyšší konkurenceschopnosti a upevnila své postavení na trhu, rozhodla se vybudovat vlastní školicí středisko. Pomocí něj bude zabezpečovat vzdělávání svých zaměstnanců a zároveň vznikly prostory, které umožní realizaci vlastního výzkumu a vývoje v oboru výtahové techniky. Na tomto projektu firma spolupracuje se Stavební fakultou VŠB - TU Ostrava.

4. Aplikace analýzy konkurenceschopnosti a vyhodnocení

Okolí podniku tvoří jeho neoddelitelnou součást. Identifikace vnějších faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost firmy MSV spol. s r.o. je provedena v této části bakalářské práce. Na firmě budou postupně aplikovány jednotlivé metody analýzy konkurenceschopnosti.

4.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza zkoumá politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické prostředí, které tvoří vnější okolí firmy. Zabývá se otázkami, které z těchto faktorů podnik nejvíce ovlivňují, jaký mají na podnik účinek a které z nich jsou nejdůležitější pro blízkou budoucnost podniku. Analýza je strategickým nástrojem při rozhodování o významných investicích, o vstupu na nový trh, při představení nového produktu apod. Základem této metody je zkoumání nezávislých faktů mapujících současnou situaci a vyhodnocení možných příležitostí a hrozeb, které mohou firmu ovlivnit.

4.1.1 Politické faktory

Stabilita politické scény v zemi ovlivňuje, ať již pozitivně či negativně, nejen život občanů, ale také podnikatelské prostředí a to vymezením zákonů a legislativních nařízení. Vstupem ČR do Evropské unie v roce 2004 se tuzemským firmám otevřely nové možnosti – volný bezcelní pohyb na trhu, zvýšený zájem zahraničních investorů, volný pracovní trh a především možnost čerpání prostředků financování ze strukturálních fondů. V letech 2007 – 2013 bylo v ČR finančně podporováno 26 operačních programů, např. Podnikání a inovace, Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání a konkurenceschopnost a další (Veber a Srpová, 2012). Avšak velkým problémem, s nímž se ČR potýká, je neefektivní využívání těchto zdrojů. V programovacím období 2007-2013 vykazovala ČR ze všech států EU největší nedostatky v čerpání dotací, za což je neustále kritizována. Za rok 2013 se nedočerpaly prostředky ve výši 10 miliard Kč, přičemž v celé EU je to 16 miliard Kč. Největší ztráty vznikly v programech Životní prostředí a Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

Od roku 2014 startuje nové programovací období a do jeho konce v roce 2020 může ČR vyčerpat až 500 miliard korun.⁵ S letošním rokem přichází program pro konkurenceschopnost

⁵ Zdroj: http://ekonomika.idnes.cz/jourova-jednala-s-eurokomisarem-hahnem-d9o-/eko_euro.aspx?c=A140212_181935_eko_euro_neh

malých a středních podniků COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises).⁶ Z rozpočtu EU je do programu COSME věnováno 2,3 miliardy EUR s cílem zlepšení přístupu MSP k úvěrům, zlepšení podmínek pro založení firmy a její další rozvoj, zlepšení přístupu na trhy členských států i mimo EU, posílení podnikatelské kultury a rozvoje podnikatelských dovedností zejména u začínajících podnikatelů, mladých lidí a žen. V ČR má pověření k výkonu Ministerstvo průmyslu a obchodu, které se podílelo na přípravě programu v orgánech EU.⁷

Účelné čerpání těchto prostředků je úkolem současné vlády, která byla téměř po půl roce od uplynutí předčasných voleb jmenována. Od současné koaliční vlády tří politických stran se očekává především stabilizace ekonomiky a politické kultury v zemi, která byla během posledního období značně otřesena zejména korupčními skandály a tím klesající důvěrou občanů v politiky. Programové prohlášení⁸ nové vlády se opírá o stěžejní body zaměřené na hospodářský růst země, rozvoj podnikání a tvorbu nových pracovních míst, efektivní využívání dotací z evropských fondů, jednotnost vystupování politické reprezentace ČR vůči EU, vytvoření podmínek pro přijetí jednotné měny Euro, boj proti korupci, investice do vzdělání, vědy a výzkumu, dlouhodobou stabilizaci penzijního systému. Neméně důležitým plánem vlády je zajištění energetické bezpečnosti státu, aby byla odolná proti různým výpadkům dodávek energií. Podnikům je nutné zajistit přiměřené ceny energií, zejména u zpracovatelského průmyslu, aby byly konkurenceschopné. Podpora vlády bude směřována taktéž na energeticky účinné technologie. Pokud jde o malé a střední podnikání je záměrem vlády podpora jejich podnikání prostřednictvím kapitálového posílení Českomoravské záruční a rozvojové banky.⁹ Dále je to oblast podpory vzdělávání začínajících podnikatelů a snadnější přístup k veřejným zakázkám zjednodušením zákona o zadávání veřejných zakázek.

⁶ Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME): Podpora podnikání. In: *Program* [online]. 16.1.2014. Praha [cit. 29.1.2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146656.html>

⁷ Program pro konkurenceschopnost podniků, zvláště malých a středních 2014-2020 (COSME). In: *Dotacni.info* [online]. 28.5.2012. [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/tag/cosme/>

⁸ Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/261906-program-vlady-pro-dny-pristi-podnikani-prace-vzdelani/>

⁹ČMRZB, a.s. je rozvojovou bankou ČR. Napomáhá v souladu se záměry hospodářské politiky vlády České republiky a regionů rozvoji malého a středního podnikání, infrastruktury a dalších sektorů ekonomiky vyžadujících veřejnou podporu. Poskytuje podporu malým a středním podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů a zvýhodněné úvěry pro rozvoj technické infrastruktury obcí.

Podnikatelům ztěžuje podnikání neustále se měnící legislativa, zásahy státu do ekonomiky, velké množství nařízení, regulací a kvót ze strany EU. Další omezení rozvoje podnikání představují: velké daňové zatížení, zejména u odvodů na sociálním a zdravotním pojištění za zaměstnance, ztížené podmínky zaměstnavatelů při ukončování pracovního poměru zaměstnanců, narůstající administrativní zátěž a její složitost. I když mají podnikatelské subjekty čím dál více příležitostí k čerpání dotací a podpor, malé podniky jsou znevýhodněny především náročnými administrativními procedurami spojenými s jejich žádostmi a vyřizováním.

Firma MSV spol. s r.o. využila možnosti čerpat dotace již několikrát. V roce 2011 v rámci projektu OPPI – Rozvoj bylo předmětem tohoto projektu pořízení nových technologií pro výrobu výtahů. V tomtéž roce se uskutečnila rekonstrukce výrobního areálu firmy s podporou programu OPPI – Nemovitost. V letech 2012 – 2013 proběhla výstavba školicího střediska, k čemuž bylo využito také dotace z programu OPPI – Školicí středisko. V roce 2012 navíc firma získala prostředky z programu Marketing za účelem vstupu společnosti na zahraniční trhy, konkrétně proběhla realizace výstav v Polsku a na Slovensku.

4.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory zahrnujeme makroekonomické ukazatele a to zejména HDP, míru inflace, obecnou míru nezaměstnanosti, průměrnou hrubou mzdu, výši daní atd. Přehled vybraných makroekonomických ukazatelů je uveden v následující tabulce (Tab. 4.1).

Hrubý domácí produkt je makroekonomický ukazatel k určení vývoje ekonomiky. Jeho výše odpovídá celkové peněžní hodnotě statků a služeb vytvořené za určité období (obvykle jeden rok) ve všech odvětvích v produktivních činnostech na území daného státu. Z důvodu vyloučení vlivu změny cen je vyjádřen ve stálých cenách (průměrné ceny z roku 2000).

Tab. 4.1 Přehled makroekonomických ukazatelů ČR v letech 2010 - 2012

UKAZATEL	2010	2011	2012
HDP (mil. Kč)	3 790,9	3 823,4	3 845,9
HDP na 1 obyvatele (Kč/obyv.)	360 444	364 249	365 955
HDP (% , r/r, reálně)	2,5	1,8	-1,0
Index průmyslové výroby (% , r/r, běžné ceny)	9,5	7,6	1,7
Index stavební výroby (% , r/r, běžné ceny)	-7,4	-3,6	-7,6
Míra inflace (%)	1,5	1,9	3,3
Obecná míra nezaměstnanosti (%-průměr)	7,3	6,7	7,0
Průměrná hrubá mzda v ČR (Kč)	23 951	24 319	25 101
Průměrná hrubá mzda v MS kraji (Kč)	22 349	22 593	23 577

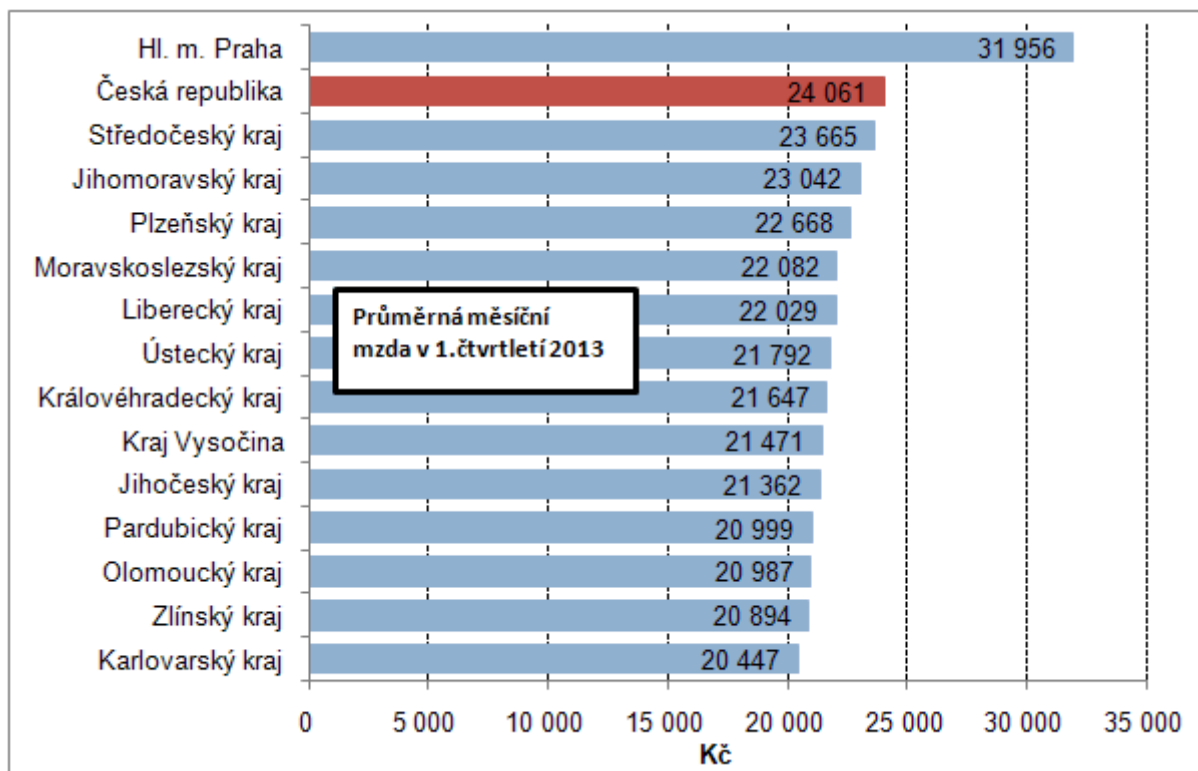
ZDROJ: Vlastní zpracování dle Kurzy.cz (dostupné na <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>)

Po letech, kdy se ČR potýkala s důsledky hospodářské krize z let 2008-2010, přichází v roce 2013 mírné oživení ekonomiky. Za rok 2013 nejsou doposud všechny makroekonomické údaje k dispozici, z hodnocení údajů za 1. - 3. čtvrtletí, které byly zveřejněny ČSÚ, vyplývá pokles HDP o 1,8 %. Ministerstvo financí odhadovalo oživení ekonomické aktivity také v závěru roku 2013, avšak celkově se za rok 2013 odhaduje snížení HDP o 1,4 %. V roce 2014 se předpokládá zrychlení růstu HDP na 2,0 %.

V závěru roku překvapila ekonomiku devizová intervence České národní banky. Následovalo umělé oslabení české měny až na nejnižší úroveň od června 2009 na 26,985 Kč za Euro. **Průměrná míra inflace** za rok 2013 činila 1,4 %, oproti roku 2012 představuje snížení o 1,9 % od roku 2009 je to nejnižší hodnota. Závěr roku byl poznamenán snížením cen energií, avšak vzrostly ceny potravin a pohonných hmot. Pro rok 2014 se očekává deflace, což je z dlouhodobého pohledu nežádoucí stav. Dochází k poklesu cenové hladiny, který vede ke klesajícím tržbám firem. Reakcí je snižování mezd a propouštění zaměstnanců, důsledkem je snížení poptávky domácností po výrobcích a službách a opětovnému snížení cen. Tomuto jevu se říká deflační spirála.

Průměrná hrubá měsíční nominální mzda v roce 2012 činila 25 101 Kč, údaje za 1.čtvrtletí 2013 hovoří o výši 24 061 Kč v celorepublikovém průměru. V Moravskoslezském kraji činila průměrná hrubá mzda za 1. čtvrtletí 2013 částku 22 082 Kč (viz Graf. 4.1), což znamená meziroční pokles o 0,2 %, vzhledem k inflaci poklesla reálně o 2,0 %. V porovnání s ostatními kraji je mzda v MSK pátou nejvyšší v ČR.

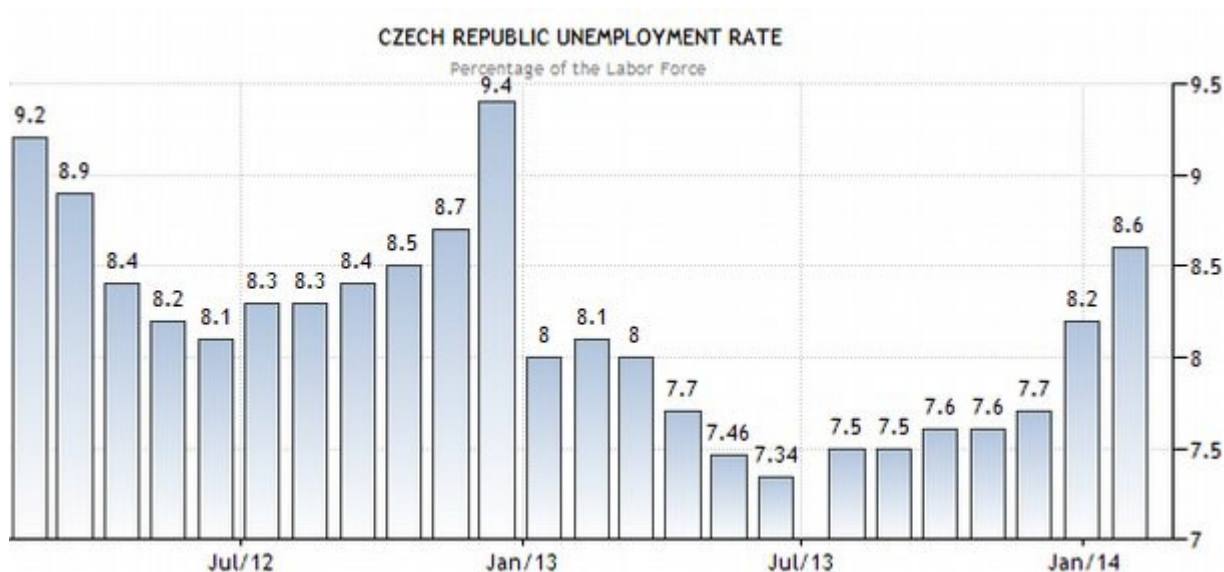
Graf 4.1 Přehled průměrné hrubé měsíční mzdy v 1. čtvrtletí 2013 dle krajů ČR



ZDROJ: http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/prumerna_hruba_mesicni_mzda_v_1_ctvrtleti_2013

Nová místa na pracovním trhu přibývají velmi pomalu. Důsledkem je rostoucí **nezaměstnanost**, která patří mezi nejzávažnější problémy v současnosti. V MSK bylo evidováno v závěru roku 2013 téměř 90 000 uchazečů o zaměstnání, nejvyšší zvýšení počtu nezaměstnaných bylo v okrese Opava. Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu v MSK činil 10,47 %, což byl druhý nejvyšší podíl v ČR v porovnání s ostatními kraji. V lednu 2014 dokonce překročila nezaměstnanost v ČR hranici 630 tisíc a je na nejvyšší hodnotě v novodobé historii (viz Graf 4.2). ČR náleží mezi země s největším počtem dlouhodobě nezaměstnaných. Lidé registrovaní na úřadu práce déle, než jeden rok, tvoří 40-50% všech nezaměstnaných. Úřady práce zajišťují rekvalifikační vzdělávací programy pro některé uchazeče o práci, nikdo však nezkontroluje, jaké jsou z nich přínosy, zda skutečně nezaměstnaní po rekvalifikaci naleznou zaměstnání s novým uplatněním. Na trhu práce chybí především pracovní síly s technickým vzděláním, což ve svém důsledku přináší problém mnoha firmám.

Graf 4.2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR za poslední dva roky



ZDROJ: <http://zpravy.e15.cz/domaci/udalosti/nezamestnanost-je-na-novem-rekordu-praci-hleda-pres-600-tisic-cechu-1059584>

Průmyslová produkce za rok 2013 vzrostla v ČR o 0,5 % r/r. K tomuto růstu nejvíce přispěla odvětví výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, výroba motorových vozidel, přívěsů a návěsů a výroba strojů a zařízení. K poklesu došlo v odvětvích těžba a dobývání nerostných surovin, výroby a rozvodu elektřiny, plynu, tepla a výroby počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení.

U **stavební výroby** byl v roce 2013 zaznamenán meziroční pokles o 8,3 %. Ve srovnání s konjunkturálním rokem 2008 představuje pokles o 25,1 %. Je to způsobeno celkovým snížením počtu stavebních zakázek, vydaných stavebních povolení, úbytkem velkých zakázek z veřejného sektoru, zejména u dopravních staveb. Prognózy budoucího vývoje naznačují další pokles produkce.

Daňový systém České republiky upravuje soustava zákonů, která rozděluje daně na přímé a nepřímé (viz Tab. 4.2).

Tab. 4.2 Daňový systém ČR

PŘÍMÉ DANĚ	NEPŘÍMÉ DANĚ
z příjmů: daň z příjmů fyzických osob daň z příjmů právnických osob	univerzální: daň z přidané hodnoty
majtkové: daň z nemovitosti daň silniční daně převodové	selektivní: daně spotřební daň z uhlovodíkových paliv a maziv daň z alkoholu daň z cigaret a tabákových výrobků daně ekologické daň ze zemního plynu a dalších plynů daň z pevných paliv daň z elektřiny

ZDROJ: Vlastní zpracování dle Veber, Srpová (2012), s. 156

Daním se přibližuje clo, povinné pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti a pojistné na veřejné zdravotní pojištění.

Výše daňových sazeb se často mění a to zejména u **daně z přidané hodnoty**. Aktuálně platí dvě sazby DPH, základní ve výši 21 % a snížená ve výši 15 % (viz Tab. 4.3). Od 1.1.2016 by mělo dojít ke sloučení obou sazeb na jednotnou daň 17,5 %. S platností od 1.1.2012 byl zaveden z důvodu omezení daňových úniků režim přenesené daňové povinnosti při poskytování stavebních a montážních prací.¹⁰

Tab. 4.3 Vývoj sazby daně z přidané hodnoty v letech 2010 - 2014

ROK	ZÁKLADNÍ SAZBA	SNÍŽENÁ SAZBA
2011	20 %	10 %
2012	20 %	14 %
2013	21 %	15 %
2014	21 %	15 %

ZDROJ: Vlastní zpracování

¹⁰ Dle klasifikace produkce CZ-CPA, kód 41-43

Sazba **daně z příjmů právnických osob** se od roku 2010 nezměnila a její výše činí 19 %. Předmětem daně jsou výnosy z veškeré činnosti a z nakládání s majetkem. Základ daně tvoří výsledek hospodaření zvýšený o daňově neuznatelné výdaje.

Silniční daň se odvádí za motorová vozidla registrovaná v ČR, určená nebo používaná k podnikání. Aktuální sazby daně i vymezení základu daně je nutné sledovat vždy podle platné úpravy zákona o dani silniční a dle údajů uvedených v technickém průkazu vozidla.

Kromě daní musí podniky odvádět za zaměstnance odvody **pojistného na veřejné zdravotní pojištění, pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti**. Další povinností je úhrada **zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu či nemoci z povolání**. Správou tohoto pojištění je pověřena zákonem pojišťovna Kooperativa, a. s.

4.1.3. Sociální faktory

Podle údajů ČSÚ měla ke dni 30.9.2013 Česká republika 10 513 834 obyvatel. Moravskoslezský kraj, kde také sídlí firma MSV spol. s r.o., je s počtem 1 223 112 obyvatel (stav ke dni 12.12.2013) třetím nejlidnatějším krajem ČR, podíl na celkovém obyvatelstvu tvoří 11,7 %. Na rozloze 5 427 km² se nachází 300 obcí (z toho 42 se statutem města). Ve zdejších kraji má, podle údajů z roku 2012, své sídlo 26 253 obchodních společností, 1 695 družstev, 19 státních podniků a na základě živnostenského oprávnění podniká 182 854 soukromých podnikatelů. V tomtéž roce se na trhu práce MSK podílí 11,1 % z celkového počtu 4 890 100 pracujících osob v ČR. V průmyslu a stavebnictví pracuje 1 864 200 lidí, podíl MSK tvoří 12,4 %.¹¹

Moravskoslezský kraj prošel od listopadu 1989 velkou proměnou. V současné době můžeme označit MSK jako významné centrum kultury, rozvoje podnikání a vzdělávání. Příchod zahraničních investorů, podpora výzkumných projektů, spolupráce univerzit s lokálními podniky posilují konkurenceschopnost kraje. Těžká průmyslová výroba byla značně omezena a nahrazena obory zpracovatelského průmyslu, především v oblasti elektrotechniky a automobilového průmyslu, rozvíjejí se služby. V kraji se nachází několik průmyslových zón, jejich obsazenost se pohybuje kolem 74 %. Díky poloze MSK a napojení

¹¹ ZDROJ: Postavení kraje v České republice ve vybraných ukazatelích v roce 2012 dostupné na http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajkapitola/801011-13-r_2013-01

na dálniční a železniční síť, existenci mezinárodního letiště, se nabízí možnost spolupráce a rozšíření podnikatelských aktiv do sousedních zemí Polska a Slovenska.

4.1.4 Technologické faktory

Obor výtahové techniky prošel především v posledních deseti letech značným technologickým rozvojem. V České republice udávají hlavní trendy vývoje v oboru velké nadnárodní firmy, které jsou díky svému dominantnímu postavení v rámci EU schopny ovlivnit příslušnou legislativu (normy) v oboru výtahové techniky. Z těchto norem, především z částí pojednávající o bezpečnostních systémech výtahů, vyplývá další nutnost použití nových technologií v instalacích výtahů.

V řídicích systémech výtahů se používá sofistikovaný software, umožňující jak zabezpečení spolehlivého chodu výtahu, tak zajištění bezpečného provozu, diagnostikování příčin poruch výtahu, dokonce jejich hlášení na dispečink servisní firmy prostřednictvím telekomunikačních služeb. V oblasti použitých pohonných jednotek výtahů je trendem použití bezpřevodových synchronních motorů řízených frekvenčním měničem. Tyto motory díky svým malým rozměrům umožňují snadnou instalaci přímo do výtahové šachty. To u nově stavěných budov vede k ušetření nákladů na stavbu strojovny výtahu. Použití zmíněných motorů umožňuje instalovat výtahy do stávajících budov, které neměly výtah ani výtahovou strojovnu.

Trendem dnešní doby je použití green technologií ve výtahové technice. Například tzv. rekuperační jednotky umožňují opětovné využití elektrické energie, kterou vygeneruje pohonná jednotka výtahu. Klasické žárovkové a zářivkové osvětlení výtahové kabiny je nahrazeno LED osvětlením, jež má mnohem menší spotřebu elektrické energie a delší životnost.

Firma využívá pro své vlastní projekční oddělení nejmodernější verze programu AUTOCAD a software umožňující provedení 3D návrhu, který slouží pro zákaznickou představu o jeho novém výtahu. Je však nutno zmínit, že tyto softwary představují pro firmu velkou finanční zátěž pro vysokou cenu licencí.

4.1.5 Legislativní faktory

Mezi priority vlády ČR patří podpora konkurenceschopnosti malých a středních podniků, které tvoří 99,8 % všech podnikatelů. Nástroje státní podpory upravuje Zákon č.47/2002 Sb.

o podpoře malého a středního podnikání. Zákon definuje malé a střední podniky dle nařízení EU a určuje oblasti a formy jejich podpory.

Právnícké osoby se řídí Zákonem č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Provozování živností upravuje Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). S účinností od 1.ledna 2014 vstoupil v platnost dlouho očekávaný nový občanský zákoník, Zákon č. 89/2012 Sb., který nahradil občanský zákoník z roku 1964.

Firma MSV spol. s r.o. se ve své podnikatelské činnosti musí řídit celou řadou zákonů. Zde je výčet těch nejdůležitějších:

- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o dani z příjmů,
- Zákon 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví,
- Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb., Zákon o dani silniční,
- Zákon č. 22/1997 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky,
- Zákon č. 185/2001 Sb., Zákon o odpadech,
- Zákon č. 137/2006 Sb., Zákon o veřejných zakázkách.

Předmětem podnikatelské činnosti firmy MSV spol. s r.o. je oblast výtahové techniky, jenž je povinna se řídit Nařízením vlády č. 27/2003 Sb., kterým se stanoví technické požadavky na výtahy. Po vstupu ČR do EU došlo ke sjednocení českých a evropských norem. Firma se řídí celou řadou souborů norem, např.:

- ČSN 27 4002 Bezpečnostní předpisy pro výtahy - Provoz a servis výtahů,
- ČSN 27 4007 Bezpečnostní předpisy pro výtahy - Prohlídky a zkoušky výtahů v provozu,
- ČSN 27 4011 Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů - Podstatné změny výtahů,
- ČSN EN 81 – 80 Předpisy pro zvyšování bezpečnosti existujících výtahů určených pro dopravu osob nebo osob a nákladů,
- ČSN EN 81-1+A3 - Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů - Část 1: Elektrické výtahy,
- ČSN 81-1+A3 – Bezpečnostní předpisy pro konstrukci a montáž výtahů - Část 2: Hydraulické výtahy.

V souladu s platnými předpisy je nutné zabezpečit taktéž dokumentaci, která se týká postupů zabezpečování jakosti výroby, nařizuje ji Směrnice Evropského parlamentu a Rady 95/16/ES z 29. června 1995 o sblížení právních předpisů členských států týkajících se výtahů.

Samozřejmostí je pravidelné proškolení zaměstnanců o předpisech bezpečnosti práce.

4.1.6 Ekologické faktory

Každý podnik ovlivňuje svou činností životní prostředí. Ekologicky šetrné chování je trendem dnešní doby a je nutné to respektovat. Pod ekologickými faktory se skrývá ochrana životního prostředí, efektivní využití energetických zdrojů, bezpečné nakládání s odpady a nebezpečnými látkami, výroba ekologicky nezávadných výrobků atd. Podnikatelé se musí podřídit řadě zákonů a předpisů spojených s ochranou životního prostředí, což pro mnohé znamená nelehké překážky a další finanční náklady. Na druhou stranu existuje i řada příležitostí státní podpory pro malé a střední firmy, ze kterých lze potřebná opatření financovat. Operační programy Životní prostředí a Konkurenceschopnost podporuje oblasti zlepšování kvality ovzduší, omezování emisí, snížení znečištění vod, zkvalitnění nakládání s odpady, odstraňování starých ekologických zátěží, revitalizace, úsporné a udržitelné využití přírodních zdrojů a energií a další.

Firma MSV spol. s r.o. provádí třídění a nakládání s odpady v souladu s normou ISO 14001:2005, jehož certifikát získala v roce 2012. Využívá speciální software Evi8, který umožňuje kompletní evidenci pro pravidelné hlášení objemů jednotlivých druhů odpadů. Roční hlášení se podává obecnímu úřadu obce, do jehož působnosti firma náleží.

4.1.7 Shrnutí PESTLE analýzy

V tabulce 4.4 je provedeno shrnutí nejzávažnějších vnějších faktorů z jednotlivých oblastí PESTLE analýzy, které mají na firmu MSV spol. s r.o. největší vliv.

Tab. 4.4 Shrnutí PESTLE analýzy

OBLAST	FAKTORY
Politická	→ stabilita politické situace v ČR a ve světě → politická orientace vládních stran → dotační programy ze strukturálních fondů EU
Ekonomická	→ výše daňových sazeb → kurz české měny → výše pojistného na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení
Sociální	→ poloha Moravskoslezského kraje a blízkost hranic se Slovenskou republikou
Technologická	→ vliv nadnárodních firem v oblasti výroby výtahové techniky → technologický vývoj v oboru výtahové techniky → vývoj softwarů a výpočetní techniky
Legislativní	→ legislativní přepisy a nařízení ČR a EU → soubory norem v oboru výroba a servis výtahové techniky → předpisy bezpečnosti práce
Ekologická	→ nařízení a zákony v oblasti nakládání s odpady → certifikace ISO 14001:2005

ZDROJ: Vlastní zpracování

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze mikrookolí firmy MSV spol. s r.o. je použit Porterův model konkurenčních sil, který zkoumá jak stávající konkurenci, dodavatele a zákazníky, tak i potenciální nové konkurenty a substituty na trhu výtahové techniky. Úkolem analýzy je především identifikace silných a slabých stránek konkurence, vyjednávací síly dodavatelských a odběratelských firem. Analýza byla zpracována na základě konzultace s pracovníky ekonomického a obchodního oddělení firmy, konečná podoba byla řešena s výkonným ředitelem.

4.2.1 Konkurence v rámci odvětví

Moravskoslezský kraj byl v minulosti sídlem velkých hutních a strojírenských podniků, které disponovaly různými druhy servisních a montážních divizí, zabývající se montážemi a servisem rozsáhlých strojních parků a technických zařízení. Počátkem 90. let došlo

v podnicích ke změnám majetkových poměrů a k jejich následné restrukturalizaci. Vzniklo mnoho dalších montážních a servisních firem, mimo jiné též výtahových. To je také příčinou existence velkého množství výtahových firem v Ostravě a jejím okolí. Jiné výtahové firmy vznikly oddělením částí bývalých servisních společností u velkých bytových družstev. Dále nadnárodní společnosti koupily české výtahové firmy nebo po rozpadu velkých koncernů (např. TRANSPORTA – výrobce většiny výtahů instalovaných na území bývalého Československa do roku 1989) převzaly jejich zaměstnance.

Především velké nadnárodní podniky jsou významnými konkurenty. Důvodem je jasná strategie, kterou aplikovaly v jiných zemích, tzn. nízkými cenami výtahů, popř. servisu, získat zákazníky malých a středních českých výtahových firem tak, aby byl trh rozdělen mezi dva až tři dominantní hráče na trhu. Mnoho malých firem je pouze tzv. montovnými výtahových technologií nadnárodních firem. Další konkurenční výhodou nadnárodních podniků je vůdcovství v aplikaci nových technologií, dostatek finančních prostředků k realizaci vlastního výzkumu a vývoje, v oblasti výtahové techniky. Moderní design výrobků je na velmi vysoké úrovni. Ostatní firmy v oboru se je snaží co nejdříve následovat, aby eliminovaly jejich konkurenční výhody. Velcí výrobci se snaží ovlivnit zákazníka tak, aby kupoval jejich unifikované výrobky. Příkladem jsou řídicí systémy výtahů, které jsou kódovány nebo vyrobeny takovým způsobem, aby zákazník mohl použít pro opravu a výměnu pouze díly dodané touto společností. Dalším negativním důsledkem je pak neschopnost zákazníka změnit servisní společnost, protože ta nebude moci zabezpečit servis tohoto zařízení.

Konkurenci MSV spol. s r.o. v rámci odvětví lze rozdělit na dvě skupiny firem. První skupinu tvoří lídři trhu – nadnárodní společnosti, druhou skupinu jejich následovatelé – české společnosti. Následuje představení významných konkurentů firmy MSV spol. s r.o.

Nadnárodní společnosti

OTIS, a.s.

Společnost OTIS, a.s. je jedním z největších výrobců výtahů, eskalátorů, pohyblivých chodníků a horizontálních dopravních systémů na světě. Byla založena před více než 155 lety a zaměstnává přes 64 000 lidí ve 200 zemích světa. Na český trh vstoupila v roce 1991 spojením s podnikem TRANZA a.s. Břeclav. V současné době společnost provozuje v 18 městech ČR obchodní a servisní zastoupení, z toho tři v MSK. Zaměstnává 680 zaměstnanců

(údaj k 31.12.2012 dle Výroční zprávy společnosti). Základní kapitál OTIS a.s. činí 419 600 000 Kč, jediným akcionářem je Otis International Holdings GmbH Berlin.

Společnost zahrnuje do svého výrobního programu lanové a hydraulické výtahy – osobní, nákladní, lůžkové a jídelní jak pro obytné budovy, tak i pro průmyslové, administrativní, obchodní a hotelové budovy. Další produkty představují eskalátory a travolátory (pohyblivé chodníky). Na všechny je poskytován servis, který pokrývá síť svých středisek s 24 hodinovým dispečinkem.

KONE, a.s.

Další nadnárodní firmou v oboru je finská společnost KONE, jejíž historie sahá do roku 1910. V ČR působí od roku 1991, má pobočky v Praze a v dalších šesti krajských městech (také v Brně a v Ostravě), kde zaměstnává 211 pracovníků (údaj k 31.12.2011 dle Výroční zprávy společnosti). Základní kapitál činí 119 720 480 Kč, jediným akcionářem je KONE Corporation Helsinky.

Také tato společnost vyrábí výtahy a eskalátory a dále automatické dveře. Servis zahrnuje jak výrobky KONE, tak i produkty ostatních výrobců. Zákazníci si mohou vybrat podle svých potřeb ze tří druhů servisních balíčků.

SCHINDLER CZ, a.s

Firma Schindler CZ, a.s. je dceřinou společností švýcarského koncernu Schindler, zabývá se výrobou a servisem výtahů, eskalátorů a pohyblivých chodníků. V pěti kontinentech světa zaměstnává 44 000 zaměstnanců. Na českém trhu se pohybuje od roku 1993, kde provozuje sedm poboček, z toho tři na Moravě (Ostrava, Olomouc, Brno). Podle údajů z roku 2012 má 385 zaměstnanců. V roce 2004 koupila firmu Výtahy Olomouc, s.r.o. a od roku 2005 je majitelem firmy Eletec výtahy spol. s r.o. Základní kapitál společnosti má výši 101 mil. Kč, jediným vlastníkem je Schinac Verwaltungs AG Vídeň.

Konkurenční výhodou uvedených společností je především vyjednávací síla na českém trhu daná podporou mateřských společností, a to jak finanční, tak technologickou. Další významnou výhodou je vysoký podíl výrobků na trhu a možnost snižování nákladů, čímž dochází k úsporám z rozsahu.

České společnosti

LIFTCOMP a.s.

Firma má sídlo v Ostravě a je jedním z nejdůležitějších konkurentů firmy MSV spol. s r.o. v rámci Moravskoslezského kraje. Byla založena v roce 1991 a v roce 1997 se transformovala na akciovou společnost se základním kapitálem 10 mil. Kč. LIFTCOMP, a.s. provozuje pobočky v Praze, Brně, Ostravě, Olomouci, Havířově a Opavě. Za dobu své existence realizovala 3000 výtahů a servisně zajišťuje 1500 výtahů. Kvalitu zajišťuje normami ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, OHSAS 1801, ČSN EN ISO 3834 (certifikát pro obor svařované ocelové konstrukce). Vlastní Certifikát výjimečnosti, Certifikát energeticky úsporný výtah dle energetické náročnosti A, certifikát na montáž protipožárních konstrukcí sádkartonového systému KNAUF a Osvědčení o českém výrobku. Krom výroby a servisu výtahů disponuje také živnostenským oprávněním na výrobu rozvaděčů nízkého napětí a baterií, kabelů a vodičů, dále živnostenskými listy na projektovou činnost ve výstavbě, projektování zdvihacích zařízení a zámečnictví.

VÝTAHY OSTRAVA s.r.o.

Další ostravská výtahová firma byla založena v roce 1991, zabývá se projekcí, výrobou a montáží všech typů výtahové techniky. V roce 2010 získala firma ocenění Štika českého byznysu v MSK, v rámci ČR 9. místo. Také tato společnost disponuje certifikáty ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008, Certifikátem výjimečnosti a Certifikáty energeticky úsporný výtah. Základní kapitál činí 4,4 mil. Kč. V roce 2012 se servisní část firmy odštěpila a vznikla nová s.r.o. Výtahy Ostrava servis se základním kapitálem 400 000 Kč. Své služby zajišťuje pomocí středisek v Ostravě, Karviné, Frýdlantu nad Ostravicí, Bohumíně, Havířově a Frýdku-Místku.

AZ Výtahy ČR s.r.o.

Nejmladší z konkurenčních firem vznikla v roce 2002 v Brně. Na jejím založení se podílela společnost Výtahy Ostrava s.r.o., která v roce 2005 převedla svůj obchodní podíl na současného majitele. Nyní má firma se základním kapitálem 200 tis. Kč sídlo v Ostravě. Nabízí výrobu a montáž osobních a nákladních výtahů, plošiny pro imobilní osoby a kompletní servis. Svou činnost provozuje prostřednictvím pracovišť v Ostravě, Hranicích, Přerově, Olomouci, Brně a Praze.

Konkurenční výhoda uvedených společností spočívá převážně ve zkušenostech a rozsáhlejším portfoliu zákazníků, což plyne jednak z jejich delší existence na trhu (krom AZ Výtahy) a také existence firemních středisek na více místech ČR.

Vzhledem k tomu, že v posledních dvou letech došlo k zastavení podpory financování revitalizací bytových domů a k celkovému poklesu stavební výroby (viz bod 4.1.2 Analýza ekonomických faktorů PESTLE), odrazily se tyto skutečnosti ve snížení celkového počtu zakázek. Vše v konečném důsledku vedlo k **nárůstu konkurenčního tlaku a boje** mezi firmami, k poklesu snížení cen zakázek a tím i zisku firem daného segmentu.

4.2.2 Hrozba potenciální nové konkurence

Rozhodnutí o podnikání v oboru výroba a servis výtahů není snadné. Bariéry vstupu mají různou podobu, jednak vysoké vstupní náklady, vysoký stupeň konkurence na trhu, odborné požadavky. Jedná se o živnost řemeslnou, ke které je potřeba výuční list nebo šest let praxe v oboru. Nezbytné je strojní zařízení, nářadí, automobily a dostatečně velké provozní prostory k umístění skladovacích prostor materiálu a náhradních dílů. Firma musí disponovat dostatečným počtem zaměstnanců, aby byla schopna plnit všechny požadavky, které podnikání v tomto oboru přináší. Kupříkladu se musí řídit normou ČSN 27 4002, která stanovuje nutný počet odborně způsobilých zaměstnanců vzhledem k množství výtahů, na kterých firma zajišťuje servis (jeden odborný zaměstnanec na 140 výtahů). U servisní činnosti je povinností zabezpečit 24 hodinový dispečink pro okamžité spojení s provozovateli či majiteli výtahu.

Společnosti, které v současné době působí v ČR v oboru výroby a servisu výtahové techniky, mají za sebou již dostatek zkušeností a rozdělený trh. Nové firmy budou těžko hledat své místo mezi stávající konkurencí. Pro firmu MSV spol. s r.o. může ohrožení přijít spíše ze strany živnostníků, kteří pracují pro různé stavební a montážní firmy jako subdodavatelé a provádějí často práce švarc systémem. Nezatěžují je vysoké náklady za zaměstnance a cena jejich práce je neporovnatelně nižší než u běžné firmy.

Současní zákazníci jsou nároční a raději proto volí zavedené firmy, které mají dobré reference, odpovídající certifikáty kvality a dovedou rychle splnit jejich požadavky. Získání certifikátů je časově a organizačně náročné, což také znevýhodňuje nové firmy v začátcích podnikání.

4.2.3 Hrozba substitutů

Výtahovou techniku nelze nahradit jinými výrobky. Pokud neexistují substituty, které mohou výrobek nahradit, zvyšuje se tak atraktivita daného segmentu trhu. Z této strany není vyvíjen tlak na cenu a tím i zisk firem podnikajících v oboru.

4.2.4 Hrozba vyjednávací síly dodavatelů

Dodavatele hlavních komponentů firmy MSV spol. s r.o. lze rozdělit do dvou základních skupin, na domácí a zahraniční. Další členění může vycházet z toho, zda se přímo jedná o výrobce dané součásti výtahu, nebo o obchodní společnosti, které se zabývají dodávkami výtahových komponentů.

Mezi nejvýznamnější domácí dodavatele MSV spol. s r.o. patří obchodní společnosti uvedené v následující tabulce 4.5

Tab. 4.5 Významné tuzemské dodavatelské firmy MSV spol. s r.o.

Dodavatel	Odebíraný materiál
GLOBAL Elevators, s.r.o. Lázně Bohdaneč (obchodní společnost)	výtahové stroje, bezpřevodové motory, bezpečnostní komponenty, vodítka, lana, kladky, vedení
Frontier East s.r.o. Praha (obchodní společnost)	bezpřevodové motory, vodítka, kladky, vázící systémy, displeje, tlačítka
Comming s.r.o. Chrudim (obchodní společnost)	výtahové stroje, vodítka, kabely, lana, omezovače rychlosti
Argos elektro, a.s. Opava (obchodní společnost)	elektromateriál, světelná technika
Rozváděče Vsetín, s.r.o. (výrobce)	rozváděče
STROJON výtahy s.r.o. Lázně Bohdaneč (výrobce)	výtahové dveře

ZDROJ: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy MSV spol. s r.o.

Od roku 2012 začala firma MSV spol. s r.o. budovat v rámci obchodního oddělení úsek zahraničního obchodu, aby mohla navázat kontakt s výrobcí výtahových komponentů v zahraničí. Přínosem jsou finanční úspory a také výhody přímého styku s technickými odděleními výrobců, tzn. rychlou komunikaci mezi firmami při řešení technických problémů či případných reklamací. Výhodou je včasné zachycení připravovaných novinek od výrobců a rychlé uvedení na trh. Významné zahraniční partnery firmy MSV spol. s r.o. shrnuje tabulka 4.6.

Tab. 4.6 Významné zahraniční dodavatelské firmy MSV spol. s r.o.

Dodavatel	Odebíraný materiál
Alberto Sassi Itálie (výrobce)	výtahové stroje
Montanari Itálie (výrobce)	výtahové stroje, bezpečnostní komponenty
Dynatech Španělsko (výrobce)	výtahové stroje, bezpečnostní komponenty
Akish Makina Turecko (výrobce)	výtahové stroje

ZDROJ: Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy MSV spol. s r.o.

Rozvoj zahraničního obchodu vedl ke snížení vyjednávací síly domácích dodavatelů, protože dnes je firma schopna nahradit jejich výrobky zahraničními dodavateli nebo výrobcí. Hlavní nevýhodou spolupráce se zahraničními partnery je nutnost objednávání komponentů šest až osm týdnů předem, na rozdíl od domácích obchodních společností, které výrobky mívají ve většině případů skladem a mohou je dodat prakticky okamžitě.

4.2.5 Hrozba vyjednávací síly odběratelů

Firma MSV spol. s r.o. svým zákazníkům nabízí zabezpečení dvou základních činností

- instalaci nových výtahů,
- servis stávajících a nových výtahů (záruční a pozáruční).

Zákazníky můžeme rozlišit do následujících základních skupin

- a) bytová družstva,
- b) sdružení vlastníků bytových jednotek,
- c) stavební firmy (MSV spol. s r.o. provádí instalaci výtahů jako subdodavatel),
- d) veřejné instituce (např. radnice měst a městských částí, domovy pro seniory, školy),
- e) velké průmyslové podniky (např. ČEZ, Třinecké železárny), obchodní společnosti.

Největší vyjednávací silou disponují velké průmyslové podniky, které vyžadují provedení jednotlivých prací i přípravu projektové dokumentace v souladu s normami ISO, popř. v souladu s vnitropodnikovými normami. Firma MSV spol. s r.o. usiluje o tyto zakázky nejen z finančních důvodů, ale také z důvodu zvýšení její prestiže. Druhou skupinu představují stavební firmy a veřejné instituce, vyžadující opět průběh a vedení zakázky v souladu s normami ISO, dále kladou velký důraz na dodržení termínů realizace. Poslední skupinu zákazníků tvoří bytová družstva a společenství vlastníků jednotek. Tyto subjekty kladou především důraz na cenu, protože mnohdy jsou jejich zdroje financování velmi

omezené. Lze sledovat pozitivní trend, kdy si zákazník začíná uvědomovat, že i kvalita a technická nadčasovost provedení má odpovídající cenu.

V současné době se musí firma téměř u každé zakázky účastnit výběrových řízení, která vyhlašují jednotliví investoři. Státní instituce realizují výběrové řízení dle zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Velké společnosti mají pravidla provádění výběrových řízení zakotvena ve svých organizačních řádech. Bytová družstva a SVJ uskutečňují výběr dodavatelů obdobnou formou, kdy konečné rozhodnutí je na statutárních orgánech. Stavební firmy poptávají firmu MSV spol. s r.o. na základě zkušeností z předchozí spolupráce nebo kladných referencí a doporučení jiných stavebních firem.

S přibývajícími možnostmi financování oprav a modernizací bytových domů z dotačních programů (Zelená úsporám, Panel 2013+, Jessica) roste reálná šance získání vyššího počtu zakázek pro stavební a výtahové firmy. Pozastavením programů dochází k útlumu poptávky.

4.2.6 Shrnutí Porterovy analýzy

Tabulka 4.6 zobrazuje přehled nejvýznamnějších sil konkurenčního prostředí, které mají zásadní vliv na analyzovanou firmu.

Tab. 4.7 Shrnutí Porterovy analýzy konkurenčních sil

KONKUREČNÍ SÍLY	FAKTORY
Konkurence v odvětví	<ul style="list-style-type: none"> → nadnárodní společnosti - lídři trhu, vůdčí role v nových technologiích, výzkumu a vývoji, bohaté zkušenosti → české společnosti - velký počet konkurujících firem (snížení cen zakázek)
Potenciální konkurence	<ul style="list-style-type: none"> → minimální možnost vzniku z důvodu vysokých vstupních bariér → živnostníci v roli subdodavatelů stavebních a montážních společností
Substituty	→ neexistují
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> → české dodavatelské firmy (obchodní společnosti, výrobci) – výhoda rychlosti dodávek materiálu a komponentů → zahraniční dodavatelské firmy (výrobci) – výhoda přímého kontaktu s výrobcem
Odběratelé	<ul style="list-style-type: none"> → bytová družstva, SVJ → velké průmyslové podniky, obchodní společnosti → stavební firmy → veřejné instituce → výběrová řízení, veřejné zakázky → možnosti financování (dotační programy)

ZDROJ: Vlastní zpracování

4.3 SWOT analýza

Ke zkoumání faktorů ovlivňujících úspěšnost firmy MSV spol. s r.o. byla zvolena metoda SWOT analýzy, která zkoumá současný stav jejich vnitřních zdrojů, tzn. silné a slabé stránky, dále identifikuje příležitosti a hrozby přicházející z externího prostředí. Metoda je teoreticky popsána v kapitole 2.5.2.

Z důvodu objektivního hodnocení byla SWOT analýza provedena ve spolupráci s vedoucími pracovníky firmy MSV spol. s r.o. Tito pracovníci byli zvoleni pro své odborné zkušenosti a znalosti - jednatel společnosti, obchodní ředitel, výkonný ředitel, montážní mistr a mistr výroby. Jednotliví pracovníci byli požádáni o hodnocení položek (viz příloha č. 4, 5) ze všech čtyř oblastí (identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb). Podkladem

k jejich hodnocení byly vedle osobních zkušeností zároveň poskytnuté výsledky PESTLE analýzy (kapitola 4.1) a Porterovy analýzy (kapitola 4.2). Po získání hodnocení jednotlivými pracovníky firmy byly vyhotoveny souhrnné tabulky SWOT analýzy (tab. č. 4.8 a 4.9).

Hodnocení silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb je provedeno na stupnici 1-5, kde 5 znamená nejvyšší spokojenost či nespokojenost, 1 naopak nejnižší spokojenost či nespokojenost. Metodou alokace sto bodů je hodnocena též závažnost v procentním vyjádření, která je dané položce SWOT analýzy přisuzována. Čím vyšší procento, tím vyšší závažnost položky, přičemž součet všech vah musí být roven 100 %. Součin hodnocení a váhy určuje pořadí jednotlivých faktorů.

4.3.1 Analýza silných a slabých stránek

SILNÉ STRÁNKY

Inovační schopnost firmy – ve výtahovém průmyslu dochází k stále většímu zdokonalování technologií a jejich aplikací (především elektronické řídicí systémy výtahů, pohonné jednotky). **Vlastní výroba výtahových kabin a komponentů** – firma se dovede flexibilně přizpůsobit požadavkům zákazníků, dovede řešit i problémy technického rázu, které se mohou vyskytovat v průběhu stavby. **Vlastní pozáruční servis** – firma provádí servis vlastních vyrobených výtahů, zná podrobně jejich technickou specifikaci a skladbu. Dokáže tak rychle identifikovat příčinu vzniklých problémů. **Certifikace** – vlastnictví jednotlivých certifikátů je zárukou, že výrobky firmy musí být vyrobeny a certifikovány v souladu s požadavky norem ISO a daných oborových norem, také nakládání s odpady je provedeno v souladu s danou legislativou **Vlastní areál firmy** – firma nemusí platit nájem. Prostory firmy se mohou flexibilně přizpůsobit požadavkům jednotlivých oddělení.

SLABÉ STRÁNKY

Marketing – firma nemá marketingového specialistu, většinu marketingových činností vykonává obchodní oddělení. **Absence vývojového oddělení** – firma při své velikosti, četnosti inovací, které v posledním roce uvedla do praxe, bude muset nutně řešit tuto problematiku. S tím úzce souvisí otázka nákladů na vybavení tohoto oddělení a mzdové náklady na technického specialistu. **Nezkušenost managementu** – u firmy dochází k postupné generační výměně na klíčových řídicích funkcích. Noví řídicí pracovníci i přes své vzdělání a jazykové znalosti, stále nemají dostatek především praktických zkušeností.

Webové stránky – firma by měla uvažovat o novém designu svých internetových stránek, dále by měla zvážit možnosti prezentace na Facebooku a jiných sociálních sítích.

4.3.2 Analýza příležitostí a hrozeb

PŘÍLEŽITOSTI

Dotační programy – firma pro svůj rozvoj využila dotační tituly EU, personál ekonomického oddělení má zkušenosti s vedením agendy, kterou je nutno vést v rámci těchto programů. Firma by měla usilovat o získání dotace především pro zabezpečení vývojového oddělení. **Noví zahraniční dodavatelé** – obchodní oddělení disponuje jazykově vybaveným personálem. Získávání nových zahraničních dodavatelů pomáhá firmě snižovat materiálové náklady a nacházet i cenově dostupné nové technologie. **Rozšíření nabídky sortimentu** – firma musí stále rozšiřovat nabídku sortimentu, nebo se také vracet k výrobkům, které v minulosti byla schopna vyrábět a s úspěchem prodávat např. jídelní výtahy. **Expanze na nové trhy** – firma po úspěšném vstupu na slovenský trh hodnotí své možnosti vstupu na trh v Polsku a Rakousku.

HROZBY

Velký počet konkurujících firem – díky dlouhé tradici je přetlak výtahových firem především v Ostravě a jejím okolí. **Vysoké ceny vstupů** – tato hrozba se stala významnou hlavně v důsledku poklesu cen a objemu zakázek ve výtahovém průmyslu. **Pokles zakázek** – souvisí především s dlouhodobou krizí v zemích EU, Českou republiku nevyjímaje. Dalším důvodem je pozastavení dotačních programů pro bytové domy, které tvoří významnou část zákaznického portfolia MSV. **Nedostatek technických pracovníků** – tento problém je především otázkou školského systému. Technické obory nejsou pro velkou část mladé generace díky své náročnosti studia atraktivní. **Vysoká úroveň konkurenčních firem** – na trhu operují velké nadnárodní společnosti a firmy, které mají delší historii a tím více zákazníků než MSV spol. s r.o.

Následují tabulky 4.8. a 4.9. poskytující přehled hodnocení a váhy jednotlivých faktorů SWOT analýzy a dále grafické znázornění výsledků pomocí poziční mapy.

Tab. 4.8 Hodnocení vnitřních faktorů – silné a slabé stránky

SILNÉ STRÁNKY (S)	HODNOCENÍ 1-5	VÁHA	VÝPOČET	POŘADÍ
	1 - nejnižší spokojenost 5 - nejvyšší spokojenost	v procentech (%)	součin hodnocení a váhy	
inovační schopnost	3	22,50	0,675	3.
vlastní výroba výtahových kabin a komponentů	3	27,50	0,825	2.
vlastní pozáruční servis	3,5	27,50	0,963	1.
certifikace	3	18,75	0,563	4.
vlastní areál firmy	4	3,75	0,15	5.
SUMA		100,00	3,176	
SLABÉ STRÁNKY (W)	HODNOCENÍ 1-5	VÁHA	VÝPOČET	POŘADÍ
	1 - nejnižší nespokojenost 5 - nejvyšší nespokojenost	v procentech (%)	součin hodnocení a váhy	
marketing	-3,75	16,25	-0,609	5.
absence vývojového oddělení	-3,5	18,75	-0,656	3.
nezkušenost managementu	-2,75	22,50	-0,619	4.
nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	-3,25	23,75	-0,772	1.
webové stránky	-3,75	18,75	-0,703	2.
SUMA		100,00	-3,359	

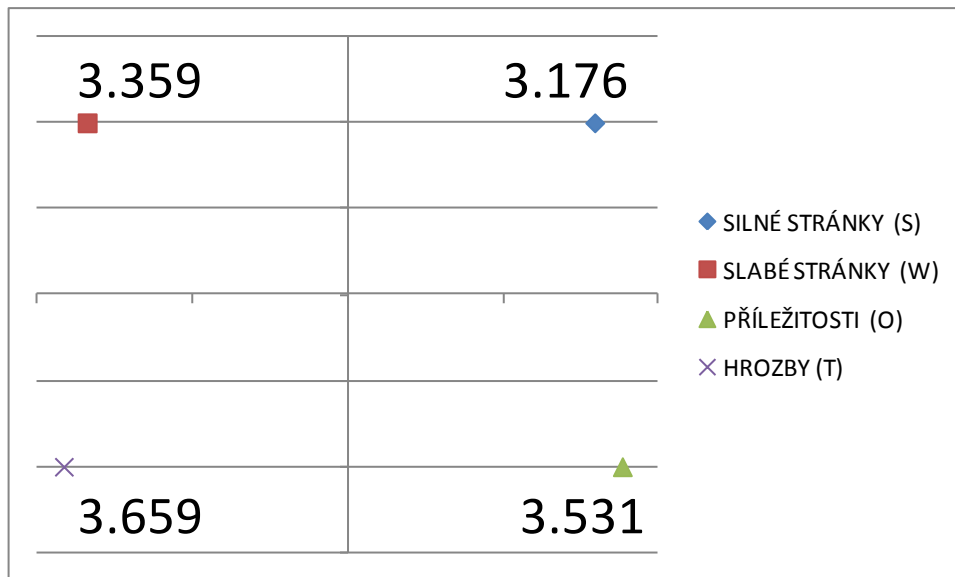
ZDROJ: Vlastní zpracování

Tab. 4.9 Hodnocení vnějších faktorů – příležitosti a hrozby

PŘÍLEŽITOSTI (O)	HODNOCENÍ 1-5	VÁHA	VÝPOČET	POŘADÍ
	1 - nejnižší spokojenost 5 - nejvyšší spokojenost	v procentech (%)	součin hodnocení a váhy	
dotační programy	4	-28,75	1,15	1.
noví zahraniční dodavatelé	3,75	-30,00	1,125	2.
rozšíření nabídky sortimentu	2,5	-11,25	0,281	4.
expanze na nové trhy	3,25	-30,00	0,975	3.
SUMA		100,00	3,531	
HROZBY (T)	HODNOCENÍ 1-5	VÁHA	VÝPOČET	POŘADÍ
	1 - nejnižší nespokojenost 5 - nejvyšší nespokojenost	v procentech (%)	součin hodnocení a váhy	
velký počet konkurujících firem	-4,5	-26,25	1,181	1.
vysoké ceny vstupů	-2,75	-12,50	0,344	5.
pokles zakázek	-3,5	-25,00	0,875	2.
nedostatek technických pracovníků	-3,25	-20,00	0,65	3.
vysoká úroveň konkurenčních firem	-3,75	-16,25	0,609	4.
SUMA		100,00	-3,659	

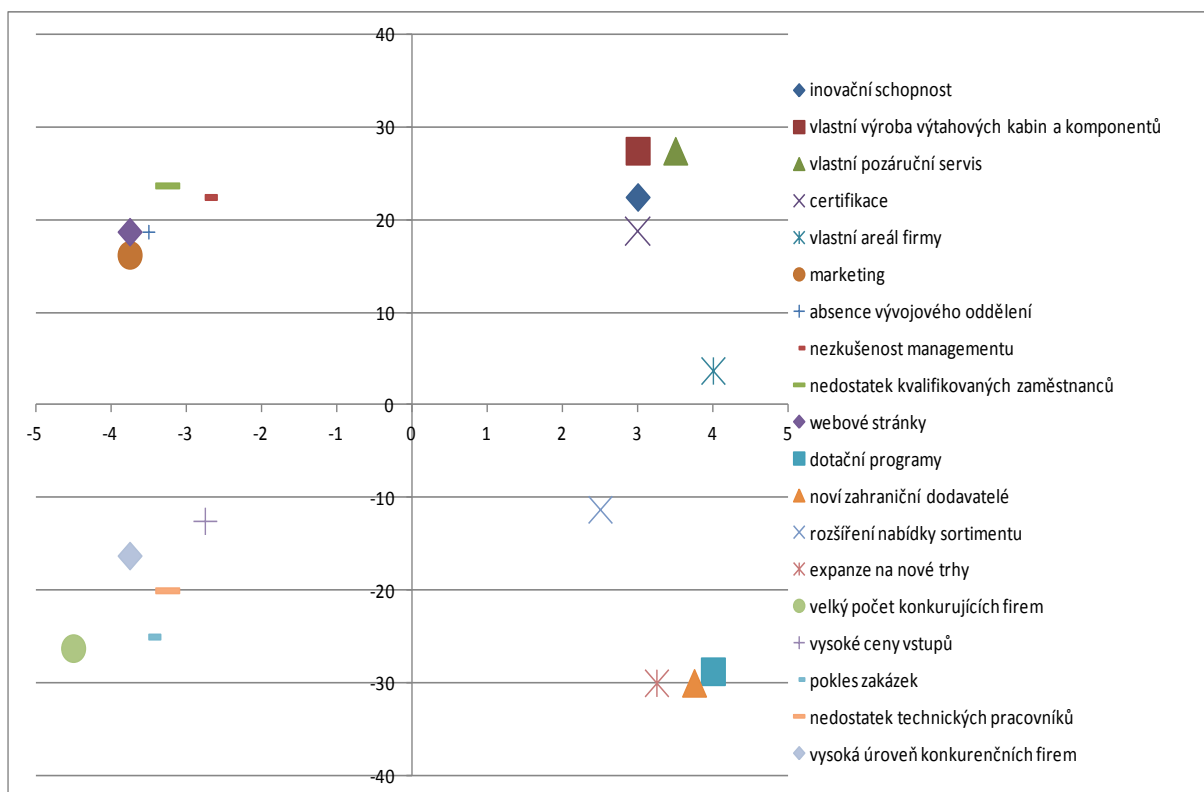
ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf č. 4.3 Poziční mapa SWOT analýzy



ZDROJ: Vlastní zpracování

Graf č. 4.4 Poziční mapa jednotlivých faktorů SWOT analýzy



ZDROJ: Vlastní zpracování

4.3.3 Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení analýzy ukázalo, že slabé stránky a ohrožení mírně převažují silné stránky a příležitosti firmy. Výsledky svědčí o tom, že vedoucí pracovníci firmy si uvědomují své slabé stránky a ohrožení a neberou tyto faktory na lehkou váhu. Následky hospodářské krize a pokles objemu zakázek jsou také důsledkem tohoto hodnocení. Grafické vyhodnocení SWOT analýzy názorně zobrazuje faktory, kterým je nutno věnovat největší pozornost (nejvzdálenější body od středu grafu).

Silné stránky je nutno udržet. Z grafu je zřejmé, že společnost musí věnovat největší pozornost vlastnímu pozáručnímu servisu. Pro zákazníka je velice důležité, že výrobce výtahu, provádí také servis. Jednak je výhodou, že zůstává zachován přímý kontakt se zhotovitelem zakázky, který je pak rychle schopen řešit případné reklamace a dále má firma zájem provést dílo co nejkvalitněji, aby předcházela problémům při následném servisu. Další významnou silnou stránkou je vlastní výroba výtahových kabin a komponentů, která umožňuje firmě flexibilní přizpůsobení požadavkům zákazníků. Navíc zákazníci v současné době již podmiňují účast ve výběrových řízeních vlastní výrobou výtahu.

Slabé stránky je nutno překonat. Významným faktorem mezi slabými stránkami je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou především v dělnických profesích či konstrukci jsou klíčoví. Práce montéra výtahů vyžaduje nejen kvalifikaci v oblasti elektro, ale také znalost zámečnické práce, schopnost číst stavební dokumentaci a orientovat se v elektrotechnických schématech. Druhou nejdůležitější slabou stránkou je oblast reklamy prostřednictvím internetových stránek, kterým se ve firmě nevěnuje žádná konkrétní osoba. Především mladší členové vedení společnosti vidí nutnost zlepšit se v této oblasti a zatraktivnit a neustále aktualizovat webové stránky firmy.

Příležitosti je nutno využít. Pro oblast příležitostí je nejdůležitějším faktorem využití dotačních titulů z EU. Současná situace, kdy do ČR proudí peníze, které mohou našim firmám pomoci dostat se v konkurenceschopnosti na úroveň EU, se již nebude opakovat v takém objemu vynaložených prostředků. Dalším důležitým faktorem je hledání nových zahraničních dodavatelů. Tento faktor je důležitý ze dvou základních důvodů. Prvním z nich je navázání kontaktů přímo s výrobcem a tím získání mnohem výhodnější ceny než u zprostředkovatelů prodeje. Druhým faktorem je nalezení nových atraktivních technologií, které poskytují společnosti konkurenční výhodu.

Hrozbám je nutno čelit. V oblasti hrozeb je nejdůležitějším faktorem velký počet konkurujících firem. Je nutné, aby management společnosti neustále pozorně sledoval své konkurenty, úroveň jejich výrobků a použité technologie. S prvním faktorem souvisí také druhá nejvýznamnější hrozba, což je pokles počtu zakázek. Příčinou je jednak hustota výtahových firem v Ostravě a jejím okolí, zvyšující se náročnost výběrových řízení, možnosti dostupnosti financování zakázek ze strany investorů. Dále je to celkový pokles stavební výroby (viz PESTLE analýza, bod. 4.1.2) včetně všech důsledků hospodářské krize.

4.3.4 Shrnutí SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy by mělo mít návaznost v opatřeních při definování strategie společnosti MSV spol. s r.o., která by umožnila zlepšení jejího konkurenčního postavení na trhu. Společnost by se měla soustředit na své vnitřní stránky, protože jen ty může svou činností ovlivnit. Čtyři typy strategií, které jsou pomocí SWOT analýzy generovány, jsou popsány v teoretické části bakalářské práce (bod 2.5.2).

Strategie SO (využití) - použití silných stránek společnosti k maximálnímu využití příležitostí. Společnost MSV spol. s r.o. disponuje vlastní dílnou pro výrobu výtahových kabin a komponentů. Nabízí se možnost využití příležitostí k rozšíření výrobního sortimentu dílny a to při poklesu zakázek, kdy je možné výpadek ve výrobě nahradit výrobou jiného sortimentu (např. zámečnických výrobků pro bytové domy – mříže pro ochranu sklepních prostor).

Strategie WO (hledání) - využití příležitostí k překonání slabých stránek. Vedení společnosti si uvědomuje nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. To bylo také důvodem pro stavbu školicího střediska v rámci operačního programu Školící střediska (bližší bod 3.2). V nejbližší době zde budou realizována školení zaměstnanců, k čemuž by firma mohla využít dotací z oblasti vzdělávání. Činnost střediska bude zaměřena také na provoz vlastního vývojového oddělení, jenž bude realizován s VŠB-TU na základě smlouvy o spolupráci.

Strategie ST (konfrontace) - využití silných stránek k překonání hrozeb. Firma by měla využít své poměrně vysoké inovační schopnosti k tomu, aby se kvalitativně a designově odlišila od své početné konkurence.

Strategie WT (vyhýbání) – minimalizace slabých stránek k vyhnutí se hrozbám. Pokles zakázek mimo jiné poukazuje na nutnost zřízení pozice marketingového specialisty v rámci

obchodního oddělení firmy. Pro tvorbu konkurenceschopné nabídky je nutné neustále sledovat změny v poptávce na trhu.

4.3.5 Syntéza použitých analytických metod

Syntézou dílčích analytických metod získáme reálný obraz okolního prostředí firmy i faktorů působících vně i uvnitř firmy. Podstatnou změnou jakéhokoliv faktoru identifikovaných v rámci PESTLE analýzy, dochází k ovlivnění chování jednotlivých subjektů popisovaných v Porterově analýze. To bezprostředně ovlivňuje jak vnější, tak i vnitřní faktory, které postihuje SWOT analýza, protože firma musí na vzniklou situaci reagovat. Je nutné mít na zřeteli, že není možné na analýzy pohlížet při závěrečném vyhodnocení jednotlivě, ale vždy se musí brát v úvahu jejich vzájemná provázanost.

Tab. 4.10 Syntéza použitých analytických metod

ANALYTICKÁ METODA	KRITICKÉ OBLASTI
PESTLE analýza	<p>Politické: stabilita politické situace v ČR a v EU</p> <p>Ekonomické: stabilita české měny, výše daňových sazeb</p> <p>Sociální: poloha MSK - blízkost Slovenské republiky</p> <p>Technologické: technologický vývoj v oboru výtahů</p> <p>Legislativní: změny zákonů, nařízení, norem v oboru výtahů</p> <p>Ekologické: zákony o nakládání s odpady</p>
Porterova analýza	<p>Konkurence uvnitř odvětví: silná</p> <p>Noví konkurenti: minimum - bariéry vstupu</p> <p>Vyjednávací síla dodavatelů: slábnoucí</p> <p>Vyjednávací síla zákazníků: silná</p> <p>Substituty: neexistují</p>
SWOT analýza	<p>Hlavní silná stránka: vlastní výroba a servis</p> <p>Problémová slabá stránka: nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</p> <p>Slibná příležitost: využití dotačních programů</p> <p>Největší hrozba: silná konkurence</p>

ZDROJ: Vlastní zpracování

4.4. Zhodnocení a náměty pro management firmy

Po zpracování syntézy analýz lze konstatovat, že firma MSV spol. s r.o. má svou pevnou pozici na trhu výroby a servisu výtahové techniky a je konkurenceschopná. Avšak jednotlivé analýzy ukázaly oblasti, na které se musí management zaměřit, či je mít na zřeteli pro zvýšení své konkurenceschopnosti.

Analýza PESTLE ukázala důležitost měnové stability pro firmu MSV spol. s r.o., a to především z důvodu nákupu výtahových dílů přímo od zahraničních dodavatelů, kdy vyšší kurz české měny k Euru způsobil zvýšení nákladů. Naopak příznivě ovlivnil ceny zakázek realizovaných ve Slovenské republice. Doporučením pro management firmy je důkladné vyhodnocení rovnováhy těchto položek. Dále firmu podstatnou měrou ovlivňují změny v legislativě týkající se výtahové techniky. Poslední podstatná změna normy ČSN 81-1+A3, zapříčinila nárůst nákladů na bezpečnostní komponenty výtahů o 10 tis. korun na jeden výtah, což pro společnost instalující cca 180 výtahů ročně není zanedbatelné číslo v růstu celkových nákladů. Navíc z důvodu vysoké konkurence nebylo možné toto zvýšení nákladů promítnout do konečné ceny výtahu. Firma se musí potýkat s poklesem počtu zakázek související především s celosvětovou krizí, která velmi silně zasáhla i stavební výrobu v ČR (v roce 2013 pokles o 8,3 %). V důsledku to znamená, že velké nadnárodní společnosti jako OTIS a KONE nemohly realizovat výtahy ve větších stavebních celcích (nákupní centra, podnikové areály) v takové míře jako doposud. Začaly se proto více zaměřovat na oblasti, kde dříve nebyly konkurenty pro malé společnosti jako MSV spol. s r.o. (např. výtahy pro bytové domy), aby tak pokryly výpadek zakázek.

Porterova analýza ukázala základní nevýhodu firmy MSV spol. s r.o. oproti domácí konkurenci, jako jsou společnosti LIFTCOMP a.s. a VÝTAHY OSTRAVA s.r.o., a to je délka působení na trhu. Co se týče velkých nadnárodních firem, patří k základní konkurenční výhodě nesrovnatelně větší technologická a finanční podpora mateřských společností. Velmi dobrým a rychlým rozvojem oddělení zahraničního obchodu firma MSV spol. s r.o. podstatnou měrou oslabil sílu domácích dodavatelů. Ovšem jak hlubší analýza ukázala, tato oblast přináší i velmi podstatné nevýhody.

- finanční – u zahraničních dodavatelů je nutné platit před odběrem zboží, oproti tomu tuzemští dodavatelé jsou schopni firmě nabídnout i 60 - denní splatnost faktur.

- vysoký nárok na pracovníky MSV spol. s r.o. na přesnou specifikaci daného výrobku, případná nutnost výměny komponentu je z důvodu dopravy časově a finančně velmi náročná.
- materiál je nutno objednat 8 až 6 týdnů předem. U domácích dodavatelů pouze 2 až 4 týdny předem, některé druhy zboží jsou běžně skladem.
- zdržení dodávky nezávisle na firmě či dodavateli v důsledku povětrnostních podmínek (např. sněhová kalamita) či zdržení zboží v celním skladě (formální chyby v celní deklaraci).

Dalším zjištěním je, že v současné době v důsledku poklesu zakázek a růstu konkurence vzrostla vyjednávací síla zákazníků, kteří usilují o snižování ceny zakázek, mnohdy až na neúnosnou mez. Zde je potřeba, aby management pamatoval nejen na nutnost snižování celkových nákladů, ale také neustále pracoval na rozšíření nabídky zákazníkům. Může jít o nové povrchové materiály výtahových kabin a možnosti nabídky nových technologií např. rekuperační jednotky snižující energetickou náročnost výtahu. Při poklesu počtu zakázek je možno využít zámečnické dílny s nabídkou doplňujících služeb bytovým domům. Námětem pro vedení firmy je zřízení tzv. laserového centra. Nákup takových strojů by firmě umožnil zlepšit design výtahových kabin a tím se výrazněji odlišit od své konkurence. K financování strojního vybavení lze využít možnosti dotačního programu Inovace, který je určen podnikům zpracovatelského průmyslu k podpoře vývoje nových technologií a služeb. Dotační prostředky jsou určeny k nákupu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Dle výsledků SWOT analýzy je důležitým faktorem, který může pomoci zastavit pokles zakázek, oblast reklamy a marketingu. Firmě lze doporučit, aby v rámci obchodního oddělení vyčlenila pracovníka, který se bude oblasti marketingu věnovat (viz bod 4.3.4 – strategie WT) popř. přijala kvalifikovaného pracovníka s praxí v oboru marketingu. Dalším doporučením je zatraktivnění webových stránek firmy a jejich pravidelná aktualizace. Jejich prostřednictvím včas informovat zákazníky o všech novinkách nabízených firmou a projektech, kterých se firma účastní či podporuje. Z výsledků analýz vyplývá, že důležitou příležitostí pro firmu je možnost využití dotací z evropských fondů. Pracovníci firmy mají v tomto směru bohaté zkušenosti a daří se mu nejen dotace získat, ale také je využít v oblastech, kde firma vidí své slabé stránky – např. pro zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců (v roce 2013 v rámci programu „Vzdělávejte se pro růst!“ získali montéři svářečské osvědčení). MSV spol. s r.o. získala náskok stavbou vlastního školicího střediska, které bude již brzy využívat ke vzdělávání svých zaměstnanců. Záměrem je především snaha

o eliminaci nedostatků v jejich kvalifikaci, rozvoj dovedností a překonávání neopodstatněných obav pracovníků ze zavedení nových technologií. Doporučením je v této činnosti pokračovat a zúročit své zkušenosti s vedením agendy dotačních titulů při žádostech určených ke vzdělávání zaměstnanců.

V oblasti inovací firma MSV spol. s r.o. zahájila projekt pro zřízení vývojového centra. Cílem je vývoj technologie, která umožní predikci poruch jednotlivých částí výtahu. Technologie bude atraktivní pro okruh zákazníků, kde je provoz výtahů klíčový, aby nedošlo k ohrožení života či finančním ztrátám (nemocnice, průmyslové podniky s nepřetržitým provozem). Úspěšná realizace projektu povede ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a také k vybudování potřebného vývojového oddělení.

Na základě zkušeností při sledování chodu firmy a rozhovorů s managementem firmy je dalším návrhem zvážení možnosti implementace nového informačního systému. Stávající systém je sice funkční, ale již neodpovídá potřebám tak velké firmy jako je MSV spol. s r.o. a celkovému objemu realizovaných zakázek.

5. Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti malého podniku. Pro tento účel byla vybrána společnost MORAVSKOSLEZSKÉ VÝTAHY spol. s r.o., která se zabývá výrobou a servisem výtahové techniky. Ke splnění daného cíle bylo nutné pomocí vybraných metod zmapovat vnější a vnitřní prostředí společnosti, identifikovat její silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Práce byla rozdělena na tři části.

V teoretické části jsou uvedeny charakteristiky podnikání, konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a konkurenční strategie. Část kapitoly je vyhrazena specifikaci malých a středních podniků, jejich výhodám, nevýhodám a přínosům pro společnost. Je zde také stručně popsána klasifikace odvětví podle ekonomických činností NACE, její účel a použití v praxi. Závěr teoretické části se věnuje popisu analytických metod, které jsou následně použity v praktické části bakalářské práce. Pro daný účel byly zvoleny PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Praktická část práce začíná představením zvolené společnosti zahrnující základní údaje o MSV spol. s r.o., popisuje její vznik a následný rozvoj. Další informace se týkají ekonomických ukazatelů z let 2010-2012, krátkého popisu organizační struktury a výčtu získaných certifikačních osvědčení.

Aplikační část se věnuje vlastnímu zpracování analytických metod vybraných k posouzení konkurenceschopnosti podniku. První použitá metoda, PESTLE analýza, poukázala na nejzávažnější faktory vnějšího prostředí, které mají bezprostřední vliv na firmu MSV spol. s r.o. Mezi ně patří zejména kurz české měny k Euru, možnosti získání prostředků z dotačních programů určených jak pro podniky, tak pro bytové domy a technologický rozvoj v oboru výtahové techniky. Porterova analýza pěti konkurenčních sil identifikovala složky mikrookolí firmy. Vyhodnocení analýzy určilo nejvýznamnější konkurenty, kterými jsou nadnárodní společnosti působící na trhu v roli lídrů a největší lokální konkurenty. U dodavatelských firem bylo provedeno jednak členění na tuzemské a zahraniční firmy a dále bylo poukázáno na výhody a nevýhody spolupráce s těmito subjekty. Také zákazníci byli rozčleněni do skupin, nejpočetnější z nich tvoří bytová družstva a sdružení vlastníků bytových jednotek. Firma je velmi citlivá na výkyvy v poptávce právě u těchto zákazníků. Poslední metodou byla SWOT analýza, která byla realizována ve spolupráci s pracovníky firmy formou dotazníku.

Vyhodnocením bylo zjištěno, které silné stránky je třeba využít k naskytujícím se příležitostem a k překonání hrozeb, dále které slabé stránky je nutno překonat a minimalizovat. Z výsledků analýzy byl proveden nástin možných strategických záměrů, které by mohly vést ke zlepšení konkurenčního postavení MSV spol. s r.o. Na základě provedení syntézy jednotlivých analýz přináší závěr kapitoly náměty a doporučení pro udržení a zlepšení konkurenčního postavení společnosti.

Studiem poznatků a pomocí analytických metod užitých v praxi bylo zjištěno, že společnost MORAVSKOSLEZSKÉ VÝTAHY spol. s r.o. je konkurenceschopná. Udržení konkurenčního postavení podniku závisí nejen na znalosti vnitřních podmínek, ale také na správné a včasné identifikaci vnějších faktorů a zejména na jeho schopnosti efektivně se jim přizpůsobit. V souvislosti se změnami vnějších faktorů je důležitá rychlost a správné načasování změny v podniku. Významnou roli zde hraje nejen zkušenost a flexibilitnost managementu, ale také ochota ostatních zaměstnanců přizpůsobit se a ztotožnit se s vytyčenými cíli podniku pro udržení jeho konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí*. Praha: C.H.Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 2005. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 8024712776.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

Business.center.cz: zákony. *Business.center.cz: zákony* [online]. [cit. 2014-01-22]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>

Sdělení [online]. 2007 [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_\(cz_nace\)/\\$File/sdeleni_CZ-NACE.pdf](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/sdeleni_(cz_nace)/$File/sdeleni_CZ-NACE.pdf)

Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME): Podpora podnikání. In: *Program* [online]. 16.1.2014. Praha [cit. 29.1.2014]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146656.html>

Program pro konkurenceschopnost podniků, zvláště malých a středních 2014-2020 (COSME). In: *Dotacni.info* [online]. 28.5.2012. [cit. 2014-01-29]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/tag/cosme/>

[Http://www.ipodnikatel.cz/](http://www.ipodnikatel.cz/): *Marketing* [online]. 26.10.2011. [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti/>

Ipodnikatel. *IPodnikatel.cz: Daně v podnikání* [online]. [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Dane-v-podnikani/>

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/261906-program-vlady-pro-dny-pristi-podnikani-prace-vzdelani/>

Českomoravská záruční a rozvojová banka: Kdo jsme. *Českomoravská záruční a rozvojová banka: Kdo jsme* [online]. 2004 [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.cmzrb.cz/o-bance/kdo-jsme>

Českomoravská záruční a rozvojová banka: Programy. *Českomoravská záruční a rozvojová banka: Programy* [online]. 2013.[cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <http://www.sfrb.cz/programy/>

[online]. [cit. 2014-02-08]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/jourova-jednala-s-eurokomisarem-hahnem-d9o-/eko_euro.aspx?c=A140212_181935_eko_euro_neh

Kurzy.cz. In: [Http://www.kurzy.cz/](http://www.kurzy.cz/) [online]. [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>

Český statistický úřad. *Http://www.czso.cz/csu/* [online]. 2013 [cit. 2014-02-27]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/1109-13-q2_2013

Český statistický úřad: Obyvatelstvo. *Český statistický úřad: Obyvatelstvo* [online]. 30.4.2013 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide

Moravskoslezský kraj: Podnikatel. *Http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/* [online]. [cit. 2014-03-04]. Dostupné z: <http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/>

Výtahy - TZB-info. In: *Http://vytahy.tzb-info.cz/: Výtahy - TZB-info* [online]. [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/2230-vytahy-soucasne-normy-a-bezpecnostni-predpisy>

Operační program životní prostředí. *Operační program životní prostředí: Pro podnikatele* [online]. [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://www.opzp.cz/sekce/500/opzp-pro-podnikatele/>

Business Innovation: Dotační programy. In: [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.dotace-kvalitne.cz/dotacni-program---inovace/>

Otis a.s. [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.otis.com/site/cz/Pages/default.aspx>

KONE a.s. [online]. [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www.kone.cz/?cmp=kone.com-homepage>

Schindler CZ, a.s. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.schindler.com/cz/internet/cs/home.html>

Liftcomp a.s. [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.liftcomp.cz/>

Výtahy Ostrava s.r.o.[online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.vytahyostrava.cz/>

Výtahy Ostrava servis s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.vytahyostravaservis.cz/>

AZ Výtahy ČR s.r.o. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://www.azvytahy-cr.cz/>

MORAVSKOSLEZSKÉ VÝTAHY s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.msvytahy.cz/>

Veřejný rejstřík [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z:
<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

CzechInvest [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org>

Ostatní zdroje

ČSN 274002. *Bezpečnostní předpisy pro výtahy: Provoz a servis výtahů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2014.

Interní dokumenty firmy - Podklady k ISO 9001:2009

- Účetní závěrky za období 2010 – 2012

Seznam zkratek

a.s. – akciová společnost

COSME – Competitiveness of Enterprises and small and medium-sized enterprises

CZ-NACE – klasifikace ekonomických činností

ČMRZB – Českomoravská záruční a rozvojová banka

ČR – Česká republika

ČSN – česká státní norma

ČSÚ – Český statistický úřad

DPH – daň z přidané hodnoty

EN – evropská norma

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

ISO – International Standardization Organization – mezinárodní organizace pro standardizaci

Kč – česká koruna

km – kilometr

mil. – milión

mld. - miliarda

MSK – Moravskoslezský kraj

MSP – malý a střední podnik

MSV – Moravskoslezské výtahy

spol. s r.o. – společnost s ručením omezeným

tis. – tisíc

obr. – obrázek

OKEČ – odvětvová klasifikace ekonomických činností

OPPI – Operační program podnikání a inovace

tab. – tabulka

TÜV – Technischer Überwachungs Verein – Technické kontrolní sdružení

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, 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 nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, 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).

V Ostravě dne 9.5.2014

..... Müllerová

Jana Müllerová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Fotografie areálu firmy MSV spol. s r.o.

Příloha č. 2 – Přehled certifikátů firmy MSV spol. s r.o.

Příloha č. 3 – Komponenty používané firmou MSV spol. s r.o. při instalacích výtahů

Příloha č. 4 – Ukázka realizovaných instalací výtahů firmou MSV spol. s r.o.

Příloha č. 5 – Žádost o vyplnění tabulky SWOT analýzy

Příloha č. 6 – Tabulka SWOT analýzy k vyplnění