

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy XXX**

Simona Kajšová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Simona Kajšová**  
Osobní číslo: **M110197**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy XXX**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte uvedenou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.

II. Praktická část

- Proveďte průzkum konkurenčního prostředí firmy XXX.
- Zhodnoťte výsledky průzkumu.
- Navrhněte řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**BLAŽKOVÁ, Martina.** Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG.** Principles of marketing. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005, 651 s. ISBN 013-14-691-85.

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER.** Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

**SVĚTLÍK, Jaroslav.** Marketing - cesta k trhu. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.


**TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ.** Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Ludvík Kocfelda**  
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014

  
Mgr. Pavel Hýl  
v ZŠst. děkanka



  
Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.  
v ZŠst. ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na v domí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlín právo na uzavření licenční smlouvy o užití díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup>zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejnění závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělává zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých probíhá obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být těmto nejmenším pracovním dnům před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může zveřejněné práce požadovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, ufiije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup>zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělení svolení bez vádného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24. 4. 2014

Kajová Simona

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci bude analyzováno konkurenční prostředí firmy XXX, která se zabývá prodejem náhradních dílů na automobily značky <sup>TM</sup>Skoda. Práce bude rozdělena na dvě části - teoretickou část a praktickou část.

Teoretická část bude vysvětlovat základní teoretické pojmy. V praktické části bude nejprve charakteristika společnosti, po které bude následovat analýza vybraných konkurentů v České republice. Také zde bude vypracování SWOT analýzy a Porterova modelu pět konkurenčních sil.

Závěr práce bude obsahovat sloučení zjištěných poznatků a návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti XXX.

**Klíčová slova:** konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční strategie, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

In the thesis will be analyzed the competitive environment of the company XXX, which sells car parts for Skoda. This work will be divided into two parts - the theoretical part and practical part.

The theoretical part will explain the basic theoretical concepts. In the practical part will be description of the company, followed by analysis of selected competitors in the Czech Republic. Also, there will be a SWOT analysis and Porter's five forces model.

Conclusion the work will include the merger of the facts and propose for improving the competitiveness of the company XXX.

**Keywords:** competition, competitiveness, competitive environment, competitive strategy, SWOT analysis.

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, co mi pomáhali s bakalářskou prací. Děkuji také zaměstnancům společnosti XXX. Zejména tedy Renatu Vaculíkové za její vstřícnost a poskytnuté potřebné informace.

*„Všichni v sobě máme víc, než si myslíme. Využijme to k němu pozitivnímu.“*

Chris Guillebeau

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 DEFINICE KONKURENCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 KONKUREN NÍ VÝHODA .....	12
1.2 KONKUREN NÍ STRATEGIE .....	13
1.2.1 Konkuren ní postavení.....	14
1.3 KONKUREN NÍ PROST EDÍ.....	15
<b>2 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	<b>16</b>
2.1 HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE .....	16
2.2 ODHAD REAKCE KONKUREN TA.....	17
2.3 POSTUP P I ANALÝZE KONKUREN T .....	17
<b>3 STRATEGIE PODLE PORTERA</b> .....	<b>19</b>
<b>4 METODA PEST</b> .....	<b>24</b>
<b>5 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>26</b>
5.1.1.1 Doporu ený postup realizace SWOT analýzy .....	28
<b>II PRAKTICKÁ ÁST</b> .....	<b>30</b>
<b>6 INFORMACE O FIRM</b> .....	<b>31</b>
<b>7 ANALÝZA KONKUREN T</b> .....	<b>33</b>
7.1 ANALÝZA KONKUREN TA . 1.....	33
7.1.1 Informace o firm .....	33
7.1.2 Výhody .....	34
7.1.3 Nevýhody.....	34
7.2 ANALÝZA KONKUREN TA . 2.....	34
7.2.1 Informace o firm .....	35
7.2.2 Výhody .....	35
7.2.3 Nevýhody.....	36
7.3 ANALÝZA KONKUREN TA . 3.....	36
7.3.1 Informace o firm .....	36
7.3.2 Výhody .....	37
7.3.3 Nevýhody.....	38
7.4 ANALÝZA KONKUREN TA . 4.....	38
7.4.1 Informace o firm .....	38
7.4.2 Výhody .....	38
7.4.3 Nevýhody.....	39
7.5 ANALÝZA KONKUREN TA . 5.....	39
7.5.1 Informace o firm .....	39
7.5.2 Výhody .....	40
7.5.3 Nevýhody.....	40
<b>8 PORTER V P TIFAKTOROVÝ MODEL KONKUREN NÍHO PROST EDÍ</b> .....	<b>41</b>
8.1 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍK .....	41
8.2 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATEL .....	43



8.3	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENT .....	43
8.4	HROZBA SUBSTITUT .....	43
8.5	RIVALITA FIREM P SOBÍČÍCH NA DANÉM TRHU .....	44
<b>9</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>45</b>
9.1	POLITICKÉ FAKTORY .....	45
9.2	EKONOMICKÉ FAKTORY .....	45
9.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	45
9.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	46
<b>10</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>47</b>
10.1	SILNÉ STRÁNKY .....	47
10.2	SLABÉ STRÁNKY .....	48
10.3	P ÍLEFITOSTI.....	48
10.4	HROZBY .....	49
<b>11</b>	<b>NÁVRHY A DOPORU ENÍ.....</b>	<b>50</b>
	<b>ZÁV R.....</b>	<b>53</b>
	<b>SEZNAM POUFITÉ LITERATURY .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUFITÝCH SYMBOL A ZKRATEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZK .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM P ÍLOH.....</b>	<b>58</b>

## ÚVOD

Konkurencí se musí každá firma neustále zabývat. Je důležité znát své konkurenty, mít o nich co nejvíce informací a shromáždit informace také umět využít ve svůj prospěch. Například si stanovit konkurenční výhodu dříve, než to udělá konkurence. Pomocí konkurenční výhody si firma může zlepšit postavení na trhu. Je ale důležité, aby společnost dokázala udržet svou konkurenční výhodu co nejdéle.

Tato bakalářská práce je vypracována na základě odborné praxe vykonávané ve společnosti XXX, která se zabývá nákupem a následným prodejem náhradních dílů na automobily značky Toyota a v malé míře také na automobily značky Volkswagen, Audi a Seat.

Cílem práce je udělat analýzu konkurenčního prostředí firmy XXX. Práce je rozdělena na dvě části - teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů, jako je konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a konkurenční prostředí. Je zde vysvětlen Porterův pětifaktorový model, PEST analýza a SWOT analýza.

V praktické části je nejprve představena společnost XXX, po které následuje analýza vybraných konkurentů. Konkurenti jsou nejprve představeni, a poté jsou vypsány jejich výhody a nevýhody.

V následujících kapitolách je pak proveden Porterův pětifaktorový model, PEST analýza a SWOT analýza.

V závěru práce jsou navržena doporučení, vyplývající z provedení zmíněných analýz, které by společnosti mohly zlepšit pověst u firmy a udržet stávající zákazníky.

# **I TEORETICKÁ ÁST**

## 1 DEFINICE KONKURENCE

Každý podnik má nějaké své konkurenty. Marketingový koncept tvrdí, že chce-li být firma úspěšná, musí poskytnout větší hodnotu pro zákazníka než její konkurenti. Proto obchodníci musí udělat víc než jen přizpůsobit se potřebám cílových segmentů. (Kotler a Armstrong, 2005, s. 67)

Proč přirovnání napsal ve své knize pan Kotler (2003, s. 49) „ čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat. Trhy jsou plné velryb, barakud, žraloků a malých rybek. V takových vodách máte na vybranou: buď si někoho dáte k obědu, nebo sami jako oběd posloužíte. ”

Kotler (2003, s. 49) dále dodává, že kvalitní konkurenti jsou posílením. Dobré konkurenty přirovnává k dobrým učitelům, kteří rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. Přímé konkurenty přidávají do obtížného hmyzu a nepřímí konkurenti jsou pro nás podle něj trest.

Problém je v tom, že zákazníci neumí rozeznat, v čem je rozdíl. Naše podnik se jim může přelst s jinými. Musíme se tedy od konkurence odlišovat. Konkurenci nemáme porazit tak, že zaútočíme jako první. Přitom musíme sledovat nejen blízké konkurenty, ale i ty vzdálené. Naše podnik totiž může zničit převratná technologie a nejen jaký konkurent s podobnou nabídkou. (Kotler, 2003, s. 49-50)

### 1.1 Konkurenční výhoda

V oblasti marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízejí něco, co vyhoví potřebám cílových zákazníků lépe než nabídka konkurence. Mohou kupříkladu nabídnout vyšší hodnotu prostřednictvím nižších cen, než požaduje konkurence za podobné produkty a služby. (Kotler a spol., 2007, s. 568)

Pan Světlík (2005, s. 334) ve své knize dodává, že další způsob jak získat konkurenční výhodu je vyvíjení kontroly nad distribučními cestami. Má-li například firma zajištěna prodejní místa na regálech s určitým sortimentem v maloobchodních jednotkách, konkurence se bude na trhu prosazovat velmi obtížně.

Kotler (2003, s. 51) přirovnává konkurenční výhodu ke stelné zbraně v souboji, kde jiní mají pouze nože.

V dnešní době však nezstane v tina výhod dlouho relevantní a jen málokterá je udržitelná. Podniky si mohou vytvořit konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o neobvyklou jakost, rychlost, bezpečnost, design, spolehlivost nebo poskytování služeb. Daleko obvyklejší je kombinace těchto prvků, nikoli pouze jedna vychytávka, která by měla zajistit celou konkurenční výhodu. (Kotler, 2003, s. 51)

Zcela jiný názor na konkurenční výhodu najdeme v knize, kterou napsala paní Magretta (2012, s. 67). Ta zastává názor pana Portera, který tvrdí, že pokud máte skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že v porovnání s konkurencí dosahujete nižších nákladů, úspornější ceny, popř. dáváte obojí.

## 1.2 Konkurenční strategie

Jedním z hlavních důvodů pro firmy uplatňují marketingové strategie je určení podstaty a směru rozvoje a růstu firmy. V tina podnik si stanovuje růst jako jeden z mnoha hlavních cílů. Plány a strategie podniku se pak tomuto cíli podřizují. (Sv tlík, 2005, s. 334)

Pro růst pro podniky tak důležitý nám popisuje ve své knize pan Sv tlík (2005, s. 334)

1. Každý výrobek má svůj životní cyklus a některé výrobky se mohou nacházet ve fázi poklesu. Aby si firma udržela svou pozici na trhu, musí neustále vyvíjet aktivity, které povedou k růstu firmy.
2. Růst podniku je dobrý motivační prvek nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele a vytváří lepší image firmy.
3. Firma, která roste, bude přitahovat také investory, kteří by pravděpodobně neinvestovali do stagnujícího podniku.

Čím více jsou si strategie různých firem podobné, tím větší jsou konkurenty. Ve většině odvětví se konkurence dělí na skupiny, které sledují odlišné strategie. Strategická skupina je skupina firem v odvětví, které mají na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii. Při identifikaci strategické skupiny si můžeme všimnout zajímavých postehů. Jestliže firma vstoupí do jedné ze skupin, členové této skupiny se stanou jejími hlavními konkurenty a firma si musí vytvořit určité konkurenční výhody, jinak neuspěje. Přestože nejvíce konkurence probíhá ve strategické skupině, existuje i soupeření mezi skupinami. Některé strategické skupiny se například mohou zaměřovat na stejné segmenty. Firmy proto musí podrobně prostudovat výzkum a vývoj svých konkurentů, jejich výrobní, nákupní, finanční ale i jiné strategie. (Kotler a spol., 2007, s. 5726573)

Účel strategií zaměřených na konkurenci je významné se vymežit v realizaci užitku pro zákazníka proti konkurenci. Vymežit své chování vůči konkurenci a stanovit postavení firmy v konkurenčním prostředí. Základem je vytvoření konkurenční výhody, a tím i dosažení vlastního místa na trhu. (Tomek a Vránová, 2009, s. 154)

Je možno uvést následující strategická chování:

- strategie kooperace – podnik nemá žádnou konkurenční výhodu, která v-ak formálně může být zajištěna licenčními smlouvami, smluvní výrobou apod.,
- strategie konfliktní – dosažení tržního podílu na základě inovativního chování ve srovnání s konkurencí a získání pokud možno tržního vedoucího postavení – útočím směrem přímo, nebo směrem postupně narušovat tržní postavení konkurence z více stran, směrem například útočit na slabé stránky,
- strategie úhybná a přizpůsobení – podnik nejprve zkoumá jak vyhovět inovačními aktivitami tlaku konkurence tím, jak získá nové segmenty, poté se podnik zaměřuje na udržení již dosažené pozice na trhu tak, jak sjednocuje svoje chování s chováním konkurence. (Tomek a Vránová, 2009, s. 154-155)

Není nejlepší strategie pro všechny firmy. Každá firma se musí sama rozhodnout, co je pro ni to nejlepší vzhledem k situaci v odvětví i jejím cílům, příležitostem a zdrojům. (Kotler a spol., 2007, s. 578)

### 1.2.1 Konkurenční postavení

Firmy, které si na daném trhu konkurují, se v jakémkoliv okamžiku liší z hlediska svých cílů a zdrojů. Některé firmy jsou malé, některé velké. Některé drží velké zdroje, jiné získávají finance obtížně. Některé jsou staré, zaseté firmy, jiné jsou to firmy zcela nové. Některé firmy prahnou po rychlém růstu na trhu, jiné chtějí spíše dlouhodobý zisk. Všechny tyto firmy budou tedy na trhu zastávat různé postavení. (Kotler a spol., 2007, s. 578)

Pan Kotler a spol. (2007, s. 578-579) ve své knize zmíní i ty i základní strategie positioningu dle Michaela Portera. Jedná se o tři významné strategie a jednu strategii poraženého.

Ti vítězné strategie jsou:

1. Celkové prvenství v nákladech – v tomto případě se firma snaží získat nejnižší výrobní a distribuční náklady, aby mohla stanovit nižší cenu než konkurenční firmy a získat tak větší podíl na trhu.
2. Diferenciace – tedy se firma soustředí na vytvoření diferencovaných produktových a marketingových programů, aby úinkovala jako lídr dané třídy v odvětví. Vtina zákazníků tak bude upřednostovat tuto značku, pokud cena nebude příliš vysoká.
3. Zaměření – tedy se firma zamění jen na pár tržních segmentů, místo aby se snažila o celý trh.

Firmám, které používají jednu ze zmínovaných strategií, se pravděpodobně bude dařit. Ty, kterým se daná strategie bude dařit nejlíp, budou také dosahovat největšího zisku. Firmy, které nemají jasně definovanou strategii a zůstávají na půli cesty, na tom budou nejhůř. Snaží se uspět ve všech strategiích, což má za následek to, že nakonec nejsou dobré ani v jedné. (Kotler a spol., 2007, s. 579)

### 1.3 Konkurenční prostředí

Podnik je při svém působení ovlivněn prostředím, ve kterém vykonává svou činnost. Vlivy představují síly, které buď jsou, nebo nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř i vně podniku. Každý z faktorů má vliv na marketingová rozhodnutí. Sílou těchto vlivů je velice obtížné předpovídat a odhadnout. (Svobůdk, 2005, s. 22)

Z hlediska marketingu je konkurenční prostředí podle pana Michovského (2002, s. 12613), kde se stává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, vyvolaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost uspokojení poptávky závisí na konkurenčních výhodách nabízených produktů a služeb, které jsou klíčem při volbě kupujícího o produktu nebo službu.

## 2 ANALÝZA KONKURENCE

**Analýzu konkurence** definuje pan Kotler (2007, s. 568) jako „proces identifikace klíčových konkurentů a hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrožit a kterým je třeba se vyhnout.“

Firma označuje své primární konkurenty, ale i ty nepřímé a potenciální. Některé firmy se domnívají, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné to naopak se sledováním konkurentů a jejich činností přehánějí. Zbytek firem má dobrý přehled o svých konkurentech, čas od času kopíruje jejich pohyby a reaguje na jejich změny. (Blafková, 2007, s. 61)

Analýza konkurentů slouží firmám :

- ke zjištění konkurenčních výhod i nevýhod oproti konkurentům,
- k pochopení minulých, současných a hlavních budoucích strategií konkurentů,
- k odpovědi, jak konkurenti nejspíše zareagují na naše marketingová rozhodnutí,
- k určení takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu,
- k odpovědi na návratnosti, která se očekává z budoucích investic,
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blafková, 2007, s. 61)

### 2.1 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

To, zda dokážou firmy provést své strategie a splnit své cíle, závisí na zdrojích a schopnostech každého podniku. Marketéři musí přesně určit silné a slabé stránky konkurentů. (Kotler a spol., 2007, s. 573)

Firma nejdříve sesbírá podstatné údaje o podnikání konkurence za několik posledních let. Má zájem dozvědět se o cílech, strategiích a výkonu konkurence. Musí také počítat s tím, že některé tyto informace nebudou snadno dostupné. Firmy se v této době dozvědí o silných a slabých stránkách konkurence pomocí sekundárním údajům, z osobní zkušenosti nebo z doslechu. Také mohou své znalosti zvýšit, provedou-li primární marketingový výzkum mezi zákazníky, dodavateli a dealery. V nedávné době začaly firmy stále více používat benchmarking, tedy srovnávání produktů a postupů firmy s konkurencí s cílem zlepšit kvalitu a výkon. Z benchmarkingu se stal významný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firmy. (Kotler a spol., 2007, s. 573)



## 2.2 Odhad reakce konkurenta

Cíle, strategie a silné i slabé stránky konkurenta napovídají, jaké budou jeho pravděpodobné kroky a reakce například na snížení cen, rozšíření reklamy nebo uvedení nového produktu. Každá konkurenční firma svou podnikatelskou filozofii, určitou vnitřní kulturu a vlastní principy. Marketingový manažer musí tedy dobře pochopit konkrétního konkurenta, chtít-li předvídat jeho reakce. (Kotler a spol., 2007, s. 575)

Každá konkurenční firma reaguje jinak. Některé firmy nereagují na výzvy konkurence výrazně nebo rychle: patrně mají pocit, že jejich zákazníci jsou v bezpečí, možná tento výzvy konkurence ještě nezaregistrovaly, eventuálně jim chybí zdroje potřebné k vhodnému protiopatření. Některé konkurenční firmy reagují jenom na určité druhy konkurenčního boje, a na jiné nereagují. Například na snížení cen reagují velmi významně, aby naznačily, že tento krok nebude mít úspěch. Na rozšíření reklam ale reagovat nemusí, protože si myslí, že je tento krok zbytečně neohroží. (Kotler a spol., 2007, s. 575)

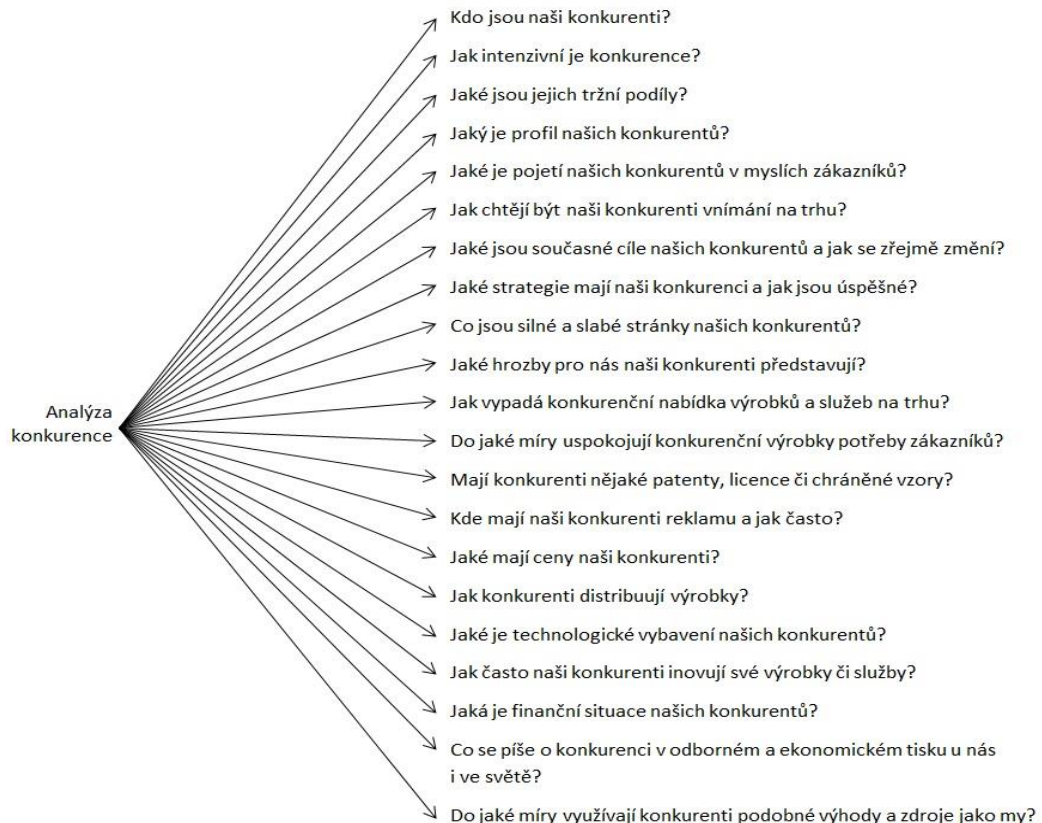
V některých odvětvích pracují konkurenční firmy v poměrném souladu, v jiných neustále bojují. Jestliže firma ví, jak její konkurence reaguje, nabývá tak návod, jak nejlépe zaútočit nebo jak nejlépe bránit současně pozici firmy. (Kotler a spol., 2007, s. 576)

## 2.3 Postup při analýze konkurent

1. Jestliže chce firma provést dobré strategické rozhodnutí, musí rozumět tomu, kdo vlastně jsou její konkurenti a jaké jsou jejich současné a potenciální.
2. Když už jsme určili hlavní konkurenty, je potřeba zhodnotit schopnosti, cíle, strategie, očekávání, zdroje, silné a slabé stránky každého z nich. Porovnáváme i schopnosti jednotlivých konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejně potřeby zákazníků na daném trhu. Je dobré předvídat budoucí možné strategie našich konkurentů a naopak, měli bychom vědět, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše strategie a aktivity.
3. Musíme pochopit vliv jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy. Neměli bychom uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, protože jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv.

4. Navrhne activity a strategie, které nám budou nápomocny p i získávání konkuren ní výhody oproti ostatním konkurent m. (Blafková, 2007, s.62663)

P i sbírání informací o na-ích jednotlivých konkurentech je d leflité si promyslet, jak získat informace, které jsou spolehlivé, aktuální a získané legáln . Následující obrázek zobrazuje eventuální souhrn informací o konkurenci. (Blafková, 2007, s. 64)



Zdroj: vlastní zpracování podle Blafkové (2007, s. 64)

*Obr. 1 ó P íklady otázek sledovaných v rámci analýzy konkurence*

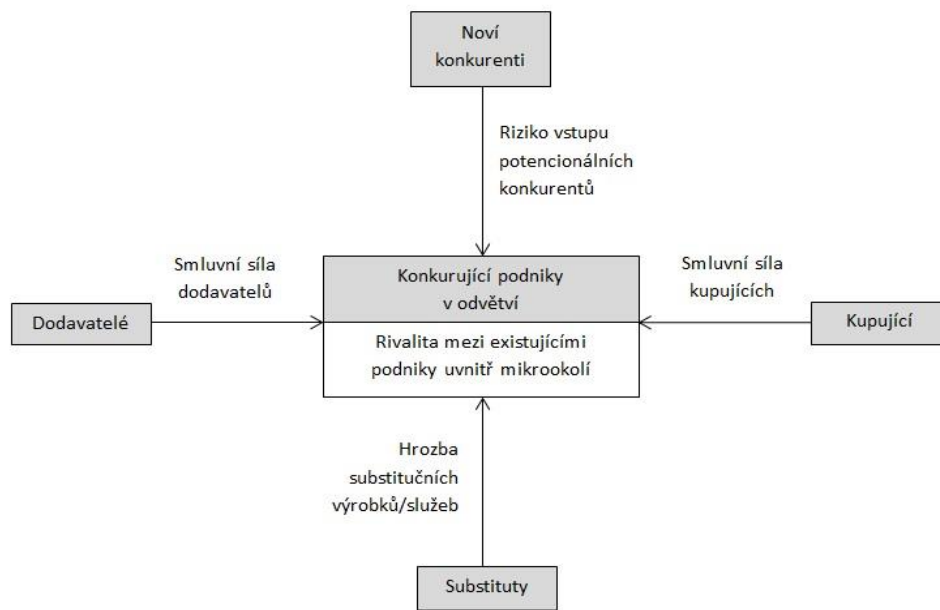
### 3 STRATEGIE PODLE PORTERA

Dle hlavní charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k tomuto faktu představuje nedílnou součástí analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly ovlivňují konkurenční postavení a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční postavení podniku, struktura zákazníků, povst mezi výrobci a dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Podnik se ve velmi atraktivním odvětví může dostat do problémů působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do nepříznivé pozice. Proto musí firma v průběhu tvorby strategie věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v daném odvětví. Analýza těchto sil je zaměřena na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. (Sedlářková a Buchta, 2006, s. 47)

Analýza odvětví je podle Blafkové (2007, s. 57658) velmi často spojována s Michaelem Porterem a jeho modelem pěti sil. Zmínovaný model reprezentuje základní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví a působí na firmy. Úkolem manažera je tedy rozeznat působitelské i hrozby a sestavit odpovídající strategie. Hrozbami mohou být silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protofe omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku. Hrozby představuje také existence substitutních výrobků, noví konkurenti vstupující do odvětví a velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik poté musí zmínované zvýšení zaplatit, nebo přistoupit na nižší kvalitu.

#### **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**

1. Vyjednávací síla zákazníků
2. Vyjednávací síla dodavatelů
3. Hrozba vstupu nových konkurentů
4. Hrozba substitutů
5. Rivalita firem působících na daném trhu (Kečkovský a Vykypěl, 2006, s. 53)



Zdroj: vlastní zpracování podle Blafkové (2007, s. 57)

*Obr. 2 ó Model p ěti sil podle Michaela Portera*

Pan Ke kovský a Vykypl (2006, s. 53654) ve své knize je-t dodává, že profesor Porter p i sestavování svého modelu opomenul komplementy, tj. zboží, které se kupují společně s jiným zbožím. Komplementy mohou situaci na trhu, resp. v odvětví ovlivňovat stejně významně jako substituty.

A paní Blafková (2007, s. 60) ve své knize naopak tvrdí, že se také někdy uvádí –está síla, a to síla komplementů. Jde o podniky, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání naší firmy a naopak.

### **Ad. 1. Vyjednávací síla zákazníků**

Podobně jako silní dodavatelé, i silní kupující mohou ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví. Silní zákazníci mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Velká síla na straně zákazníků může zoslabit konkurenční vztahy. Výrobci, ve snaze získat zakázku, se budou vůči sobě chovat tvrdě. Zákazníci navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby si prosadili i další výhody, například lepší úroveň kvality, výhodnější úroveň, garancí i platební podmínky. (Sedláková a Buchta, 2006, s. 54)

Zákazník má v i svému dodavateli konkuren ní sílu, jestliffe:

- zákazník je velkým (z hlediska poptávky) nebo významným zákazníkem,
- zákazník m ffe snadno p ejít ke konkurenci,
- zákazník má k dispozici d lefité trfní informace (o trfní cen , nabídce a poptávce),
- v daném p ípad jsou snadno dostupné substituty,
- zákazník je silným distributorem (velkoobchodníkem), který m ffe ovliv ovat dal-í obchodníky a zákazníky. (Ke kovský a Vykypl, 2006, s. 54)

### **Ad. 2. Vyjednávací síla dodavatel**

Odv tví je neatraktivní, kdyfl si dodavatelské firmy mohou zvy-ovat ceny i sniflovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatel roste s jejich koncentrací nap . v situaci, kdyfl dodavatelé poskytují jedine né výrobky. Nejú inn j-í obranou je budování vztah s dodavatelem a dal-ích dodavatelských zdroj . (Grasseová a kol., 2010, s. 193)

Vyjednávací síla dodavatel m ffe být vysoká v t chto situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým (z hlediska jeho nabídky) p ípadn významným dodavatelem, a na daném trhu ú inkuje pom rn omezený po et dodavatel ,
- není-li pro dodavatele podnik d lefitým zákazníkem,
- zboží, které kupující poptává je diferencované (nap . jedná se o zboží se speciálními vlastnostmi, které nemohou konkurenti zajistit) a v d sledku toho nem ffe kupující snadno p ejít ke konkurenci,
- kupující nemá k dispozici pot ebné trfní informace (o trfní cen , nabídce a poptávce),
- v daném p ípad nejsou snadno dostupné substituty,
- kupující není významným distributorem (velkoobchodníkem), který m ffe ovliv ovat dal-í obchodníky a zákazníky. (Ke kovský a Vykypl, 2006, s. 54)

### **Ad. 3. Hrozba vstupu nových konkurent**

Noví konkurenti s sebou p íná-ejí dodate né kapacity a plány na získání dobré trfní pozice, které jsou podporovány významnými zdroji a schopnostmi. Váflnost hrozby vstupu nových konkurent do stanoveného odv tví závisí zejména na dvou faktorech, a to vstupních bariérách a o ekávané reakci ostatních konkurent . Malé bariéry vstupu do odv tví p edstavují zna n významnou hrozbu vstupu potenciálních konkurent . Dojde-li

v určitém odvětví k atraktivnímu růstu zisku, vznikne zájem podniků o vstup do tohoto odvětví. Vstupní bariéry mohou být například technologie a speciální know-how, znalost zákazníků a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, přístup k distribučním kanálům nebo legislativní opatření a státní zásahy. Budoucí konkurent, který překoná vstupní bariéry a vstoupí do odvětví, musí je také zvážit a odhadnout reakci stávajících konkurentů. Stávající konkurenti mohou reagovat pasivně, nebo mohou agresivně hájit své pozice prostřednictvím snížení cen, zvýšenou reklamní aktivitou nebo zlepšováním produktu. (Sedláková a Buchta, 2006, s. 51653)

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována, jestliže:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou značně vysoké,
- mají-li stávající konkurenti významné nákladové výhody,
- je-li složité napojit se na existující distribuční kanál,
- je-li předem jasné, že stávající podniky budou na případný nový vstup do odvětví reagovat agresivně. (Keršovský a Vykypěl, 2006, s. 55)

#### **Ad. 4. Hrozba substitutů**

Substituty jsou podobné výrobky, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako výrobky z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní například, pokud existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Substituty omezují potenciální ceny a zisk na trhu. Firma se pak musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. (Grasseová a kol., 2010, s. 192)

Hrozba substitutů je redukována především tehdy, neexistují-li k danému produktu blízké substituty, a také tehdy, jsou-li splněny některé z podmínek:

- podniky nabízející substituty vyrábějí s vyššími náklady,
- podniky nabízející substituty poskytují neobvyklou nabídku,
- cena produktu, který by mohl být nahrazen substituty, je pro spotřebitele lákavá. (Keršovský a Vykypěl, 2006, s. 55)

#### **Ad. 5. Rivalita firem působících na daném trhu**

Odvětví není atraktivní například, pokud existuje velké množství silných konkurentů. Rivalita v odvětví se zvyšuje, jestliže dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, protože podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Mezi faktory

zhoršující rivalitu patří také velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty. (Grasseová a kol., 2010, s. 192)

Rivalita firem působících na určitém trhu může být vysoká, pokud:

- se jedná o málo rostoucí (případně zmenšující se) trh, potom se firmy mohou snažit udržet své místo na trhu za každou cenu,
- se jedná o nové, v budoucnu lukrativní odvětví,
- v odvětví účinkuje velký počet konkurentů,
- ziskovost odvětví je malá,
- zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců. (Ke kovský a Vykypl, 2006, s. 55)

Na výstupu Porterovy analýzy by měly být určeny nejen potenciální hroby (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být přosení zjištěných hrozeb na podnik eliminováno. (Ke kovský a Vykypl, 2006, s. 56)

## 4 METODA PEST

Situacní analýza usiluje o podchycení všech rozhodujících vlivů, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Vlivy působí na organizaci jednak z vnějšku a jednak jsou součástí vnitřního prostředí firmy. Pohled na prostředí, ve kterém firma účinkuje, by měl být široký a komplexní. Měl by zahrnovat všechny podstatné síly tvořící prostředí každé firmy. Jako jedna z vhodných metod se jeví metoda PEST, která podle pana Světlíka (2005, s. 317) vychází z charakteristik skutečností dějících pro vývoj externího prostředí.

Paní Grasseová (2010, s. 178-179) ve své knize doplnuje PEST metodu o další dvě písmenka a to L a E, z čehož vzniká metoda PESTLE. Termín PESTLE je užíván až v posledních deseti letech a podléhá mu jistý historický rozvoj. První předchůdce PESTLE analýzy byl vytvořen Francisem J. Aquilarem, který vytvořil tzv. ETPS analýzu, což představovalo analýzu ekonomických, technologických, politických a sociálních faktorů. Krátce poté vytvořil Arnold Brown reorganizovaný model, který nesl název STEP. Následně byl přidán další prvek vnějškového prostředí, kterým byl ekologický faktor. V tuto chvíli se již jednalo o tzv. STEPE analýzu, která obsahovala sociální, technologické, ekonomické, politické a ekologické faktory. V osmdesátých letech byl registrován poslední významný organizační prvek, a to osamocení legislativního faktoru, který byl do té doby analyzován v rámci politického prostředí. Následně se několik autor zabývaloazením faktorů v různých podobách, například SLEPTE, STEPLE apod., přičemž jako nejznámější se nakonec uchytil termín PESTLE.

Technikou PESTLE analyzujeme faktory vnějškového prostředí, které by mohly označovat budoucí příležitosti nebo hrozby pro danou organizaci, přičemž vnějškové prostředí zahrnuje faktory:

- **politické**, tj. současně a potenciální působení politických vlivů,
- **ekonomické**, tj. působení místní, národní a světové ekonomiky,
- **sociální**, tj. působení sociálních a kulturních prvků,
- **technologické**, tj. úinky nových a vyspělých technologií,
- **legislativní**, tj. působení národní, evropské a mezinárodní legislativy,
- **ekologické (environmentální)**, tj. místní, národní a světová ekologická problematika. (Grasseová, 2010, s. 179)



Za **politické faktory** m fleme pokládat nap . hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, postavení a vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politické stanovisko (postoj v i privátním a zahrani ní m investicím, postoj v i privátnímu sektoru apod.), hodnocení externích vztah (zahrani ní konflikty apod.), i politickou moc r zných skupin. Mezi **ekonomické faktory** m fleme za adit nap . základní hodnocení makroekonomické situace (inlace, úroková míra, HDP, obchodní deficit i p ebytek, m nová stabilita, sm nný kurz apod.), p ístup k finan ní m zdroj m (bankovní systém, dostupnost a formy úv r apod.), nebo da ové faktory (da ové sazby a da ová zatížení, cla apod.). **Sociální faktory** m flou být nap . demografické charakteristiky (rozsáhlost populace, v ková struktura, etnické rozlofení, geografické rozlofení apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (míra nezam stanosti, rozd lení p íjm apod.), sociáln kulturní aspekty jako je nap íklad flivotní úrove , rovnoprávnost pohlaví, popula ní politika apod., i dostupnost potenciálních zam stnanc s pofladovanými schopnostmi a dovednostmi. Mezi **technologické faktory** adíme nap . podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost morálního zastarání i rychlost realizace nových technologií. Do **legislativních faktor** m fleme za adit nap . existenci a funk nost podstatných zákonných norem (obchodní právo, da ové zákony, právní úprava pracovních podmínek apod.), i dal-í faktory jako nap íklad funk nost soud , vymahatelnost práva, autorská práva apod.). Za **ekologické faktory** m fleme považovat nap . p írodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby ( erpání neobnovitelných zdroj energie, globální oteplování, klimatické zm ny apod.) i legislativní vymezení spojená s ochranou flivotního prost edí. (Grasseová, 2010, s. 179-180)

Cílem analýzy není vytvo it vy erpávající seznam t chto faktor , protože vlivy, které jsou velmi d lefité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro podniky jiné. D lefité je rozeznat a odli-it faktory d lefité práv pro konkrétní podnik. (Sedlá ková a Buchta, 2006, s. 19)

## 5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu m ěleme za lenit mezi jednu z nej ast ji vyuffřivaných analytických metod. Metodu zformoval Albert Humphrey, který řídil v 60. a 70. letech výzkumný projekt, jehoř cílem bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování spole ností a zhotovit pro n nový systém řzení zm n. Albert Humphrey v rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu utvo řil týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a pozd ři ji p epracoval na SWOT analýzu. (Grasseová, 2010, s. 295)

SWOT je zkratka z anglického originálu:

**Strenghts** = silné stránky,

**Weaknesses** = slabé stránky,

**Opportunities** = p řležitosti,

**Threats** = hrozby.

SWOT je tedy akronym neboli zkratkové jméno vytvo řené spojením za řte řích písmen n kolika slov. (Grasseová, 2010, s. 295)

Fakta pro SWOT analýzu je mořno shromářdit pomocí nejr zn řích technik, nap řklad p evzetím z řiř provedených dř řích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking) nebo se m ěleme inspirovat z řiř dř řve vypracovaných SWOT analýz. (Ke kovský a Vykyp l, 2006, s. 120)

P ř SWOT analýze se analyzují faktory interní, a sice silné a slabé stránky, a faktory externí, tedy p řležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory se následn řspo řádají do tzv. SWOT matice, která je zobrazena na následujícím obrázku. (Blafková, 2007, s. 155)

SILNÉ STRÁNKY (Strengths) <b>S</b>	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses) <b>W</b>
<b>O</b> PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	<b>T</b> HROZBY (Threats)

Zdroj: vlastní zpracování podle Blafkové (2007, s. 155)

*Obr. 3 ř SWOT matice*

Jak ufl bylo e eno, ve vnit ním, neboli interním prost edí, identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky organizace.

Silné a slabé stránky SWOT analýzy nezahrnují v–echny charakteristické rysy podniku, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktor m úsp chu. P íli– dlouhý seznam sv d í o nedostate né koncentraci a neschopnosti rozli–ít, co je d leflité. (Kotler, 2007, s. 98)

Za silnou stránku m fleme považovat ty faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. P edstavují odv tví, ve kterých je firma dobrá. Silnou stránku m fleme pouflít i jako podklad pro stanovení konkuren ní výhody. Jedná se o zhodnocení podnikových schopností, dovedností, zdrojových mořností a potenciálu. (Blafková, 2007, s. 156)

Slabé stránky jsou opakem stránek silných. Podnik m fle být v n em slabý, úrove n kterých faktor je nízká, n kdy nedostatek n jaké silné stránky znamená slabou stránku, cofl brání efektivnímu výkonu firmy. (Blafková, 2007, s. 156)

P edtím, nefl si vysv tlíme faktory vn j–ího prost edí, je nezbytné vn j–í prost edí obecn vymezit. Význam vymezení vn j–ího prost edí spo ívá p edev–ím v tom, fle si p i pouflívání této analýzy neuv domujeme rozdíl mezi vn j–ím a vnit ním prost edím podniku. Tomuto problému se v–ak dá p edejít ihned p i zahájení analýzy. Rozdíl mezi vn j–ím a vnit ním prost edím m fleme popsat pom rn jednoduchým zp sobem. Faktory vn j–ího prost edí jsou oblasti, které podnik nem fle sám ovlivnit, tedy existují nezávisle na podniku a jeho p sobení. Tyto faktory ú inkují z prost edí mimo podnik a výsledkem pro podnik je n jaká hrozba nebo naopak p íleflitost, kterou je mořné vyuflít ve prosp ch podniku. (Grasseová a kol., 2010, s. 2976298)

Také je d leflité zd raznit nutnost správného a p esného definování identifikovaných p íleflitostí, hrozeb, silných a slabých stránek. Hodn asto se stává, fle jedna ást analyzovaného faktoru m fle být chápána a z r zných úhl pohledu. M fle být tedy brána jako silná i slabá stránka, resp. p íleflitost i hrozba. (Grasseová a kol., 2010, s. 298)

P íleflitosti a hrozby vymezují vlivy z vn j–ího neboli externího prost edí, ve v–ech významných oblastech, ve kterých podnik p sobí. Ve ve ejném i soukromém sektoru je to obvykle prost edí politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Analýzu p íleflitostí a hrozeb m fleme tedy provád t s vyuflitím PESTLE analýzy. (Grasseová a kol., 2010, s. 298)

Seznam příležitostí může obsahovat například zájem ve společnosti, dostupné finanční zdroje, podněty ke zlepšení kvality služeb, podněty k mezinárodní spolupráci a výsledky rozboru politického ovzduší. (Grasseová a kol., 2010, s. 298)

Seznam hrozeb může obsahovat například hrozbu omezení financování připravovaných projektů ve svých financích, nebo výsledky průzkumu z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu. (Grasseová a kol., 2010, s. 298)

Prostředí podnik nemůže vnímat jako vnější faktory ovlivňovat, tak jak to může dlat u vnitřních, měla by alespoň přijmout odpovídající opatření pro jejich minimalizaci (rizika) nebo využít (příležitosti). (Grasseová a kol., 2010, s. 298)

#### **5.1.1.1 Doporučený postup realizace SWOT analýzy**

Při realizaci SWOT analýzy je vhodné vycházet z obecných principů pro její provedení. Praxe ověřené typické fáze jsou:

1. příprava na provedení SWOT analýzy
2. identifikace a hodnocení silných a slabých stránek podniku
3. identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb podniku z vnějšího prostředí
4. tvorba matice SWOT

Popsaný postup provedení každé fáze SWOT analýzy je pouze orientační a vychází z praktických zkušeností. (Grasseová a kol., 2010, s. 300)

Jako první úloha v rámci přípravy na provedení SWOT analýzy je nezbytné stanovit, komu budou výsledky analýzy využity, tedy jaký je její účel. SWOT analýzu by také mělo provádět více lidí, protože to je jedním z faktorů principu objektivnosti. (Grasseová a kol., 2010, s. 300)

Pokud jsme zakončili fázi přípravy, můžeme zahájit fázi identifikace a hodnocení silných a slabých stránek. Silné a slabé stránky můžeme zjistit několika způsoby. Můžeme využít výroční zprávy, zpracované analýzy a prognózy, studie apod. Následně je možné využít porad nebo řízených diskuzí. Zásadní je, aby u každé stanovené silné nebo slabé stránky bylo uvedeno, proč se za silnou nebo slabou stránku považuje. (Grasseová a kol., 2010, s. 303)

Po dokončení identifikace a hodnocení silných a slabých stránek můžeme začít provedení fáze identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí. Hrozby a příležitosti z externího prostředí pro analyzovanou oblast podniku můžeme zjistit

n kolika způsoby, například můžeme využít brainstormingu, porady nebo řízené diskuze. Důležitá opatření je, aby u každé zjištěné hrozby nebo příležitosti bylo uvedeno, proč se považuje za hrozbu nebo příležitost. (Grasseová a kol., 2010, s. 306-307)

Poté, co jsme realizovali identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek (vnitřní analýzu) a také identifikaci a hodnocení hrozeb a příležitostí (vnější analýzu), můžeme zahájit tvorbu matice SWOT. (Grasseová a kol., 2010, s. 317)

Paní Bláhová (2007, s. 158) je to dodává, že je důležité také posoudit jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik a navrhnout příslušná strategická opatření.

## **II PRAKTICKÁ ÁST**

## 6 INFORMACE O FIRMĚ

Firma XXX se specializuje na nákup a prodej náhradních dílů na osobní automobily značky Škoda. A to jak v originálním provedení, tak od kvalitních náhradních výrobců. V menší míře nabízí také náhradní díly na vozy Volkswagen, Audi a Seat. Svoji podnikatelskou činnost zahájila v roce 1997 a za tuto dobu si vytvořila dobrou pozici na českém trhu. [Interní materiály firmy]

Firma zajišťuje maloobchodní prodej v prodejnách, velkoobchodní prodej prostřednictvím rozvozu po celé České republice a internetový prodej prostřednictvím internetových stránek. Dále se specializuje na dodávky náhradních dílů do Polska, Slovenska, Maďarska, Egypta a Sýrie. [Interní materiály firmy]

Podnik má sídlo svého podnikání v Kostelci u Zlína, sklady se nacházejí ve Velikové a částečně také v Kostelci. V areálu v Kostelci se také nachází maloobchodní prodej regionálním zákazníkům. [Interní materiály firmy]

Ke zkvalitnění svých služeb započala firma v roce 2004 s certifikací ISO 9001.

Norma stanoví jednoduchou zásadu, kdy vedení firmy určí své cíle a plány v oblasti kvality a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány, přičemž účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby mohla společnost přijmout účinná opatření na změnu. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby. (ISO, 1996)

Přínos normy pro organizaci:

- udržení stále vysoké úrovně výrobního procesu a tím i stabilní a vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků zákazníkům,
- možnost optimalizovat náklady - snížení provozních nákladů, snížení nákladů na nekvalitní výrobky, úspora surovin, energie a dalších zdrojů,
- pomocí efektivně nastavených procesů navýšovat tržby, zisk, tržní podíl,
- díky poskytování vysoce kvalitní produkce možnost získání nejnárovnějších zákazníků a možnost získání nových zákazníků s ohledem na zvyšování jejich spokojenosti,
- zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury,
- zlepšení podniku a zvýšení výkonnosti celé organizace,

- zvýšení důvěry ve jednotku a státních orgán ,
- vytvoření systému pružné reagujícího na změny požadavků trhu, jednotlivých zákazníků , legislativních požadavků i změn uvnitř organizace. (ISO, 1996)

Vzor certifikátu managementu jakosti je zobrazen v příloze P I.

V současné době firma zaměstnává 7 zaměstnanců , kteří jsou rozděleni do tří úseků , a to administrativního, obchodního a skladového. Vzhledem k odborné způsobilosti zaměstnanců firmy jsou pracovníci schopni kvalifikovaně poradit a doporučit zákazníkovi zboží přesně odpovídající jeho aktuálním potřebám. V rámci obchodu v České republice se firma snaží zvykat zastoupení svého zboží tím, že zabezpečuje rozvoz zboží svým zákazníkům vlastními vozidly. [Interní materiály firmy]

Firma se snaží v rámci své podnikatelské činnosti dosahovat co nejlepších výsledků , a to zejména k maximální spokojenosti svých zákazníků , zaměstnanců a ostatních obchodních partnerů . [Interní materiály firmy]

Cílem společnosti je udržení dobrého jména a kvality práce. Při stávajícím portu nabídek bude hlavní snahou udržet procentní úspěšnost realizací, pro zvýšení portu objednávek se bude firma soustředit nejen na území České republiky, ale i na zahraniční trh. [Interní materiály firmy]



## 7 ANALÝZA KONKURENT

Po prozkoumání trhu s náhradními díly na automobily Třkoda na internetu a také společně s názory majitelem firmy jsme určili nejhlavnější konkurenty společnosti XXX. Vybrali jsme takové podniky, o kterých bylo najít dostatek informací, a které by mohli být hrozbou pro podnik XXX. Podmínkou bylo, aby konkurenti měli sídlo v České republice a aby se zaměřovali především na prodej náhradních dílů na automobily značky Třkoda. Nejprve budou konkurenti představeni a poté budou vypsány jejich výhody i nevýhody.

Mezi konkurenty společnosti XXX patří firmy:

1. AUTOPARTS s. r. o.
2. AUTO MEISNER, s. r. o.
3. Auto Kelly, a. s.
4. Moto-pol spol. s r. o.
5. PRONDO, s. r. o.

### 7.1 Analýza konkurenta . 1

Název: **AUTOPARTS s. r. o.**

Sídlo firmy: Praha

I O: 26721848

Webové stránky: [www.autoparts.cz](http://www.autoparts.cz)

#### 7.1.1 Informace o firmě

Firma AUTOPARTS s. r. o. na svých webových stránkách uvádí, že patří k největším distributorům autodílů pro vozy značky Třkoda. Distribuční systém opírají o spolupráci s velkoobchody a velkodistributory s náhradními díly a to jak v České republice, tak i v zahraničí. Společnost je ryze česká, což jí umožňuje pružně reagovat nejen na individuální potřeby jejich zákazníků, ale i na pravidelné zavádění nových produktů a služeb. (AUTOPARTS s.r.o. o náhradní díly na vozy Třkoda, 2002)

Podnikup ednost uje prodej originálních dílů a dílů od výrobců dodávajících do prvovýroby. V sortimentu společnosti jsou zastoupeny výrobky aady známých světových výrobců. (AUTOPARTS s.r.o. o náhradní díly na vozy Třkoda, 2002)

Třetí nabídka vychází z požadavků odběratelů a je směřována zejména pro vozy Octavia, Octavia2, Fabia, Superb a Roomster. (AUTOPARTS s.r.o. o náhradní díly na vozy <sup>TM</sup>Skoda, 2002)

### 7.1.2 Výhody

Firma klade důraz na sortiment nabízených autodílů, a proto nabízí bohatý skladem i náhradní díly speciální, s malou obrátkou. (AUTOPARTS s.r.o. o náhradní díly na vozy <sup>TM</sup>Skoda, 2002)

Společnost pravidelně rozšiřuje nabídku o díly na nejnovější modely. Proto firma již bohatě poskytuje díly na vozidla <sup>TM</sup>Skoda Fabia2, Superb2, YETI, nebo nový model <sup>TM</sup>Skoda Citigo. (AUTOPARTS s.r.o. o náhradní díly na vozy <sup>TM</sup>Skoda, 2002)

Po zaregistrování se na webových stránkách firmy si zákazníci mohou prohlédnout Parts Shop, což je velkoobchodní prodejní modul umožňující klientovi nejen objednat požadovaných dílů, ale i získat k nim mnoho užitečných informací.

Na svých webových stránkách má firma AUTOPARTS s. r. o. také odkaz JOBS, kde je možné ucházet se o pracovní pozice. V současné době ale žádné uchazeče nehledá.

### 7.1.3 Nevýhody

Nevýhodou je, že si zákazník nemůže prohlédnout nabídku společnosti na internetových stránkách bez zaregistrování.

Za další nevýhodu bych považovala skutečnost, že se firma AUTOPARTS s. r. o. specializuje pouze na autodíly značky <sup>TM</sup>Skoda, oproti firmě XXX, která nabízí náhradní díly i na vozy Volkswagen, Audi a Seat.

## 7.2 Analýza konkurenta . 2

Název: **AUTO MEISNER, s. r. o.**

Sídlo firmy: Velkoobchod - Nový Vestec

Maloobchod - Stará Boleslav

IČO: 26451506

Webové stránky: [www.automeisner.cz](http://www.automeisner.cz)

### 7.2.1 Informace o firmě

Společnost Auto Meisner, s. r. o. se orientuje na velkoobchodní i maloobchodní prodej náhradních dílů na osobní automobily značky <sup>TM</sup>Koda. (Auto Meisner s.r.o. - autodíly <sup>TM</sup>Koda, 2012)

V nabídce této firmy jsou propagovány náhradní díly na vozy <sup>TM</sup>Koda 100-120, Favorit, Felicia, Octavia, Fabia, Roomster, Superb, Yeti, Citigo, a další modely značek Audi, Seat a Volkswagen. (Auto Meisner s.r.o. - autodíly <sup>TM</sup>Koda, 2012)

Na trhu působí společnost Auto Meisner již od roku 1991. Je partnerem mnoha významných českých i zahraničních výrobců autodílů. (Auto Meisner s.r.o. - autodíly <sup>TM</sup>Koda, 2012)

### 7.2.2 Výhody

Firma Auto Meisner nabízí také svým zákazníkům internetový prodej náhradních dílů a za velkou výhodou jim může považovat snadnou orientaci na webových stránkách při hledání konkrétního dílu na určité vozidlo.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Auto Meisner s.r.o. - autodíly <sup>TM</sup>Koda, 2012

Obr. 4 - Ukázka hledání konkrétního náhradního dílu

### 7.2.3 Nevýhody

Společnost Auto Meisner nenabízí svým zákazníkům rozvoz zboží, ale poskytuje jim dopravu pomocí společností PPL nebo Česká Pošta, za což si zákazník musí zaplatit. (Auto Meisner s.r.o. - autodíly Třkoda, 2012)

## 7.3 Analýza konkurenta . 3

Název: **Auto Kelly, a. s.**

Sídlo firmy: Praha

I O: 15887791

Webové stránky: [www.autokelly.cz](http://www.autokelly.cz)

### 7.3.1 Informace o firmě

Společnost Auto Kelly a. s. vznikla na českém trhu od roku 1994. Na trh s náhradními díly vnikla jako specialista na karosářský sortiment. Brzy se stala nejrychleji se rozvíjejícím dovozcem a distributorem náhradních dílů na osobní a lehké užitkové vozy u nás. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

V současnosti má podnik silnou prodejní síť 66 vlastních prodejen v České republice, na nichž poskytuje své služby jak velkoobchodním, tak i maloobchodním zákazníkům. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)



Zdroj: Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001

Obr. 5 - Síť prodejen Auto Kelly v České republice

### 7.3.2 Výhody

Kromě dodávek autodílů a garážového vybavení do všech autoservisů nabízí ve svých prodejnách širokou škálu autopotřeb, autodoplňků, elektrokol a skútrů. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

Velkou výhodou firmy bylo vytvoření sítě smluvních nezávislých servisů, ve kterých se provádí opravy vozidel na profesionální úrovni za použití nejmodernějších diagnostických přístrojů a technologií. V porovnání s autorizovanými servisy ve srovnatelné kvalitě, ale za mnohem výhodnějších finančních podmínek. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

Společnost Auto Kelly, a. s. má také prokolené zaměstnance, které získala minulý rok v rámci projektu, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem. Cílem projektu bylo prokolení 114 zaměstnanců v odborných, profesních a jazykových dovednostech. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

Když zákazníci vyplní a odevzdají registrační formulář, který získají na kterékoli pobočce Auto Kelly, získají slevu 5 % na náhradní díly z Auto Kelly a 10 % na práci v síti Auto Kelly Autoservis. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

Zákazníci mohou také využít v rámci programů partnerů firmy Auto Kelly. Například 10 % sleva na výměnu oleje a 5 % sleva na autochemii od značky Sphere card. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

U společnosti Auto Kelly si zákazníci mohou objednat bezplatně návěstivku Teamu Promo vozidel, který zájemcem například odborně předvede garážovou techniku, konzultuje s klienty výběr uvažovaného produktu, provede instalaci, zprovoznění, popřípadě aktivaci garážové techniky, nebo v případě potřeby opraví prokolení pro více zákazníků, jak používat zakoupené produkty. (Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001)

Pokud nemají klienti zájem o velkoobchodní nákup, zboží mohou objednat i bez registrace. S registrací však zákazníci dostanou zákaznickou kartu se slevami, a při nákupu nebudou muset opakovaně vypisovat jejich kontaktní údaje.

### 7.3.3 Nevýhody

Auto Kelly má tedy oproti firm XXX mnoho výhod, velkou nevýhodou však je, že u společnosti Auto Kelly mohou zákazníci sehnat náhradní díly na vozy všech světových značek, z čehož zákazník s vozem značky TXXoda může usuzovat, že na jeho vozidlo nebudou oproti firm XXX dostatečně zaměřeni a orientováni.

## 7.4 Analýza konkurenta . 4

Název: **Moto-pol, spol. s r. o.**

Sídlo firmy: Hradec Králové

I O: 47454016

Webové stránky: [www.moto-pol.cz](http://www.moto-pol.cz)

### 7.4.1 Informace o firmě

Moto-pol, s r. o. je velkoobchodní sklad, který se zabývá prodejem nových značkových i neznárodních náhradních dílů pro automobily TXXoda. Z této automobilové značky klade důraz na především v současnosti starších ale i současných vozidel TXXoda, ať už to jsou starší vozidla typu Favorit a Felicia, nebo poslední verze vozů Fabia, Octavia, Superb či užitkový Roomster. Společnost vznikla na základě širokého zájmu motoristické veřejnosti, kde převažují právě automobily značky TXXoda. (Náhradní díly TXXoda, autodíly TXXoda, prodej náhradních dílů TXXoda, 2011)

Objednané zboží od firmy Moto-pol, s. r. o. si zákazníci mohou vyzvednout osobně na adrese sídla firmy. Pro vzdálenější oblasti využívá společnost přepravní firmu GLS. (Náhradní díly TXXoda, autodíly TXXoda, prodej náhradních dílů TXXoda, 2011)

### 7.4.2 Výhody

V případě dlouhodobé spolupráce a pravidelných objednávek firma nabízí svým zákazníkům zásobovat je firemními rozvoznými vozidly. Dále uvádí jméno pověřené osoby, který tuto službu řídí a jeho mobilní telefon. (Náhradní díly TXXoda, autodíly TXXoda, prodej náhradních dílů TXXoda, 2011)

Všechny díly nabízené zmíněnou firmou jsou nové, s plnou zárukou dle záručních podmínek. Výrobní i technologická základna koncernových vozů TXXoda je v mnoha typech a verzích shodná a identická s celou řadou německých automobilů značky

Volkswagen, proto v současné době společnost rozšiřuje spektrum nabídky nových náhradních dílů i na ty které typy vozidel Volkswagen. (Náhradní díly –koda, autodíly –koda, prodej náhradních dílů –koda, 2011)

### 7.4.3 Nevýhody

Firma Moto-pol, s. r. o. se na svém webu chlubí tím, že pro své klienty spustila nové webové stránky, kde si můžete snadno a přehledně koupit či objednat náhradní díly pro jejich vozidla z –koda, když však klikneme na odkaz KATALOG, abychom se podívali na sortiment této společnosti, objeví se okno s nápisem „požadovaný objekt nebyl nalezen“. (Náhradní díly –koda, autodíly –koda, prodej náhradních dílů –koda, 2011)

Z toho také vyplývá, že velikost sortimentu nelze srovnávat s firmou XXX, protože k tomu máme nedostatek informací.

Společnost na svých webových stránkách také tvrdí, že o velmi solidních výsledcích při prodeji náhradních dílů pro vozidla značky –koda svědčí i spolupráce s jejími předními odběrateli a klienty, kteří se po kladných zkušenostech opět vracejí k nakupování náhradních dílů právě zmiňované firmě. Když ale na webových stránkách firmy klikneme na odkaz KLIENTI, nenajdeme tam jméno ani jednoho klienta. (Náhradní díly –koda, autodíly –koda, prodej náhradních dílů –koda, 2011)

Ob tyto nevýhody jsou zřejmě jen dočasné a týkají se pouze webových stránek organizace.

## 7.5 Analýza konkurenta . 5

Název: **PRONDO, s. r. o.**

Sídlo firmy: Kosmonosy

I O: 26187761

Webové stránky: [www.prondo.cz](http://www.prondo.cz)

### 7.5.1 Informace o firmě

Firma Prondo vznikla v roce 1991 a od počátku se zabývá prodejem náhradních dílů na osobní vozy značky –koda, a to od nejstarších typů vozů –M00, 110 až po dnešní nejnovější typy vozů –Ostavia II, –Fabia II, –Superb II, –Roomster i –Yeti. (PRONDO - Velkoobchod s autodíly –KODA - originální i dovozené zboží, 2001)

Velkoobchod Prondo spolupracuje s ostatními velkoobchody, maloobchodními prodejny, autoservisy, autobazary, autopůjčovnami a servisními společnostmi. (PRONDO - Velkoobchod s autodíly <sup>TM</sup>KODA - originální i dovozemé zboží, 2001)

Zboží mohou zákazníci objednávat prostřednictvím e-shopu, pomocí e-mailové adresy, faxem nebo telefonicky. Zboží si mohou zákazníci vyzvednout osobně nebo jim ho firma zašle na dobírku, balíkem do druhého dne prostřednictvím zásilkové služby. Poštovné je útoováno dle hmotnosti balíku a ceníku servisní společnosti. (PRONDO - Velkoobchod s autodíly <sup>TM</sup>KODA - originální i dovozemé zboží, 2001)

### 7.5.2 Výhody

Společnost Prondo v posledních letech sponzoruje oblast automobilového sportu. Při objednávce vyší jak 5000,- Kč společnost nabízí servisné zdarma. (PRONDO - Velkoobchod s autodíly <sup>TM</sup>KODA - originální i dovozemé zboží, 2001)

### 7.5.3 Nevýhody

Pro možnost spolupráce s velkoobchodem Prondo je potřeba registrace, při které je nutno poskytnout kopii živnostenského listu a výpisu z obchodního rejstříku.

Na svých internetových stránkách má sice firma podrobně popsáný postup jak nakupovat v e-shopu. Svídí to ale o tom, že jejich internetový obchod je nepřehledný a tůlko se v něm orientuje.



## 8 PORTER V P TIFAKTOROVÝ MODEL KONKUREN NÍHO PROST EDÍ

V této kapitole je vypracován Porter v p tifaktorový model konkuren ního prost edí. To znamená, že se zam íme nejen na firmy p sobící na daném trhu, ale také na vyjednávací sílu zákazník , vyjednávací sílu dodavatel , hrozbu vstupu nových konkurent a hrozbu substitutů níh statk a slufleb.

### 8.1 Vyjednávací síla zákazník

Zákazníci neboli kupující chtějí na trhu koupit zboží i službu v co nejvyšší kvalit a za co nejnižší cenu, aby pln uspokojily své pot eby a p ání. Ke spln ní svého cíle pouívají zákazníci své vyjednávací síly, aby postavili dodavatele do pomyslného konkuren ního boje, jehož vít zem bude ten dodavatel, který poskytne tu nejlepší nabídku.

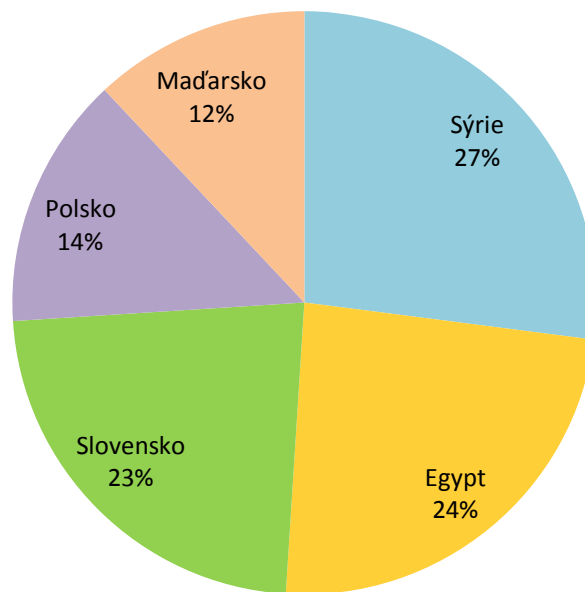
Vyjednávací síla zákazník závisí na mnoha faktorech, p edevším na po tu kupujících, kterým podnik poskytuje svoji nabídku, ale také na tom zda je zákazník silným distributorem, který m že ovliv ovat další obchodníky a zákazníky.

Pokud má podnik zákazník málo, zákazníci toho využijí a budou tla it na dodavatele, aby vyhov l jejich podmínkám. Poté budou zákazníci ekat, zda podnik vyhoví jejich požadavk m a pokud tak neu iní, zkusí usp t u jiného dodavatele.

Má-li v-ak podnik svých zákazník mnoho, musí zvážit, zda pro podnik bude tragické, když požadavky kupujících odmítne a ztratí tak ur itou ást svých klient .

Firma XXX prodává své výrobky nejen kone ným zákazník m, ale také velkoobchod m a servis m, kte í nakupují zboží za ú elem dalšího prodeje. Zna nou ást zákazník podniku XXX tvo í stálí zákazníci.

Spole nost XXX má zákazníky p edevším v eské republice, ást svých zákazník tvo í také kupující z Polska, Slovenska, Ma arska, Egypta a Sýrie. Ze Sýrie a Egypta kupuje od firmy XXX jeden velký odb ratel, oproti Slovensku, Ma arsku a Polsku, kde má firma více men-ích odb ratel . Pro srovnání m flme íci, že vyfakturované zboží za rok do Sýrie a Egypta se rovná vyfakturovanému materiálu za rok do Polska, Slovenska a Ma arska.



Zdroj: vlastní zpracování

*Obr. 6 - Množství zboží vyfakturované zahraničním odběratelům za rok 2012*

Co se tedy týká vyjednávací síly zahraničních zákazníků, je jasné, že v této vyjednávací sílu budou mít zákazníci z Egypta a Sýrie, protože v těchto zemích má firma XXX pouze jednoho odběratele. Zákazníci z Egypta a Sýrie tedy budou požadovat co nejnižší možnou cenu a firma XXX jim bude muset vyhovět, protože se jedná o velkého a hlavně pravidelného odběratele a takového odběratele přece firma nechce ztratit.

To platí i na trhu tuzemském. Společnost XXX bude raději vyhovovat podmínkám velkých a pravidelných odběratelů než jednotlivým zákazníkům, kteří navštíví firmu XXX jednou za rok.

Mezi nejvýznamnější tuzemské odběratele firmy XXX patří:

- Autoopravna Orsák Jaroslav, Valašské Klobouky,
- AUTO Ravira s. r. o., Uherské Hradiště,
- Karmel spol. s r. o., Zlín,
- Ludvík Mizera, Holešov.

## 8.2 Vyjednávací síla dodavatel

Dodavatelé jsou pro firmu XXX velmi důležití. Společnost obchoduje s tuzemskými i zahraničními dodavateli, proto vyjednávací síla dodavatel není moc vysoká. V tuzemsku i zahraničí má totiž více než jednoho dodavatele a tak pro firmu nebude ztrátové, když jí jeden dodavatel opustí. Společnost také neustále na českém i zahraničním trhu hledá nové dodavatele, kteří by firmě mohli nabídnout lepší podmínky. Její stávající dodavatelé proto nemohou nikterak výrazně zvyšovat ceny.

Vybraní dodavatelé náhradních dílů firmy XXX jsou:

- Danílek s. r. o., Zlín,
- Samohýl Auto a. s., Zlín - Louky,
- Výfuky TYLL s. r. o., Kolín,
- AUTOBATERIE STABAT s. r. o., Uherské Hradiště .

Dosud byla řeč pouze o dodavatelích náhradních dílů . Společnost XXX má ale také ještě jednoho dodavatele, a to dodavatele kancelářských potřeb. Jedná se o firmu ARLES, s. r. o. se sídlem ve Fryštáku. Ani tento dodavatel však nemůže mít velkou vyjednávací sílu, protože na českém trhu existuje mnoho firem, které nabízejí kancelářské potřeby, a firma by mohla jednoduše změnit dodavatele.

## 8.3 Hrozba vstupu nových konkurent

Hrozba vstupu nových konkurentů není malá. Kdyby se některý konkurent rozhodl vstoupit na trh s prodejem náhradních dílů na vozy značky Toyota, musel by svým potenciálními zákazníky nabídnout náhradní díly s nižší cenou na trhu, čímž by se ale snížily jejich tržby i zisk. Nemuselo by se tak však stát, kdyby nová konkurence nakupovala náhradní díly z jiných za nízké ceny, a mohla by tak zákazníkům nabídnout nižší cenu než firma XXX.

## 8.4 Hrozba substitut

Náhradní díly na automobily se nedají nahradit žádnými substitutivními výrobky. Kvalitní značkové náhradní díly se však dají nahradit levnými neznačkovými, které vyrábí v Číně . Hrozba substitutů tedy souvisí s hrozbou vstupu nových konkurentů . Noví ale také i stávající konkurenti by mohli začít nabízet levnější neznačkové náhradní díly a firma XXX by tak mohla přijít o část svých zákazníků .

## 8.5 Rivalita firem p sobících na daném trhu

Každá firma musí o své zákazníky bojovat a neustále vymýšlet, v em by mohla být lepší než konkurence. Prodejce s náhradními díly na vozy Třoda je na eském trhu mnoho a tak se společnost XXX musí pořád snažit, aby zákazníci kupovali právě u ní. V t-ina zákazník požaduje nejen kvalitní výrobky, ale také nízkou cenu. Nízkou cenu firma XXX nabízí, a kvalitní výrobky rovněž. To ale nabízí i jiná konkurence. Firma XXX má navíc certifikát ISO 9001, který zaručuje zákazníkům, že firma plní své cíle a plány a že dodržuje stanovené podmínky.

## 9 PEST ANALÝZA

V této kapitole se budeme zaměřovat na faktory, které ovlivní podnik XXX. Technikou PEST analyzujeme vnější prostředí, které nám poté pomohou určit budoucí příležitosti nebo hrozby pro podnik. Do vnějšího prostředí řadíme faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.

### 9.1 Politické faktory

Stát ovlivňuje fungování ekonomiky prostřednictvím zákonů a to jejich kontrolou a dodržování. Společnost XXX musí sledovat obchodní právo, daňové zákony, právní úpravu pracovních podmínek apod.

### 9.2 Ekonomické faktory

Jedním z ukazatelů, které podnik hlídá a sleduje, je inflace. Inflace představuje růst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v ekonomice. Inflaci měří český statistický úřad a její průměrná míra se uvádí v procentech. Ideální pro ekonomiku je inflace mírná, o kterou se v České republice stará Česká národní banka.

Podnik XXX musí také sledovat míru nezaměstnanosti. Pokud je míra nezaměstnanosti v okolí Zlínského kraje vysoká, znamená to, že lidé nemají práci, a tak –etí a snaží se omezit své výdaje. Na druhou stranu to ale také znamená, že podnik může snižovat platy svým zaměstnancům a ušetřit tak peníze.

Co se ekonomických faktorů týká, je pro firmu XXX důležitý také směnný kurz, protože firma obchoduje i se zahraničím. Dále si musí firma hlídat také daňové sazby, daňová zatížení a cla.

### 9.3 Sociální faktory

Společnost XXX na trhu práce sleduje míru nezaměstnanosti, protože čím méně lidí má možnost pracovat, tím méně tržby pak zaměstnanci dostávají.

Podnik XXX by se měl zaměřit také na vzdělanost lidí. Pokud lidé nebudou ochotni se vzdělávat o automobilech, a raději své vozidlo svíjí servisu, bude od firmy XXX požadovat zboží více servisů. Pokud však lidé budou chtít si své náhradní díly vyměnit sami, zaměří se firma více na maloobchodní prodej.

## 9.4 Technologické faktory

Pro společnost XXX je také důležité využívání informačních technologií a počítačových systémů. Podnik využívá počítačové programy na účetnictví, pro pohled zboží na sklad. Rovněž využívá počítačovou komunikaci se zákazníky prostřednictvím webových stránek.

Firma také neustále zápasí s rychlostí zastarávání a opotřebení automobilů, které používá k rozvozu náhradních dílů svým zákazníkům.

## 10 SWOT ANALÝZA

V této kapitole bude provedena analýza silných a slabých stránek společnosti. Také se zamíříme na to, jak by firma XXX mohla omezit své hrozby a využít všechny své příležitosti, pomocí kterých by zlepšila své postavení na trhu.

Nejprve bude uvedena analýza jednotlivých částí v bodech, a následně bude podrobněji vysvětlena.

### 10.1 Silné stránky

Silné stránky:

- norma ISO 9001,
- kvalita zboží,
- zkušenosti zaměstnanců,
- orientace i na zahraniční trhy.

Silnou stránkou pro společnost je určitě fakt, že firma dodržuje podmínky ISO 9001.

Společnost se může chlubit také tím, že svým zákazníkům nabízí kvalitní náhradní díly. Další výhodou firmy je kvalitní management a zaměstnanci, kteří dokážou zákazníkům poskytnout odborné poradenství a kteří se snaží vyhovět všem požadavkům zákazníkům a tím docílit toho, že se spokojení zákazníci k firmě rádi vrací.

Firma sice využívá stejně jako její konkurence dovážkovou službu PPL pro dodání náhradních dílů svým zákazníkům, ale to pouze v případě, že se jedná o malé množství náhradních dílů, anebo když náhradní díl nemá velké rozměry a neváží moc kilogramů. V jiných případech využívá firma své vlastní nákladní automobily.

Když využijeme Porterovu analýzu, můžeme do silných stránek společnosti XXX zařadit také fakt, že dodavatelé ani odběratelé firmy nemají velkou vyjednávací sílu.

Silnou stránkou je pro firmu také vývoz do zahraničí a nesoustředění pouze na český trh.

## 10.2 Slabé stránky

Slabé stránky:

- prostory firmy pouze v pronájmu,
- poloha společnosti,
- špatné podmínky.

Velmi slabou stránkou je to, že prostory, ve kterých firma působí, má pouze v pronájmu. Může se kdykoli stát, že majitel prostor vypoví firmě smlouvu o pronájmu a společnost XXX by tak byla nucena najít nové prostory.

Za slabou stránku můžeme také považovat polohu společnosti. Ani velkoobchod ani maloobchod se nenachází uvnitř ani v blízkosti centra města a zákazníci tak musí do firmy dojíždět. S tím také souvisí další nevýhoda firmy. Jedná se o podmínky společnosti. Firma totiž kromě jednoho velkoobchodu a jednoho maloobchodu nemá na území České republiky žádné podmínky a tak firmu osobně navštíví pouze zákazníci z okolí Zlínského kraje.

## 10.3 Příležitosti

Příležitosti:

- export do zahraničí,
- finanční situace domácností,
- vzdělanost zákazníků.

Mezi nejlepší příležitosti firmy XXX řadíme export do zahraničních zemí. Jelikož je konkurence na tuzemském trhu velká, je dobré zaměřit se i na zahraniční odběratele.

Firmě by také pomohlo, kdyby se zlepšila finanční situace domácností, aby bylo více majitelů automobilů značky Třída a firma by se tak zvýšil počet zákazníků.

Pokud se smíme se slabou stránkou společnosti, kterou je to, že firma nemá na tuzemském trhu více podniků, příležitostí by pro firmu byla zvýšení vzdělanosti zákazníků v oblasti používání počítačů a internetových stránek. Starší generace totiž s používáním počítačů a nakupováním na internetu nemá velké zkušenosti.



## 10.4 Hrozby

Hrozby:

- ceny konkurence,
- kvalita zboží,
- ochrana životního prostředí.

Největší hrozbou společnosti je nastávající konkurence, která prodává nekvalitní náhradní díly z ciziny, avšak pro zákazníka cenově dostupnější.

Hrozbou může být ale také to, že dodavatelé společnosti XXX za ní používají nekvalitní materiál a náhradní díly firmy se tak stanou poruchové a neřádné.

Hrozbou může být ale také snaha lidí chránit naši zemi tím, že za ní preferovat hromadnou dopravu. Tím se sníží používání automobilů a s tím související snížení poptávky po náhradních dílech na automobily.

Hrozbou pro společnost XXX může být tak to, že nevyužije svých příležitostí.

## 11 NÁVRHY A DOPORU ENÍ

Provedla jsem analýzu konkurence, Porter v p ti faktorový model, PEST analýzu a SWOT analýzu. Pomocí t chto analýz nyní pro firmu navrhnu pár doporu ení, které by firm pomohly získat více zákazník a zlep-ít své postavení na trhu. Jednotlivé návrhy p i adím každé analýze.

Za nu analýzou konkurence. Od spole nosti AUTOPARTS s. r. o. by si firma mohla vzít p íklad v tom, že firma neustále roz-í uje nabídku o díly na nejnov j-í modely aut zna ky Třkoda. Firma XXX by tedy neustále m la sledovat novinky na automobilovém trhu a nabízet náhradní díly na nejnov j-í modely d íve než konkurence. Zároveň bych ale firm doporu ila nevy azovat z nabídky náhradní díly na vozy Třkoda 100-120, Favorit a Felicia.

A kolí má firma kvalifikované zam stnance, kte í zákazník m poskytnou odborné poradenství, mohla by pár rad a doporu ení napsat také na své webové stránky do sekce e-shop k jednotlivým náhradním díl m. Myslím, že by to náv-t vníci webových stránek podniku jist ocenili.

Firma XXX by si také mohla zlep-ít a zmodernizovat webové stránky. Nápo v du by si mohla vzít od firmy Auto Meisner, která má na svých stránkách perfektn se azené náhradní díly podle jednotlivých typ vozidel a pro zákazníka je tak hledání konkrétního dílu na jeho vozidlo velice snadné. Firma XXX má na svých webových stránkách v e-shopu jen vý et v-ech náhradních díl a zákazník tak musí v d t, který náhradní díl pat í do jeho vozidla.

Stejn jako spole nost Auto Kelly, a. s., i firma XXX by si mohla otev ít u svého velkoobchodu i maloobchodu servis, kde by svým zákazník m nejen poradili, ale náhradní díl by zrovna vym nili. Nebo by mohla firma XXX nabízet výhodu, že by zam stnanec firmy p íjel za zákazníkem i s náhradním dílem a ten mu zrovna vym nil. Myslím, že by toho vyuffily hlavn ífeny, které jak je známo aut m moc nerozumí.

Dal-í návrhy jsou z provedené Porterové analýzy konkurence. Spole nost XXX by si m la udržovat své zákazníky, aby jich m la dostatek a zákazníci tak nemohli vyuffít jejich vyjednávací sílu.

Analyzovaná společnost by také neměla polevovat v hledání dodavatelů náhradních dílů, kteří nabízejí lepší podmínky nežli stávající, aby dodavatelé nemohli využít svou vyjednávací sílu.

Firma by také měla neustále sledovat své konkurenty a uhlí na tuzemském nebo na zahraničním trhu a hlavně by si měla hlídat ceny jejich náhradních dílů, protože právě cena bývá rozhodujícím faktorem pro zákazníky.

PEST analýza i SWOT analýza spolu souvisejí, doporučení z těchto analýz tedy navrhnou společně. Pro minimalizování slabých stránek bych podniku doporučila odkoupit stávající prostory, aby měl podnik jistotu, že jim majitel stávajících prostor nevypoví smlouvu o pronájmu. A pokud by majitel nesouhlasil s odkoupením, doporučila bych firmě najít si jiné, a asi i v těchto prostorech, aby firma měla v těchto sklad na náhradní díly. Stále přibývá nových typů vozidel, a tak firma bude potřebovat více místa na všechny tyto náhradní díly, ale v těchto prostorech by také byly vhodné pro kanceláře a místnost, kde by zaměstnanec mohl zákazníkovi nabídnout kávu a vyslechnout si pak jeho požadavky a přání.

Maloobchodní prodejnu bych přesunula do blízkosti centra města, aby zákazníci nemuseli do firmy daleko dojíždět. A určitě bych firmě doporučila otevřít si pobočku v jiném nežli Zlínském kraji. Kdyby se nápad zákazníkům líbil a firma by se zvýšily tržby, mohla by si firma otevřít pobočky klidně po celé České republice.

Společnost XXX by se také měla snažit vyváfet do více zahraničních zemí, a získat si dobré jméno i u zahraničních odběratelů.

Podnik XXX by svým zákazníkům měl dávat více najevo, že jeho náhradní díly jsou od kvalitních dodavatelů a že je i tak nabízí za vyhovující cenu a také že na své zboží poskytuje společnost záruku, aby zákazníci i při příchodu konkurence nabízející náhradní díly z jiných, raději preferovali kvalitní díly za přijatelnou cenu od firmy XXX.

Společnost XXX by se také měla zaměřit více na propagaci firmy, protože nyní je snaha propagovat firmu například pomocí podpory prodeje nebo public relations téměř nulová.

Firma XXX by například mohla nabízet množstevní slevu, což by určitě ocenili zákazníci vlastními servis. Také by při nákupu nad určitou hodnotu mohla nabízet slevu na další nákup a tím si zajistit, že se k ní zákazníci opět vrátí. Mohla by si také udělat analýzu odběratelů, a tím, kteří by u společnosti nakupovali pravidelně, by také mohla dát slevu jako v minulém zákazníkovi.

Firma by si také mohla nechat vyrobit trička s názvem a logem firmy, které by mohla v novat místo slevy při nákupu nad určitou částku, nebo je posílat v různých zákazníkům například jako Vánoční dárek.

Také by měla mít kontaktní údaje svých odběratelů, a pravidelně jim dlat radost a dávat jim najevo, že si jich firma váží. Například na klientovy narozeniny zaslat poukázku se slevou 5 % na vybraný sortiment. Mnoho lidí toho totiž využije, i když daný sortiment vůbec nepotřebuje.

Doporučila bych také sponzorovat talenty v oblasti automobilového sportu, čímž by si zajistila také reklamu. A pokud by se firma dala ilo, mohla by v novat nějaké peníze také charitě, protože dobré skutky mají lidé rádi.

Firma XXX by si také určitě měla založit svůj profil na sociální síti a být tak blíže mladým, stávajícím i potenciálním zákazníkům. Na svůj profil by tak mohla například jako na své webové stránky nabízet zboží, které je v akci a také by se na svém profilu mohla chválit, že nabízí kvalitní výrobky, že sponzoruje talenty, že přispívá na charitu atd.

Společnost by si také mohla nechat vytisknout pár brožur katalogů s náhradními díly, aby si klienti mohli jejich nabídku prohlédnout i jinak než na webových stránkách.

Firemní vozy, rozvážející náhradní díly zákazníkům bych nechala polepit názvem a logem firmy.

## ZÁV R

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu konkurenčního prostředí firmy XXX.

V teoretické části byly nejprve vysvětleny základní pojmy týkající se zkoumání konkurenčního prostředí, jako je konkurence, konkurenční výhoda, konkurenční strategie a konkurenční prostředí. Poté bylo vysvětleno, jak se hodnotí silné a slabé stránky konkurence, odhad reakce konkurenta a v neposlední řadě postup při analýze konkurentů.

Dále byl podrobně popsán Porterův pětifaktorový model, PEST analýza a SWOT analýza.

V praktické části byla nejprve představena společnost XXX a následně byla provedena analýza pětice vybraných konkurentů a to:

- AUTOPARTS s. r. o.,
- AUTO MEISNER s. r. o.,
- Auto Kelly a. s.,
- Moto-pol spol. s r. o.,
- PRONDO s. r. o.

Při analýze konkurenčních firem byly nejprve konkurenční firmy představeny, a poté byly vypsány jejich zjištěné výhody a nevýhody.

V následující kapitole byl vypracován Porterův model pětice konkurenčních sil, kde bylo zjištěno, jak velká je vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů u firem XXX, jak mohou firmu ohrozit noví konkurenti nebo substituční výrobky a poté byla popsána rivalita firem působících na trhu s náhradními díly.

Následně byla provedena PEST analýza, kde bylo zjištěno, které politické, ekonomické, sociální a technologické faktory firmu XXX ovlivňují.

Poté bylo pomocí SWOT analýzy zjištěno, jaké má firma silné a slabé stránky, čeho by mohla v budoucnu využít a co by jí mohlo ohrozit.

V poslední kapitole byly uvedeny návrhy a doporučení jak pomoci firmě zvýšit svoji konkurenceschopnost a také jak zvýšit povědomí o analyzované firmě.

Doufám, že provedené analýzy a následná doporučení budou pro firmu XXX přínosná.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. Auto Meisner s.r.o. - autodíly Třkoda, 2012 [online]. [cit. 2014-04-17].  
Dostupné z: <http://automeisner.cz/>
2. AUTOPARTS s.r.o. ó náhradní díly na vozy Třkoda, 2002 [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.autoparts.cz/>
3. BLAŤKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. ICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: RADIX. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
5. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David EŤÁK, 2010. Analýza v rukou manaŤera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
6. [Interní materiály firmy]
7. ISO: ISO 9001, [1996] [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)
8. KEŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYP L, 2006. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
9. KOTLER, Philip, 2003. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manaŤer. 1. vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
10. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2005. Principles of marketing. New Jersey: PearsonPrenticeHall. 651 s. ISBN 0-13-146918-5.
11. KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. Moderní marketing. Praha: Grada. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. MAGRETTA, Joan, 2012. Michael Porter jasně a srozumitelně. 1. vyd. Praha: Management Press. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
13. Náhradní díly, autodíly - Auto Kelly, 2001 [online]. [cit. 2014-04-17].  
Dostupné z: <http://www.autokelly.cz/>
14. Náhradní díly Třkoda, autodíly Třkoda, prodej náhradních dílů Třkoda, 2011 [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.moto-pol.cz/>

15. PRONDO - Velkoobchod s autodíly <sup>TM</sup>KODA - originální i dovozové zboží, 2001 [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z:<http://www.prondo.cz/>
16. SEDLÁ KOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
17. SV TLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Alea s. r. o. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
18. TOMEK, Gustav a Věra VRÁNOVÁ, 2009. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobn

Nap . Nap íklad

Resp. Respektive



**SEZNAM OBRÁZK**

Obr. 1 ó P íklady otázek sledovaných v rámci analýzy konkurence .....	18
Obr. 2 ó Model p íti sil podle Michaela Portera.....	20
Obr. 3 ó SWOT matice .....	26
Obr. 4 - Ukázka hledání konkrétního náhradního dílu.....	35
Obr. 5 - Sí prodejů Auto Kelly v České republice.....	36
Obr. 6 - Množství zboží vyfakturované zahraničním odb ratel ěm za rok 2012 .....	42

## SEZNAM P ÍLOH

P I Certifikát managementu jakosti

## P ÍLOHA PI: CERTIFIKÁT MANAGEMENTU JAKOSTI



CERTIFIKAČNÍ ORGÁN PRO CERTIFIKACI SYSTÉMŮ  
MANAGEMENTU JAKOSTI Č.3115

**EURO CERT CZ, a.s.**  
Lidická 531, 252 63 Roztoky

vydává

# CERTIFIKÁT

který je dokladem, že společnost

**[REDACTED]**

v oboru koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje v  
oblasti velkoobchodu

zavedla a udržuje systém managementu jakosti  
splňující požadavky

**ČSN EN ISO 9001:2001**  
(s vyloučením návrhu a vývoje produktu)

Platnost certifikátu je stanovena do: 3. 5. 2009  
Registrační číslo certifikátu: 731 / 2006  
Datum prvního vydání certifikátu: 4. 5. 2006

V Roztokách, dne 4. 5. 2006

  
Jan Pastyfik  
vedoucí certifikačního orgánu



