

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Lucie ŠŤASTNÁ

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Analýza konkurenceschopnosti
vybraných produktů společnosti
Synthesia, a. s.**

Bc. Lucie Šťastná

Diplomová práce
2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ŠTASTNÁ**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraných produktů společnosti Synthesia, a. s.**

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

Stanovení cíle práce

1. Konkurenceschopnost a konkurenční výhody podniku
 2. Charakteristika podniku Synthesia, a. s. a jejích produktů - organických barviv a pigmentů
 3. Analýza konkurenceschopnosti vybraných produktů
 4. Zhodnocení, návrhy
- Formulování závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BUREŠ, I. Marketingově řízená firma. Praha : Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
MAŘÍK, M. Určování hodnoty firem. Praha : Ekopress, 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
MEFFERT, H. Marketing - Management. Praha : GRADA, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha : Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy : manažerské účetnictví v praxi. Praha : GRADA, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
PORTER, M. E. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
UČEŇ, P. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha : Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **23. června 2009**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2010**



doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 23. června 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 21. dubna 2010

Bc. Lucie Šťastná

PODĚKOVÁNÍ

Dovoluji si poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za odborné vedení, rady a připomínky k problémům, jež se v průběhu vypracování diplomové práce vyskytly. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům oddělení marketingu SBU PaB Synthesia, a. s. za vstřícný přístup, poskytnutí materiálů a aktivní spolupráci při provádění analýzy ve společnosti.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti společnosti Synthesia, a. s. a jejích vybraných produktů. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy související s konkurenčním prostředím. Teoretická část je zaměřena na metody a postupy využívané při porovnání podniku a výrobků s konkurencí. Další kapitola stručně charakterizuje společnost Synthesia, a. s., jejíž tři skupiny produktů byly podrobeny analýze konkurenceschopnosti. V praktické části je provedena analýza interního a externího okolí SBU Pigmenty a barviva a metody hodnocení konkurenceschopnosti. Na základě dosažených výsledků byla vyhodnocena konkurenční pozice pro jednotlivé výrobové skupiny a byla navržena doporučení pro budoucí vývoj a tržní pozici SBU Pigmenty a barviva.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, matice GE, SLEPTE, strategická analýza, SWOT, Synthesia, a. s.

TITLE

The analysis of the competitiveness of the selected products of Synthesia, a. s. company

ANNOTATION

This thesis deals with the analysis of competitiveness of Synthesia, a.s. corporation and its selected products. Basic concepts relating to the competitive environment are explained in chapter one. The theoretical part is directed to the methods and techniques which are employed during comparing of the company and its products with competitors. The next chapter briefly describes Synthesia, a.s. corporation whose three types of products were interrogated with analysis of competitiveness. Analysis of internal and external neighbourhood of SBU Pigments and dyes and methods of assessment of competitiveness are accomplished in the practical part of this thesis. A competitive position for single product groups was evaluated on the basis of results achieved and then recommendations for future development and market position of SBU Pigments and dyes were suggested.

KEYWORDS

competitiveness, competitive advantage, GE matrix, SLEPTE, strategic analysis, SWOT, Synthesia, a. s.

Obsah

Seznam grafů, obrázků, tabulek a zkratk

Úvod	9
1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhody podniku.....	10
1.1 Definice základních pojmů.....	10
1.2 Konkurenční výhoda	11
2 Strategická analýza	16
2.1 Analýza vnějšího okolí	17
2.1.1 Analýza obecného okolí podniku.....	18
2.1.2 Analýza oborového okolí podniku	19
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	22
3 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku	24
3.1 SWOT analýza.....	24
3.2 Marketingový audit	25
3.3 Metoda matice General Electric	27
3.4 Balanced Scorecard	28
3.5 Benchmarking.....	30
4 Charakteristika společnosti Synthesia, a. s. a jejích produktů	32
4.1 Historie společnosti	33
4.2 Pigmenty a barviva v SBU PaB.....	34
4.2.1 Pigmenty.....	35
4.2.2 Barviva	35
5 Strategická analýza SBU PaB.....	37
5.1 Analýza vlivu obecného okolí organizace.....	38
5.2 Analýza vlivu oborového okolí organizace	43
5.2.1 Zákazníci pro produkty SBU PaB.....	43
5.2.2 Dodavatelé SBU PaB.....	47
5.2.3 Konkurence.....	48
5.3 Identifikace konkurenční výhody	52
6 Hodnocení konkurenceschopnosti SBU PaB a jejích produktů vybranými	54
metodami	54
6.1 SWOT analýza.....	54
6.2 Portfoliová matice General Electric	58
Závěr	68

Seznam použité literatury

Seznam grafů

Graf 1 - Podíl prodeje pigmentů Synthesie podle lokality v r. 2009	45
Graf 2 - Struktura prodeje pigmentů Synthesie v r. 2009.....	45
Graf 3 - Podíl prodeje barviv Synthesie podle lokality v r. 2009	46
Graf 4 - Struktura prodeje barviv Synthesie v r. 2009.....	46
Graf 5 - Dodavatelé SBU PaB v r. 2009.....	47
Graf 6 - Podíl na trhu konkurenčních firem v oblasti HP pigmentů v roce 2009.....	49

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Konkurenceschopnost v tržním prostředí	11
Obrázek 2 - Tři generické strategie podle M. Portera	12
Obrázek 3 - Posun v pojetí budování konkurenční výhody	15
Obrázek 4 - Životní cyklus strategického řízení.....	16
Obrázek 5 - Proces strategické analýzy firmy	17
Obrázek 6 - Porterův model pěti sil.....	21
Obrázek 7 - Model 7 S.....	23
Obrázek 8 - Matice SWOT	25
Obrázek 9 - Obecná ukázka matice GE.....	27
Obrázek 10 - BSC poskytuje rámec pro převedení strategie do operačních úkonů	30
Obrázek 11 - Organizační struktura Synthesia, a. s.....	32
Obrázek 12 - Organizační struktura SBU PaB	34
Obrázek 13 - Matice GE pro vybrané skupiny výrobků.....	66

Seznam tabulek

Tabulka 1 - BSC	29
Tabulka 2 - Rozdělení pigmentů SBU PaB z hlediska použití.....	35
Tabulka 3 - Rozdělení barviv SBU PaB z hlediska použití.....	36
Tabulka 4 - Hodnocení konkurenční pozice: HP pigmenty (Versal)	59
Tabulka 5 - Hodnocení atraktivity trhu: HP pigmenty (Versal).....	60
Tabulka 6 - Hodnocení konkurenční pozice: přímá barviva (Saturn)	61
Tabulka 7 - Hodnocení atraktivity trhu: přímá barviva (Saturn).....	62
Tabulka 8 - Hodnocení konkurenční pozice: disperzní barviva (Ostacet)	63
Tabulka 9 - Hodnocení atraktivity trhu: disperzní barviva (Ostacet).....	64
Tabulka 10 - Výpočet průměru kruhu	65
Tabulka 11 - Údaje potřebné pro zpracování matice GE	65

Seznam použitých zkratk

BCG	Boston Consulting Group's
BSC	Balanced Scorecard
B2B	Business to business
C. I.	Colour Index
EMS	systém řízení v oblasti ochrany životního prostředí (Environment Management System)
ETAD	Ekologická a toxikologická asociace výrobců barviv a organických pigmentů (Ecological and Toxicological Association of Organic Dyes and Pigments Manufacturers)
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
GE	General Electric
HDP	hrubý domácí produkt
HP	vysoce jakostní (High Performance) – používá se ve spojení s pigmenty
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
OHSAS	Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Occupational health and safety advisory services)
PaB	Pigmenty a barviva
PE	polyethylen
PP	polypropylen
PVC	polyvinylchlorid
REACH	nařízení o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals)
ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)
SBU	strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit)
VCHZ	Východočeské chemické závody
VÚOS	Výzkumný ústav organických syntéz

Úvod

Poslední desetiletí se vyznačuje stále se zvyšující frekvencí, hloubkou a dosahem změn v tržním prostředí po celém světě, které doprovází globalizace směnných procesů, ale i zásadními změnami v politickém, sociálním a makroekonomickém prostředí. Celá ekonomická oblast se výrazně proměnila zásluhou globalizace a rozvoje technologií. Díky propojenějšímu trhu se mohou společnosti účastnit konkurenčního boje kdekoliv na světě.

Zároveň s vývojem tržních mechanismů byly tvořeny nástroje a disciplíny, které popisují tyto ekonomické pochody v reálném životě. Reálné zkušenosti byly převáděny do ekonomických pouček a definic a následně se rozvíjely různé disciplíny, které reagovaly na ekonomický vývoj. Ty se snaží předpovídat stavy budoucí a současně i zpětně analyzují stavy minulé. Jedním ze směrů, který je důležitý k hodnocení vývoje podniku a jeho pozici na trhu, je analýza konkurenceschopnosti.

Hyperkonkurence se stala hlavní hybnou silou ekonomiky. Je vyvíjen obrovský tlak na vývoj cen a podniky se snaží o stále větší odlišení svých produktů. V dnešní ekonomice může být jakákoliv výhoda velmi rychle zkopírována, žádný náskok dlouho nevydrží, a proto se společnosti musí tržním změnám bleskově přizpůsobovat a přijímat inovační opatření. Podniky musí brát v úvahu to, že zákazníci mají k dispozici lepší nástroje, které jim umožňují porovnání jednotlivých výrobků a následně výhodnější výběr. Aby se subjekty na tomto rozvíjejícím se trhu dokázaly uplatnit a prosadit, měly by část svých aktivit zaměřit na identifikaci a zhodnocení všech faktorů, které ovlivňují úspěch či neúspěch podniků v tržním světě.

Tato práce se pokouší vysvětlit a popsat situaci v konkrétním podniku. Cílem diplomové práce je provedení analýzy konkurenceschopnosti společnosti Synthesia, a. s., přesněji SBU Pigmenty a barviva, a jejich vybraných produktů. Hlavním úkolem je popsat situaci o zákaznících, dodavatelích a hlavně konkurenčních firmách, následně zhodnotit celkovou situaci SBU Pigmenty a barviva v porovnání s okolím a poukázat na slabá místa, která by mohla tuto část podniku v budoucnu ohrozit. V závěrečné části je provedena analýza vybraných výrobních skupin a souhrnné zhodnocení konkurenční schopnosti SBU Pigmenty a barviva. Jsou navržena vhodná opatření a doporučení k dalšímu budoucímu vývoji ve výrobě a prodeji pigmentů a barviv.

1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhody podniku

Dynamický růst technologických změn a inovací vede ke zvýšení možných způsobů uspokojování potřeb zákazníků, a tím dochází k zostření konkurenčního boje. Intenzitu konkurence ještě prohlubuje neustálý rozvoj elektronizace a informačních technologií. Společnosti se snaží dosáhnout prvního místa v pořadí mezi konkurencí.¹ V boji o přízeň zákazníků jsou podniky nuceny být neustále aktivnější a pružnější.

1.1 Definice základních pojmů

Schopnost podniku konkurovat je podstatou jeho úspěchu či neúspěchu. Podnik si na základě konkurence může stanovit vhodnost svých činností tak, aby byla zvýšena jeho výkonnost. Jedná se především o inovaci v různém rozsahu, o správnou realizaci a aplikaci záměrů a o chování vůči subjektům na trhu. Ke správnému pochopení problematiky konkurence a konkurenceschopnosti je třeba si vymezit související pojmy. [2; strana 11-13]

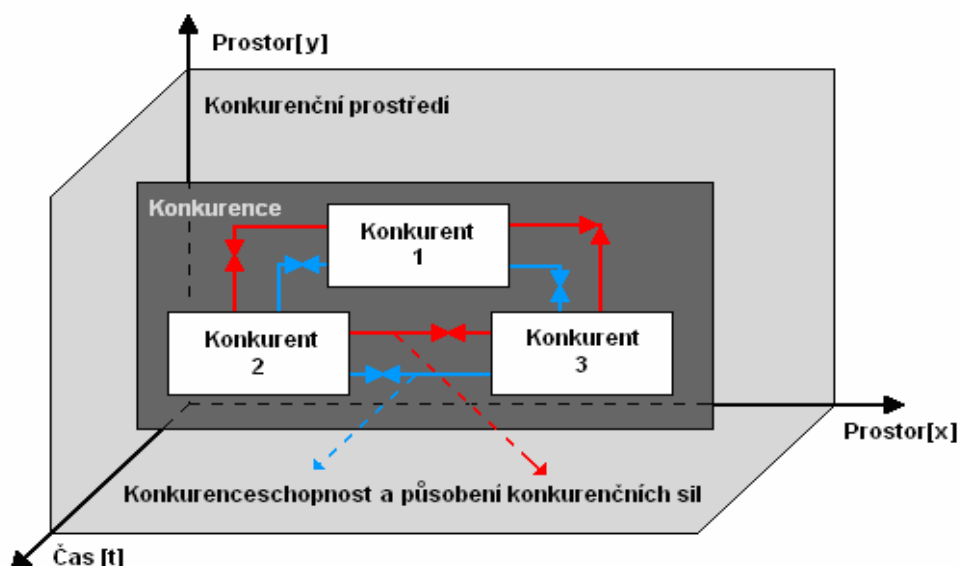
- *Konkurenční prostředí* je prostor, kde na sebe působí dva nebo více subjektů, kteří ve stejném čase a prostoru realizují stejnou nebo podobnou činnost, a cílů se snaží dosáhnout podobnými metodami. Z ekonomického pohledu v tomto prostředí bojují podnikatelské subjekty a snaží se o co nejvyšší úspěšnost a efektivnost jejich obchodních činností.
- *Konkurence* je soubor konkurentů, kteří na sebe v daném čase a prostoru konkurenčního prostředí vzájemně působí.
- *Konkurent* je prvek množiny konkurence, který svými konkurenčními silami působí na okolí tak, aby co nejrychleji a nejefektivněji získal rozhodující vliv oproti ostatním členům konkurence v konkurenčním prostředí.
- *Konkurenceschopnost* je určitá vlastnost konkurenta, kterou získal vzájemným působením s řadou konkurentů. Je výsledkem působení jeho konkurenčních sil.

„Konkurenceschopnost podniku je schopnost získat konkurenční výhodu v tržním, silně turbulentním prostředí snižováním nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. Je souhrnem strategických i taktických opatření, které

¹ Podrobněji v literatuře BUREŠ, Ivan. *Marketingově řízená firma*. Praha: Management Press, 1992. strana 12 – 17.

směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody, je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech. Konkurenceschopnost znamená v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.“ [9; strana 13]

Na obrázku 1 jsou jednotlivé pojmy vyobrazeny.



Obrázek 1 - Konkurenceschopnost v tržním prostředí

Zdroj: Upraveno podle [2; strana 14].

1.2 Konkurenční výhoda

Na vysvětlení pojmu konkurenční výhoda existuje v současné době mnoho názorů a definic.

Podle M. Portera je konkurenční výhoda definována takto: „Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ [16; strana 21]

M. Porter člení konkurenční výhodu na dva základní typy:

- nízké náklady,
- diferenciaci.

K dosažení těchto výhod vedou tři generické strategie, které jsou znázorněny na obrázku 2:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- strategie diferenciacce,
- fokální strategie.

Při strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech je pro podnik prioritní výroba s co nejnižšími náklady. Aby mohlo docházet ke snižování nákladů a získávání zisku z velkovýroby, je nutné zaměřit svou působnost na více segmentů a mít široký rozsah činnosti. Výhodu spočívající v nízkých nákladech lze získat snahou o úspory z velkovýroby, patentovanou technologií nebo také výhodnějším přístupem k surovinám.

Pro dosažení diferenciacní strategie usiluje podnik ve svém odvětví o jedinečnost. Podnik si vyčlení jednu nebo více vlastností nabízejícího výrobku nebo služby, které se snaží zlepšit a odlišit od konkurence. Zákazník je za „nadstandard“ ochoten platit vyšší cenu. Existují různé prostředky pro dosažení diferenciacce – image produktu, distribuční systém nebo marketingový přístup.

Podnik s fokální strategií přizpůsobuje své činnosti jen jednomu nebo skupině segmentů v daném odvětví. Podnik sice nedosáhne konkurenční výhody jako celku, ale může jí získat ve svých cílových segmentech. Fokální strategie má dvě varianty. Při nákladové fokální strategii se podnik snaží ve svém cílovém segmentu o co nejnižší náklady, kdežto při diferenciacní fokální strategii o odlišení od konkurence.

Každá z těchto konkurenčních výhod je výsledkem schopnosti daného podniku vyrovnat se s vnějšími vlivy tržního prostředí lépe než konkurenti.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciacce
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciacce
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciacci

Obrázek 2 - Tři generické strategie podle M. Portera

Zdroj: Upraveno podle [15; strana 39].

Pokud se díváme na podnik jako celek, nelze pochopit a poznat konkurenční výhodu. Je třeba samostatně hodnotit jednotlivé činnosti podniku, které mohou přispět k postavení na trhu z hlediska výše nákladů i z hlediska diferenciací. Proto, aby mohly být analyzovány zdroje konkurenční výhody, je třeba systematicky zkoumat všechny činnosti a jejich vzájemné působení. Pro toto zkoumání M. Porter zavádí pojem hodnotový řetězec. „Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciací. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti. Dodavatelé mají hodnotové řetězce (dodavatelské hodnoty), které vytvářejí a dodávají zakoupené vstupy, použité pak v řetězci daného podniku. Kromě toho procházejí mnohé výrobky na své cestě ke kupujícímu hodnotovými řetězci distribučních cest (distribuční hodnoty). Nakonec se výrobek stane součástí hodnotového řetězce svého kupce.“ [16; strana 56]

Další autor, který vymezuje pojem konkurenční výhoda a zabývá se poskytováním vyšší hodnoty zákazníkovi, je P. Kotler.² Podle tohoto autora existují pro podnik tři způsoby poskytování větší hodnoty zákazníkovi oproti jeho konkurentům:

➤ Účtování nižší ceny.

Pokud podniky vyrábějí s nízkými náklady, mohou tak na trhu zvítězit pomocí agresivní tvorby cen. Ušetření v oblasti nákladů může podnik docílit prostřednictvím seriovosti, lepšími zkušenostmi a silnější pozicí při vyjednávání obchodů s dodavateli. Další možnost, kdy účtovat nižší ceny, vzniká za předpokladu, když je zákazník ochoten vzdát se některých služeb, které jsou běžně v ceně zahrnuty (např. bezplatné dodávky). Podle autora však není v dnešní době možné si dlouhodobě udržet postavení nejnižších nákladů, protože na trh vstupují podniky z různých zemí se stále levnějšími produkty (Indie, Čína).

➤ Pomoc při snižování ostatních nákladů zákazníka.

Existují dvě možnosti, jak může podnik pomoci zákazníkům k realizaci nižších nákladů. Jednou z nich je přesvědčení zákazníka, že i když je cena produktu vyšší, tak celkové dlouhodobé náklady budou nižší (dlouhá životnost, nízká poruchovost). Další možností je nalezení způsobů, jakými může kupující snížit své ostatní náklady

² Podrobněji v literatuře KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000, strana 160 – 180.

(např. elektronické propojení s dodavatelem, nižší skladovací, zpracovatelské a administrativní náklady).

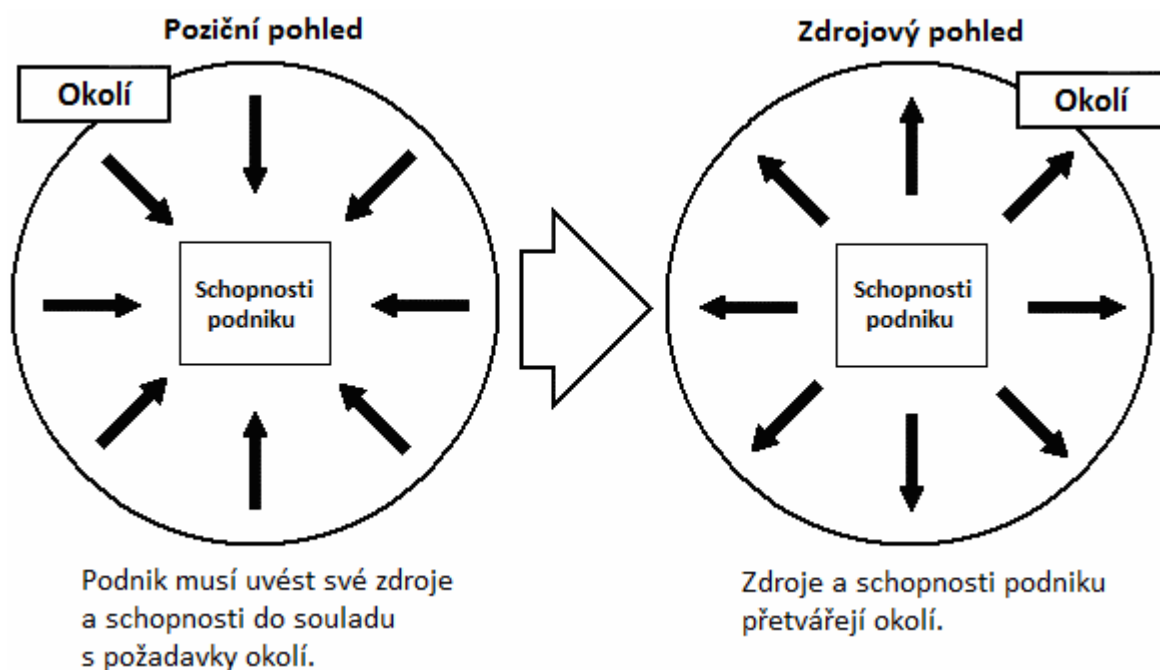
- Nabídka více přínosů pro zákazníka.

Podniky mohou kromě nižší ceny předkládat hodnotnější nabídky, a tím získávat větší zájem kupujících. Proto nabízejí jeden či více z následujících přínosů - individuální úpravy výrobků a služeb podniku, rychlejší a lepší služby, záruky, členské výhody nebo poradenství.

L. Čichovský [2; strana 179] ve své publikaci uvádí: „Výrobek neprodávají jeho vlastnosti, ale jeho užitek a konkurenční výhody. Z toho vyplývá, že dobrý prodejce by neměl trh oslovovat i zahrnovat technickými vlastnostmi, ale prospěšnostmi a konkurenčními výhodami. Prospěšnosti a konkurenční výhody jsou totiž motivem pro koupi.“ Dále autor rozděluje konkurenční výhody následovně:

- *vázané na cenu* – cena spotřebitelská, prodejní, hodnotová, značka a cena, provozní náklady,
- *vázané na finanční systém koupě* – koupě za hotové, na úvěr, leasing,
- *vázané na jakost produktu* – certifikát ISO 9000, ISO 9001, produkty označené značkou Made in, Czech Made nebo Hand Made, spolehlivost a trvanlivost produktu,
- *spojené s ekologickou charakteristikou produktu* – normy ISO 13 000, ISO 13 001, značka Ecological free assortment (produkt nezatežuje životní prostředí) nebo značka Green Punkt (recyklovatelný produkt),
- *vázané na balení produktu* – obal jako ochrana, jako prodejní jednotka, součást kvality produktu nebo jako prezenční a komunikační médium,
- *vázané na logistiku a dopravu produktu* – rychlost, cena a počet distribučních tras,
- *vázané na informace poskytnuté odběrateli o produktu* – informace by měly být rychlé, srozumitelné, komplexní, dostupné, v určitém formátu,
- *spojené s distribučními liniemi a trasami* – počet tras, čas dopravy, náklady spojené s transportem, prodejní bonusy a množstevní rabaty,
- *spojené se servisními službami* – síť servisních služeb, časová dostupnost, délka a kvalita opravy, komplexnost servisní sítě,

- *ostatní konkurenční výhody* – flexibilita a rychlost, inovace, design, životní cyklus, image, značka, pojištění produktu a důvěra k produktu.³



Obrázek 3 - Posun v pojetí budování konkurenční výhody

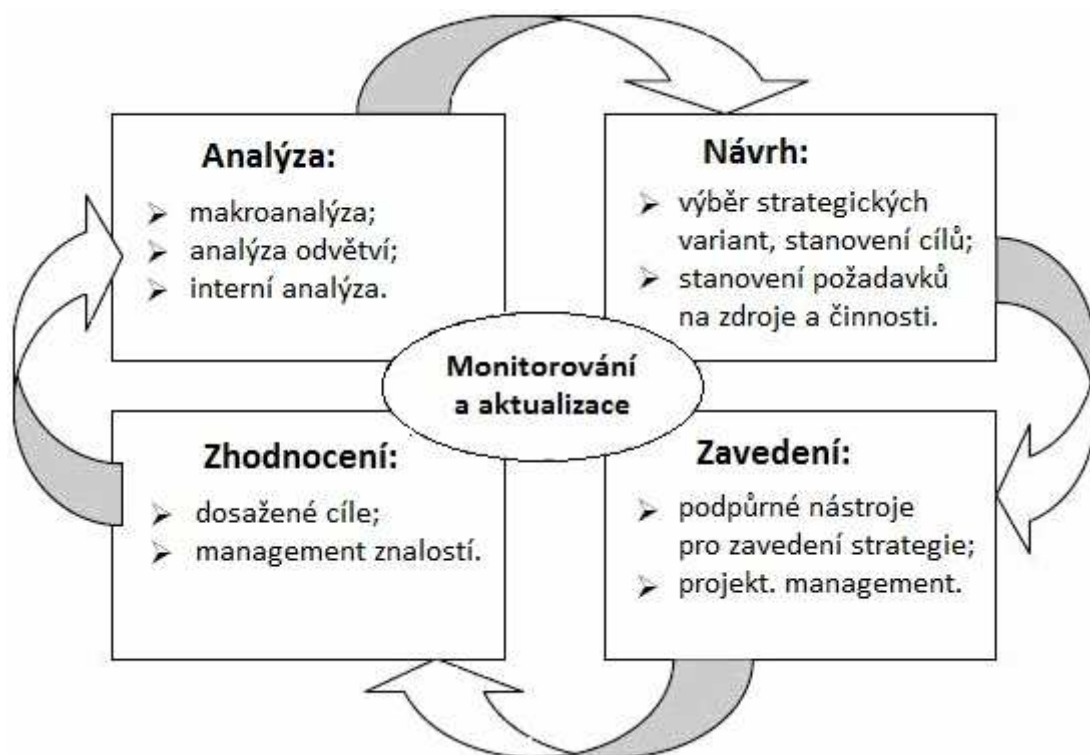
Zdroj: Citováno podle [17; strana 8].

Při hledání konkurenční výhody může podnik dojít k úspěchu či neúspěchu. Je důležité si uvědomit podstatu a roli konkurenční výhody v různých odvětvích. Existuje určité časové omezení pro udržení výhody podniku, než přijde konkurence, která ji napodobí. Podnik je nucen se neustále přizpůsobovat změnám a trendům vnějšího prostředí a zároveň efektivně využívat vnitřní schopnosti a zdroje podniku, jak je znázorněno na obrázku 3.

³ Podrobněji v literatuře ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002, kapitola 7.

2 Strategická analýza

K dosažení konkurenční výhody je důležité najít souvislosti mezi podnikem a jeho okolím a formulovat strategii podniku. Jedná se o definování vzájemně propojené soustavy strategie podniku a strategií oborů podnikání. Jedním z podstatných úkolů strategie je připravit podnik na veškeré situace, které se mohou v budoucnu vyskytnout. Proto je důležité správně odhadnout budoucí vývoj a oddělit krátkodobé jevy od dlouhodobých. Existence neustále se měnícího prostředí umožňuje naplnění strategických cílů podniku různými variantními cestami. Posuzuje se, zda je vhodnější strategie současná nebo jestli je nutno rozhodnout o strategii nové. Tvorba variant a výběr té nejvhodnější představuje jednu z nejvýznamnějších činností strategického řízení. Neexistuje žádná univerzální strategie, kterou by mohly využívat všechny podniky, ale na základě konkrétních cílů musí být strategie přímo šita na míru každému podniku. Životní cyklus strategického řízení a proces strategické analýzy jsou uvedeny na obrázku 4 a 5.

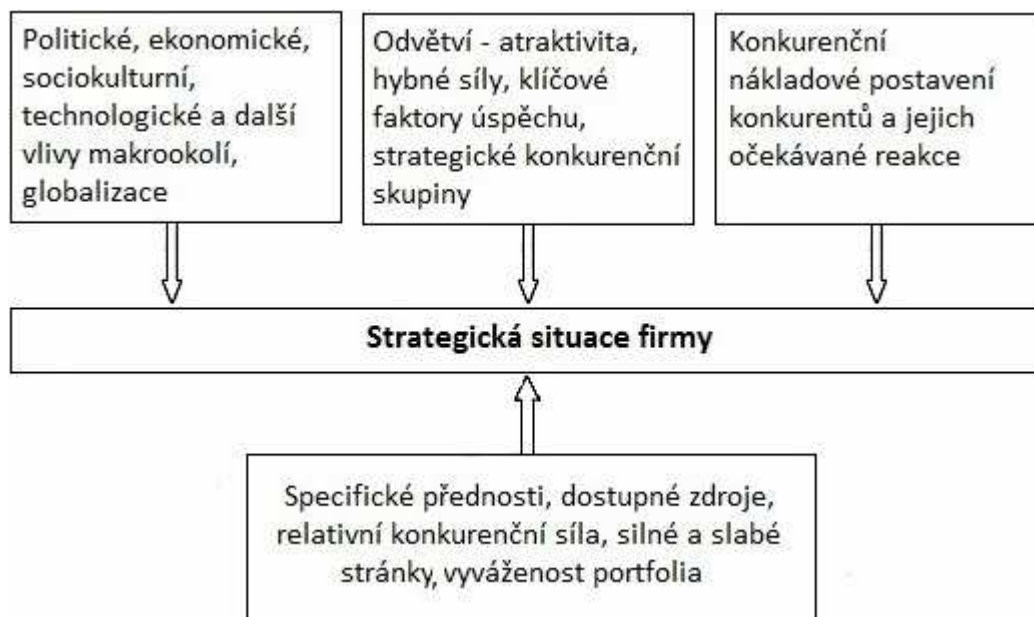


Obrázek 4 - Životní cyklus strategického řízení

Zdroj: Upraveno podle [17; strana 5].

Analýza obecně tvoří základ vědecké metody. Vychází z rozložení určitého celku na jednotlivé části. Cílem je zjistit a identifikovat stejnorodé znaky rozdílného souboru

a analyzovat všechny faktory, které ovlivňují konečný výběr strategie. Z výsledků strategické analýzy je možno formulovat konkrétní strategii.



Obrázek 5 - Proces strategické analýzy firmy

Zdroj: Upraveno podle [17; strana 10].

2.1 Analýza vnějšího okolí

„Strategická analýza okolí je proces, pomocí něhož strategové okolí firmy monitorují a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat.“ [5; strana 41]

Základní faktory okolí, které ovlivňují podnik, lze členit následovně [5; strana 43]:

- obecné okolí (makrookolí),
 - socioekonomický sektor,
 - technologický sektor,
 - vládní sektor,
- oborové okolí (mikrookolí),
 - zákazníci,
 - dodavatelé,
 - konkurenti.

2.1.1 Analýza obecného okolí podniku

Makrookolí zahrnuje všeobecně a dlouhodobě působící vlivy na celou podnikatelskou sféru. Mezi základní faktory, které ovlivňují prostředí, patří ekonomický vývoj, politická situace, vývoj v oblasti legislativy, demografické a sociálně-kulturní faktory a technologický vývoj. Manažeři díky této analýze dokáží lépe porozumět vnějšímu světu, odhadnout budoucí změny ve všech sférách tohoto prostředí a aktivně na ně reagovat. Podnik má možnost významnějšího prosazení na trhu.

Úspěšnost podniku ovlivňuje konkrétně politická stabilita, daňová politika, vývoj hrubého domácího produktu, úrokové míry, inflace, nezaměstnanost nebo demografický vývoj populace. Změny v uvedených oblastech vznikají bez ohledu na chování určitého podniku. Podnik nemá možnost aktivně ovlivňovat dění v jeho okolí, ale může se předem připravit na určité změny, a tím změnit směr svého vývoje. [5; kapitola 3.1]

SLEPTE analýza

Jedním z možných způsobů identifikace externích vlivů na podnik je využití SLEPTE analýzy. Analýza dělí vlivy makrookolí do šesti klíčových skupin – faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Vycházíme při ní z popisu údajů minulých a zjišťujeme, jak se tyto faktory mění v souvislosti s časem. Zkoumáme, do jaké míry se snižuje nebo zvyšuje důležitost a míra závislosti jednotlivých faktorů. Cílem není vypracovat rozsáhlý seznam všech faktorů, ale jen těch, které jsou pro podnik významné. Ty nejdůležitější je třeba podrobně rozebrat a následně přizpůsobit marketingová rozhodnutí.

- *Sociální a demografické faktory* jsou tvořeny strukturou obyvatelstva, životním stylem, životní úrovní, věkem, zdravotním stavem, vzděláním, kulturou a geografickým prostředím. Všechny uvedené parametry se bezprostředně promítají do nákupního chování konečných spotřebitelů. Podle sociálních a demografických faktorů dochází k diferenciaci trhu. Podniky mají větší příležitost k rozvoji podnikání díky cílenému marketingu.
- *Legislativní faktory* - prostor pro podnikání vymezuje řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které významně ovlivňují rozhodování v podniku.
- *Ekonomické faktory* - současný i budoucí stav ekonomiky výrazně ovlivňuje pozici podniků na trhu. Pokud je ekonomika v růstu a makroekonomická data mají pozitivní charakter, má podnik předpoklad k větší míře růstu svého

ekonomického potenciálu. S tím je přímo spojen vývoj úrokových měr, HDP, míra inflace, daňová politika, měnový kurz a nezaměstnanost. Naopak v prostředí ekonomického poklesu má podnik méně tržních příležitostí. Tudíž i nepříznivý vývoj výše uvedených faktorů působí na podnik negativně.

- *Politické a legislativní faktory* představují pro podnik mnohé příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Pro podnik je velmi nevýhodné, když je politické prostředí nestabilní, protože se musí často přizpůsobovat změnám a dosavadní plány je nutno korigovat v souladu s novými požadavky. Prosazení podnikových aktivit mimo tuzemsko je závislé na zahraniční politice. Zlepšení mezinárodních vztahů může výrazně přispět k lepší možnosti exportu.
- *Technologické faktory* představují poslední část PEST analýzy. Vědeckotechnický vývoj může významně ovlivňovat prosperitu podniku. Je proto třeba sledovat nejnovější poznatky a trendy ve vývoji oboru podnikání a na základě toho vytvářet nové inovace. Do technologických faktorů patří vládní podpora výzkumu a vývoje, stav a změny technologií, míra zastarávání či nové objevy.
- *Ekologické faktory* - environmentální chování podniků se stává stále silnějším činitelem. Na řešení důsledků znečištění životního prostředí je kladen menší důraz než na prevenci. Podniky jsou nuceni sledovat trendy v ochraně životního prostředí a respektovat zákony týkající se této problematiky. [17]

2.1.2 Analýza oborového okolí podniku

Při analýze mikrookolí je zcela zásadní identifikace odvětví, ve kterém podnik působí a konkurenční síly, jež ho mohou ovlivňovat. Do oborového okolí podniku se proto řadí především konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Atraktivnost oboru ovlivňuje strategické rozhodování v podniku. [5; strana 48]

Odvětví je charakterizováno skupinou firem, které produkují natolik si podobné produkty, že spolu soutěží o stejného zákazníka. Analýza odvětví zkoumá čtyři základní oblasti.

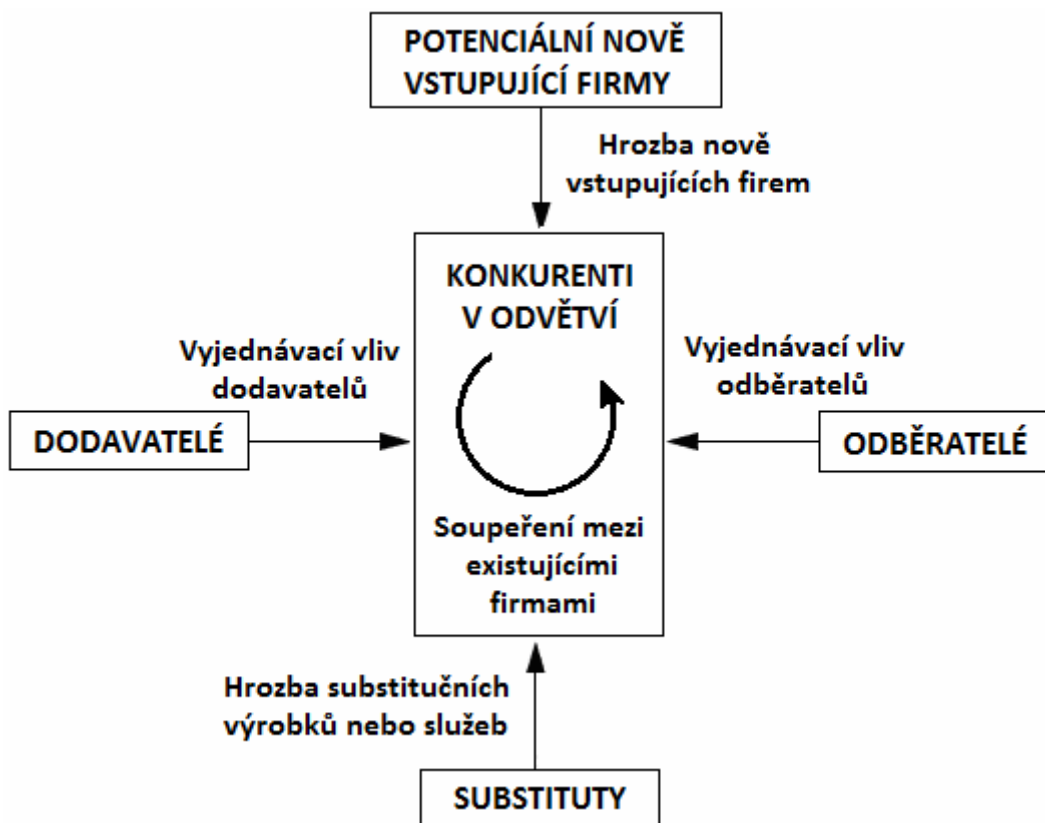
- *Základní charakteristiky odvětví* zahrnují např. velikost a vývoj trhu, geografický rozsah konkurence, počet a velikost konkurentů, zákazníky, vstupní a výstupní bariéry, výrobní inovace a diferenciací produktu.

- *Struktura odvětví* je další důležitou oblastí zkoumání. Nestačí mít vytvořenou perfektní strategii bez znalosti předchozího vývoje v odvětví. Je nutno si zjistit určitý hrubý profil odvětví, jeho životní cyklus a dále identifikovat mapu strategických konkurenčních skupin (na základě cenové úrovně a šíře sortimentu).
- *Hybné změnotvorné síly* jsou nejvýraznější síly, jež působí během vývoje v odvětví. Patří sem např. noví zákazníci a způsob užívání produktu, výrobní inovace, nové formy marketingu, vstup nebo odchod významného podniku, rostoucí globalizace.
- *Klíčové faktory úspěchu* vyjadřují vztah mezi vnitřními zdroji, znalostmi a dovednostmi v podniku a mezi strukturou odvětví. Je jimi určitá specifická přednost či stav, kterého se firma snaží dosáhnout, aby byla úspěšná. Mezi klíčové faktory úspěchu mohou patřit organizační schopnosti, zkušený management, odbornost v technologii, informační systém, schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty nebo také bohatá distribuční síť.

Porterův model pěti sil

V rámci oborového okolí je jednou z nejdůležitějších součástí analýza konkurenčních sil. Konkurence má bezprostřední vliv na konkurenční pozici a úspěšnost firmy v tržním prostředí. Mezi konkurenční síly patří konkurenční pozice na trhu, struktura zákazníků, dodavatelé, věřitelé a také schopnost přilákat kvalifikovanou pracovní sílu. K následné analýze je třeba zpracovat určitý rámec struktury všech vlivů v konkurenčním prostředí.

K řešení této problematiky výraznou měrou přispěl M. Porter, který vytvořil model pěti konkurenčních sil. Díky tomuto modelu je možné pochopit a definovat podstatu konkurenčního prostředí v rámci každého konkrétního odvětví. Zjištěné informace umožňují podniku rozhodovat se o tvorbě konkurenční výhody. Na obrázku 6 je zachyceno pět nejdůležitějších konkurenčních sil a jejich vzájemné propojení.



Obrázek 6 - Porterův model pěti sil

Zdroj: Citováno podle [15; strana 4].

- *Konkurence* – ohrožení ze strany nově vstupujících firem. Čím více se zvyšuje počet subjektů uvnitř konkurenčního prostředí, tím narůstá intenzita konkurenčního boje v daném prostředí. Největší roli při rozhodování potenciálního konkurenta hrají bariéry vstupu do odvětví. Za ně lze považovat především možnost diferenciacce výrobků, rozsah produkce, možnost přístupu k distribučním kanálům apod. Jednotlivé bariéry vstupu se v závislosti na odvětví mohou lišit.
- *Zákazníci* jsou dalším neméně podstatným bodem analýzy. Podniky se zajímají o to, jaké mají jejich zákazníci potřeby a očekávání a jak nový trend ovlivňuje jejich chování. V analýze je třeba se zaměřit na identifikaci kupujících a určit kategorie zákazníků podle demografických a geografických faktorů.
- *Dodavatelé* ovlivňují intenzitu konkurence v daném odvětví prostřednictvím cen a podmínek prodeje, které si mohou sami stanovit. Podniky analyzují dostupnost a náklady vstupů, které potřebují k výrobě, a stabilitu jejich dodávek. To vše je závislé na kvalitě vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

Pokud je výrobce závislý na jednom dodavateli, roste tak dodavatelův vyjednávací síla a naopak.

- *Substituty a komplementy* – čím výhodnější pozici budou mít substituční produkty a naopak nevýhodnější pozici komplementární výrobky, tím se bude zvyšovat intenzita konkurence. Hrozba substitutů se zvyšuje, pokud existuje k danému výrobku blízký substitut, který je vyráběn s nižšími náklady.
- Do oblasti *konkurenční prostředí* se mohou zařadit některé další konkurenční síly, mezi něž patří například míra růstu trhu, typ tržní konkurence (monopol, oligopol), existence globálních trhů, fixní náklady, výstupní bariéry a možnost diferenciací produktů. [15; kapitola 1]

2.2 Analýza vnitřního prostředí

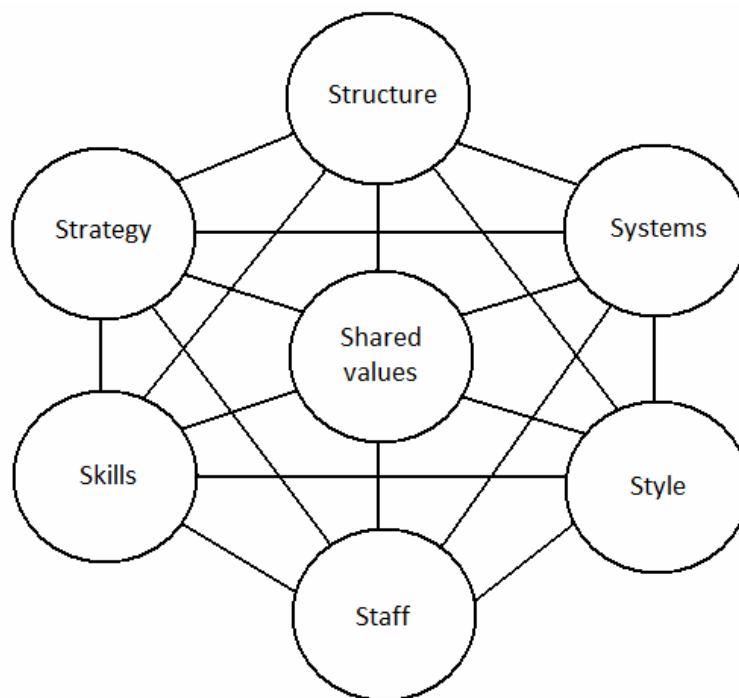
Strategie se snaží dosáhnout souladu zdrojů a schopností podniku s příležitostmi, jež přináší vnější okolí podniku. Vlivy vnitřních faktorů, jako jsou cíle, zdroje a schopnosti podniku, struktura a podnikové systémy, jsou důležitým prvkem při formulaci strategie. „Analýza vnitřního prostředí podniku představuje diagnózu, audit či vyhodnocení výchozí situace podniku, která umožňuje specifikovat jeho vnitřní zdroje a schopnosti a současně odhadnout její vývoj do budoucna. Úkolem této analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně specifické přednosti podniku jako zdroje konkurenční výhody.“ [17; strana 74]

Model 7 S

Cílem strategické analýzy by mělo být odhalení klíčových faktorů úspěchu firmy. K jejich identifikaci napomáhá tzv. „7 S model“ firmy McKinsey, jež je znázorněn na obrázku 7. Na každý podnik je nutno pohlížet jako na soubor sedmi základních faktorů, které na sebe vzájemně působí a rozhodují o tom, jak bude naplněna podniková strategie. V modelu je zahrnuto sedm níže uvedených faktorů, jež začínají na písmeno S [5; strana 113, 114]:

- strategy – strategie podniku,
- structure – strukturou se rozumí organizační uspořádání ve firmě,
- systems – systémy řízení chápeme jako prostředky a procedury sloužící k řízení,

- style – styl manažerské práce ovlivňuje přístup manažerů k řešení problémů,
- staff – spolupracovníci a jejich vztahy, chování a motivace,
- skills – schopnosti a dovednosti znamenají profesionální zdatnost pracovníků jako celku,
- shared values – sdílené hodnoty zahrnují společné ideje a cíle ve firmě.



Obrázek 7 - Model 7 S

Zdroj: Upraveno podle [6; strana 97].

Kromě výše stručně charakterizovaných strategických analýz existuje i řada dalších, mezi něž patří metody PEST, SLEPT, MAP, SAP atd. Každá z těchto metod zohledňuje jiná kritéria, a proto je vždy nutné posoudit vhodnost jejich využití k dané situaci.⁴

⁴ Podrobněji v literatuře SEDLÁČKOVÁ, Helena., BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006, kapitola 2, 3.

3 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Hodnotit konkurenční schopnost podniku je možné mnoha specifickými metodami. Jedná se například o marketingový audit, balanced scorecard, benchmarking, finanční analýzu, SWOT analýzu, matici BCG nebo matici GE. Vybrané metody jsou následně stručně charakterizovány.

3.1 SWOT analýza

Jednou z nejčastěji používaných metod při hodnocení vnitřní situace podniku je analýza SWOT, která vychází z výsledků externích a interních dat. Analýzou zjišťujeme, do jaké míry spolu souvisí silné a slabé stránky podniku a vývoj vnějšího okolí (příležitosti a ohrožení na trhu). Na obrázku 8 je uvedena matice SWOT.

SWOT analýza obsahuje čtyři klíčové části:

- silné stránky podniku – S (strengths),
- slabé stránky podniku – W (weakness),
- příležitosti podniku – O (opportunities),
- ohrožení podniku – T (threats).

Analýze příležitostí a hrozeb předchází průzkum nejnovějších vývojových trendů. Marketingová příležitost je oblastí potřeb a zájmu kupujících – existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Příležitostí pro podnik může být možnost vstupu na nové trhy, rychlý růst trhu či rozšíření nabídky výrobků. Naopak hrozba v prostředí je výzvou představovanou nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, k poklesu obrátu či zisku. Za hrozbu je považován zvyšující se prodej substitutů, měnící se potřeby zákazníků a nepříznivý vývoj kurzů. [7; strana 90, 91]

Nestačí jen nalézt atraktivní příležitosti, ale důležité je jejich využití. Každá firma tudíž potřebuje důsledně vyhodnotit své silné a slabé stránky. Mezi silné stránky podniku lze zařadit dobrou pověst, vlastní technologie a vůdčí pozici na trhu. Do slabých stránek patří například nevyužitá kapacita, špatná pozice na trhu, zaostávání ve výzkumu a vývoji a nedokonalá distribuční síť.

Vnitřní faktory Vnější faktory	Strengths – silné stránky 1. 2.	Weakness – slabé stránky 1. 2.
	Opportunities – příležitosti 1. 2.	SO strategie Maxi-Maxi Podnik využívá síly organizace pro zužitkování tržních příležitostí.
Treatness – hrozby 1. 2.	ST strategie Maxi-Mini Využití silné stránky k překonání hrozeb na trhu.	WT strategie Mini-Mini Snaha minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení.

Obrázek 8 - Matice SWOT

Zdroj: Upraveno podle [19; strana 170].

Předností SWOT analýzy je její jednoduchost, srozumitelnost a přehlednost. Pro celkové hodnocení konkurenceschopnosti však musí být tato metoda doplněna dalšími zpřesňujícími informacemi a postupy, objektivizována stanovením vah vybraným faktorům a případně podpořena výzkumy.

3.2 Marketingový audit

„Marketingový audit je určitá forma nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniků, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy. Marketingový audit představuje systematickou sekvenci diagnostických kroků, které zabírají marketingové aktivity podniku v širokém měřítku. Jedná se o zkoumání komplexní, systematické, nezávislé, prováděné periodicky. Po uskutečnění analýzy následuje plán opatření ke zlepšení marketingu firmy.“ [10; strana 11]

Prudké změny v oblasti vnějších podmínek, a tím i strategií podniku, nejsou ojedinělé. Odbornost a tvořivost auditora je proto nutností. Pracovník musí být schopen odlišit význam jednotlivých problémů v různých situacích. Tudíž i celý metodický postup auditu nesmí být příliš omezován závaznými postupy.

Pro marketingový audit je charakteristická:

- systematičnost – spočívá v tom, že soustava diagnostických kroků postupně sleduje veškeré marketingové aktivity podniku, jeho okolí, vnitřní zdroje a schopnosti, organizaci a účinnost nástrojů marketingového mixu. Následně dochází buď ke korekci dosavadního plánu, nebo k přijetí nové strategie podniku, jejímž účelem je vylepšit nedostatky v určitých oblastech a zefektivnit tak činnosti v podniku.
- komplexnost – se projevuje tím, že marketingový audit pokrývá všechny aktivity podniku. Může být také prováděn postupnými audity, jež zahrnují jednotlivé marketingové činnosti.
- nezávislost – marketingový audit je prováděn interními i externími pracovníky, kteří však musí být dostatečně nezávislí. V předložených výsledcích auditu je nezbytná objektivita.
- periodičnost – marketingový audit by měl být prováděn periodicky, aby byla neustále zajištěna dobrá pozice podniku na trhu. Je významný nejen pro podniky, u kterých nastala určitá krizová situace, ale také pro podniky, jejichž výsledky jsou plně uspokojivé.

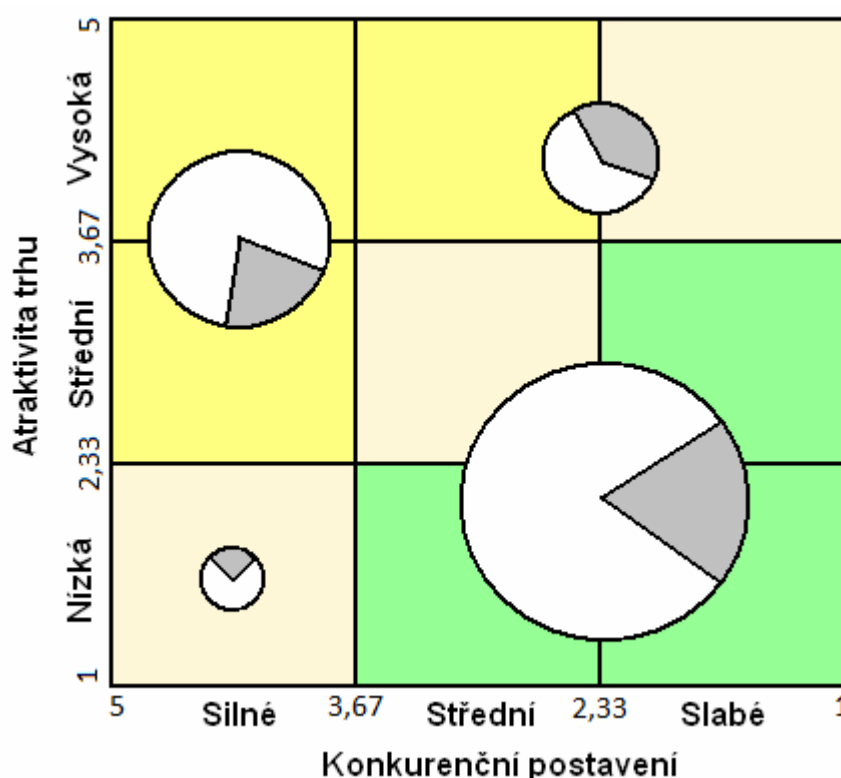
Při provádění marketingového auditu musí pracovník shromáždit veškeré podstatné informace týkající se celkové ekonomické situace podniku – vnitřního i vnějšího okolí. Informace mohou být k dispozici v marketingovém informačním systému nebo mohou být získány od pracovníků různých útvarů podniku. Marketingový auditor nemůže zohledňovat pouze informace získané z vnitropodnikových zdrojů, musí brát v úvahu i data získaná z vnějšího okolí společnosti (interview s manažery, prodejci nebo se zákazníky).⁵

V dnešní době je velice finančně náročné provádět marketingový audit externím auditorem, proto se zvláště v malých a středních firmách vyplatí provádět tzv. marketingový autoaudit. „Jeho cílem je kontrola marketingových funkcí ve firmě, upozorňovat na problematické oblasti a vyprovokovat management k nápravě tak, aby došlo k posílení pozice těchto firem na trhu, a tím ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Určitým úskalím této metody je kromě měřitelnosti některých klíčových faktorů jisté riziko subjektivního pohledu manažerů, kteří se podílejí na hodnocení v jednotlivých oblastech. Toto by mohlo být odstraněno volbou nezávislých auditorů (bez jakékoliv vazby na sledovaný podnik), aby byla zajištěna co nejvyšší objektivita hodnocení.“ [9; strana 49]

⁵ Podrobněji v literatuře LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000.

3.3 Metoda matice General Electric

Matice portfolia využívá rozdělení produktů jednotlivých organizačních částí podniku podle míry atraktivity odvětví a podle konkurenční síly. Míru atraktivity můžeme posuzovat mnoha faktory, např. velikostí trhu, mírou inflace, mírou regulace. Konkurenční sílu ovlivňuje tržní podíl, výzkum a vývoj, výroba, distribuce atd. Faktory by měly být vybírány tak, aby co nejvíce odpovídaly potřebám podniku a trhu. Na obrázku 9 je obecně zobrazena matice GE.



Obrázek 9 - Obecná ukázka matice GE

Zdroj: Upraveno podle [6; strana 85].

Matice společnosti General Electric je rozdělena do devíti polí, které vytvářejí tři zóny. Žlutě zvýrazněná oblast představuje strategicky výhodné postavení produktů, do nichž by společnost měla investovat a podporovat jejich růst. Diagonální pole, ležící na diagonále spojující levý dolní a pravý horní roh, reprezentují středně výhodné strategické postavení výrobků. Společnost by u nich měla prosazovat selektivnost/výdělečnost. Zeleně označená zóna představuje neatraktivní postavení produktu. Společnost by se měla v jejich případě vážně zamyslet nad tím, jak je sklízet, nebo jak se jich zbavovat. [6; strana 86]

Úspěšnost podniku závisí na tom, zda bude operovat na přitažlivém trhu a zda bude mít dostatečně velkou konkurenční sílu. Pokud chybí jedna z těchto dimenzí, pak není možné, aby společnost prosperovala s dobrými výsledky.

3.4 Balanced Scorecard

Tato technika je česky překládána jako Metoda vyváženého skóre. Původní koncept byl vyvinut profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem v roce 1992 na Harvard Business School. Pro firmu je nutné mít účinný nástroj, který může celou firemní strategii efektivně definovat, implementovat, měřit i hodnotit. Tímto manažerským nástrojem se stala metoda BSC, jakožto nejmodernější trend strategického řízení ve firemní praxi.⁶

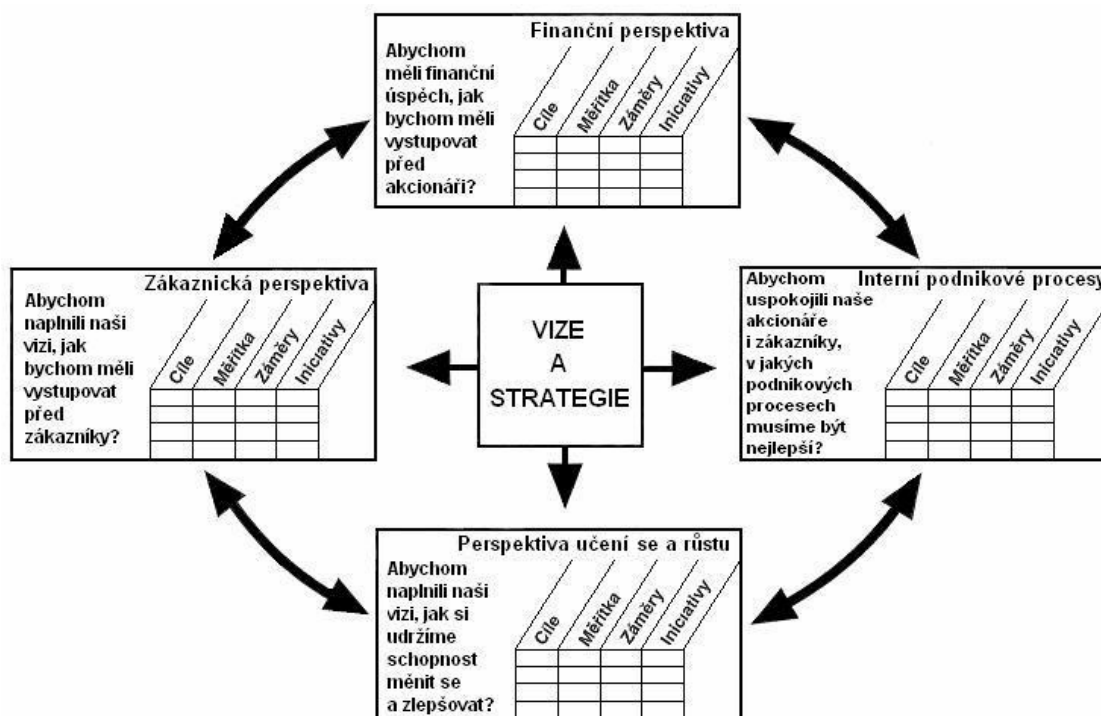
BSC je strategická metoda řízení, která pracuje s finančními i nefinančními kritérii. Je využívána ke stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení nejen za firmu jako celek, ale také pro nižší úrovně ve společnosti. Zdůrazňuje zásadní vliv zákazníků a zaměstnanců na dlouhodobou výkonnost společnosti. Zaměřuje se především na čtyři základní oblasti, které mají největší vliv na efektivní řízení firmy: finančně-hodnotová, zákaznická, procesní a zaměstnanecká. [14; strana 241, 242] Tyto perspektivy však mohou být přizpůsobeny specifickým podmínkám oboru nebo přímo konkrétnímu podniku. Základní podstata metody a jednotlivé perspektivy jsou znázorněny v následující tabulce a obrázku.

⁶ Podrobněji v literatuře KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005; UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008, kapitola 2.2.

Tabulka 1 - BSC

Komplexní strategický nástroj řízení, měření a hodnocení výkonnosti firmy		
Oblast	Specifikace	Možná měřítka a metody
finančně-hodnotová	Finančně-hodnotová oblast tvoří základní výstupní kritérium BSC. Je totiž schopna měřit komplexní efektivitu metody v penězích! Používá nejenom klasické absolutní finanční kategorie jako náklady, výnosy nebo zisk, ale pracuje také s relativními finančními ukazateli, jakými mohou být výnosnost vlastního jmění, vloženého dlouhodobého kapitálu, celkového kapitálu (aktiv), nebo i s ekonomickým ziskem vyjádřeným ukazatelem ekonomické přidané hodnoty, případně i s hodnotou přidanou trhem (<i>Market Value Added</i>).	<ul style="list-style-type: none"> • celkové náklady, výnosy, zisk, • náklady/tržby, • zisk/tržby, • ROE, • EVA.
zákaznická	Zákazníci jsou vnímáni jako zásadní element systému, protože pouze jestliže zákazník je ochoten uznat a zaplatit přidanou hodnotu, která mu firemní produkce nabízí, tak má firma šanci na efektivní fungování a dlouhodobé přežití na trhu. Metoda klade hlavní důraz ve vztahu k zákazníkům především na tyto oblasti: ziskovost jednotlivých zákazníků, loajalita stávajících zákazníků, akvizice nových zákazníků, celkový i segmentový tržní podíl, efektivita komplexního zákaznického servisu a celková spokojenost zákazníků.	<ul style="list-style-type: none"> • Ziskovost zákazníků (marže/zisk), • loajalita • akvizice, • tržní podíl, • index spokojenosti.
procesní	Tato oblast se zabývá primárně efektivitou vnitřních procesů, která je zajišťována systematickým procesním řízením, které zahrnuje zejména podporu produktivních a eliminaci neproduktivních procesů, tedy procesů, jež nepřinášejí dostatečnou hodnotu. Smyslem optimalizace interních procesů je zajistit skutečnost, aby firma fungovala jako celek dlouhodobě rychle, kvalitně a flexibilně za minimalizace vynaložených nákladů. Za základ procesní efektivity jsou považováni zaměstnanci, respektive jejich profesní a inovační schopnosti, motivace a sounáležitost s firemními cíli.	<ul style="list-style-type: none"> • Nákladové účetnictví, • value analyse, • reengineering.
zaměstnanecká	Zaměstnanci jsou považováni za základní zdroj růstu firmy a rozhodující faktor, který zásadně ovlivňuje zbývající oblasti. Za hlavní faktory ve vztahu k zaměstnanecké oblasti jsou považovány zejména schopnost kontinuálního učení a růstu, inovační schopnosti, loajalita, celková spokojenost a produktivita práce. Je obecně přijímán fakt, že stabilní zaměstnanci přinášejí podniku dlouhodobě nejvyšší přidanou hodnotu zejména na poli inovací a citlivosti k zákazníkům.	<ul style="list-style-type: none"> • Personální audit, • index spokojenosti, • fluktuace, • výkony/celkový počet zaměstnanců, • výkon/1 zaměstnanec, • strategické krycí procento.

Zdroj: Upraveno podle [14; strana 242, 243]



Obrázek 10 - BSC poskytuje rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: Upraveno podle [4; strana 20].

3.5 Benchmarking

Benchmarking je marketingovou metodou, jejímž základem je snaha co nejrychleji získat nové poznatky z vědy a výzkumu a co nejefektivněji je zařadit do vlastních činností společnosti. Pojem Benchmarking se rozšířil v 80. letech díky firmě Xerox, která poprvé využila této srovnávací metody ve velkém. Srovnání konkurenčních postupů vedlo k odhalení rezerv a zároveň i konkurenčních vnitřních výhod.

„Základem úspěšnosti benchmarkingu je plán, strategie, taktika a stanovení cíle. Bez těchto podmínek je benchmarking jen vyhozením peněz. Stejně tak je nutné pro tuto metodu nadchnout lidi, vyškolit je, profesionalizovat jejich myšlení i konání. Bez podpory a přispění všech pracovníků producenta nevede benchmarking k vytouženému cíli.“ [2; strana 204]

Podstatou benchmarkingu je vybrání a porovnání firmy s nejlepšími podniky v oboru. Společnost zjišťuje v čem má slabá místa a v čem má naopak konkurenční výhodu oproti ostatním. „Smyslem benchmarkingu není vyhledat strategii jak se stát prvním, jak se vyrovnat s nejlepším, ale jak se od elity poučit a podle ní si zkracovat cestu. Třebaže přirovnávat se k nejlepším obvykle znamená přestoupit hranici reality, může to mít přinejmenším dvojitý kladný význam:

- za prvé se od nich poučit vyhnout se zbytečným tápáním a oklikám, spět kupředu a výše po dostupných zkratkách, a tedy s akcelerací,
- za druhé postavit vlastnímu vedení před oči, jak si skutečně stojíme, a vybavit je prakticky založenými, uplatnitelnými náměty, jak by se mohl urychlovat pokrok podniku.“ [3; strana 112]

Věda i technika jdou neustále kupředu, a proto je možné porovnávat stěžejní úseky procesů v podnicích pouze v relativně krátkých časových intervalech.

Ve výčtu metod, které hodnotí pozici podniku z hlediska konkurence, je důležité také zmínit finanční analýzu.⁷ Pomocí klíčových finančních ukazatelů lze sledovat a měřit vnitřní i vnější hodnoty finanční výkonnosti firmy. Jedná se především o oblast ziskovou, investiční a oblast solventnosti. V rámci oceňování plní finanční analýza dvě základní funkce:

- prověření finančního zdraví podniku,
- vytváří základ pro finanční plán a následně pro porovnání finanční situace s konkurenčními firmami.

Mezi základní účetní výkazy, ze kterých se čerpá, patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz peněžních toků (cash flow).

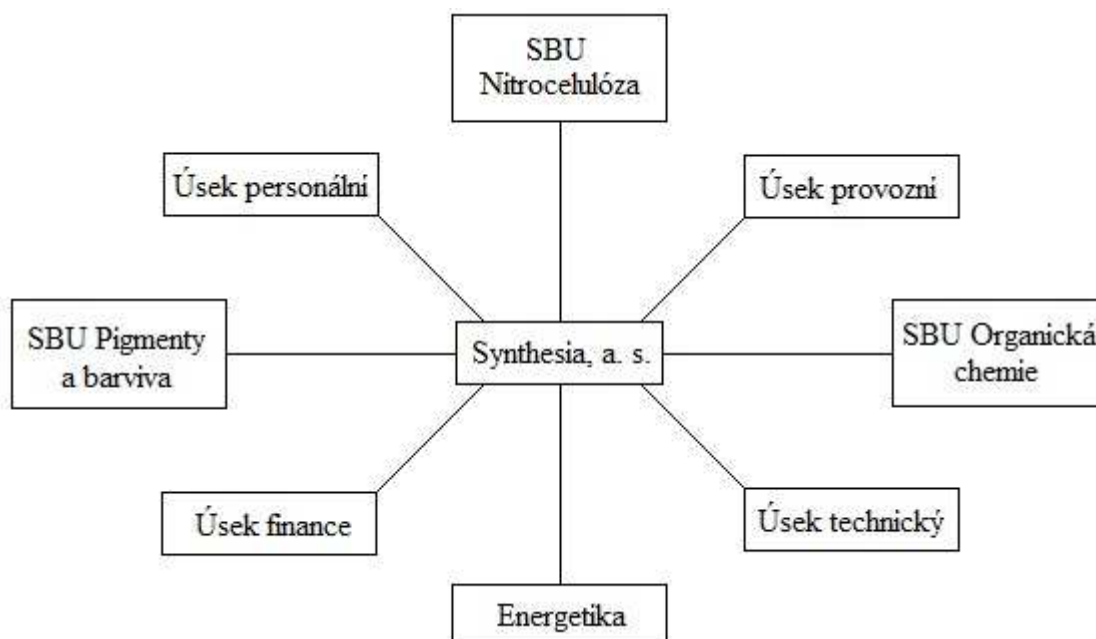
⁷ Podrobněji v literatuře MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. Praha: Ekopress, 1998, kapitola 2; PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2005, kapitola 5.

4 Charakteristika společnosti Synthesia, a. s. a jejích produktů

Společnost Synthesia, a. s. je jedním z předních evropských výrobců již téměř devadesát let. Společnost zaměřuje svou produkci jak na trh tuzemský, tak i na trh zahraniční. Jejími zákazníky jsou především zpracovatelé barviv a pigmentů pro textilní průmysl, koželužny, papírny, výrobci nátěrových hmot, farmaceutické koncerny, zbrojařské firmy a v neposlední řadě i producenti kosmetiky.

Podnikatelská činnost je zaměřena na tři tržní segmenty - pokročilé organické intermediáty, deriváty celulózy a pigmenty a barviva. Sortiment společnosti tvoří produkty farmacie, organické polotovary, pesticidy a účinné látky, průmyslová a vojenská nitrocelulóza, rozpouštědla, anorganické kyseliny a soli, oxycelulóza, pigmenty, barviva a opticky zjasňující prostředky. Protože společnost nabízí takovou širokou škálu produktů, je tomu přizpůsobena i organizační struktura podniku (obrázek 11). Jsou proto vytvořeny tři strategické výrobně obchodní jednotky:

- Pigmenty a barviva,
- Organická chemie,
- Nitrocelulóza.



Obrázek 11 - Organizační struktura Synthesia, a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

4.1 Historie společnosti

Vznik společnosti započalo založení Československé akciové továrny na látky výbušné v roce 1920, která byla později (v roce 1934) přejmenována na Explosii. V roce 1928 vznikla společnost Synthesia, jakožto přidružený závod Explosie, se zaměřením na produkci anorganických produktů pro výrobu výbušnin. Dalším stupněm při rozvoji společnosti bylo v roce 1942 založení závodu na výrobu plastických hmot UMA společností Explosia a Zbrojovka Brno. V roce 1958 se v rámci národního podniku VCHZ Synthesia sjednotila chemická výroba a později v roce 1994 se společnost Synthesia transformovala na akciovou společnost.

V roce 1999 došlo k fúzi společnosti Synthesia, a. s. s těmito podniky - Fatra, a. s., Moravské chemické závody, a. s. a Technoplast, a. s. V rámci této fúze se změnil obchodní název společnosti na Aliachem, a. s. a došlo ke vzniku čtyř odštěpných závodů, z nichž jedním byl závod Synthesia. Majoritními vlastníky Aliachemu v letech 2001 až 2008 byly společnosti Agrofert a Unipetrol.

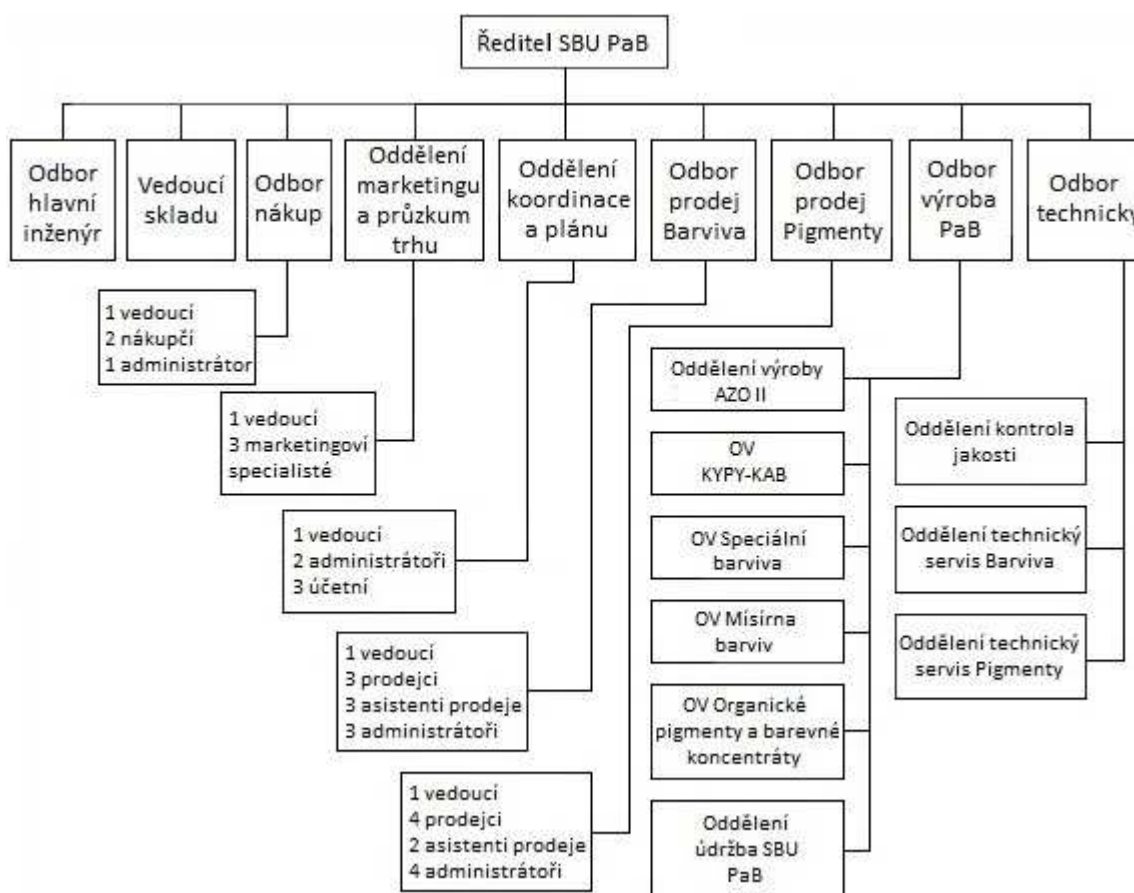
Od roku 2003 vznikají strategické obchodní jednotky, zkráceně SBU a o rok později došlo k fúzi se společností Ostacolor, a. s., a tím vznikla SBU Pigmenty a barviva. V roce 2006 ještě proběhly závěrečné vnitřní změny společnosti tak, že se vyčlenila část podniku – odštěpný závod Fatra a zrušil se odštěpný závod Synthesia. V tomto roce se společnost vrátila k obchodnímu názvu Synthesia, a. s., název Aliachem, a. s. zanikl. Od roku 2008 se společnost stala členem skupiny Agrofert (Agrofert sdružuje subjekty mající vazbu na českou chemii, zemědělství a potravinářství a obchoduje s komoditami chemického a zemědělsko-potravinářského sektoru). Agrofert Holding je majoritním vlastníkem Synthesie, a. s. [28]

ISO

Společnost Synthesia, a. s. je držitelem několika certifikátů, které dokladují kvalitu výroby. Je to certifikát systému managementu jakosti dle normy ISO 9001:2000, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18001:2007, dále systému managementu jakosti dle normy ISO 13485:2003 pro výrobu zdravotnických prostředků a certifikát správné výrobní praxe při výrobě léčivých látek, který vydává Státní ústav pro kontrolu léčiv.

4.2 Pigmenty a barviva v SBU PaB

Předmětem zjišťování konkurenční výhody a konkurenceschopnosti jsou barviva a pigmenty, souhrnně nazývány koloranty. Synthesia, a. s. je jedním z předních středoevropských výrobců barviv a organických pigmentů. Společnost má přímo pro tyto produkty vytvořenou strategickou výrobně obchodní jednotku – SBU Pigmenty a barviva. V této části společnosti pracuje cca 450 zaměstnanců. Na následujícím schématu je zobrazena organizační struktura jednotky s detailem zaměřeným na obchod.



Obrázek 12 - Organizační struktura SBU PaB

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Obchodní názvy pigmentů a barviv si vytváří společnost dle zvyklostí v oboru. Sjednocujícím prvkem pro orientaci v tak obrovské šíři sortimentu je C.I. číslo - mezinárodní číslo, tzv. Colour Index. Podle tohoto označení mohou hledat jednotlivé produkty v databázi (Colour Index International) jak zákazníci, tak i dodavatelské firmy. Tento mezinárodní název udává jejich chemickou strukturu, vlastnosti, použití apod. (např. Direct Black 19).

4.2.1 Pigmenty

Pigmenty jsou látky nerozpustné ve vodě a běžných organických rozpouštědlech a používají se v jemné disperzi. Pigment mění barvu odráženého světla, což je způsobeno selektivním pohlcováním určitých vlnových délek světla. Výsledná barva je dána spektrem odražených vlnových délek světla. Pigmenty mohou být anorganické i organické a v obou skupinách mohou být přírodní i uměle vyráběné.

Používají se při výrobě nátěrových hmot, tiskových barev, vybarvování plastů a pryže, barvení textilií, případně i pro barvení papíru a viskózy.

Práškové pigmenty se prodávají pod názvem Versal. Lze je rozdělit i dle dalšího kritéria na HP (high performance = vysoce jakostní) a klasické pigmenty.

V tabulce 2 jsou uvedeny pigmenty a preparace SBU Pigmenty a barviva dle použití.

Tabulka 2 - Rozdělení pigmentů SBU PaB z hlediska použití

Třída	Obchodní název	Použití
Pigmenty	Versal	tiskové barvy, nátěrové hmoty, plasty
Pigmentové preparace	Rykobar	masterbatche (PVC)
	Rykolen	masterbatche (PE, PP)
	Spoloxyl	barvení papíru a viskóza
	Versaprint	textilní tisk
	Versanyl	vodné nátěrové hmoty

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

4.2.2 Barviva

Organická barviva jsou barevné organické sloučeniny, které mohou dostatečně intenzivně a trvale vybarvit různé substráty, např. textilie, plastické hmoty, kůži, papír, dřevo apod. Barviva jsou rozpustná ve vodě nebo rozpouštědlech.

Názvosloví tříd barviv je odvozeno od chemického základu jednotlivých barviv a od způsobu jejich aplikace. Součástí názvu je také odstín.

Důležité je i dělení barviv dle chemického složení a technologické aplikace. Podle chemického kritéria se barviva dělí na nitrobarviva, nitrosobarviva, azobarviva atd. Podstatnější je rozdělení podle technologických aplikací, a to na barviva substantivní (přímá), kypová, vyvíjená na vlákně, kyselá, metalokomplexní, reaktivní nebo disperzní.

Dle barvení materiálů se také člení na barviva pro barvení usní a kožešin, barviva rozpustná v tucích, voscích a organických rozpouštědlech, pro barvení poživatin, hliníku, dřeva a opticky zjasňující prostředky. Obecně je můžeme také dělit na barviva textilní a netextilní.

V tabulce 3 jsou produkty rozděleny podle produkce SBU Pigmenty a barviva.

Tabulka 3 - Rozdělení barviv SBU PaB z hlediska použití

Třída	Obchodní název	Použití
Přímá	Saturn	barvení celulósových materiálů
Kypová	Ostanthren	barvení celulósových materiálů
Reaktivní	Ostazin H	textilní tisk, Pad-barvení celulósových materiálů
	Ostazin V	barvení a tisk celulósových materiálů
	Ryvalon	barvení celulósových materiálů
Kyselá	Egacid, Rybacid	barvení vlny, přírodního hedvábí a polyamidu
	Chromolan	barvení vlny a polyamidu
	Rylan, Ostalan	speciální barviva pro barvení vlny a polyamidu
Disperzní	Ostacet	barvení polyesteru, polyamidu a acetátu
Pro papír	Rybacel	barvení papíru
Pro kůže	Korostan	barvení kůže

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

5 Strategická analýza SBU PaB

Předpokladem úspěchu na světových trzích a konkurenceschopnosti produktů firmy je zpracovávání analýz a přijímání opatření pro vylepšení celkové situace podniku. Do roku 2003 byla v Synthesii, VÚOS a Ostacoloru rozdělena výroba, výzkum a prodej kolorantů. Vzhledem ke zvýšení konkurenceschopnosti bylo nutno všechny části spojit. Strategie jednotlivých firem bylo nutno sladit a zpracovávat společně, neboť bylo problematické nastavit cíle a jednotně je plnit.

Strategie jsou zpracovávány na různá období. Výhled na cca 5 – 10 let byl nutný pro banky a vlastníky, jejichž podíl se ve firmě měnil.

Střednědobá strategie na 2 – 3 roky dopředu se zpracovává a upřesňuje každý rok. Výsledkem je roční plán pro obor – nyní SBU. Součástí ročního plánu je plán prodeje a s ním související plán výroby a nákupu a také plán finanční a marketingový. Zavádění marketingových aktivit v Synthesii začalo už v 90. letech, zpočátku více na podnikové úrovni a později v jednotlivých SBU. Nejprve byly zkoušeny všechny aktivity, které jsou obecně doporučovány pro B2B obory. Zlepšily se webové stránky, změnila se propagace firmy, začaly se provádět SWOT analýzy, popisovat konkurence a více analyzovat konkurenční výrobky. Na základě těchto činností se začaly podnikat uvědomělé kroky, ale bylo ještě třeba tyto aktivity usměrnit, formulovat cíle, kontrolovat a zavést zpětnou vazbu tak, jak to provádí vyspělá konkurence.

Před cca 10 lety se začaly provádět analýzy podrobnější, čemuž předcházelo několik vzdělávacích akcí zaměřených na marketing. Neustále probíhá posouzení relevantních trhů, výběr odpovídajících skutečných konkurentů pro jednotlivé výrobní skupiny i pro jednotlivé výrobky. Do plánu akcí byly přidány průzkumy u zákazníků, které se staly součástí zpráv ze služebních cest a podrobněji mapovaly situaci u zákazníků. Důvodem bylo i pronikání konkurence na český trh a snižování spotřeby barviv z důvodu situace v evropském textilním průmyslu.

Podnikatelské prostředí, v němž se SBU nachází, může na jedné straně vytvářet nové příležitosti pro podnik, na straně druhé se může jednat o potenciální hrozby pro jeho existenci. Základem pro přesnou identifikaci konkurenční schopnosti podniku a jeho částí je nalezení a definování faktorů, které mohou podnik jakýmkoli způsobem ovlivňovat. Může se jednat o vliv jak vnějších, tak vnitřních faktorů.

5.1 Analýza vlivu obecného okolí organizace

K provedení analýzy obecného okolí společnosti byla zvolena jako nejvhodnější analýza SLEPTE. Zahrnuje v sobě mimo jiné i problematiku ekologie, která se považuje v oblasti chemického průmyslu za jeden z nejdůležitějších faktorů.

SLEPTE

S – sociální faktory

Společnost Synthesia, a. s. realizuje B2B (Business to business) marketing, tzn., že vyrábí a prodává produkty, které jsou určeny pro zpracování v dalších průmyslových odvětvích. Trvá dlouho, než se tento produkt dostane jako součást finálního výrobku ke koncovému spotřebiteli.

- *Demografický vývoj* - v ČR žilo k 1. 1. 2009 10 467 542 obyvatel.[20] V celé Evropské unii žije kolem 500 miliónů lidí.
- *Vzdělanost* - v ČR má 23 % obyvatel základní vzdělání, 38 % střední vzdělání, dále 24,9 % úplné střední s maturitou, 3,5 % obyvatel vyšší odborné vzdělání a 8,9 % vysokoškolské vzdělání. Ve všech krajích, vyjma hlavního města Prahy a Jihomoravského kraje, podíl zastoupení vysokoškolsky vzdělaných je nižší než celorepublikový průměr. V Pardubickém kraji je ale poměrně dostatečná míra vzdělanosti obyvatelstva. Je zde velký počet škol technického zaměření, které je potřebné pro společnost Synthesia, a. s. Větší vzdělanost obyvatelstva ve východočeském regionu dává firmě možnost získat kvalifikovanou pracovní sílu, avšak v posledních letech učňů chemických oborů výrazně ubylo.

L – legislativní faktory

Firma musí dodržovat vyhlášky, novely, daňové zákony, hygienické normy, bezpečnostní zákony a všechny předpisy, které se jí přímo dotýkají. Společnost Synthesia, a. s. se řadí do kategorie podniků velkých (nad 250 zaměstnanců) a je vázána jak všemi obecně platnými zákony, tak předpisy, jež se týkají oblasti chemického průmyslu. Společnost má vytvořeno speciální oddělení, které sleduje všechny nově vydané předpisy a následně je zapracovává do podnikových směrnic.

REACH

REACH je označení pro novou chemickou legislativu EU, kterou se podniky chemického průmyslu musí snažit začlenit do svých předpisů a tyto normy respektovat. REACH je nařízení o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek (**R**egistration, **E**valuation, **A**uthorisation and **R**estriction of **C**hemicals), které vstoupilo v platnost dne 1. června 2007.

Cílem REACH je jednotné definování podmínek výroby, uvádění na trh a nakládání s chemikáliemi v celé EU. Záměrem je zjistit co nejvíce informací o vlastnostech doposud vyráběných a dovážených chemikálií na území EU (zda jsou např. karcinogenní, toxické pro životní prostředí atd.), zároveň však neohrozit evropský chemický průmysl. Jedná se o snahu zlepšit ochranu lidského zdraví a životního prostředí před riziky, která mohou chemické látky představovat, posílit konkurenceschopnost chemického průmyslu EU a zajistit volný oběh chemických látek na vnitřním trhu Evropské unie. Povinnost k této registraci mají pouze výrobci a dovozci, kteří přesáhli roční produkci v množství 1 tuny.

REACH jako celek v Synthesii zastřešuje Technický úsek, ale zásadní úkoly se řeší na jednotlivých SBU. Každé SBU má svůj specifický sortiment a z toho plynoucí rozdílný přístup. Nejvíce látek a meziproductů pro registraci spadá pod SBU PaB, což sebou přináší největší finanční zatížení.

Z důvodu vysokých finančních nákladů pro registraci se v EU přistoupilo k opatření, kde se přímo nařizuje spolupráce mezi zájemci o registraci. Pokud je látka předmětem zájmu více výrobců nebo dovozců, je vybrán tzv. hlavní registrant, který shromáždí veškerá data a dokumentaci a podá společnou registraci za všechny zájemce a ti mu finančně přispějí odpovídajícím dílem. Sběr a výměna dat se uskutečňuje v rámci tzv. SIEF (fórum pro výměnu informací) nebo konsorcií. V oboru organických pigmentů bylo založeno v r. 2009 sedm konsorcií pro jednotlivé pigmenty a jejich skupiny pro registraci v roce 2010. Členy těchto konsorcií jsou přední světoví výrobci. V oblasti barviv je situace o něco složitější, protože pouze několik barviv přesahuje stanovené množství produkce za rok. Z tohoto důvodu není činnost konsorcií pro barviva tak rychlá jako v oblasti organických pigmentů. Většina registrací v oboru kolorantů proběhne v EU však až v roce 2013 a 2018. Pro celou Synthesii může být do budoucna výhodné připojit se ke konsorciím, neboť REACH nemá pouze rozměr ekologický, ale lze ho chápat rovněž jako nástroj konkurenčního boje. V praxi dojde k tomu, že konsorcia budou prodávat vypracovanou dokumentaci ostatním nečlenským společnostem.

Cílem pro Synthesii je najít při společné registraci co nejoptimálnější variantu z hlediska nákladů a splnit veškeré povinnosti vyplývající z REACH.

E - ekonomické faktory

Firmu zajímají překážky při exportu a importu, cenová politika, nezaměstnanost, inflace, HDP.

- *Míra nezaměstnanosti* - podle posledních údajů dosáhla míra nezaměstnanosti v lednu 2010 hodnoty 9,8 %. K 31. 1. 2010 evidovaly úřady práce celkem 574 226 uchazečů o zaměstnání. Jejich počet je o 35 090 vyšší než ke konci předchozího měsíce.
- *Míra inflace* vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen v lednu 2010 činila 0,9 %.
- *Hrubý domácí produkt* za rok 2008 vzrostl o 2,3 %, naopak v roce 2009 se propadl o 4,1 %.
- *Průměrná mzda* – ve třetím čtvrtletí roku 2009 činila průměrná hrubá měsíční mzda 23350 Kč.
- *Meziroční růst průmyslu* – z důvodu ekonomické krize se v roce 2009 meziroční růst průmyslu dostal do záporných hodnot, průměrně tvořil -15 %. V prosinci 2009 se situace obrátila a meziroční růst průmyslu dosáhl 1,80 %.
- *Kurzy* - výše kurzu ovlivňuje zahraniční obchod společnosti Synthesia, a. s. Dne 1. 3. 2010 byl kurz koruny vůči euru 25,9 CZK/EUR, kurz koruny vůči dolaru 19,2 CZK/USD. Výše kurzu ovlivňuje nejen hospodářský výsledek, ale i objem prodaných produktů v jiných zemích. Pro společnost jako exportéra je výhodnější, když koruna oslabuje, a tudíž posiluje euro nebo dolar. Synthesia většinou nakupuje za USD a prodává nejvíce za EUR. [27]

P - politické faktory

V rámci politických faktorů jsou významné změny ve volebních agenturách pro prosazování zákonů, pracovní právo, politická stabilita a celková cenová politika důležitá při exportu.

- *Daňová politika* - společnost mohou ovlivnit změny sazby daní (DPH – 20 %, daň z příjmů právnických osob – 19 %, daň z příjmů fyzických osob – 15 %).

- *Podpora zahraničního obchodu* - výrazná změna v této oblasti spočívá v otázce přijetí eura. Mezi výhody patří například snazší integrace ČR do hospodářských struktur, podpora konkurenčního trhu a zvýšení mezinárodního obchodu. Mezi nevýhody přijetí eura se řadí nejistoty ohledně stability eura či nedostatečně sladěný tuzemský hospodářský cyklus se zeměmi eurozóny.

T - technologické faktory

Jsou používány nové pracovní metody a technologie schopné vyvíjet kvalitní výrobky. Důraz je kladen především na efektivitu výroby a na snižování nákladů.

Mezi další technologické vlivy můžeme zařadit:

- celkový stav technologie,
- změny technologií,
- technická zastaralost zařízení,
- vládní podpora výzkumu a vývoje,
- modernizace dopravní cesty,
- změny technologie.

Poslední vývoj v technologiích vede k efektivnějším, trvanlivějším, hodnotnějším a z hlediska životního prostředí šetrnějším pigmentům. Velký pokrok byl v posledních letech učiněn v náhradách pigmentů z těžkých kovů. Dochází ke zvyšování požadavků po pigmentech vytvářejících speciální efekty. SBU PaB proto usiluje o vývoj a prodej speciální kvality pigmentů pro úzký okruh vyspělých zákazníků. Snaží se hledat výklenky na trhu. V oblasti HP pigmentů se snaží vyrovnat vyspělé světové konkurenci, kterou představuje cca 5 firem.

E - ekologické faktory

Problematika ekologie je pro společnost jedním z nejvýznamnějších faktorů. Aby mohl podnik prosperovat, musí si dlouhodobě udržovat vztahy s veřejností otevřenou a vstřícnou komunikací a poskytovat pravdivé informace o dopadech své činnosti na životní prostředí.

V této oblasti považuje za rozhodující:

- splňovat právní požadavky pro oblast životního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti práce ve vývoji, výrobě, skladování, přepravě a prodeji svých výrobků,
- zlepšovat profil společnosti z hlediska ochrany životního prostředí řízením environmentálních dopadů provozovaných činností, výrobků a služeb, za pomoci zavedeného systému EMS (Environment Management System),
- snaha eliminovat ekologické zátěže z minulosti,
- stanovovat měřitelné cíle, zjišťovat jejich plnění, a tím průběžně zvyšovat úroveň ochrany životního prostředí ve společnosti.

Responsible Care

Responsible Care (v českém překladu Odpovědné podnikání v chemii) je dobrovolný celosvětově přijatý a rozvíjený program chemického průmyslu, týkající se podpory jeho udržitelného rozvoje zvyšováním bezpečnosti provozovaných zařízení, přepravy výrobků, zlepšováním ochrany zdraví lidí a životního prostředí. Tento program je koordinován Mezinárodní radou chemického průmyslu a v Evropě Evropskou radou chemického průmyslu.

Společnost Synthesia, a. s. je oprávněna používat logo „Responsible Care“ od roku 1996. Certifikací Responsible Care je pro veřejnost zaručován dobrý postoj společnosti ke zdraví, bezpečnosti práce a ochraně životního prostředí.

Základními principy tohoto programu jsou:

- ochrana zdraví, bezpečnost,
- komplexní ochrana životního prostředí,
- zmírnění důsledků ekologických závad,
- protihavarijní připravenost,
- ekomanagement,
- výchova a výcvik,
- informační otevřenost.

Synthesia, a. s. již po šesté úspěšně obhájila tento program a má právo užívat logo až do října roku 2012.

Díky významným investicím společnost provozuje technologie splňující náročné ekologické limity. Výrobní činnosti podniku mají velký vliv na životní prostředí. Z tohoto důvodu je důležité, aby jako významnou součástí strategie podniku byla ochrana životního prostředí. Je třeba realizovat taková opatření, aby se negativní dopady činnosti podniku co nejvíce omezily.

ETAD

ETAD je zkratka z anglického názvu „Ecological and Toxicological Association of Organic Dyes and Pigments Manufacturers“. Je to dnes celosvětově působící organizace se sídlem ve Švýcarsku, sdružující výrobce organických barviv a pigmentů. Hlavním zájmem organizace je spolupráce při ochraně lidského zdraví a životního prostředí. V současné době má více než 40 členů. Jsou jimi přední světoví výrobci organických barviv a pigmentů jako např. Clariant, BASF, Sun Chemical atd. Členové musí splňovat přísná kritéria v oblasti ochrany životního prostředí z hlediska technologií i vznikajících odpadů při výrobě a musí také dodržovat normy na zdravotní nezávadnost svých výrobků.

Synthesia byla po splnění požadavků do asociace ETAD přijata v roce 2004. Spolupráce s asociací ETAD podniku umožnila zvýšit si celosvětovou prestiž a získat další konkurenční výhody. K nim patří znalost připravovaných legislativních změn s časovým předstihem, přístup k uznávaným analytickým postupům a metodám a především je pro zákazníky zaručeno dodržování norem a legislativy.

5.2 Analýza vlivu oborového okolí organizace

Analýza oborového, resp. konkurenčního okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů, které se týkají okolí podniku a ovlivňují jeho pozici na trhu. Konkrétně se jedná o identifikaci zákazníků, dodavatelů a konkurence.

5.2.1 Zákazníci pro produkty SBU PaB

Velké světové společnosti, střední průmyslové podniky i drobní odběratelé na tuzemském a zahraničním trhu tvoří zákaznickou základnu SBU PaB Synthesia, a. s. V číselném vyjádření je to přibližně 800 zákazníků. Do zahraničí je exportováno více než 90 % produkce.

Prodejci pigmentů a barviv jsou rozděleni podle obsluhovaných oblastí, každý prodejce má určené země. Na obrázku č. 12 již byla znázorněna struktura zaměstnanců v odboru Prodej pigmenty a odboru Prodej barviva.

5.2.1.1 Zákazníci na trhu pigmentů

Cílovým trhem pro oblast pigmentů jsou průmysloví spotřebitelé, kteří jsou tvořeni přibližně z 90 % zahraničními zákazníky. Tento vysoký poměr je zapříčiněn relativně nízkou spotřebou především HP pigmentů v ČR. V České republice se nevyrábí tiskové barvy a nejsou ani významní výrobci plastových barevných koncentrátů. Preferují se přímé vazby s výrobci, kteří tvoří cca 70-80 % zákazníků.

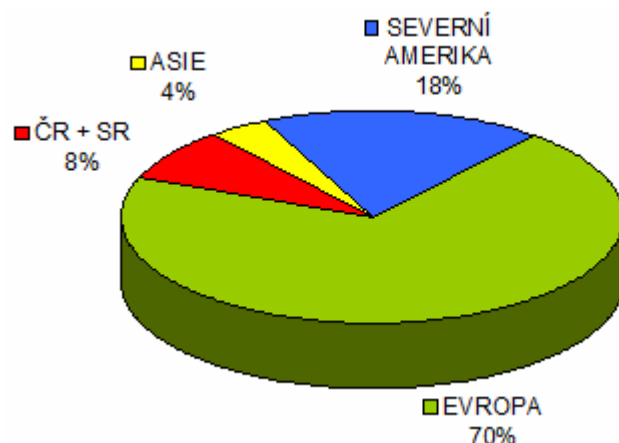
Dalšími zákazníky jsou dva druhy distributorů. Jedni mají funkci zprostředkovatele (vyjednávání s jejich konečným zákazníkem zajišťuje prodejce SBU PaB), druzí pigmenty nakupují na vlastní účet. K zákazníkům na trhu pigmentů patří významné společnosti z mnoha průmyslových oblastí. Podle aplikace pigmentů jsou zákazníci rozděleni do třech základních segmentů:

- zpracovatelé plastických hmot,
- výrobci nátěrových hmot,
- výrobci tiskových barev.

Jednotlivé segmenty jsou obsluhovány podobným způsobem, který je ovlivněn velikostí a potencionálem nákupu. Klíčovými zákazníky, mezi něž patří výrobci autolaků a odběratelé nakupující větší množství pigmentů, mohou být splněny zvláštní požadavky (přizpůsobení kvality pigmentu).

Zákazníci své dodavatele v tomto oboru příliš nemění. Velká většina zákazníků jsou zákazníci stálí, pro něž je výhodné mít dlouhodobého dodavatele pigmentů. Tato skutečnost SBU PaB zavazuje k dodržování stálé a dohodnuté kvality prodávaných produktů. Případné technologické změny ve výrobě (změna kvality dodávaných produktů) by byly pro společnost vysoce náročné a nevýhodné.

SBU PaB má zákazníky, kteří odebírají pigmenty, v mnoha zemích. Jsou jimi například USA, Belgie, Itálie, Nizozemí, Německo, Rusko, Indie, Čína a další. Z grafu 1 je patrné, že společnost prodává nejvíce pigmentů do Evropy, a to 70 %.

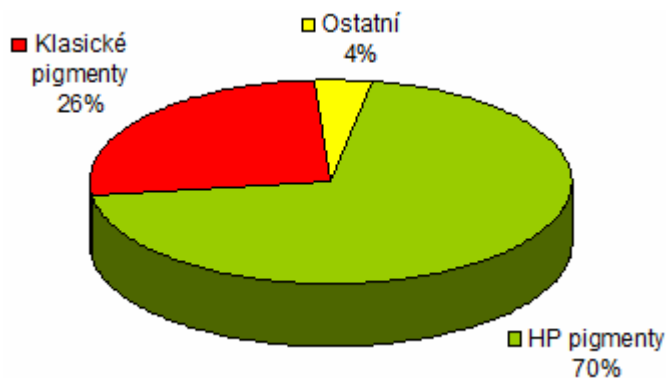


Graf 1 - Podíl prodeje pigmentů Synthesie podle lokality v r. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Pro největší zákazníky SBU PaB jsou v některých zemích (Belgie, Itálie, Německo, USA) vytvořeny konsignační sklady. Tím je zajištěno rychlé vyřízení objednávky, kratší délka dodacího cyklu a zákazník má ihned k dispozici větší množství materiálu.

Rozložení zákazníků na trhu pigmentů je stabilní. Je to dáno tím, že 65 % odběratelů je tvořeno jen několika klíčovými firmami. Např. v tiskových barvách jsou to společnosti Sun Chemical, Dainipon nebo Flint Ink. Prodejci v oblasti pigmentů se přesto snaží najít nové zákazníky a nové aplikace pro použití pigmentů. Podle jakosti a použití se pigmenty dělí na několik skupin. Rozdělení je zobrazeno na grafu 2.



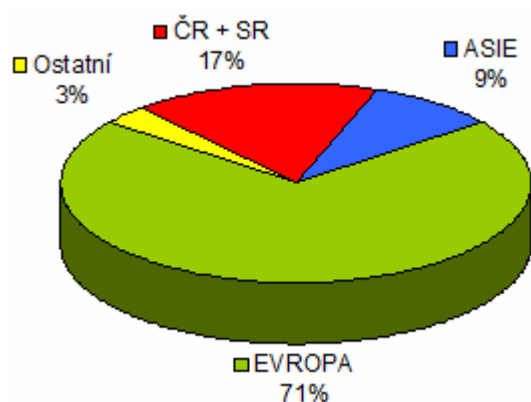
Graf 2 - Struktura prodeje pigmentů Synthesie v r. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

5.2.1.2 Zákazníci na trhu barviv

V oblasti barviv jsou zákazníci tvořeni ze 75 % distributory a z 25 % přímými průmyslovými spotřebiteli. Jen malou částí se na odbytu podílejí drobní odběratelé, kteří objednávají jen řádově několik kilogramů barviv ročně. Protože SBU PaB obsluhuje velký

počet zákazníků v mnoha teritoriích a obsluhovat je přímým a individuálním způsobem je nereálné, spolupracuje proto s distributorskými firmami. Přesto se celkový počet zákazníků pohybuje ve stovkách.



Graf 3 - Podíl prodeje barviv Synthesie podle lokality v r. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Barviva se prodávají do celého světa (viz graf 3). Na zahraničním trhu jsou zákazníci rozděleni do segmentů podle oboru (textilní průmysl, papírenství, barvení kůží, průmyslová a stavební chemie) a jsou obsluhováni z velké části přes distributory. Naopak na tuzemském trhu jsou zákazníci obsluhováni přímým způsobem a je k nim přístupováno spíše individuálně. S některými zákazníky jsou uzavřeny obchodní smlouvy. Jde především o roční rámcové smlouvy, smlouvy o rabatu a smlouvy o uložení výrobků na konsignační sklad. Z důvodu klesající produkce na trhu textilního průmyslu se prodejci často ve spolupráci s marketingem a odborem Prodej pigmenty snaží nalézt nové zákazníky, případně nové zákaznické segmenty.

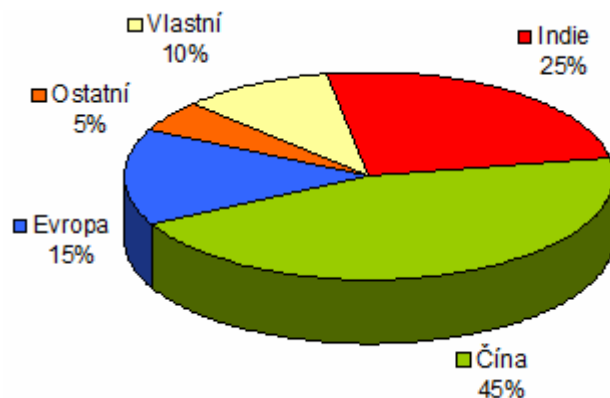


Graf 4 - Struktura prodeje barviv Synthesie v r. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

5.2.2 Dodavatelé SBU PaB

Pro výrobu pigmentů a barviv je potřeba poměrně velké množství surovin a polotovarů. Některé polotovary jsou odebírány z ostatních SBU Synthesie, a. s., ale většina surovin je nakupována z vnějších zdrojů, jak je zachyceno na grafu 5.



Graf 5 - Dodavatelé SBU PaB v r. 2009

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Potřebné suroviny a polotovary, které se dodávají do SBU PaB, je možno rozdělit do tří kategorií:

- speciální suroviny a polotovary,
- běžné suroviny a polotovary,
- běžné chemikálie.

Každá tato kategorie má své dodavatele a je k nim přístupováno rozdílně.

Jen omezený počet výrobců vyrábí speciální suroviny a polotovary. Proto je zde silná vyjednávací síla dodavatelů. SBU PaB má s dodavateli uzavřené dlouhodobé smlouvy, protože je na nich závislá. Pro společnost je velice důležité plánování zásob těchto surovin a polotovarů, sledování stavu dodavatelských firem a komunikace s nimi.

U dodavatelů běžných surovin a polotovarů je situace opačná. Těchto firem se nachází na trhu více, jedná se především o asijské výrobce a evropské distributory. Dodavatelé zde mají menší vyjednávací sílu, a proto si lze vybírat z několika dodavatelů jedné suroviny na základě stanovených kritérií (např. cena, spolehlivost dodavatelské firmy, rychlost a termín dodávky).

V oblasti běžných chemikálií jsou kritéria pro výběr dodavatele stejná. Vzhledem k větší operativnosti a rychlosti dodávky je pro SBU PaB výhodnější nakupovat

od evropských distributorů. Cena běžných chemikálií je na trhu známá a pohybuje se v určitém cenovém rozpětí.

Na SBU PaB funguje pětíměsíční plánovací cyklus. Pracovníci nákupu, výroby a prodeje se scházejí a upřesňují požadavky od zákazníků.

Spolehlivost dodávek je vyšší u dodavatelských firem, které mají schválené certifikáty kvality. Převážná část asijských firem certifikována není. Nákup od těchto společností často probíhá na základě poslání a odsouhlasení vzorku před dodávkou. Způsob dopravy zboží je stanoven ve smlouvě a platí zde sjednané dodací podmínky Incoterms. Tím je například určeno, kdy přechází odpovědnost za zboží z dodavatele na odběratele.

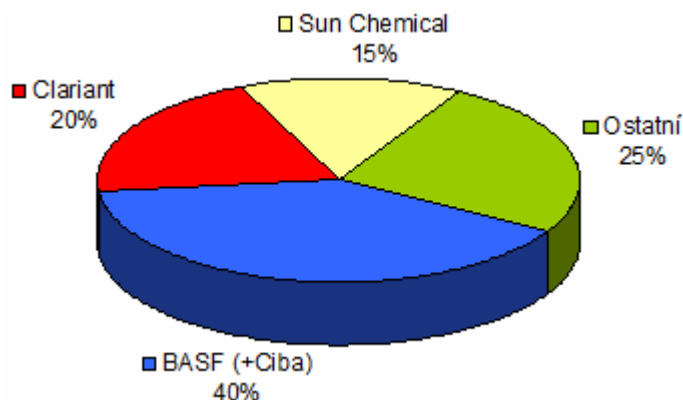
5.2.3 Konkurence

V oblasti barviv a pigmentů se na trhu vyskytují konkurenti převážně z Evropy, jedná se o významné světové výrobce, ale také o distributory levného zboží z Asie.

Podle sortimentu lze konkurenci rozdělit do čtyř kategorií:

- konkurence high-performance pigmentů,
- konkurence klasických pigmentů,
- konkurence textilních barviv,
- konkurence netextilních barviv.

V oblasti HP pigmentů tvoří konkurenci velké významné světové koncerny. Jedná se především o mezinárodní firmy Clariant, BASF a Sun Chemical, jejichž podíly na trhu v roce 2009 jsou zobrazeny na grafu 6. Tyto společnosti jsou větší než Synthesia a po celém světě mají své prodejní sítě. Vyrábí větší množství HP pigmentů, a proto mohou nakupovat i velká množství vstupních surovin s množstevní slevou. Díky tomu mají levnější vstupy a cenu svých produktů mohou lépe optimalizovat. Jejich přední výhodou je vlastní základní výzkum, kde zkoumají zcela nové chemické struktury. SBU PaB má pouze vývojové centrum, ve kterém vyvíjí nové produkty s novými vlastnostmi, ale je nemožné konkurovat výzkumným kapacitám světových koncernů v celé šíři. Asijská produkce zatím není v oblasti HP pigmentů příliš významná, ale dá se předpokládat, že snaha asijských firem konkurovat na trhu bude čím dál větší.



Graf 6 - Podíl na trhu konkurenčních firem v oblasti HP pigmentů v roce 2009

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

V oblasti produkce klasických pigmentů se na trhu vyskytují jak velké společnosti a menší distributoři, tak i asijská konkurence. Společnosti v asijských zemích ovládly trh výrobou nejzákladnějších pigmentů pro běžné aplikace, avšak s nestálou kvalitou. SBU PaB má oproti asijským firmám výhodu v pružnější reakci na poptávku na trhu EU a ve schopnosti přizpůsobení kvality požadavkům zákazníka.

Podíl Synthesie na světovém trhu organických pigmentů je cca 2 %, ale ve speciálních třídách pigmentů dosahuje i desítky procent.

Na trhu v oblasti výroby barviv se v Evropě nachází málo významných evropských konkurentů. Jedná se především o společnost Clariant, která má výrobu zčásti i v Asii. Další konkurenti jsou představováni několika menšími firmami, které si buď barviva vyrábějí sami, nebo je nakupují, finalizují mletím a mísením a následně je prodávají. Na tomto trhu konkurují i dovozci barviv, ale při prodeji nezajišťují následný servis a není zde zaručena spolehlivost dodávek.

Největšími konkurenty pro Synthesii, a. s. jsou tyto společnosti:

- v oboru HP pigmentů:
 - Clariant, Švýcarsko,
 - BASF, Německo,
 - CINIC, Čína,
- v oboru klasických pigmentů:
 - Clariant, Švýcarsko,
 - Cappelle, Belgie,
 - Dominion Colour, Kanada,

- Trust Chem, Hangzhou Beimei, Hangzhou Baihe , Čína,
- v oboru textilních barviv:
 - Huntsman, USA,
 - Bezema AG, Švýcarsko,
 - DyStar Textilfarben GmbH, Německo,
 - Farbchemie Braun KG, Německo,
 - Inotex, Česká republika,
 - asijské výrobce,
- v oboru netextilních barviv:
 - Clariant, Švýcarsko,
 - Huntsman, USA.

5.2.3.1 Clariant

Clariant je přední světovou společností v oblasti speciální chemie. Vznikla v roce 1995 osamostatněním divize chemikálií firmy Sandoz. Představuje světový koncern, protože má více než 100 společností rozmístěných na pěti kontinentech. Zaměstnává okolo 20 000 lidí. Jeho centrála se nachází ve městě Muttenz ve Švýcarsku.

Společnost v rámci čtyřech divizí produkuje následující výrobky:

- chemikálie pro textilní, kožedělný a papírenský průmysl,
- pigmenty a aditiva,
- funkční chemikálie,
- masterbatche.

Společnost má své zástupce i na českém trhu, a to firmu Clariant ČR s. r. o., která sídlí v Praze. [23]

5.2.3.2 Huntsman

Společnost Huntsman je světový výrobce chemikálií. Jeho produkty se dají využít v mnoha odvětvích průmyslu: chemikálie, umělé hmoty, automobilový, letecký, textilní a kožedělný průmysl, barviva, technologie, zemědělství, zdravotní péče, čisticí prostředky, nábytek a obaly.

Firma vznikla původně jako průkopník inovací v obalové technice v roce 1970, později zaznamenala rychlý nárůst produkce petrochemického průmyslu. Huntsman koupil

divizi barviv od fy Ciba. Dnes zaměstnává více než 11 000 lidí a své zastoupení má v mnoha zemích. V roce 2009 dosáhl tržeb přibližně 8 miliard USD. [25]

5.2.3.3 Bezema AG

Společnost Bezema AG se zaměřuje výhradně na barviva pro textilní průmysl. Barviva na papír a kůže a opticky zjasňující prostředky jsou mimo oblast zájmu.

Je to firma střední velikosti a konkuruje na trzích České republiky, Polska, v balkánských zemích a v dalších zemích Evropy. Bezema má sídlo ve Švýcarsku, ale působí i na trhu německém a rakouském.

Neprovozuje sice vlastní syntézu barviv, ale buď nakupuje hotová barviva od stálých výrobců, nebo objednává barviva ve formě press-cake a následnou finalizaci (mísení) provádí sama. Firma zároveň poskytuje související služby, včetně výzkumu a vývoje v oblasti barviv. K přímým prodejm textilních barviv využívá Bezema prodejní síť mateřské společnosti CHT R. Beitlich GmbH. [22]

5.2.3.4 DyStar Colours GmbH

Společnost DyStar, sídlící v Německu, vznikla v roce 1995 jako specialista v produkci textilních kolorantů. Společnost prodává a distribuuje barviva a rovněž poskytuje řadu souvisejících služeb:

- barviva, pomocné prostředky a servis pro textilní průmysl,
- produkty a servis pro kožedělný průmysl,
- barviva pro průmysl plastických hmot. [24]

DyStar má agentury přibližně v 50 zemích světa, ale samostatného zástupce na českém trhu nemá. V prosinci roku 2009 došlo k akvizici DyStaru s indickou společností Kiri Dyes & Chemicals Ltd., která je dnes světovým lídrem na trhu v oblasti výroby a dodávek barviv a meziproduktů. Dosud byla firma Kiri Dyes zaměřena především na asijské a severoamerické trhy, ale nyní se chce orientovat také na Evropu.

5.2.3.5 BASF

Společnost BASF je celosvětově největší chemickou společností. Její sortiment zahrnuje chemikálie, plasty, zušlechťovací komponenty (chemické přísady, přípravky na ochranu rostlin, surová ropa, zemní plyn). Sídlo společnosti se nachází v Německu, ale má svého zástupce i na českém trhu. V roce 2008 měla společnost BASF zhruba 97 000 zaměstnanců a vykázala obrát 62 miliard eur. Z toho v České republice dosáhla

firma BASF obratu ve výši 321,95 milionů eur. V r. 2009 koupila BASF divizi pigmentů firmy Ciba. [21]

5.2.3.6 Inotex

Česká společnost Inotex, s. r. o. byla založena v roce 1992 jako nástupnická organizace po Výzkumném ústavu textilního zušlechťování. Činnost firmy spočívá ve výzkumu a vývoji v oblasti textilní předúpravy, v barvení a tisku. Dále zde probíhá výroba textilních pomocných přípravků a vlastní textilní výroba. Je dodavatelem široké palety barviv pro textilní průmysl a také zabezpečuje technologický poradenský servis v související oblasti. [26]

5.3 Identifikace konkurenční výhody

Za konkurenční výhody SBU PaB považuje dobrou znalost v oboru a poskytovaný následný servis zákazníkovi. Společnost může zákazníkovi produkt předvést, dát mu doporučení nebo pomáhat při zavádění výrobků přímo u zákazníka. Pokud nastane problém, servisní technik pomůže najít a odstranit chybu, příp. navrhne další suroviny a pomocné přípravky pro barvení.

Dalšími výhodami jsou výrobní zkušenosti se speciálními technologiemi (př. fosgenace, rozpouštědlové technologie) a činnost společnosti, kde je zahrnuta výroba a zároveň i prodej. SBU PaB dokáže konkurovat svým širokým sortimentem, náročnými technologiemi, ustálenou výrobou, zajištěním evropské legislativy. SBU PaB má strategicky výhodné teritoriální umístění v Evropě a jeho dlouhodobým cílem je zaujmout místo jednoho z předních výrobců pigmentů a barviv v Evropě.

Asijská konkurence má výhodu oproti SBU PaB především v oblasti legislativy. Na asijských teritoriích nejsou zavedena tak přísná ekologická nařízení, čímž se snižují náklady na likvidaci odpadů apod., a to se následně může promítnout do nižší ceny produktů.

Z hlediska prvků marketingového mixu je posouzení konkurenčních firem na trhu následující. Evropské výrobky mají podobnou kvalitu, naopak výrobky z Asie mají obecně horší a kolísavou kvalitu. Z pohledu ceny jsou výrobky srovnatelné, ale asijsí producenti se snaží pronikat na trhy cenou nižší. Vzhledem ke vzdálenosti činí největší problém asijským výrobcům platební a dodací podmínky.

Distribuční cesty jsou pro českého výrobce na místním trhu přístupnější, v tomto případě se jedná o přímý prodej. Západoevropské koncerny většinu menších poboček

v Evropě zavřely a prodej centralizovaly, a tím se pro ně ztížil kontakt se zákazníkem v jednotlivých zemích Evropy. Zmenšila se jejich konkurenční výhoda z hlediska široké distribuční sítě. Z hlediska propagace je situace všech firem na trhu v oblasti barviv a pigmentů podobná. Účastní se stejných výstav, pořádají školení, firemní dny a mají srovnatelné propagační materiály.

Postupně se v Synthesii, a. s. zavedly akce jako u konkurence z hlediska cen, bonusů (množstevních slev), servisu, komplexních dodávek pro zákazníky atd. Poskytnout stejné nebo lepší výhody bylo nutné z hlediska konkurenceschopnosti výrobků Synthesie. Vzhledem k získání konkurenční výhody proti menším firmám je velmi důležité mít vlastní analytické a toxikologické laboratoře a odborníky.

Budování informačního systému, zpracované informace o konkurenci, cenách apod., každodenní činnost obchodu a marketingu, rychle dosažitelné informace pro rozhodování managementu patří k dalším konkurenčním výhodám Synthesie. Zpracované informace z vnitřních i vnějších zdrojů vydávané měsíčně (i častěji) pomáhají obchodu i managementu v jejich práci.

Inovační proces

V Synthesii vždy existoval inovační proces, ale byl ovlivněn možností nákupů a prodejů v omezeném teritoriu. Nový systém inovací srovnatelný se světem se začal realizovat až po roce 1990.

Na SBU PaB pracuje Inovační komise, na které se scházejí zástupci marketingu, obchodu, technického úseku divize a další odborníci. Informace o vývoji spotřebních oborů, potřebách zákazníků i konkurenčních produktech sbírají obchodníci a technici při jednáních a služebních cestách. Zápisy se zpracovávají z různých hledisek. Je třeba prověřit technologie, suroviny, kapacitu výzkumu, ekologii, perspektivu látek, patenty. Vypracuje se marketingová studie, která postihuje tato hlediska, a doporučí se další postup. Vývoj situace se stále sleduje a průběžně se doplňují informace. Minimálně ročně se upřesní ceny, náklady, situace na trhu atd. Výzkum kolorantů trvá většinou 2-3 roky. Po uvedení na trh se přibližně po roce stane běžným produktem v sortimentu.

Inovace se zaměřují na vývoj nových výrobků, technologií s lepší výtěžností (tím i ekologičtější) a ekologické inovace jako jsou náhrady rozpouštědel, výroby bez problematických surovin a odpadů. Stejně hledisko se dodržuje i z pohledu zákazníků, tedy ekologické a spotřebitelsky přínosné výrobky. Inovace se řídí projektově.

6 Hodnocení konkurenceschopnosti SBU PaB a jejích produktů vybranými metodami

Pro hodnocení konkurenční schopnosti části podniku a vybraných výrobních skupin je následně zpracována SWOT analýza a matice General Electric.

6.1 SWOT analýza

Každý podnik má svoje silné a slabé stránky. Velký podnik má většinou silnější finanční základnu než malý podnik, ale na druhé straně méně efektivně slouží menším tržním segmentům. Při zjišťování konkurenceschopnosti jsou významné nejen analýzy okolního prostředí, ale úspěšnost na trhu je závislá na možnostech podniku samotného.

Po analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku je nutno odhadnout silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby SBU a následně určit její hlavní konkurenční výhody. Vyplývá z toho základní uplatnění analýzy, která má za cíl rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a zároveň být připraven na možné příležitosti a ohrožení na trhu.

Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k prosperitě podnikové činnosti a zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Opakem jsou slabé stránky, jež představují určitá omezení nebo nedostatky. Příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí se netýkají postavení a problémů v podniku, a tak je svými aktivitami ani nemůže příliš ovlivnit. Příležitosti představují pro podnik takové možnosti, díky kterým může lépe využít interní zdroje a efektivněji plnit stanovené cíle. Ohrožení je zapříčiněno nepříznivým vývojem situace v okolí podniku a může zhoršit pozici podniku na trhu.

Následně jsou vyhotoveny SWOT analýzy jak za celé SBU PaB, tak za vybrané výrobní skupiny, které jsou důležité při zpracování další analýzy, a to portfolio matice General Electric.

SWOT analýza – SBU PaB

<p><i>Strengths - silné stránky podniku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ širší nabízeného sortimentu, ➤ stálá kvalita, ➤ znalost v oboru, ➤ aplikační servis, ➤ vlastní výzkumná základna, ➤ kvalitní zástupci ve vybraných teritoriích. 	<p><i>Weakness - slabé stránky podniku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ širší nabízeného sortimentu, ➤ nízký objem výroby vzhledem k asijské konkurenci, ➤ nedostatečně rozvinutá distribuční síť, nízké prodeje do Asie, ➤ omezené investice do výzkumu nových výrobků, ➤ nízké částky na marketingovou podporu.
<p><i>Opportunities – příležitosti podniku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ perspektiva pigmentů, ➤ končící patentová ochrana některých HP pigmentů, ➤ fúze konkurence (omezení jejich služeb, sortimentu apod.), ➤ dobrá logistická poloha v EU, ➤ možná účast na výstavách v rámci MPO ČR. 	<p><i>Treatness – hrozby podniku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ zavádění výroby HP pigmentů na Dálném východě (v Asii), ➤ politika komplexních dodávek u koncernů, ➤ aplikace legislativy REACH pro registraci chemikálií, ➤ ekologické limity, ➤ síla u dodavatelů z hlediska relativně malého objemu nákupů, ➤ zvyšování cen polotovarů, ➤ omezení spotřeby díky ekonomické krizi.

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Širší nabízeného sortimentu je zařazena jak do silných, tak do slabých stránek podniku. Výhodou široké škály nabídky produktů je schopnost lepšího uspokojení zákazníků. Naopak nevýhodou jsou velké skladové zásoby, které je nutno optimalizovat.

SBU PaB vidí jako slabou stránku nedostatečně rozvinutou distribuční síť. Obchodní síť chybí konkrétně na asijském trhu. Dříve se nevyplácelo exportovat na některé trhy vzhledem k méně náročným zákazníkům, např. v Číně, kde spotřebovávali místní, levnější, méně kvalitní koloranty.

Příležitost na trhu je sledována při omezení výroby některých produktů u velkých koncernů z důvodu mnoha fúzí a změny prodejců.

Jsou vybrány tři produktové skupiny, které budou mezi sebou následně porovnány:

- HP pigmenty pod obchodním názvem Versal,
- přímá barviva pod obchodním názvem Saturn,
- disperzní barviva pod obchodním názvem Ostacet.

Pro detailnější rozlišení jednotlivých výrobních skupin je pro každý zpracována SWOT analýza.

SWOT analýza – HP pigmenty (Versal)

<p><i>Strengths - silné stránky výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ velmi dobrá kvalita, ➤ příprava variant na zakázku, ➤ vlastní výzkum. 	<p><i>Weakness - slabé stránky výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ surovinová závislost na Asii, ➤ nedostatečná výrobní kapacita vybraných linek, ➤ nízký tržní podíl v Asii.
<p><i>Opportunities – příležitosti výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ fúze konkurentů, ➤ přechodný nedostatek některých produktů, ➤ zvyšování spotřeby HP pigmentů, ➤ spotřeba v Evropě a USA. 	<p><i>Treatness – hrozby výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tlak na ceny/ziskovost, ➤ zvyšující se náklady na ekologii, ➤ růst konkurence v Asii.

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

HP pigmenty mají vysoký tržní podíl. Ze SWOT analýzy je patrné, že tato skupina v sobě skýtá mnoho tržních příležitostí. Jednou z největších příležitostí je zvyšování spotřeby těchto produktů, naopak pouze přechodnou příležitost představují fúze konkurentů. Problematika ekologie v oblasti chemického průmyslu je natolik významný faktor, který ohrožuje všechny výrobní skupiny podrobené analýze.

SWOT analýza – přímá barviva (Saturn)

<p><i>Strenghts - silné stránky výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ široký sortiment, ➤ stálá kvalita, ➤ aplikační servis, ➤ speciální produkty pro netextilní obory. 	<p><i>Weakness - slabé stránky výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ vysoké zásoby, ➤ omezené investice do výzkumu, ➤ vysoké ceny polotovarů a závislost na dovozu z Asie.
<p><i>Opportunities – příležitosti výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ logisticky výhodná poloha v Evropě, ➤ omezení výroby konkurentů v EU, ➤ variabilní nabídky koncentrací a forem barviv. 	<p><i>Treatness – hrozby výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ další propad cen, ➤ konkurence a spotřeba v Asii, ➤ ekologie při výrobě i spotřebě, ➤ legislativa REACH, náklady pro široký sortiment.

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Skupina přímých barviv má průměrnou pozici při identifikaci faktorů SWOT analýzy. Oproti HP pigmentům se zde více objevují slabé stránky a hrozby na trhu. Ale oproti disperzním barvivům mají více silných stránek a tržních příležitostí. Největší nebezpečí spočívá ve vyšší spotřebě přímých barviv v Asii, kde se nachází i rozvíjející se konkurence. Z hlediska legislativy REACH je třeba omezit sortiment, protože nebude registrováno tolik produktů, které se dnes na trhu vyskytují.

SWOT analýza – disperzní barviva (Ostacet)

<p><i>Strenghts - silné stránky výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ aplikační servis. 	<p><i>Weakness - slabé stránky výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ omezený sortiment, ➤ závislost na dovozu z Asie.
<p><i>Opportunities – příležitosti výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ doplnění sortimentu textilních barviv. 	<p><i>Treatness – hrozby výrobku:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nízké ceny, ➤ konkurence a spotřeba v Asii, ➤ ekologie.

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Ze SWOT analýzy disperzních barviv je patrné, že tato skupina nemá velkou perspektivu do budoucna. Skupina nemá mnoho silných stránek ani příležitostí. Naopak má více slabých stránek a týká se jí více možných hrozeb z vnějšího okolí.

6.2 Portfoliová matice General Electric

Pro zpracování analýzy portfolia jsou i nadále použity stejné produktové skupiny jako ve SWOT analýze (HP pigmenty, přímá barviva, disperzní barviva). Tyto výrokové skupiny byly vybrány záměrně, protože jsou mezi nimi velké odlišnosti. Všechny ostatní skupiny výrobků SBU se vyskytují v prostoru matice mezi nimi.

Vícefaktorová portfoliová matice GE bere v úvahu atraktivitu trhu a konkurenční postavení výrobků. Tato dvě hlediska v sobě zahrnují další kritéria.

Hodnocení konkurenční pozice vybraných produktů vychází z následujících faktorů - relativní podíl na trhu; relativní výnosnost, rentabilita; relativní výrobní potenciál; relativní kvalita produktů, inovační schopnost; dodavatelská pohotovost, poradenství, servis; logistika a distribuce; prodejní a marketingový potenciál (reklama, prospekty, průzkum trhu); image a stupeň známosti firmy; výhody a nevýhody místa výroby; relativní kvalifikace pracovníků a know-how managementu.

Hodnocení atraktivity trhu bere v úvahu tyto faktory - velikost trhu; růst trhu; historická míra ziskovosti; inovační potenciál trhu; vyjednávací síla dodavatelů; vyjednávací síla odběratelů – požadavky na distribuci a servis; intenzita konkurence; nebezpečí náhrady produktu; ekologie; prostor pro cenovou politiku.

Zařazení výrokových skupin do určitého pole matice předchází ohodnocení jednotlivých faktorů pomocí bodového ocenění. Pozice 1 v případě hodnocení konkurenčního postavení označuje nepříznivou situaci vůči konkurenci, pozice 5 značí naopak výhody vůči konkurenci. V případě atraktivity trhu značí pozice 1 malou atraktivitu, pozice 5 velkou atraktivitu. Váhy prezentují významnost konkrétního faktoru pro podnik, udávají se v rozmezí 0,1 (malá důležitost) až 1,0 (velká důležitost kritéria) a jejich součet se ve sledovaném modelu rovná jedné. Konečné hodnoty, které určují celkovou velikost a významnost obou hledisek pro stanovení postavení výrokových skupin v modelu, se získají jako součet násobků příslušných vah a známek.

V následujících tabulkách je provedeno bodové ohodnocení konkurenční pozice i atraktivity trhu všech tří produktových skupin.

1. Výrobní skupina HP pigmenty (Versal)

Tabulka 4 - Hodnocení konkurenční pozice: HP pigmenty (Versal)

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Relativní podíl na trhu	3	0,10	0,30
Relativní výnosnost, rentabilita	4	0,15	0,60
Relativní výrobní potenciál	3	0,05	0,15
Relativní kvalita produktů, inovační schopnost	4	0,20	0,80
Dodavatelská pohotovost, poradenství, servis	4	0,10	0,40
Logistika a distribuce	4	0,05	0,20
Prodejný a marketingový potenciál (reklama, prospekty, průzkum trhu)	3	0,10	0,30
Image a stupeň známosti firmy	4	0,10	0,40
Výhody a nevýhody místa výroby	3	0,05	0,15
Relativní kvalifikace pracovníků a know-how managementu	4	0,10	0,40
Celkové hodnocení	-	1,00	3,70

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Tabulka 5 - Hodnocení atraktivity trhu: HP pigmenty (Versal)

Kritérium	Atraktivita (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Velikost trhu	5	0,10	0,50
Růst trhu	5	0,15	0,75
Historická míra ziskovosti	4	0,05	0,20
Inovační potenciál trhu	4	0,10	0,40
Vyjednávací síla dodavatelů	3	0,05	0,15
Vyjednávací síla odběratelů – požadavky na distribuci a servis	4	0,10	0,40
Intenzita konkurence	3	0,10	0,30
Nebezpečí náhrady produktu	3	0,10	0,30
Ekologie	4	0,15	0,60
Prostor pro cenovou politiku	4	0,10	0,40
Celkové hodnocení	-	1,00	4,00

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

2. Výrobní skupina přímá barviva (Saturn)

Tabulka 6 - Hodnocení konkurenční pozice: přímá barviva (Saturn)

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Relativní podíl na trhu	2	0,05	0,10
Relativní výnosnost, rentabilita	2	0,15	0,30
Relativní výrobní potenciál	3	0,10	0,30
Relativní kvalita produktů, inovační schopnost	3	0,20	0,60
Dodavatelská pohotovost, poradenství, servis	3	0,15	0,45
Logistika a distribuce	4	0,10	0,40
Prodejný a marketingový potenciál (reklama, prospekty, průzkum trhu)	3	0,05	0,15
Image a stupeň známosti firmy	3	0,05	0,15
Výhody a nevýhody místa výroby	4	0,10	0,40
Relativní kvalifikace pracovníků a know-how managementu	3	0,05	0,15
Celkové hodnocení	-	1,00	3,00

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Tabulka 7 - Hodnocení atraktivity trhu: přímá barviva (Saturn)

Kritérium	Atraktivita (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Velikost trhu	5	0,05	0,25
Růst trhu	3	0,15	0,45
Historická míra ziskovosti	3	0,05	0,15
Inovační potenciál trhu	3	0,10	0,30
Vyjednávací síla dodavatelů	3	0,10	0,30
Vyjednávací síla odběratelů – požadavky na distribuci a servis	4	0,10	0,40
Intenzita konkurence	4	0,10	0,40
Nebezpečí náhrady produktu	3	0,10	0,30
Ekologie	3	0,15	0,45
Prostor pro cenovou politiku	3	0,10	0,30
Celkové hodnocení	-	1,00	3,30

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

3. Výrobní skupina disperzní barviva (Ostacet)

Tabulka 8 - Hodnocení konkurenční pozice: disperzní barviva (Ostacet)

Kritérium	Pozice (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Relativní podíl na trhu	1	0,05	0,05
Relativní výnosnost, rentabilita	1	0,15	0,15
Relativní výrobní potenciál	1	0,10	0,10
Relativní kvalita produktů, inovační schopnost	2	0,20	0,40
Dodavatelská pohotovost, poradenství, servis	3	0,15	0,45
Logistika a distribuce	3	0,10	0,30
Prodejný a marketingový potenciál (reklama, prospekty, průzkum trhu)	2	0,05	0,10
Image a stupeň známosti firmy	1	0,05	0,05
Výhody a nevýhody místa výroby	3	0,10	0,30
Relativní kvalifikace pracovníků a know-how managementu	2	0,05	0,10
Celkové hodnocení	-	1,00	2,00

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Tabulka 9 - Hodnocení atraktivity trhu: disperzní barviva (Ostacet)

Kritérium	Atraktivita (1-5)	Váha (v %)	Vážená hodnota
Velikost trhu	3	0,05	0,15
Růst trhu	3	0,15	0,45
Historická míra ziskovosti	1	0,05	0,05
Inovační potenciál trhu	1	0,10	0,10
Vyjednávací síla dodavatelů	2	0,10	0,20
Vyjednávací síla odběratelů – požadavky na distribuci a servis	2	0,10	0,20
Intenzita konkurence	4	0,10	0,40
Nebezpečí náhrady produktu	2	0,10	0,20
Ekologie	3	0,15	0,45
Prostor pro cenovou politiku	1	0,10	0,10
Celkové hodnocení	-	1,00	2,30

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Zpracování a vyhodnocení matice GE

Pro určení konkurenční pozice, která je vyjádřena komplexem působících dílčích faktorů, jsou stanovena 3 pásma – slabé, střední, silné. Pro atraktivitu trhu jsou tato pásma nazvána – nízké, střední, vysoké.

Jednotlivé výrobkové skupiny se znázorňují kruhem. Střed kruhu je dán vypočtenou atraktivitou trhu a konkurenční pozicí produktové skupiny. Jeho plocha je dána poměrem tržeb produktové skupiny uvedené v procentech z důvodu nemožnosti zveřejnění tržeb v absolutních číslech.

Velikost kruhu je vypočtena pomocí obecného vzorce $S = \pi \cdot r^2$.

Tabulka 10 - Výpočet průměru kruhu

Výrobová skupina	Podíl tržeb (v %)	Výpočet poloměru	Poloměr	Průměr
HP pigmenty	43,20	$\sqrt{(43,2/3,14)}$	3,71	7,42
Přímá barviva	8,70	$\sqrt{(8,7/3,14)}$	1,66	3,32
Disperzní barviva	0,98	$\sqrt{(0,98/3,14)}$	0,56	1,12

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

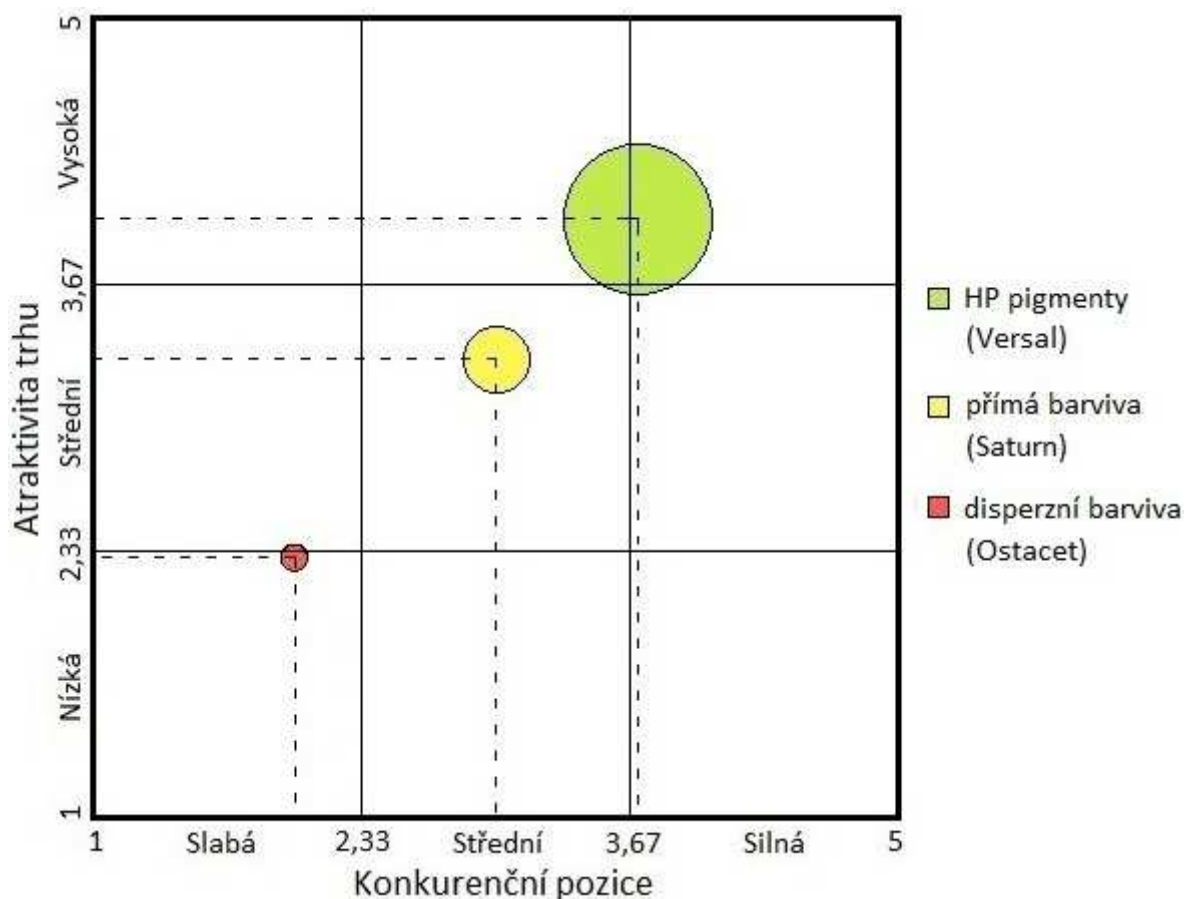
V níže uvedené tabulce je uvedeno shrnutí všech údajů za uvedené produktové skupiny, které jsou potřebné pro vyhotovení matice GE.

Tabulka 11 - Údaje potřebné pro zpracování matice GE

Výrobová skupina	Konkurenční pozice	Atraktivita trhu	Průměr kruhu
HP pigmenty	3,70	4,00	7,42
Přímá barviva	3,00	3,30	3,32
Disperzní barviva	2,00	2,30	1,12

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Na základě získaných hodnot je na obrázku 13 zpracována matice, ve které jsou vyznačeny pozice jednotlivých výrobových skupin.



Obrázek 13 - Matice GE pro vybrané skupiny výrobků

Zdroj: Vlastní zpracování (interní materiály).

Matice dovoluje SBU PaB posoudit postavení jednotlivých skupin produktů jako nezávislých složek, na jehož základě je usnadněno rozhodování o umístění zdrojů v rámci jednotlivých skupin.

Výrobní skupina HP pigmenty má silnou konkurenční pozici na vysoce atraktivním trhu. Vyznačuje se relativně vysokým podílem na trhu, vyšší výnosností, kvalitou a inovační schopností. HP pigmenty mají také vysokou úroveň dodavatelské pohotovosti, poradenství, logistiky a kvalifikace pracovníků. Společnost by do nich měla investovat a tím podporovat jejich růst.

Analýza potvrzuje, že Synthesia, a. s. správně považuje tuto skupinu za nejvíce perspektivní. Podnik investuje jak do výzkumu a výrobního zařízení, tak do propagace produktové skupiny. Tato skupina je z hlediska kolorantů nejvíce zisková i ve světě a v posledních letech se její prodej zdvojnásobil. Pro Synthesii je důležité, aby si tuto pozici udržela, protože lze očekávat velkou konkurenci. Měla by proto ještě zvýšit veškeré aktivity spojené s podporou prodeje.

Přímá barviva se nacházejí v oblasti charakterizující středně konkurenční pozici na středně atraktivním trhu. Produkty jsou průměrné bez zvláštního rozlišení a určení a mají větší počet srovnatelných substitutů od konkurence. SBU PaB má více možností, jak dále pokračovat s podporou této skupiny. Společnost by se měla snažit maximalizovat tržby této výrobní skupiny bez rozšiřování nebo dotování dalšími zdroji, a tak si udržet pozici na trhu. Může také nahradit výrobky lepšími, nebo pokud to bude efektivní, získat nové trhy (např. v Asii).

Skupina disperzních barviv se nachází ve slabé konkurenční pozici na nízkém až středně atraktivním trhu. Produkty v této pozici jsou kandidáty na prodej nebo alespoň na snížení nákladů a minimalizaci investic. Vyhlídky výrobku jsou špatné především z důvodu nízké míry ziskovosti a slabému inovačnímu potenciálu.

Synthesia, a. s. tuto skupinu nerozvíjí, dokupuje značky jen pro doplnění sortimentu a prodává ji ve společné síti s ostatními skupinami. SBU PaB by mělo od produkce této skupiny postupně ustupovat a dát tak možnost jiným produktům, které mají větší potenciál.

Závěr

Důležitým předpokladem konkurenceschopnosti podniku je plnění požadavků, které jsou kladeny v daném odvětví. Tyto požadavky však nejsou všechny stejně významné. Plnění některých z nich má minimální přínos, a tudíž nemusí přinést podniku žádnou výhodu. Veškeré faktory ovlivňující podnik se musí ohodnotit z hlediska významnosti a úrovně jejich plnění. Na základě bodového ocenění by se měl podnik soustředit na klíčové faktory, které jsou pro něj nejdůležitější.

Na základě zjištění vnitřní a vnější situace SBU Pigmenty a barviva a vypracovaných analýz mohu shrnout nejdůležitější oblasti, kterými by se společnost měla zabývat, aby v konkurenci obstála. Za hlavní cíl je možno označit dlouhodobé dosahování zisku a s tím související problematika nákladů a produktivity. Je proto nutné řešit otázku výběru distribučních cest a míst. SBU se snaží hledat výklenky na trhu. Otevírá se zde možnost vyrábět speciální produkty, jejichž světová spotřeba je relativně nízká a konkurenci se nevyplatí investice do těchto technologií.

Vedle snahy uspět v ekonomické oblasti se dnes stávají stále více středem aktuálních diskusí ekologické problémy jako rozhodující faktor podnikové politiky. Pro Synthesii, a. s. je problematika ekologie stěžejní oblastí zájmu. Musí být dodržovány veškeré předpisy a nařízení a společnost se musí všemi dostupnými prostředky snažit zabránit nebo zmírnit zatěžování životního prostředí. Vzhledem k otázce priorit cílů pro podnik by měla dle mého názoru ochrana životního prostředí dosahovat stejné úrovně důležitosti, jakou mají klasické tržní cíle - obrat, tržní podíl a krátkodobé dosahování zisku.

S oblastí ekologie neoddělitelně souvisí legislativa REACH, která platí od roku 2007 v celé Evropské unii. Nařízení mění povinnosti výrobců a dovozců k chemickým látkám a tím se snaží minimalizovat škodlivý vliv chemie jak na lidské zdraví, tak na životní prostředí. Tato legislativa představuje pro Synthesii, a. s. významné ohrožení z hlediska nákladů. Každý produkt, který přesáhl stanovenou výši roční produkce v určených letech, musí být registrován, což představuje velkou finanční náročnost. Pro zjištění, které produkty nebo jejich skupiny jsou perspektivní a vyplatí se u nich provést tuto registraci, je nutné provést portfolio analýzy.

V praktické části diplomové práce byly zpracovány dvě portfolio analýzy – SWOT a matice General Electric pro tři výrobové skupiny. Na základě provedených analýz jsem mohla porovnat jejich konkurenční pozici a tržní podíly. Obě vyhotovené analýzy potvrzují

stejně výsledky pro jednotlivé skupiny produktů. Pro každou skupinu jsem následně shrnula a navrhla opatření pro jejich budoucí vývoj, která by byla pro SBU Pigmenty a barviva nejvhodnější. HP pigmenty představují nejvíce perspektivní skupinu produktů, jejichž růst by společnost měla cílevědomě podporovat. Přímá barviva mají průměrně výhodné postavení. Účelná by byla diferencovaná podpora, kde by SBU mělo posílit postavení konkrétních výrobků této skupiny, u kterých se předpokládá úspěšný budoucí vývoj. Disperzní barviva se v matici nacházejí v nerůstové oblasti a tvoří malý tržní podíl, proto by bylo efektivnější prodej této skupiny výrobků úplně zrušit. Byly záměrně vybrány skupiny, které jsou vzájemně odlišné a analýzy to potvrzují. Ostatní výrobové skupiny SBU PaB se pohybují mezi těmito třemi vybranými skupinami.

Všechny analýzy jsou prováděny za účelem zlepšení ekonomické rentability výroby a prodeje a to proto, aby firma obstála ve světovém konkurenčním prostředí. Tam, kde bude mít společnost nedostatky, se nebude moci prosadit a tím vznikne prostor jiné firmě, které se zde naskytne šance uspět. Je tudíž nutno najít optimální strategii pro prosazení se na trhu a dokázat odolat konkurenci z vnějšku.

Cílem práce je posouzení SBU Pigmenty a barviva z hlediska konkurenčního postavení, zjištění konkurenčních výhod, provedení analýzy konkurenceschopnosti tří výrobových skupin a jejich následné zhodnocení. Na závěr mohu konstatovat, že se mi podařilo vypracovat jak komplexní přehled o společnosti Synthesia, a. s. SBU Pigmenty a barviva z hlediska dodavatelů, zákazníků a konkurence, tak zhodnocení konkurenčního postavení vybraných výrobových skupin.

Použitá literatura

Monografie:

1. BUREŠ, Ivan. *Marketingově řízená firma*. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-85603-24-1.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
3. JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, [2002?]. 189 s. ISBN 80-86419-22-3.
4. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0
5. KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
6. KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
7. KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
8. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
9. KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
10. LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. Praha: Grada, 2000. 120 s. ISBN 80-7169-720-6.
11. MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. Praha: Ekopress, 1998. 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
12. MEFFERT, Heribert. *Marketing - Management*. Praha: Grada, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.
13. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
14. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2005. 372 s. ISBN 80-247-1046-3.
15. PORTER, Michael. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.

16. PORTER, Michael. E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
18. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
19. WEIHRICH, Heinz; KOONTZ, Harold. *Management*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje:

20. *Algin.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-11]. Počet obyvatel v ČR. Dostupné z WWW: <<http://algin.cz/slovník/pocet-obyvatel-v-cr/>>.
21. *Basf.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Welcome to BASF in Czech Republic. Dostupné z WWW: <<http://www.basf.cz/ecp2/CzechRepublic/en/>>.
22. *Bezema.com* [online]. 4. 2. 2010 [cit. 2010-03-02]. BEZEMA AG - UNIQUE IDEAS. UNIQUE SOLUTIONS. Company. Dostupné z WWW: <http://www.bezema.com/index_en.php?TPL=10061>.
23. *Clariant.com* [online]. c2010 [cit. 2010-03-02]. Clariant Services & Products - Exactly Your Chemistry - About Us. Dostupné z WWW: <<http://www.clariant.com/C125766B004CDFBC/vwWebPagesByID/6C1A72EC24815BEDC12568C70038F54B>>.
24. *Dystar.com* [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. DyStar - World of Textiles. Dostupné z WWW: <<http://dystar.com/dsgroup/history.cfm?CFID=424941&CFTOKEN=70660184>>.
25. *Huntsman.com* [online]. c2001-2010 [cit. 2010-03-02]. Huntsman - About us. Dostupné z WWW: <http://www.huntsman.com/eng/About_us/About_us/index.cfm?PageID=7383>.
26. *Inotex.cz* [online]. c2008 [cit. 2010-03-02]. INOTEX - historie. Dostupné z WWW: <<http://www.inotex.cz/historie.aspx>>.
27. *Kurzy.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Makroekonomika - přehled makroekonomických údajů z ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>>.
28. *Synthesia.eu* [online]. c2007 [cit. 2009-12-11]. Synthesia. Dostupný z WWW: <<http://www.synthesia.eu/>>.