

Analýza konkurenceschopnosti společnosti R&F, a.s.

Radka Trtková

Bakalářská práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka Trtková**
Osobní číslo: **M120234**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti společnosti R&F, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k oblasti konkurenceschopnosti firmy.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti společnosti R&F, a.s. v oblasti cigaretových automatů.
- Na základě provedené analýzy zpracujte návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti R&F, a.s. v oblasti cigaretových automatů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CANNON, Joseph P, William D PERREAULT a E MCCARTHY. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 2008, 790 s. ISBN 978-007-127747-1.

HOLMAN, Robert. Ekonomie. 4. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005, 709 s. ISBN 80-7179-891-6.

PITRA, Zbyněk. Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 305 s. ISBN 8086119645.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie
Datum zadání bakalářské práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Zuzana Dohnalová, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14.5.2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti R&F, a.s. Práce je rozdělena do dvou částí, z nichž první část obsahuje teoretické poznatky o konkurenci, konkurenceschopnosti a také o provedených analýzách. V praktické části byla vypracována SWOT analýza, PESTLE analýza a benchmarking a na základě těchto analýz bylo zjištěno postavení společnosti na trhu, její konkurenční výhoda a hlavní konkurent. V závěru praktické části byla navržena doporučení pro zlepšení a rozvoj společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PESTLE analýza, benchmarking.

ABSTRACT

This Bachelor's thesis deals with the competitiveness analysis of R&F, a.s. The thesis is divided into two parts. The first part focuses on the theory of competition, competitiveness and the performed analyses; the practical part consists in a SWOT analysis, a PESTLE analysis and benchmarking. On the basis of these analyses, the position of the analysed company in the market and its competitive advantage and major competitor were identified. The conclusion of the practical part suggested recommendations in order to improve and further develop the company.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, PESTLE analysis, benchmarking.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé práce Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za cenné rady, které mi při psaní práce poskytl, za jeho trpělivost a věnovaný čas.

Dále bych ráda poděkovala společnosti R&F, a.s. za umožnění vypracování mé bakalářské práce a také všem ostatním, díky nimž tato práce vznikla.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1 KONKURENCE	12
1.1.1 Dokonalá konkurence.....	12
1.1.2 Nedokonalá konkurence.....	12
1.2 TOTÁLNÍ KONKURENCE	13
1.2.1 Konkurence na dnešních trzích	14
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	15
1.3.1 Strategie prvenství v celkových nákladech	15
1.3.2 Strategie diferenciacce	15
1.3.3 Strategie soustředění pozornosti	15
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	16
1.4.1 Ryze-konkurenční výhody	17
1.4.2 Semi-konkurenční výhody	17
1.4.3 Pseudo-konkurenční výhody	18
1.5 KONKURENCESCHOPNOST	18
1.5.1 Měření konkurenceschopnosti	18
1.6 KONKURENČNÍ SÍLA	19
2 ANALÝZA KONKURENCE	20
2.1 INFORMAČNÍ ZDROJE ANALÝZY KONKURENCE	21
2.2 CHYBY ANALÝZY KONKURENCE V PRAXI	21
2.3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	22
2.4 TRH A SUBJEKTY TRHU	22
2.5 SWOT ANALÝZA	24
2.5.1 Analýza interního prostředí.....	24
2.5.2 Analýza externího prostředí	25
2.5.3 IFE, EFE a SPACE matice.....	26
2.6 PESTLE ANALÝZA.....	27
2.7 BENCHMARKING	29
2.7.1 Varianty benchmarkingu	30
2.7.2 Rozdělení benchmarkingu.....	30
2.7.3 Typy benchmarkingu	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI R&F, A.S.	35
3.1 PORTFOLIO VÝROBKŮ.....	35
3.2 DODAVATELÉ.....	36
3.3 ZÁKAZNÍCI	36
4 ANALÝZA KONKURENCE	37

4.1	SWOT ANALÝZA	38
4.1.1	Analýza interního prostředí	38
4.1.2	Analýza externího prostředí	41
4.1.3	SPACE matice.....	43
4.2	PESTLE ANALÝZA.....	43
4.2.1	Politické faktory	44
4.2.2	Ekonomické faktory	45
4.2.3	Sociální faktory	45
4.2.4	Technologické faktory	45
4.2.5	Legislativní faktory	46
4.2.6	Ekologické faktory	46
4.3	BENCHMARKING	46
4.3.1	Podmínky pro umístění automatů	47
4.3.2	Doba dodání	48
4.3.3	Komunikace	48
4.3.4	Poruchovost.....	48
4.3.5	Sortiment cigaret	49
4.3.6	Kapacita automatu.....	49
4.3.7	Frekvence doplňování	50
4.3.8	Web	50
4.3.9	Pojištění automatu.....	50
4.3.10	Akceptace mincí a bankovek	51
4.3.11	Blokace.....	51
4.3.12	Výše provize.....	51
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	54
5.1	ROZŠÍŘENÍ DO JINÝCH KRAJŮ V ČR.....	54
5.2	ROZŠÍŘENÍ POBOČEK V RÁMCI ČESKÉ REPUBLIKY	54
5.3	ANALÝZA TRHŮ V ZAHRANIČÍ	54
5.4	ZŘÍZENÍ MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ PŘÍMO VE FIRMĚ	54
5.5	ÚČAST NA VELETRŽÍCH	55
5.6	PODPORA CSR	55
5.7	WEB	55
5.8	NABÍDKA STÁŽÍ	55
5.9	ROZŠÍŘENÍ SORTIMENTU.....	56
5.10	INOVACE AUTOMATŮ	56
5.11	VĚTŠÍ ZABEZPEČENÍ AUTOMATŮ PROTI KRÁDEŽI.....	56
	ZÁVĚR	58
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Možnosti dnešního světa jsou neomezené, to stejné platí i pro podnikání. Situace na trhu je ale velmi složitá, nachází se na něm mnoho podnikatelských subjektů z různých odvětví. Dalo by se říci, že současný trh je přesycen, a tak neustále dochází ke konkurenčnímu boji. Firma bez promyšlené strategie nemá šanci na úspěch. Aby podnik mohl být na tomto trhu úspěšný, je nutné, aby poznal svou konkurenci, její silné a slabé stránky, ale především aby disponoval konkurenční výhodou, uměl ji využít a především si ji uměl udržet. Dílčí součástí úspěchu jsou také zákazníci, nutností tedy je, aby podnik nabízel produkty nebo služby, o které bude na trhu zájem.

Cílem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti podniku R&F, a.s. Jedná se o malou výrobní firmu, jejíž hlavní činností je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, konkrétně tedy provozování cigaretových automatů. Společnost působí v České republice, tedy především na Moravě, v Čechách zaujímá její tržní podíl jen malou část. Konkurenti, kteří byli vybráni pro srovnání, mají tedy až na pár výjimek působnost také na Moravě.

V teoretické části této práce budou vymezeny teoretické pojmy týkající se tématu. Jde o poznatky ke konkurenci, konkurenceschopnosti, konkurenční výhodě ale také metodám, kterými bude v praktické části měřena a analyzována konkurence.

V praktické části bude taktéž představena analyzovaná společnost, portfolio výrobků, její dodavatelé a zákazníci. Konkurence bude analyzována pomocí SWOT analýzy a z ní vyplývající matice IFE a EFE. Za použití SPACE matice bude stanovena strategie firmy. Zároveň bude SWOT analýza odkrývat silné a slabé stránky společnosti a s nimi související možné příležitosti a hrozby. Dalším bodem bude PESTLE analýza hodnotící externí okolí podniku z pěti oblastí, jež výrazně ovlivňují podnik. Poslední metodou hodnocení konkurenceschopnosti bude benchmarking srovnávající jednotlivé faktory konkurenčních firem s analyzovanou společností.

V závěru praktické části budou na základě zjištěných výsledků navržena doporučení, která by firmě měla napomoci udržet a rozšířit své postavení na trhu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat konkurenci nacházející se v Jihomoravském, Olomouckém, Pardubickém a Zlínském kraji a na Vysočině. Dílčím cílem je poznat konkurenční výhodu analyzované společnosti. Dalším dílčím cílem je najít hlavního konkurenta na trhu a na základě jejich srovnání navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení a postavení pozice analyzované společnosti.

K dosažení těchto cílů byly využity empirické a teoretické metody, dále také analytické metody a metody rozhodování.

Z empirických metod byla využita metoda dotazování. S jejíž pomocí byly zjištěny všechny potřebné informace pro následující analýzu. Konkurentům byly položeny jak otevřené, tak i uzavřené otázky týkající se vybraného tématu.

Z teoretických metod byly použity párové metody analýza a syntéza. Za pomoci analýzy byla celá zkoumaná problematika rozdělena do několika částí a odděleny podstatné a nepodstatné informace. Syntéza byla využita k ucelení informací získaných analýzou.

Z analytických metod byla využita SWOT analýza a benchmarking. Za pomoci SWOT analýzy byly zjištěny silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby mající vliv na podnik. V rámci benchmarkingu byla poté analyzovaná společnost srovnána s konkurencí.

Z metod rozhodování byla použita PESTLE analýza, v níž bylo rozebráno pět oblastí, které mají vliv na podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Následující sub kapitoly jsou zaměřeny na konkurenci a konkurenceschopnost a s nimi souvisejícími pojmy. Definice, které kapitola obsahuje, byly definovány mnoha autory ekonomických publikací.

1.1 Konkurence

Čichovský (2002, s. 13) uvádí, že: „Konkurence je otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. Naproti tomu kolektiv autorů Brčák, Sekerka a Svoboda (2013, s. 168) aplikují teorii konkurence do firemní praxe a uvádí: „Konkurence znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizovat zisk.“ Předcházející teorii potvrzuje i Zich (2012, s. 48) a dodává: Konkurence je to, jak se jednotlivé podniky chovají na trhu a při uceleném pohledu lze konkurenci chápat jako součást lidstva.

1.1.1 Dokonalá konkurence

„Dokonalá konkurence je abstrakce, která v hospodářském životě neexistuje a ekonomická teorie ji používá k objasnění vzájemných souvislostí tržního prostředí v ideálních podmínkách.“ (Vlček et al., 2005, s. 92) Dle Macákové et al. (2002, s. 42) je v rámci dokonalé konkurence volný vstup do odvětví a zároveň stejná dostupnost informací pro všechny účastníky. Účastníci na dokonalé konkurenčním trhu se snaží taktéž o maximalizaci zisku. Jedinou metodou jak tohoto cíle dosáhnout, je snížení výrobních nákladů a odstranění zbytečných nákladů. Produkt nabízený na trhu se neliší od ostatních, je tedy homogenní a výrobce vystupuje na trhu anonymně. Cena nabízených výrobků je stejná s ostatními výrobky a mění se pouze v případě, že se změní cena ostatních produktů na daném trhu.

1.1.2 Nedokonalá konkurence

„Model nedokonalé konkurence charakterizuje poměry na trzích, které vyvolává nerovnost ekonomických subjektů, resp. jejich rozdílný ekonomický potenciál.“ (Vlček et al., 2005, s. 93) Důležitým prvkem nedokonalé konkurence je fakt, že výrobce si u svého výrobku stanoví cenu sám a výrobek se od ostatních výrobků jiných výrobců liší. (Macáková et al., 2002, s. 117)

Monopolistická konkurence

Velmi často se podobá dokonalé konkurenci, jde taktéž o trh, na který je volný vstup. V monopolistické konkurenci lze mluvit o diferencovaném produktu na rozdíl od homogenního produktu u dokonalé konkurence. Zde ale dochází k velkému rozdílu od konkurence dokonalé, výrobci totiž nevystupují na trhu anonymně a spotřebitel si vybírá, který výrobek si koupí, tak začíná boj o zákazníka. (Macáková et al., 2002, s. 43)

Monopol

Jde o situaci, kdy na trh nějakého výrobku dodává pouze jediný výrobce. Tento výrobce, tak nemá žádné konkurenty se stejným produktem, ale hrozbu pro něho představuje konkurence, která nabízí substituty. Čím větší odlišnost těchto substitutů je, tím větší je tržní síla monopolu. Neplatí, že monopolní podnik je velký, většinou totiž monopol na trhu představují menší podniky, např. galerie se vzácnými obrazy. (Holman, 2005, s. 191-192)

Oligopol

Přístup do odvětví je omezen, poněvadž výrobci na oligopolním trhu jsou schopni bránit ostatním potenciálním zájemcům při vstupu na trh. Zákazník se zde setkává s vyšší cenou než u konkurence dokonalé a monopolistické konkurence. Výrobci v oligopolu vyrábějí menší množství produktů a poté je prodávají za vyšší cenu. (Macáková et al., 2002, s. 43)

Monopson

Jedná se o opak monopolu, je to trh, na kterém se nachází pouze jeden kupující. Hlavním znakem je fakt, že se kupující snaží ovlivnit cenu směrem jemu přínosným. Může se mu tedy podařit koupit výrobek za cenu menší, než by jej koupil na trhu dokonalé konkurence. (Macáková et al., 2002, s. 132)

Duopol

„Je modifikací oligopolu, kdy své výrobky nabízejí dva konkurenti, kteří se ale mohou domluvit a diktovat ceny na základě rozdělení zájmových sfér.“ (Urbánek, 2010, s. 171)

1.2 Totální konkurence

Pod pojmem totální konkurence si lze představit velké množství firem na trhu, které nabízejí stejný produkt nebo službu za podobnou cenu a existuje snadný přístup k informacím, pro firmy i zákazníky. V této situaci, kdy je velmi mnoho firem na trhu, hrozí, že nabídka

bude natolik převyšovat poptávku, že firmy nakonec budou muset prodávat své výrobky za cenu, kterou si zvolí zákazníci. Firma se na trhu setkává se svou přímou konkurencí, s alternativní konkurencí ale také s konkurencí uvnitř podniku. „Totální konkurence tedy znamená nepřetržitou soutěž se všemi, a to všemi prostředky.“ (Košturiak, 2008, s. 27-28)

Jirásek ([2001], s. 39) k tomu dodává: „Konkurence má věčné pole.“ Totální konkurence je všude a vyskytuje se v mnoha formách, podnik používá mnoho nástrojů k obsazení trhu. Může jimi být nižší cena, ovšem s tím souvisí nižší kvalita, dále nabízí různé slevy a prémie, výhodné nákupy na splátky, výprodeje, nákupy z pohodlí domova a spoustu jiných.

1.2.1 Konkurence na dnešních trzích

Košturiak (2008, s. 28) uvádí několik typů konkurence, která se vyskytuje na dnešních trzích:

Konkurence přímá a alternativní – zákazník při uspokojování svých potřeb a požadavků, si může vybírat z nepřeberného množství variant výrobků, které by odpovídaly jeho představám, může tak přistoupit i na alternativu.

Konkurence lokální a globální – na lokálním, tedy místním trhu se firmy často setkávají i s globální konkurencí. S tou často soupeří proto, že globální konkurent se snaží proniknout na lokální trh a ukrást zákazníky místním podnikům.

Konkurence vůči zákazníkovi – dnes pro firmu často představují konkurenci i zákazníci. Podniky jim tak musí konkurovat, aby si je získali. Často se stává, že zákazník firmu, která poskytuje služby ani nepotřebuje, protože je vzdělaný a vynalézavý.

Konkurence uvnitř firmy – toto soupeření se děje především u dceřiných společnostech, které se snaží získat od mateřské společnosti nějakou výhodu, investici, atd.

Konkurence na finančním trhu – jde především o soutěžení v oblasti získání výhodného úvěru, získání dotace nebo například daňové úlevy.

Konkurence na trhu práce – pro zaměstnance je důležitá mzda, pro zaměstnavatele jsou tedy konkurencí na trhu práce jiní zaměstnavatelé, kteří nabízí různě vysoké mzdy, mnohdy pro jejich zaměstnance atraktivnější.

Konkurence legální a nelegální – mnoho firem v rámci konkurenčního boje využívá i nekalé a neetické praktiky, kterými je například korupce.

Konkurenční výhody se znehodnocují v čase – postupem času dochází ke zmenšování konkurenční výhody, je proto nutné neustále inovovat.

1.3 Konkurenční strategie

Cílem strategie je budování mimořádného a udržitelného postavení firmy na trhu. Pro volbu vhodné konkurenční strategie, jsou nutné odpovědi na dvě otázky. První otázkou je, zda prostředí, ve kterém firma provozuje podnikatelskou činnost, je z dlouhodobého hlediska atraktivní. Ve druhé otázce se podnik ptá, kteří rozhodující činitelé určují konkurenční postavení uvnitř odvětví. (Porter, 1993, s. 19-20)

Porter (1994, s. 35) ve svém díle uvádí tři obecné strategie, první z nich je strategie prvenství v celkových nákladech, druhou je strategie diferenciaci a třetí strategie je strategie soustředění pozornosti.

1.3.1 Strategie prvenství v celkových nákladech

Tato strategie je o snaze dosáhnout první pozice v celkových nákladech a to za celé odvětví v porovnání s konkurencí. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, je potřeba věnovat pozornost snižování nákladů, kontrolovat přímé a režijní náklady a snažit se minimalizovat náklady v oblastech reklamy, vývoje nebo například služeb. V případě, že se podaří podniku docílit nízkých nákladů, zajistí si tak i vysoké výnosy. (Porter, 1994, s. 35-36)

1.3.2 Strategie diferenciaci

Cílem druhé strategie je vytvořit takový produkt nebo službu, který bude vnímán jako jedinečný. Nástroji k dosažení diferenciaci můžou být například design, značka, technologie a jiné. Díky věrným zákazníkům, kteří tolik nereagují na změnu ceny, nemusí podnik s touto strategií tolik usilovat o co nejnižší náklady. Tato strategie přináší vysoké zisky a velkou konkurenční výhodu. (Porter, 1994, s. 37-38)

1.3.3 Strategie soustředění pozornosti

V této strategii, se podnik zaměří na určitou oblast, například na skupinu odběratelů nebo na určitý trh a na základě toho předpokládá, že je lepší než konkurence. Tato strategie nevede k nízkým nákladům ani k diferenciaci, ale přesto může být nízkých nákladů dosaženo, v tomto případě se může podniku také podařit získat mimořádné výnosy. (Porter, 1994, s. 38)

		STRATEGICKÁ VÝHODA	
		Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
STRATEGICKÝ CÍL	V celém odvětví	DIFERENCIACE	PRVENSTVÍ V CELKOVÝCH NÁKLADECH
	Jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ	POZORNOSTI

Obr. 1 Obecné strategie (Porter, 1994, s. 39)

1.4 Konkurenční výhoda

„Mít konkurenční výhodu znamená mít nějakou výhodu ve formě vyšší schopnosti konkurovat jiným výrobcům nebo prodejčům. Ve své podstatě vychází konkurenční výhoda z užité hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit. Tato hodnota je měřitelná a srovnatelná a může mít různé formy.“ (Urbánek, 2010, s. 168-169)

Autoři Cannon, Perreault a McCarthy (2008, s. 48) uvádí: „konkurenční výhoda znamená, že firma má marketingový mix, který je na cílovém trhu považovaný za lepší než mix konkurenta. Konkurenční výhoda může vyplývat z úsilí v různých oblastech firmy – snížení nákladů na výrobu, inovativní výzkum a vývoj, efektivnější nákup potřebných komponentů nebo financování nového distribučního zařízení. Podobně i silný prodej, známá značka nebo dobří distributoři mohou poskytnout konkurenční výhodu při využití příležitostí.“¹

¹ Competitive advantage means that a firm has a marketing mix that the target market sees as better than a competitor's mix. A competitive advantage may result from efforts in different areas of the firm - cost cutting in production, innovative R&D, more effective purchasing of needed components, or financing for a new distribution facility. Similarly, a strong sales force, a well-known brand name, or good dealers may give it a competitive advantage in pursuing an opportunity.

Měřitelnost konkurenčních výhod

Cílem měřitelnosti je rozlišit konkurenční výhody dle toho jakou mají hodnotu. Existuje několik metod, kterými lze konkurenční výhody měřit, Čichovský (2002, s. 206-207) uvádí tyto:

- parametrická metoda nej... konkurenčních výhod produktu,
- analýza silných a slabých stránek produktu,
- bostonská matice,
- tržní atraktivita jako míra konkurenčních výhod,
- matice General Electric,
- modifikovaná teorie portfolia,
- scoring mapa konkurenčních výhod,
- road mapa konkurenčních výhod,
- poziční mapa konkurenčních výhod,
- vektory preferencí konkurenčních výhod,
- matematické modely agregovaných preferencí konkurenčních výhod,
- teorie tržních výklenků ve vztahu ke konkurenčním výhodám.

Zich (2012, s. 95) uvádí ve své publikaci tři typy konkurenčních výhod, kterými jsou ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční výhody.

1.4.1 Ryze-konkurenční výhody

Poznání podnikových zdrojů, které představují vstupy a způsoby jak je s nimi nakládáno přináší ryze-konkurenční výhody. Zdroje jsou rozčleněny do několika skupin:

- hmotné zdroje – finanční, technické, fyzické a organizační,
- nehmotné zdroje – technologické, inovační, informační, softwarové, atd.,
- lidské zdroje – znalosti, dovednosti, motivace, zkušenosti, atd.,
- schopnosti – metody a přístupy, které firma využívá. (Zich, 2012, s. 96-97)

1.4.2 Semi-konkurenční výhody

Tyto výhody lze členit do dvou skupin, jednu skupinu tvoří výhody akceptovatelné a druhou skupinu výhody neidentifikované. Nejčastější jsou výhody jako je monopol, spolupráce se silným partnerem nebo třeba opatření, která chrání trh před vstupem konkurence. Tyto výhody často podnikům přináší úspěch a patří do skupiny akceptovatelných. Do sku-

piny neidentifikovaných výhod lze zařadit ty, které není možné začlenit a také ty kdy není možné definovat výhody. (Zich, 2012, s. 97)

1.4.3 Pseudo-konkurenční výhody

Tyto výhody jsou charakterizovány jako neetické a nelegální. Vychází z porušení etických nebo právních norem, jejich porušení přináší podniku konkurenční výhodu. Tento postup mnoho firem praktikuje, avšak je, jak již bylo zmíněno neetický. V jiném prostředí může být ale toto chování považováno za přijatelné. Důvodem této odlišnosti je kultura, historie, atd. (Zich, 2012, s. 98)

1.5 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (Čichovský, 2002, s. 13)

„Konkurenceschopnost je vlastností, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty a její hodnocení proto souvisí s charakterem a podmínkami této soutěže. Zvítězí ten, kdo v soutěži umí vhodně uplatnit určitou (konkurenční) výhodu a získá tak převahu nad svými soupeři.“ (Pitra, 2001, s. 22)

Autor Marinič (2008, s. 14) rozděluje konkurenceschopnost na makroekonomické a mikroekonomické úrovni. Podle něj konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni vyjadřuje vztah výkonnosti určité ekonomiky k jiné ekonomice. Tuto výkonnost lze změřit například pomocí ekonomického růstu. Vzdělání nebo produktivita a jejich úroveň ovlivňují konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni.

1.5.1 Měření konkurenceschopnosti

Jedná se o vyjádření respektive měření konkurenční výhody podniku, díky níž lze vytvářet hodnotu podniku. Marinič (2008, s. 20-25) zveřejňuje dvě úrovně, na kterých lze měřit konkurenční výhodu.

Na makroekonomické úrovni

Důležité jsou stabilní podmínky na úrovni politické, sociální a právní, ty ale nestačí k tomu, aby byla vytvořena hodnota podniku. Žádoucí je, aby se firmy s rozvinutou strate-

gii nabízející výrobky nebo služby propojily s politickými, sociální a právními podmínkami, poté vznikne správný základ na to, aby mohla být vytvořena hodnota firmy.

Na podnikové úrovni

Na podnikové úrovni podniky měří faktory, které ovlivňují tvorbu hodnoty firmy. Při hodnocení výkonnosti podniku, se jako problém jeví finanční a nefinanční ukazatele. K tomu aby mohla být výkonnost měřitelná, musí být tyto ukazatele propojeny. Ukazatele lze propojit a měřit za pomoci strategického systému měření výkonnosti. Systém měření dokáže odstranit špatné propojení ukazatelů a přetváří strategii firmy tak, aby vznikly měřitelné cíle. Při měření konkurenceschopnosti na podnikové úrovni jsou upřednostňovány ukazatele, které nevycházejí z účetnictví, tedy ty nefinanční. Jejich výhoda spočívá především v efektivnějším spojení organizačních částí firmy s organizačními cíly.

1.6 Konkurenční síla

„Konkurenceschopnost podniků (globálních, satelitních i lokálně působících) se přeměňuje do podoby konkurenční síly. Konkurenční síla je výslednicí „vektorového součtu“ různých faktorů podnikatelského potenciálu.“ Klíčovou otázkou je, jak tuto konkurenční sílu změřit. Existují dvě metody, z nichž první vychází z měření výkonnosti podniku. Tato metoda hodnotí konkurenční sílu z pohledu minulosti, měří vlastně poměr dosažených výstupů k vloženým vstupům. Ve výsledku jsou společnosti rozděleny na nejhodnotnější a na největší. Druhá metoda říká, že první přístup je nedostačující a tak navíc zahrnuje lidský, zájmový a procesní potenciál. Ve výsledku lze říci, že konkurenční síla je tedy v podstatě konkurenční výhoda, silná stránka nebo energie. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková et al., 2011, s. 217)

2 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence představuje zjišťování informací o hlavních konkurentech podniku, o jejich strategiích, jejich silných a slabých stránkách, poznávání jejich cílů atd. Podnik musí své produkty, služby, ceny a jiné neustále srovnávat s konkurencí. K tomu aby podnik poznal svou konkurenci a dokázal určit, které je třeba se vyhnout a kterou lze ohrozit je zapotřebí několika kroků. (Zamazalová et al., 2010, s. 57)

Identifikace konkurenční firmy

Většinou podnik své konkurenty poznává podle toho, že nabízí stejné nebo podobné výrobky za podobné ceny stejné skupině zákazníků. Jedná se o takzvanou produktovou konkurenci. Pokud ale jde o získání peněz od zákazníků je konkurence mnohem větší.

Zjištění cílů konkurence

V případě, že firma zná své konkurenty, je nutné zjistit, jaké jsou jejich cíle a očekávání na trhu. Hlavním a základním cílem bývá maximalizace zisku. Dalším cílům přiřkládají firmy různý význam. Poznání cílů konkurenčních firem, pomůže firmě zhodnotit její současnou situaci ve srovnání s konkurencí.

Identifikace strategií konkurence

Konkurenční strategie jednotlivých firem se liší, ale čím podobnější si jsou, tím si podniky více konkurují. Konkurence se většinou rozděluje do skupin, dle jejich strategií, poté probíhá největší konkurenční boj uvnitř skupiny.

Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence

Pro získání silných a slabých stránek firmy je nutné firmu podrobněji sledovat a analyzovat. Některé informace jsou těžko dostupné, proto nejlepším zdrojem jak získat informace o silných a slabých stránkách jsou informace od zákazníků, z doslechu atd., jsou to takzvané sekundární zdroje.

Odhad typických reakcí konkurence

Jak bude konkurence reagovat na snížení ceny nebo třeba na představení nového výrobku nebo služby může firma odhadnout z jejich cílů, principů nebo i silných a slabých stránek. Reakce konkurentů jsou odlišné, mohou být pomalé, rychlé, ale také žádné. V případě, že firma dokáže odhadnout chování konkurentů, získává výhodu.

Volba konkurence, kterou lze ohrožit a které je třeba se vyhnout

V momentu poznání konkurence dochází uvnitř firmy k rozhodování a plánování, se kterou firmou povede podnik konkurenční boj a který konkurent pro podnik nepředstavuje riziko a nemusí tedy podniknout žádné kroky na obranu. Při zaměření se na slabé konkurenty firma většinou málo získává, ale může investovat méně energie, času a peněz. Pokud si vybere soupeření se silným konkurentem, bude potřebovat více času a finančních prostředků, v případě úspěchu však boj přinese zaručené výsledky. (Kotler, 2007, s. 568-573, 575-576)

2.1 Informační zdroje analýzy konkurence

Metod jak získat informace potřebné pro analyzování konkurence je několik. Do sběru informací lze zahrnout zjišťování, přípravu a úschovu informací, poté také práci s těmito informacemi. Mezi základní informační zdroje patří:

- **Vyhledávání** – tato metoda spočívá ve vyhledávání informací o konkurenci především z novin, z odborných časopisů atd.
- **Interview** – vedení rozhovorů se zákazníky, dodavateli, distributory atd.
- **Návštěvy** – u příležitosti návštěvy v podniku se snaží firma sbírající informace formou dotazování zjistit co nejvíce údajů.

Sekundární zdroje analýzy konkurence

Mezi ty nejdůležitější sekundární zdroje, ze kterých lze získat potřebné informace pro analýzu patří:

- **Archivy a bibliotéky** – vyhledávání vhodných dokumentů, jimiž mohou být případové studie, firemní materiály a jiné.
- **Databanky** – výběr vhodných informací z online a offline databank.
- **Internet**

2.2 Chyby analýzy konkurence v praxi

Nejčastěji dochází k chybám ve sběru dat. Informací bývá sice mnoho, ale nejsou nijak rozčleněny a mnohdy také informace nejsou nositelem žádného významu a váhy. Další chybou, ke které dochází, je špatné hodnocení konkurence, které bývá někdy zkreslené. Poslední velmi závažnou chybou, která se stává je malá informovanost a proškolení za-

městnanců, ohledně informací potřebných pro analýzu konkurence. (Zamazalová et al., 2010, s. 57-58)

2.3 Konkurenční prostředí

Urbánek (2010, s. 159) o konkurenčním prostředí říká, že je důležité vědět, jaké vlivy a v jaké míře na firmu působí a proto dochází ke zkoumání konkurence. Nutné je analyzovat situaci v podniku, poté situaci v okolí podniku a nakonec z toho vytvořit závěr, který podniku pomůže k dosažení lepších výsledků. Při zkoumání situace v podniku je nutné znát silné a slabé stránky uvnitř podniku. Naopak při zkoumání okolí podniku je žádoucí zaměřit se na zkoumání situace v celém odvětví a konkurenci.

Dle Čichovského (2002, s. 12-13) lze konkurenční prostředí vymežit z několika úhlů pohledu. Lze jej charakterizovat z biologického, ekologického, filozofického, ekonomického a marketingového pohledu. Z ekonomického pohledu je konkurenční prostředí vymezené časem a prostorem ve kterém spolu soutěží podniky při realizaci jejich ekonomických cílů, kterým bývá dosažení zisku a při uspokojování podnikatelských potřeb. Z marketingového pohledu je konkurenční prostředí střet pocitu nedostatku s pocitem potřeby, který signalizuje poptávka. Zájem na uspokojení poptávky má jak prodávající, tak také kupující. Kupující má však na výběr z několika možností výrobku či služby, které poptává a tak často záleží na konkurenčních výhodách firmy, zda dokáže poptávku ze strany kupujících uspokojit.

2.4 Trh a subjekty trhu

Trh lze rozdělit na spotřebitelský a trh organizací. Na spotřebitelském trhu se vyskytují zákazníci, kteří tvoří poptávku, individuálně se rozhodují a stávají se konečnými spotřebiteli. Na trhu organizací představují zákazníky jiné firmy. Na trhu se podnik setkává se svými dodavateli, konkurencí, distributory, zákazníky a také veřejností.

Dodavatelé

Představují je firmy, které nabízí firmě zásoby důležité pro provoz podnikání. Často se stává, že konkurence má stejné dodavatele. K tomu aby podnik zmenšil riziko výpadu dodávek, je lepší nespolehat se na jednoho dodavatele, ale mít jich více. Při volbě vhodného dodavatele se posuzuje především výhoda poskytnuté nabídky, důležité je také nezapomenout sledovat kvalitu dodávek.

Konkurence

Podnik se na trhu nachází v konkurenčním prostředí. Konkurenty představují jak firmy nabízející podobný nebo stejný produkt, tak také firmy nabízející substituty. Pro analýzu konkurence je nutný sběr informací a to jako sekundární zdroje, které lze získat z účetních závěrek, katalogů nebo třeba firemních časopisů. Pak také primární zdroje získané pozorováním konkurentů na trhu, dotazováním a nákupem produktu.

Distributoři

Představují je firmy, které zprostředkovávají výrobní firmě prodej a posun výrobku přímo k zákazníkům. Firmy, které si výrobní podnik vybírá za své distributory, musí být ověřené a spolehlivé.

Zákazníci

Nejdůležitější pro podnik je zákazník a jeho poptávka po produktu podniku. Je dobré vědět, kdo je cílovým zákazníkem firmy. Pro podnik je důležitý jak průměrný zákazník, tak také takzvaný inovátor, který určuje trend v poptávce. Zákazníky mohou představovat:

- Spotřebitelé – koneční zákazníci.
- Výrobci – firmy nakoupí materiál, komponenty atd. pro jejich výrobní proces.
- Obchodníci – firmy nakupují zboží za účelem dalšího prodeje.
- Stát – nakupuje za účelem poskytování veřejných služeb.
- Zahraniční zákazníci – osoby jak FO, tak také PO, s bydlištěm nebo sídlem mimo ČR.

Veřejnost

Skupina osob, které určitým chováním firmu ovlivňují a to bez uskutečnění obchodu. Z tohoto důvodu tak podnik využívá Corporate Social Responsibility, Public Relations a jiné metody jak komunikovat s veřejností a ovlivňovat ji. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 36-37, 39-40, 42)

2.5 SWOT analýza

„Název SWOT je jednoduchá zkratka složená z prvních písmen těchto slov v angličtině: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Dobrá SWOT analýza pomáhá manažerům zaměřit se na strategii, využívá příležitostí a silných stránek a vyhýbá se slabým stránkám a hrozbám a vede k úspěchu.“² (Cannon, Perreault a McCarthy, 2008, s. 51)

2.5.1 Analýza interního prostředí

Interní prostředí v podniku zahrnuje silné a slabé stránky. Při analýze podniku se vedení snaží využít a udržet si své silné stránky a naopak odstranit slabé stránky, které by mohly způsobovat problémy v podniku. Silné stránky představují pozitiva dané firmy a ovlivňují chod podniku. Nejlepšími silnými stránkami, kterými chce každá firma disponovat, jsou dlouhodobé silné stránky. Slabé stránky znamenají většinou nějaký problém nebo nedostatek oproti konkurenci. Každá z těchto stránek má jinou váhu důležitosti a vlivu na podnik. Vždy když má dojít na odstranění slabých stránek, začíná se u těch nejzávažnějších, které podnik nejvíce ovlivňují.

Silné stránky zahrnují například:

- kvalita výrobků a služeb,
- tradice obchodní značky,
- rozvinutá obchodní síť,
- kvalitní marketing,
- školený personál.

²The name S.W.O.T. is simply an abbreviation for the first letters of the words strengths, weaknesses, opportunities, and threats. A good SWOT analysis helps the managed focus on strategy that takes advantage of the firm's opportunities and strengths while avoiding its weaknesses and threats to its success.

Do slabých stránek lze zahrnout:

- nekvalitní výroba,
- vysoký podíl cizích zdrojů,
- špatné jméno společnosti,
- zastaralé vybavení,
- nízký obrat. (Horáková, 2003, s. 42-44)

2.5.2 Analýza externího prostředí

Podnik, který chce dosahovat vysokého podílu na trhu, by měl vytvořit systém, který bude sledovat trendy, změny a s nimi související nebo z nich vycházející příležitosti a hrozby. Cílem je po objevení příležitostí umět s nimi pracovat, správně je využívat a těžit z nich. Příležitosti většinou vyplývají z nabídky. A to buď z nabídky nového výrobku nebo služby nebo z inovace stávajícího výrobku nebo služby. Pomocí metody detekce problému, kdy se provádí průzkum mezi spotřebiteli nebo metody ideálu kdy se spotřebitelů podnik ptá, jak by měl ideální výrobek vypadat nebo metoda spotřebního řetězce, která vyžaduje znázornění všech kroků, které provádí při výběru, používání a vyhazování výrobku. Pomocí těchto metod lze zjistit podrobnější informace o poptávce, přizpůsobit jim nabídku a využít tak příležitost. Hrozby pro podnik představují nebezpečí, které pokud nebude zničeno, může negativně na podnik zapůsobit. A to poklesem tržeb nebo zisku. Podnik by tak měl všechna ohrožení sledovat a podle vážnosti se jim věnovat. (Kotler a Keller, 2013, s. 80-82)

Příklady příležitostí:

- přístup na nový trh,
- malá nebo žádná konkurence,
- zrušení ochranných opatření,
- přístup na mezinárodní trh.

Mezi hrozby patří například:

- silní konkurenti,
- snadný přístup konkurence ze zahraničí,
- špatná konkurenceschopnost,
- nová legislativa,
- vyšší daně. (Horáková, 2003, s. 44-45)

2.5.3 IFE, EFE a SPACE matice

Matice IFE – z anglického internal forces evaluation – řeší zásadní silné a slabé stránky z interní analýzy podniku. Soustředí se na několik oblastí ve firmě, jednou z nich může být například marketingové oddělení. (Jakubíková, 2013, s. 132)

Postup IFE matice

1. Sestavení tabulky, která obsahuje silné a slabé stránky podniku.
2. Výběr nejdůležitějších silných a slabých stránek ze sestavené tabulky.
3. Každé silné a slabé stránce přiřadit váhu, tak aby součet všech vah dával hodnotu 1.
4. Hodnocení každého faktoru. Pro hodnocení silných stránek se používá hodnota 3 pro méně významnou silnou stránku a hodnota 4 pro významnou silnou stránku. Pro slabé stránky se používá hodnocení 1 a 2. Číslo 1 vyznačuje významnou slabou stránku a číslo 2 méně důležitou slabou stránku.
5. Následuje vynásobení váhy a vlivu, které vede k výslednému hodnocení každého faktoru.
6. V závěru IFE matice se všechna hodnocení sečtou a vznikne celkové vážené ohodnocení.

Výsledek vypovídá o silné nebo slabé interní pozici podniku. Silná pozice je charakterizována hodnotou 4 a přináší podniku skvělé výsledky. Slabá pozice je charakterizována hodnotou 1. V průměrné pozici se podnik nachází při dosažení hodnoty 2,5. Pozice vypovídá především o tom, s jakou pravděpodobností bude podnik schopen realizovat svou strategii. (Fotr et al., 2012, s. 44)

Matice EFE – z anglického external forces evaluation – úkolem matice je najít ve všech příležitostech a hrozbách podniku ty hrozby a příležitosti, které podnik nejvíce ovlivňují. (Jakubíková, 2013, s. 131)

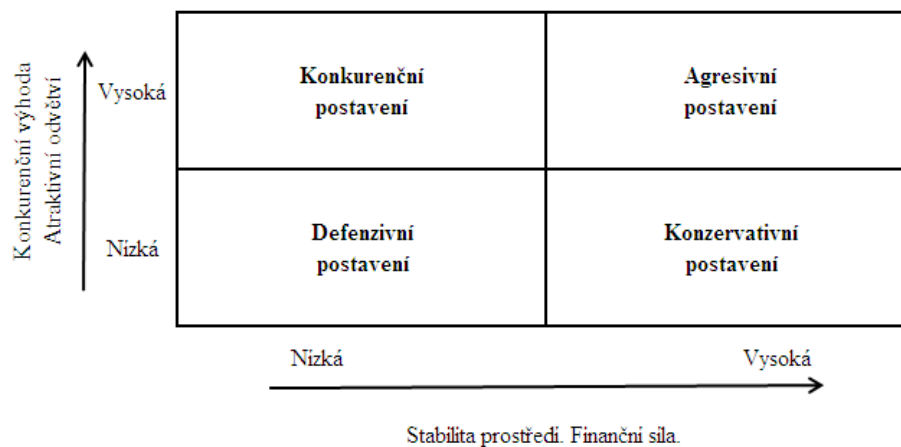
Postup tvorby EFE matice

1. Sestavit tabulku, která bude obsahovat odděleně příležitosti a hrozby.
2. Vybrat několik příležitostí a hrozeb ze sestavené tabulky, které jsou zásadní pro podnik, zpravidla se příležitosti a hrozby vybírají ve stejném počtu.
3. Každému faktoru přiřadit váhu tak, aby se součet vah příležitostí a hrozeb rovnal jedné.

4. Každému faktoru přiřadit míru vlivu. Stupnice vlivu je od 1 do 4, 1 znamená nízký vliv, 2 signalizuje střední vliv, 3 vypovídá o nadprůměrném vlivu a číslo 4 je nositelem nejvyššího vlivu. Následně vynásobením váhy a stupně vlivu výsledek poskytne vážené ohodnocení.
5. Sečtení váženého ohodnocení u všech faktorů poskytne výsledek celkového váženého ohodnocení.

Výsledek EFE matice je na stupnici 1-4, která charakterizuje, jak je strategie stanovená podnikem, citlivá na okolní tzn. externí vlivy. Hodnota 4 vypovídá o vysoké citlivosti podniku, 1 o nízké citlivosti a hodnota 2,5 představuje průměrnou citlivost. (Fotr et al., 2012, s. 42)

Matice SPACE – vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí analyzovaného podniku. Vnitřní prostředí ovlivňuje konkurenční výhoda a finanční situace v podniku. Výsledek vnějšího prostředí je ovlivněn stabilitou prostředí a atraktivností tohoto odvětví. (Častorál, 2009, s. 117)



Obr. 2 SPACE matice (Častorál, 2009, s. 117)

2.6 PESTLE analýza

PESTLE analýza vychází ze základní PEST analýzy. Dále se uvádí několik dalších podob analýzy, například PESTE, SLEPT, atd. PESTLE zahrnuje rozbor politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů, jež ovlivňují podnik. Důležité je aby podnik uměl předpokládat u jednotlivých trendů jejich vývoj a vliv na podnik.

Politické faktory

Politická rozhodnutí mohou mít velký vliv jak na podnik, tak také na celé odvětví. Tato rozhodnutí mohou podnik ovlivnit pozitivně i negativně.

Patří zde zejména:

- stabilita vlády,
- výdaje vlády,
- politika zvolených politických stran,
- názory vlády, atd. (Mallya, 2007, s. 42, 47)

Ekonomické faktory

Podnik ovlivňují především makroekonomické údaje, mezi které patří například:

- nezaměstnanost a inflace,
- úroková míra,
- směnný kurz,
- ekonomická situace na mezinárodní úrovni.

Podle toho jak se výše zmíněné ukazatele vyvíjí, mohou představovat pro podnik příležitost nebo hrozbu.

Sociální faktory

Faktory vycházející z demografie, postojů a života obyvatelstva.

Sociální faktory zahrnují:

- změny v demografii,
- stárnutí obyvatel,
- životní styl obyvatel,
- kvalitu života atd.

I sociální oblast prochází neustálým vývojem, který zapříčiňuje fakt, že požadavky, tužby a potřeby obyvatel se stále mění.

Technologické faktory

Žádoucí je aby podnik sledoval vývoj trendů v oblasti technologie a techniky. Změny v této oblasti podnik velmi ovlivňují. Rychlost reakcí podniku na inovace může přinášet velkou konkurenční výhodu.

Mezi technologické faktory se řadí:

- nové objevy,
- rychlost zastarávání,
- nové technologie,
- podpora výzkumu a vývoje a jiné.

Legislativní faktory

Tyto faktory zahrnují:

- zákony,
- regulace ze strany státu,
- cenovou politiku.

Legislativní faktory se více či méně dotýkají každého podniku. Například zákony upravují podnikání jako celek a pak také v jednotlivých odvětvích. Nepříznivý vývoj zákonů může negativně ovlivnit podnik do budoucna. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 17-19)

Ekologické faktory

Předtím než podnik zahájí svou činnost, by si měl ověřit, jak je tato oblast v daném státě legislativně upravena, aby později nedošlo k porušení zákonů nebo vyhlášek.

Mezi ekologické faktory se řadí:

- ochrana životního prostředí,
- obnova energetických zdrojů,
- recyklace a jiné. (Mallya, 2007, s. 48)

2.7 Benchmarking

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 14) ve své publikaci o benchmarkingu uvádí: „Benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“

Další kolektiv autorů dodává: „Benchmarking je proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi firmami, které jsou považovány za nejlepší.“ (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 132)

Tomek a Vávrová (2011, s. 160) potvrzují teorii zmíněnou výše: Benchmarking je soustavný proces ve kterém podnik srovnává s největší nebo nejlepší konkurencí své výrobky,

produkty, služby, funkce, procesy a jiné a snaží se na základě této analýzy zlepšit tyto porovnávané objekty.

Hlavní činností benchmarkingu je tedy porovnání výrobků, služeb a uskutečňovaných procesů podniku s konkurenty se stejným předmětem činnosti a na základě toho zlepšit výroby, služby a procesy podniku.

Celá analýza odpovídá na čtyři otázky, co se porovnává, proč se provádí porovnání, čím se výzkum provádí a jak se provádí. (Lang, 2007, s. 205)

2.7.1 Varianty benchmarkingu

Autoři Tomek a Vávrová (2011, s. 161) píšou o několika variantách benchmarkingu:

Podle druhu porovnávaných partnerů – tento typ se rozlišuje na interní a externí. Uvnitř externího benchmarkingu poté dochází ke srovnání podniků ze stejného nebo odlišného oboru.

Podle objektů – dá se zde mluvit o benchmarkingu zaměřeném na zákazníka, produkt nebo službu, funkci a proces.

Podle časového horizontu – rozlišuje se operativní a strategický benchmarking. Přičemž operativní varianta benchmarkingu řeší zlepšení v krátkodobém časovém hledisku a strategický benchmarking řeší klíčové rysy zvolené firemní strategie.

2.7.2 Rozdělení benchmarkingu

Interní benchmarking probíhá uvnitř podniku, řešení daného problému se hledá na pracovištích, které se s problémem potýkají lépe a dosahují v dané oblasti lepších výsledků.

Externí benchmarking hledá řešení problému u konkurence, která jej zvládá lépe. Celý proces je ale zdlouhavější a náročnější na získání informací a dat než u benchmarkingu interního. (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 132)

2.7.3 Typy benchmarkingu

Autoři Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 20-24) ve své knize uvádí tři základní typy moderního benchmarkingu. Zároveň uvádí, že historicky prvním typem byl konkurenční benchmarking. Všechny tři typy, které ve svém díle uvádí lze uskutečňovat uvnitř jednoho podniku.

Výkonový

Porovnává a měří různé parametry, jako např. výkon zaměstnance, výkon stroje nebo výkon organizace. Dochází ke srovnání přímých konkurentů, kteří poskytují podobné produkty nebo služby. Pokud je předmětem benchmarkingu porovnání s přímou konkurencí, bude mít benchmarking náročnější průběh. Konkurenti, kteří jsou do srovnání zahrnuti, musí disponovat také určitou mírou spolehlivosti. Aby byl průběh porovnávání bezproblémový, zařadí se mezi srovnávané faktory opravdu jen ty, které nejsou citlivé, aby byly všechny firmy ochotny je sdělit. Někdy se doporučuje, aby podnik zadal úkol nezávislé třetí straně.

Funkcionální

V tomto typu benchmarkingu se porovnává nějaká funkce podniku. Jeho aplikovatelnost je rozšířena na neziskový sektor a oblast služeb. Funkcionální benchmarking však patří k nákladnějším metodám, ale oproti výkonovému benchmarkingu je nositelem výhody. K jeho provedení totiž postačí pouze jeden externí partner, který nemusí být přímým konkurentem.

Vybraná funkce výrobní organizace	Naše organizace	Partnerská organizace
Rozvoj společenské odpovědnosti	Zejména díky environmentálnímu systému managementu.	Průhlednost k zájmům a požadavkům všech zainteresovaných stran.
Vztahy s dodavateli	Založené na postupech hodnocení a výběru dodavatelů.	Založené na rozvoji programů partnerství s klíčovými dodavateli.
Rozvoj vztahů se zákazníky	Prostřednictvím měření spokojenosti.	Prostřednictvím měření a zvyšování míry loajality.

Obr. 3 Příklad porovnání funkcí výrobní organizace (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 22)

Procesní nebo také generický

Cílem je porovnat a změřit určitý proces uvnitř organizace. Většinou se srovnávají určité postupy práce nebo přístupy k těmto pracím, jež mají za následek proměnu vstupů na výstupy. Tento typ benchmarkingu občas připomíná již zmiňovaný funkcionální benchmarking. Účastníky benchmarkingu nemusí být zpravidla přímí konkurenti, postačí podnik, který má podobné procesy. Mezi porovnávané procesy lze zařadit například srovnání poskytovaného servisu, nebo služby v hotelu, formy komunikace ve firmě nebo také plánování procesů. V praxi se často v tomto typu benchmarkingu zjistí také příčiny, které vedou

k rozdílům. Tento typ benchmarkingu lze zařadit k těm náročnějším, je totiž obtížné zjistit data, ale výsledky vedou k výrazným změnám v podniku.

Karlöf a Östblom (1995, s. 65-67) uvádí pět etap benchmarkingu

Rozhodnutí, co podrobit metodě benchmarkingu

Důležité je řídit se požadavky podniku. Předmětem benchmarkingu může být téměř cokoliv zboží, služby, zaměstnanci nebo třeba kapitál. Výsledkem může být nová strategie, plánování snížení nákladů nebo zvýšení kvality atd.

Určení partnerů pro benchmarking

Je žádoucí najít opravdové špičky v benchmarkingu, aby byly srovnatelné s analyzovanou organizací a přesvědčit je ke spolupráci.

Shromáždění informací

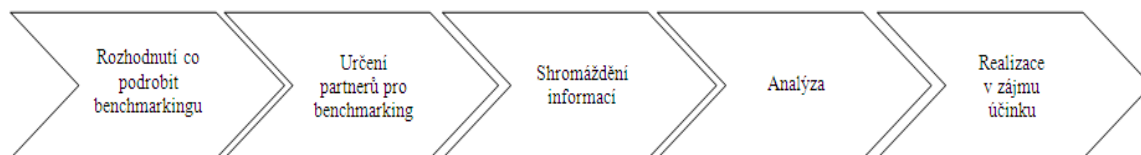
Cílem této fáze je zajistit potřebné informace pro analýzu. Mohou jimi být finanční údaje, postupy nebo také jakékoli kvantitativní údaje.

Analýza

Součástí této etapy jsou vysoké požadavky na myšlení a schopnosti. Analýza řeší podobnosti, rozdíly, ale je nutné také jejich pochopení. Dále organizace musí stanovit nesrovnatelné a neovlivnitelné faktory, protože ovlivňují závěr analýzy.

Realizace v zájmu účinku

Poslední dosažitelná a zainteresovaná etapa s sebou nese rozvoj a zlepšování podniku. Cíle, které byly stanoveny, musí být oznámeny osobám, jež se týkají. Cíle je nutno dále konkretizovat a přizpůsobit dané organizaci.



Obr. 4 Pět etap benchmarkingu (Karlöf a Östblom, 1995, s. 56)

Benchmarking v praxi

Benchmarking nelze aplikovat na každý podnik stejně, je potřebné jej vždy přizpůsobit na míru danému podniku, na který má být aplikován. Provádění správného benchmarkingu se

potýká ihned s několika problémy. Prvním problémem je konkurence, často dochází k tomu, že řada firem si neuvědomuje jak důležitá a nebezpečná konkurence je. Dalším problémem, se kterým se podniky často potýkají, je špatná dostupnost informací. V České republice je benchmarking poměrně málo využívanou manažerskou metodou a je potřeba zvýšit jeho aplikovatelnost v podnikových praxích, může totiž přinášet důležitá strategická rozhodnutí. (Soukalová, 2004, s. 18-19, 22)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI R&F, A.S.

Společnost R&F, a.s. se sídlem v Uherském Brodě působí na českém a slovenském trhu již 10 let. S počtem 36 zaměstnanců se řadí mezi malé firmy. Zabývá se provozem cigaretových automatů od španělského výrobce AZKOYEN. Toto podnikání z finančního hlediska představuje pro podnik hlavní činnost. Také zajišťuje provoz a výrobu výherních hracích přístrojů, video-loterijních terminálů a online systémů pro mateřskou společnost R&F. Důležité jsou pro podnik dobré vztahy a dlouhodobá spolupráce s obchodními partnery a zákazníky. Především díky vysoké kvalitě jsou výrobky firmy stále žádané jak od partnerů tak také od koncových zákazníků. Cílem společnosti R&F, a.s. je zajištění provozu, rozvoje a vývoje produktů dle nových technologií a trendů na trhu, za podmínky splnění legislativy platné na českém a slovenském trhu. (R&F, 2014)

3.1 Portfolio výrobků

Na začátku svého podnikání v roce 2005 společnost R&F, a.s. nakoupila cigaretové automaty od španělské společnosti Jofemar. Tyto automaty byly pouze na mince a bankovky neakceptovaly, z tohoto důvodu firma v roce 2007 nakoupila nové automaty a nahradila jimi ty zastaralé a opotřebované. Pro svůj nákup si firma vybrala jiného vhodnějšího výrobce, tím se stala španělská nadnárodní společnost Azkoyen Industrial, S. A. V roce 2009 a 2010 došlo opět k nákupu nových modernějších automatů, tyto automaty firma využívá dodnes, nové již nenakoupila, důvodem je neustále se měnící legislativa a z toho plynoucí obavy a rizika, zda by se další investice vyplatila.

Přehled automatů (Tab. 1), obsahuje nejdůležitější parametry, které rozhodují o výběru.

Tab. 1 Portfolio výrobků (AZKOYEN Industrial, 2014)

Parametry	Typ automatu		
	Max 21	Max 24	Teide Blue 75
Kapacita (počet krabiček)	560	860	865
Váha (kg)	140	140	150
Výška (cm)	158	158	159
Šířka (cm)	74	74	75
Hloubka (cm)	43	57	56



Obr. 5 Cigaretový automat Teide Blue 75 (R&F, ©2012)

3.2 Dodavatelé

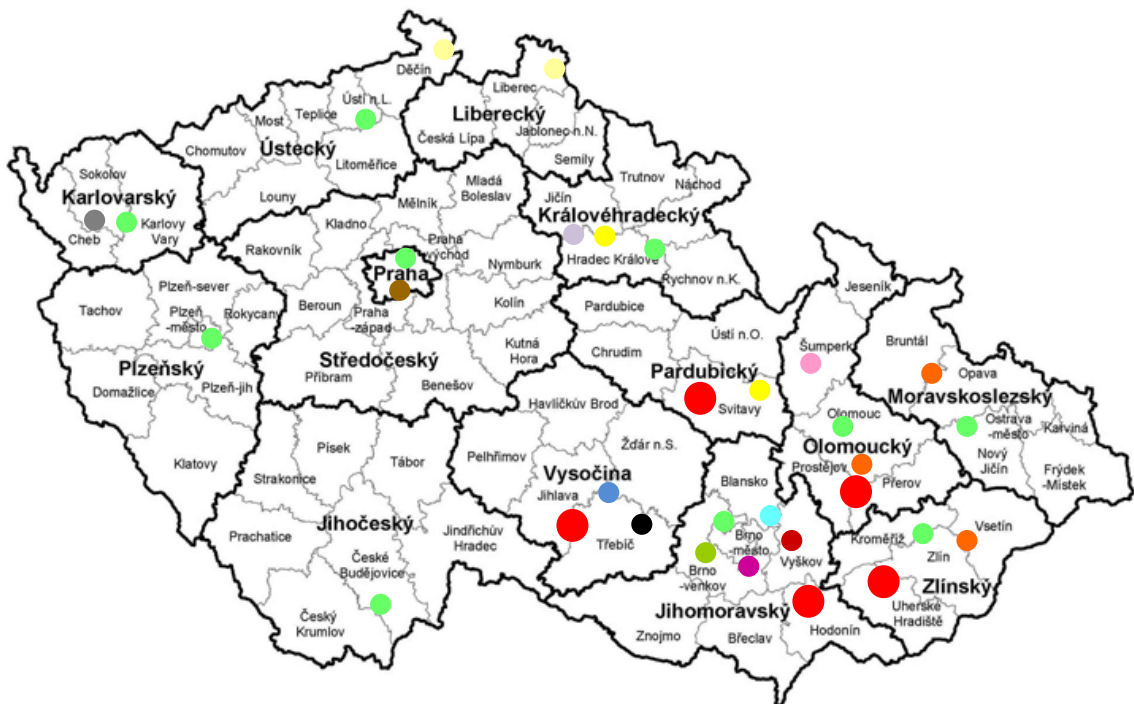
Aby mohla společnost pravidelně doplňovat cigaretové automaty, které jsou v provozu, je nutné mít stálé dodavatele cigaret. Prvním dodavatelem je Velkoobchod ČAS se sídlem v Hodoníně zabývající se prodejem alkoholických a nealkoholických nápojů, tabákových výrobků a koloniálního zboží. (Čas Hodonín - Velkoobchod Nealko, Alko a potraviny, © 2013) Druhým dodavatelem je Tabák Plus, spol. s.r.o. se sídlem v Brně specializující se na prodej tabákových výrobků, kuřáckých potřeb a další sortiment zaměřený na trafiky, restaurace, hotely a čerpací stanice. (Tabák Plus, © 2015)

3.3 Zákazníci

Majitelé restaurací, kaváren, barů nebo také heren a klubů jsou zákazníky společnosti R&F, a.s. Hlavním důvodem vzniku poptávky po cigaretových automatech je snížení obratu povinnosti plátce DPH. Dále pak také majitelé restauračních zařízení nemusí investovat žádné finanční prostředky do nákupu cigaret, nemusí provádět inventury a nedochází ke ztrátám a nedostatku zboží.

4 ANALÝZA KONKURENCE

Na mapě (Obr. 6) je znázorněna konkurence v České republice s předmětem činnosti výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, konkrétně tedy provoz cigaretových automatů. Společnost R&F, a.s. sídlí ve Zlínském kraji, její provozovna se nachází v Uherském hradišti a své automaty provozuje v Jihomoravském, Olomouckém, Pardubickém, Zlínském kraji a na Vysočině.



Obr. 6 Mapa konkurence v ČR (Český červený kříž, ©1999 – 2013)

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| ● R&F, a.s. | ● Aleš Křetínský |
| ● Brabec velkoobchod s.r.o. | ● FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY |
| ● GECO, a.s. | ● Gradimo, spol. s.r.o. |
| ● IMPERIA TRADE s.r.o. | ● PEAL, a.s. |
| ● Petr Janda | ● SPINECO s.r.o. |
| ● TABAKNET CZ s.r.o. | ● TABAS s.r.o. |
| ● TRAFICON INVEST s.r.o. | ● VALMONT CR, spol. s.r.o. |
| ● Zdeněk Kouřil | |

Ve Zlínském kraji podnik R&F, a.s. působí v okrese Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a Zlín. V kraji dále působí podniky GECO, a.s. a TABAKNET CZ s.r.o. V Jihomoravském kraji podnik provozuje automaty v okresech Blansko, Brno, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín a Vyškov. Dále v tomto kraji působí Gradimo, spol. s.r.o., SPINECO s.r.o., VALMONT CR, spol. s.r.o. a Aleš Křetínský. Nadále v kraji provozují automaty podniky GECO, a.s. a TABAKNET CZ s.r.o. stejně jako ve Zlínském kraji. V Olomouckém kraji společnost provozuje automaty v okresech Prostějov, Přerov a Šumperk. Konkurenci v tomto kraji představuje GECO, a.s., TABAKNET CZ s.r.o. a Zdeněk Kouřil. V Pardubickém kraji má podnik nejmenší zastoupení, a to konkrétně v okresech Svitavy a Ústí nad Orlicí, konkurentem je FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY. Na Vysočině se nachází automaty podniku v okresech Jihlava, Třebíč a Žďár nad Sázavou a konkurenty jsou Brabec velkoobchod s.r.o. a TABAS s.r.o. Dále je na mapě znázorněna konkurence i z ostatních krajů České republiky, kde už ale společnost R&F, a.s. nepůsobí.

4.1 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zjistit jaká je situace společnosti R&F, a.s. při porovnání s konkurencí. Dále na základě této analýzy a dosažených výsledků učinit určité kroky k udržení silných stránek a využití příležitostí. A také navrhnout postup jak se vyhnout hrozbám a jak odstranit slabé stránky.

4.1.1 Analýza interního prostředí

Silným stránkám (Tab. 2) a slabým stránkám (Tab. 3) je přiděleno bodové hodnocení od 1 do 10, přičemž 1 symbolizuje nedůležitost tohoto faktoru pro firmu a naopak 10 je nositelem důležitosti. Body byly přiřazeny na základě konzultací s odborníky ve firmě a jejich expertních odhadů. K vyhodnocení interního prostředí byla použita IFE matice (Tab. 4).

Tab. 2 Silné stránky společnosti

Silné stránky	Hodnocení
10 let tradice provozování automatů	6
Školení a zkušenosti zaměstnanci	10
Poskytovaný servis	7
Vybudovaná obchodní síť	7
Snížení nákladů na dopravu - pořízení vozů na CNG	9
Krátká dodací doba	8
Nízká poruchovost	8
Profil na sociálních sítích	4
Plátce DPH	2
Kvalita služeb	7

Tab. 3 Slabé stránky společnosti

Slabé stránky	Hodnocení
Obsah webu – chybí zveřejnění podmínek provozu	7
Chybí marketingové oddělení	7
Klesající zisk	10
Vysoké náklady na náhradní díly	9
Nízké zabezpečení proti krádeži	8
Chybí pojištění automatů	6

Tab. 4 IFE matice

S/W	Popis	Váha	Vliv	Celkem
S1	Školení a zkušenosti zaměstnanci	0,12	4	0,48
S2	Snížení nákladů na dopravu - pořízení vozů na CNG	0,11	4	0,44
S3	Krátká dodací doba	0,10	3	0,30
S4	Nízká poruchovost	0,09	3	0,27
S5	Kvalita služeb	0,08	4	0,32
W1	Klesající zisk	0,13	1	0,13
W2	Vysoké náklady na náhradní díly	0,10	1	0,10
W3	Nízké zabezpečení proti krádeži	0,10	1	0,10
W4	Obsah webu – chybí zveřejnění podmínek provozu	0,09	2	0,18
W5	Chybí marketingové oddělení	0,08	2	0,16
				2,48

Školení a zkušenosti zaměstnanci představují hlavní silnou stránku podniku díky neustálému vzdělávání. Velkým přínosem byla investice vynaložená na pořízení vozů na CNG, díky které se podařilo snížit náklady na dopravu. Krátká dodací doba, nízká poruchovost automatů a kvalita poskytovaných služeb jsou dalšími výhodami analyzované společnosti.

Při zaměření se na slabé stránky je nutné věnovat největší pozornost neustále klesajícímu zisku a analyzovat proč k tomuto problému dochází. Následující slabou stránkou je obsah webu, ten je velmi strohý a nemusel by na zákazníky působit dobrým dojmem. Jako další problém by se mohla jevit absence marketingového oddělení ve firmě a s tím související slabá propagace firmy. V případě poruchy nebo poškození automatů jsou náklady na náhradní díly velmi vysoké, proto je téměř nutností zaměřit se na další slabou stránku, kterou je nízké zabezpečení proti krádeži a vandalismu, čímž je možné eliminovat náklady na náhradní díly.

Výsledek IFE matice (Tab. 4) 2,48 vypovídá o tom, že firma má průměrné postavení na trhu, a tak bude zřejmě nutné soustředit se na slabé stránky a přijmout určitá opatření.

4.1.2 Analýza externího prostředí

Příležitostem (Tab. 5) a hrozbám (Tab. 6) je přiřazena hodnota pravděpodobnosti, dále je k příležitostem přiřazena míra atraktivity a hrozbám míra nebezpečí. Tyto hodnoty byly přiřazeny opět na základě konzultací s odborníky z firmy a jejich expertních odhadů. Na závěr je z těchto hodnot vytvořena EFE matice (Tab. 7), kde bylo použito bodové hodnocení podle míry vlivu. Číslo 1 je použito pro příležitosti a hrozby s nízkým vlivem, hodnota 2 pro střední vliv, číslo 3 pro nadprůměrný vliv a hodnocení 4 pro nejvyšší míru vlivu.

Tab. 5 Příležitosti společnosti

Příležitosti	Pravděpodobnost	Atraktivita	Součin
Trh celé ČR	0,7	1	0,70
Zahraniční trhy – především země EU	0,3	0,7	0,21
Zvyšující se povědomí o CSR	0,6	0,4	0,24
Snížení administrativní zátěže	0,5	0,5	0,25
Vývoj nových automatů	0,3	0,6	0,18
Stážisté z vysokých škol	0,7	0,4	0,28
Veletrhy	0,8	0,6	0,48

Tab. 6 Hrozby společnosti

Hrozby	Pravděpodobnost	Nebezpečí	Součin
Růst spotřební daně	0,7	0,9	0,63
Velký konkurent ve stejném regionu	0,8	1	0,80
Regulace cen cigaret ze strany státu	0,8	0,9	0,72
Vyšší náklady při expanzi do zemí EU	0,5	0,7	0,35
Nárůst vykrádání automatů	0,5	0,8	0,40
Zákazy kouření v restauracích	0,7	1	0,70
Fluktuace CZK vůči EUR	0,5	0,7	0,35

Tab. 7 EFE matice

O/T	Popis	Váha	Vliv	Celkem
O1	Trh celé ČR	0,13	4	0,52
O2	Veletrhy	0,09	2	0,18
O3	Stážisté z vysokých škol	0,08	2	0,16
O4	Snížení administrativní zátěže	0,12	2	0,24
O5	Zvyšující se povědomí o CSR	0,08	2	0,16
T1	Velký konkurent ve stejném regionu	0,12	4	0,48
T2	Regulace cen cigaret ze strany státu	0,10	4	0,40
T3	Zákazy kouření v restauracích	0,10	4	0,40
T4	Růst spotřební daně	0,09	3	0,27
T5	Nárůst vykrádání automatů	0,09	3	0,27
				3,08

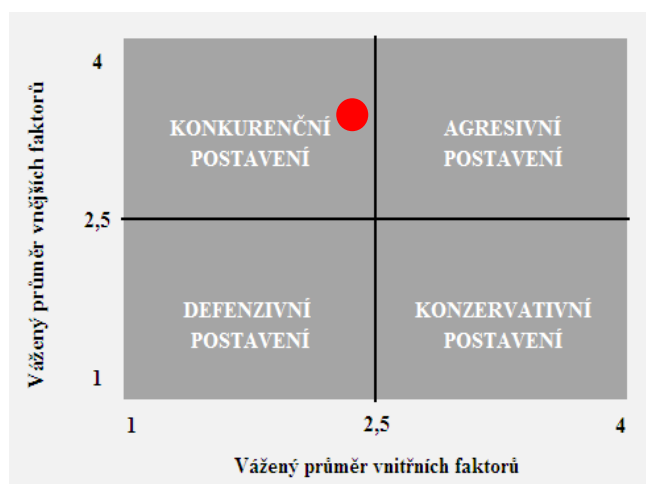
Nejatraktivnější příležitostí pro firmu je možnost rozšíření působnosti na trh v celé ČR, tato skutečnost by vedla k vyššímu zisku a tím by byla odstraněna největší slabá stránka podniku. Zjednodušení právních předpisů, které ukládají firmě informační povinnosti, by přineslo další ušetření času, a proto se i snížení administrativní zátěže jeví jako atraktivní příležitost. Další příležitostí je možnost zúčastnit se veletrhů, prezentovat na nich automaty a tím možná získat nové zákazníky. Stážisté z vysokých škol by mohly firmě přinést výhodu v tom, že by ulehčili práci stávajícím zaměstnancům, a tak by se mohlo dostat více pozornosti opravdovým problémům ve firmě. Nakonec podpora CSR by mohla napomoci zvýšit dobrou pověst firmy.

Velký konkurent ve Zlínském kraji by společnosti mohl velmi uškodit, a tak představuje největší hrozbu. Zákazy kouření v restauracích by znamenaly téměř konec provozování cigaretových automatů, tudíž s sebou nesou velké nebezpečí. Regulace cen cigaret ze strany státu a růst spotřební daně by mohly vést k dalšímu snižování zisku. V poslední řadě nárůst vykrádání automatů je dalším velkým problémem z důvodu rostoucích nákladů, které by vznikly při škodě.

EFE matice (Tab. 7) s výsledkem 3,08 vypovídá o tom, že strategie podniku je více citlivá na externí vlivy.

4.1.3 SPACE matice

Po zaznačení váženého průměru IFE a EFE matice do grafu bylo zjištěno, že firma má na trhu konkurenční postavení. Tento výsledek znamená, že by se podnik měl pokusit o snížení hrozeb za pomoci využití silných stránek. Zároveň také říká, že má konkurenční výhody, avšak nachází se v nestálém prostředí.



Obr. 7 SPACE matice

4.2 PESTLE analýza

K analýze okolního prostředí firmy byla využita PESTLE analýza (Tab. 8), která obsahuje 5 oblastí, z nichž každá se zabývá problematikou, která se dotýká firmy. Zároveň je každé problematice přiřazen nynější trend a poté dopad na firmu.

Tab. 8 PESTLE analýza

Politické faktory	Trend	Dopad na firmu
Politická situace	stabilní	Minimální vliv.
Daňová politika:		
- sazba daně z příjmu PO	klesající	Podnik ušetří peníze ze zisku a může je dále investovat.
- spotřební daň	rostoucí	Růst nákladů.
- daň z přidané hodnoty	rostoucí	Od roku 2004 sazba daně roste - menší zisky pro firmu.

Ekonomické faktory	Trend	Dopad na firmu
HDP	rostoucí	Růst HDP by mohl vést k růstu poptávky obyvatel a k růstu zisku.
Nezaměstnanost	kolísavá	Nemá vliv na firmu.
Index spotřebitelských cen	rostoucí	Minimální vliv.
Sociální faktory	Trend	Dopad na firmu
Vzdělanost v ČR	rostoucí	Dostatek kvalifikovaných zaměstnanců.
Požadavky na platové ohodnocení	rostoucí	Růst nákladů.
Životní úroveň	rostoucí	Nemá vliv na firmu.
Zájem o životní prostředí	rostoucí	Tlak na snižování poptávky po produktech firmy.
Technologické faktory	Trend	Dopad na firmu
Inovace	rostoucí	Růst nákladů v oblasti vývoje.
Legislativní faktory	Trend	Dopad na firmu
Zákoník práce č. 262/2006 Sb.	stabilní	Bez vlivu.
Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích	rostoucí	Nová nařízení.
Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.	rostoucí	Nutná změna smluv a jiných dokumentů.
Předpisy pro bezpečnost práce	rostoucí	Vyšší nároky přináší rostoucí náklady.
Cenový věstník	rostoucí	Růst nákladů v oblasti nákupu cigaret.
Zákon č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami	rostoucí	Omezující pro možnosti umístění automatů.
Ekologické faktory	Trend	Dopad na firmu
Zákon č. 17/1992 o životním prostředí	rostoucí	Nedodržení zákona - vysoké pokuty.
Podpora CSR	rostoucí	Růst nákladů, zvyšování povědomí o firmě.

4.2.1 Politické faktory

Politická situace v České republice je stabilní, ovšem velké změny přišly, když Česká republika vstoupila do Evropské unie v roce 2004, euro za svou měnu nepřijala, ale zpřísnila

se legislativa. Často měnící se je daňová politika ČR. Sazba daně z příjmu PO má klesající charakter, což má pozitivní dopad na firmu, ušetří tak peníze ze zisku a může je využít například na investice a na rozvoj svých produktů. Spotřební daň v ČR ale neustále roste, nyní je minimální výše spotřební daně na jednu cigaretu 2,37 Kč, říká to zákon č. 353/2003 Sb. o spotřebních daních. Taktéž se na ceně cigaret podílí i sazba daně z přidané hodnoty, která je nyní 21 %.

4.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj HDP má nyní rostoucí charakter, který by mohl vést i k růstu poptávky obyvatel po produktech z cigaretových automatů a tím by se mohl zvýšit zisk společnosti. Dalším problémem, který nelze opomíjet je nejen ve Zlínském kraji, ale v celé republice nezaměstnanost. Ve Zlínském kraji je aktuální nezaměstnanost 6,55 % (duben 2015), což je o 0,15 % méně než celorepublikový průměr. Lidem se tak snižuje stálý příjem, což ale zatím nemá na podnik žádný přímý vliv. Nebyl zaznamenán pokles poptávky po cigaretách, protože kuřáci svůj statek neustále vyhledávají. Index spotřebitelských cen v březnu letošního roku dosahoval 0,3 %, v dubnu letošního roku poté dosáhl na 0,5 %, tento údaj ovlivnil i nárůst cen tabákových výrobků.

4.2.3 Sociální faktory

Velkým přínosem pro firmu může být rostoucí vzdělanost v ČR, což znamená, že do budoucna by firmu neměla postihnout nouze z důvodu nedostatku kvalifikované pracovní síly. Tomuto rozvoji napomáhá velké množství středních škol ve Zlínském kraji a také nabízené množství studijních oborů na vysokých školách. S tím ale úzce souvisí stále vyšší požadavky na platové ohodnocení a firemní benefity ze stran zaměstnanců. Rostoucí obliba podpory životního prostředí, přináší velký tlak na snižování poptávky po produktech firmy.

4.2.4 Technologické faktory

Pro firmu je velmi důležité, aby inovovala své výrobky úměrně trendu, který rychle roste. Může tím být například fakt, že se do popředí dostává platba prostřednictvím platebních karet. Vyplatilo by se přemýšlet o možnosti nainstalování platebního terminálu na automaty, byl by to pro firmu další krok vpřed oproti konkurenci.

4.2.5 Legislativní faktory

Zákoník práce patří mezi nejdůležitější zákony, kterými se firma řídí. Novinky přinesla novela zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ta nařizuje akciovým společnostem mít povinně internetové stránky a zveřejňovat na nich zákonem dané informace. Také novela občanského zákoníku velmi ovlivnila firmu. Novinkou je možnost započítání dluhu zaměstnance vůči mzdě, odpovědnost za před smluvní jednání, úprava nájmu a podnájmu nebytových prostor a spoustu dalších věcí. Nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích firma většinou používá společně a bez NOZ se nelze obejít. Nároky kladené na bezpečnost práce jsou neustále vyšší, s tím i požadavky na bezpečnost práce, ze stran zaměstnanců a firmě se tak zvyšují náklady, musí totiž vynaložit finanční prostředky navíc, aby zajistila bezpečnost na pracovišti. Taktéž cenový věstník, je velmi důležitým předpisem pro firmu, říká totiž, jak vysoká může být cena cigaret pro konečné spotřebitele. A nakonec zákon č. 379/2005 Sb. o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami upravuje podmínky prodeje cigaret v cigaretových automatech.

4.2.6 Ekologické faktory

Na životní prostředí se klade velmi velký důraz, proto všechny právnické subjekty v ČR musí dodržovat platný zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Velkou popularitu má také společenská odpovědnost firem, ta by mohla firmě přinést dobrou pověst, např. zařazením ekologické firemní politiky do firemních standardů.

4.3 Benchmarking

Jak již bylo uvedeno společnost R&F, a.s. působí v Jihomoravském, Olomouckém, Pardubickém, Zlínském kraji a na Vysočině. V každém kraji má podnik několik konkurentů, kteří byli analyzováni. Byly srovnány různé faktory, přičemž každý byl ohodnocen na stupnici od 1 do 5, nositelem nejlepšího bodového hodnocení je číslo 5.

Porovnání bylo provedeno na základě předpokladu, že v automatu umístěném v restauračním zařízení je měsíční obrat 30 000 Kč. Údaj o měsíčním obratu je rozhodujícím kritériem pro volbu automatu, ovlivňuje totiž, jaká kapacita automatu bude dostačující pro daný prodej, aby nedocházelo k nedostatku zásob v automatu. Hranice obratu 30 000 Kč měsíčně, byla také zvolena proto, že s menším obratem by byla činnost pro firmu minimálně zisková.

Na závěr benchmarkingu byly body jednotlivých podniků sečteny, porovnány se společnostmi, které se v podnikání daří nejlépe a stanoveno pořadí.

Mezi srovnávané faktory (Tab. 9) byly zahrnuty ty nejdůležitější údaje. Dalším možným srovnávaným faktorem by mohl být počet automatů, které jednotlivé podniky provozují. Tyto data ale nejsou kompletní, podařilo se je zjistit pouze u některých konkurentů. Společnost R&F, a.s. má nyní v provozu celkem 360 automatů, dále se podařilo tento údaj zjistit od společnosti GECO, a.s., která má v provozu celkem 250 automatů na Jižní Moravě, Brabec velkoobchod s.r.o. provozují 180 automatů a Zdeněk Kouřil má v provozu 100 automatů. Ostatní společnosti, bohužel odmítly odpovědět na tento dotaz, z důvodu citlivosti informace. Předmětem srovnání jsou jak fyzické, tak také právnické osoby.

4.3.1 Podmínky pro umístění automatů

Proto, aby podnik svůj automat umístil do určitého zařízení, má stanovené některé podmínky, které jsou u každého podniku odlišné. Nejčastější podmínkou je určitý minimální měsíční prodej v automatu. Další podmínky k provozu automatu se u jednotlivých firem liší a jsou předmětem srovnání. Zároveň u všech společností platí, že pokud se během prvních třech měsíců v automatu neprodají cigarety s požadovaným minimálním obratem, firma, která automat provozuje, si jej odveze zpět, protože menší obrat nepokrývá náklady.

Nejvýhodnější podmínku mají společnosti SPINECO s.r.o. a VALMONT CR, spol. s.r.o. požadují měsíční obrat pouze 10 000 Kč. Aleš Křetínský a TABAS s.r.o. mají podmínku nastavenou na obrat 20 000 Kč měsíčně. R&F, a.s., Brabec velkoobchod s.r.o., TABAKNET CZ s.r.o. a Zdeněk Kouřil požadují minimálně 25 000 Kč měsíčně. Gradimo, spol. s.r.o. požaduje 30 000 Kč měsíčně. FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY mají více než jednu podmínku, požadují minimální měsíční obrat 25 000 Kč a nájem automatu měsíčně 100 Kč. Nejvíce podmínek pro provoz automatu má nastaveno firma GECO, a.s. požaduje minimální měsíční prodej v automatu 25 000 Kč a ještě navíc požadují, aby místo kde bude automat umístěn, mělo dobrý dosah mobilní sítě, aby provozovna byla otevřena již v dopoledních hodinách a aby byla k dispozici samostatná elektrická zásuvka pro automat.

4.3.2 Doba dodání

Doba dodání představuje dobu, za kterou je firma schopna přivést automat na provozovnu. Tato doba je často delší, protože mnoho firem nemá automaty na skladě, ale všechny je má v provozu, a tak většinou čekají, než u některého automatu bude ukončen provoz.

Nejkratší dodací dobu mají podniky R&F, a.s., Gradimo, spol. s.r.o., SPINECO s.r.o. a Zdeněk Kouřil a to 7 dnů. FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, TABAKNET CZ s.r.o. a TABAS s.r.o. vyřizují poptávku v rozmezí 7–14 dnů. Brabec velkoobchod s.r.o. a GECO, a.s. vyřídí poptávku za 14–21 dnů. Aleš Křetínský většinou dodá automat za 21 – 30 dnů a nejdelší dodací dobu má podnik VALMONT CR, spol. s.r.o. a to 30 dnů.

4.3.3 Komunikace

Pro hodnocení oblasti komunikace byly zvoleny dvě metody, jednu z nich představuje e-mail a druhou telefonická komunikace. Základem této komunikace byla poptávka cigaretového automatu do restaurace, kde se měsíčně prodají cigarety za 30 000 Kč. Těmito metodami byla ověřena informovanost zaměstnanců, příjemné vystupování, rychlost odpovědi a spoustu dalších informací.

Bezproblémová komunikace jak po telefonu, tak přes e-mail proběhla s firmami R&F, a.s., Brabec velkoobchod s.r.o., Gradimo, spol. s.r.o., TABAKNET CZ s.r.o. a Zdeněk Kouřil. Bezproblémová komunikace byla i s podnikem GECO, a.s. a TABAKNET CZ s.r.o., ale jejich odpověď na e-mail trvala déle než týden. Ostatní kontaktované firmy byly také vstřícné, ale bohužel neodpověděly na e-mail.

4.3.4 Poruchovost

Poruchy těchto automatů nejsou příliš časté, tudíž procento poruchovosti je nízké. Poruchy se většinou odvíjí od typu automatu a od jeho stáří, někdy nastávají problémy v elektronice, většinou ale za poruchou stojí zákazník a jeho neopatrné zacházení s automatem.

Automaty podniků R&F, a.s., FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, Gradimo, spol. s.r.o., SPINECO s.r.o., TABAKNET CZ s.r.o. a Zdeněk Kouřil mají minimální poruchovost, podniky uvádí, že k poruchám dochází především vinou zákazníka, který dokáže ucpat mincovník. Tyto poruchy nejsou vážné a jsou snadno opravitelné, většinou na místě a automat je tak zpět uveden do provozu během pár hodin. Aleš Křetínský, Brabec velkoobchod s.r.o., GECO, a.s., TABAS s.r.o. a VALMONT CR, spol. s.r.o. uvádí, že k poruchám dochází častěji než pouze vinou zákazníka a to většinou v elektronice. Může se stát, že

například praskne plastový motor. Tyto poruchy bývají často náročnější na opravy a v některých případech je nutné automat odvézt z provozovny a oprava poté může trvat i několik dnů.

4.3.5 Sortiment cigaret

Každá provozující společnost zásobuje své automaty několika druhy cigaret, sortiment se u každé z nich liší. Některé podniky plní automaty standardně několika druhy do každého automatu stejně, jiné firmy mají několik druhů cigaret na výběr a nechají na zákazníkovi, aby si zvolil, o které cigarety má zájem a myslí si, že se budou v automatu dobře prodávat.

Jednoznačně nejširší sortiment má podnik R&F, a.s., kdy mají na výběr z 34 druhů cigaret, kterými lze automat zásobovat. Dále svou nabídku stále rozšiřují o nové značky cigaret. Ostatní podniky nabízejí o mnoho značek méně. TABAKNET CZ s.r.o. nabízí 20 druhů. Brabec velkoobchod s.r.o., TABAS s.r.o. a VALMONT CR, spol. s.r.o. nabízí 15 druhů cigaret. Aleš Křetínský, FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, GECO, a.s., Gradimo, spol. s.r.o., SPINECO s.r.o. a Zdeněk Kouřil nabízí méně než 15 druhů.

4.3.6 Kapacita automatu

Automaty obsahují několik prodejních sloupců, z nichž každý má kapacitu 20-30 krabiček cigaret. Záleží tedy na tom, kolik má automat těchto sloupců, zpravidla do jednoho prodejního sloupce se dává jedna značka cigaret. Většinou mají společnosti několik automatů s různými kapacitami, konkrétní typ se poté volí podle toho, jaký je obrat prodeje měsíčně na provozovně. V obcích nebo menších městech zpravidla bývají automaty s menší kapacitou, protože je zde méně zákazníků a tedy menší prodej.

Podnik R&F, a.s. provozuje automaty od španělského výrobce Azkoyen, který je vybaven 34 prodejními sloupci o kapacitě 860 krabiček cigaret. TABAKNET CZ s.r.o. provozují automaty od německého výrobce značky Harting, který má 20 prodejních sloupců a kapacitu 480 krabiček. TABAS s.r.o. mají automaty Azkoyen se 14 prodejními sloupci o kapacitě 420 krabiček. VALMONT CR, spol. s.r.o. provozuje španělské automaty Jofemar, vybavené 15 prodejními sloupci s kapacitou 450 krabiček. Zdeněk Kouřil má v provozu automaty Harting s 11 prodejními sloupci o kapacitě 330 krabiček. Aleš Křetínský, FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY a SPINECO s.r.o. provozují stejné automaty Harting, konkrétně typ DC 10, o 10 prodejních sloupcích s kapacitou 300 krabiček. GECO, a.s. mají automaty typu Elite, s 12 prodejními sloupci o kapacitě 250 krabiček, Brabec

velkoobchod s.r.o. mají automat s kapacitou 214 krabiček a Gradimo, spol. s.r.o. mají automaty s nejmenší kapacitou 150 krabiček.

4.3.7 Frekvence doplňování

Většinou automaty nejsou napojeny na žádné elektronické zařízení, které by aktualizovalo stav zásob cigaret na jednotlivých provozovnách. Proto je nutná telefonická domluva zásobování nebo pravidelné zásobování.

GECO, a.s. doplňuje automaty podle aktuálního stavu zásob na základě telefonické domluvy. R&F, a.s., Aleš Křetínský, Brabec velkoobchod s.r.o., SPINECO s.r.o., TABAKNET CZ s.r.o., TABAS s.r.o. a Zdeněk Kouřil doplňují všechny automaty, které mají v provozu jednou za 7 dnů. FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, Gradimo, spol. s.r.o. a VALMONT CR, spol. s.r.o. doplňují automaty pouze jednou za 14 dnů.

4.3.8 Web

U webu je předmětem hodnocení především jeho vzhled a snadná orientace. Poté také zda podnik zveřejňuje podmínky pro poskytnutí automatu, zda uvádí, ve kterých okresech působí a jestli mají na webu poptávkový formulář.

Nejlepší web mají FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY a TABAKNET CZ s.r.o., mají zveřejněny všechny potřebné informace. Aleš Křetínský a GECO, a.s. mají web také na velmi dobré úrovni, ale vždy jim jedna z informací chybí. Brabec velkoobchod s.r.o. a VALMONT CR, spol. s.r.o. nezveřejňují na webu dvě požadované informace a R&F, a.s., Gradimo, spol. s.r.o. a TABAS s.r.o. mají web na horší úrovni, chybí všechny tři požadované údaje. SPINECO s.r.o. a Zdeněk Kouřil dokonce web vůbec nemají.

4.3.9 Pojištění automatu

Některé firmy mají své automaty pojištěné, toto pojištění má kryt náklady, které vznikají při vykradení automatu nebo při vandalismu.

Společnosti Brabec velkoobchod s.r.o., FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, GECO, a.s., TABAKNET CZ s.r.o., VALMONT CR, spol. s.r.o. a Zdeněk Kouřil mají automaty pojištěné pro případ krádeže. Naopak podniky, které automaty pojištěné nemají, jsou R&F, a.s., Aleš Křetínský, Gradimo, spol. s.r.o., SPINECO s.r.o. a TABAS s.r.o.

4.3.10 Akceptace mincí a bankovek

Některé automaty obsahují pouze mincovníky, jiné jsou vybaveny i čtečkou na bankovky, platební terminál na cigaretových automatech zatím není. Navíc spousta automatů nezvládne peníze vrátit, akceptují pouze přesnou částku.

V této oblasti je analyzovaný podnik R&F, a.s. oproti konkurentům napřed, jejich automaty totiž jako jediné akceptují kromě mincí i bankovky. Automaty podniků Brabec velkoobchod s.r.o., Gradimo, spol. s.r.o., TABAKNET CZ s.r.o., VALMONT CR, spol. s.r.o. a Zdeněk Kouřil akceptují pouze mince. A automaty Aleš Křetínský, FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, GECO, a.s., SPINECO s.r.o. a TABAS s.r.o. přijímají pouze přesné částky a automaty drobné mince nevrací.

4.3.11 Blokace

Dle zákona č. 379/2005 Sb., o opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky, alkoholem a jinými návykovými látkami je zakázáno prodávat tabákové výrobky osobám mladším 18 let, proto jsou automaty jištěny proti prodeji mladistvým. Jsou dvě možné varianty jak tento zákaz dodržet, buď dálkovým ovládním, kdy při každém nákupu v automatu obsluha ovladačem automat odblokuje nebo je tato podmínka upravena ve smlouvě a obsluha musí dohlédnout, aby v automatu nenakupovali mladiství.

R&F, a.s., Aleš Křetínský, Brabec velkoobchod s.r.o., GECO, a.s., TABAKNET CZ s.r.o. a VALMONT CR, spol. s.r.o. mají automaty zajištěny pomocí dálkového ovládním, kterým jsou zablokovány, a vždy při nákupu je automat pomocí ovládním odblokován podle posouzení věku. FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY, Gradimo, spol. s.r.o., SPINECO s.r.o. a Zdeněk Kouřil mají zákaz upraven pouze ve smlouvě, tzn., za případný prodej tabákového výrobku z automatu mladistvému odpovídá obsluha. Společnost TABAS s.r.o. nemá žádné zajištění automatů.

4.3.12 Výše provize

Pokud majitel restauračního zařízení má zájem o cigaretový automat, v podstatě pronajímá místo ve své restauraci provozující firmě a poté je mu za to vyplacena určitá provize. Provize, kterou provozující společnost vyplácí je určena především na to, aby pokryla náklady na elektřinu, které vznikají provozem automatu. Některé společnosti vyplácí provizi na základě měsíčního obrátu, jiné mají dānu provizi fixní částkou.

K tomu aby mohly být poskytované provize srovnány, bylo zapotřebí stanovit průměrnou nákupní a prodejní cenu cigaret. Ta byla stanovena na základě cen cigaret společnosti R&F, a.s. Průměrná nákupní cena činí 63,04 Kč a průměrná prodejní cena činí 82,24 Kč. Obrát 30 000 Kč měsíčně představuje cca 365 ks prodaných krabiček. Nejvýhodnější provizi nabízí společnost VALMONT CR, spol. s.r.o. 10 % z čistého zisku, po přepočtu lze říci, že je to asi 700 Kč/měsíc. Druhou nejvýhodnější provizi nabízí SPINECO s.r.o., tato provize je fixní a při objemu prodeje 30 000 Kč za měsíc činí 500 Kč. Nejčastější provize činí 1 % z objemu prodeje, tuto provizi poskytují R&F, a.s., Brabec velkoobchod s.r.o., GECCO, a.s., TABAKNET CZ s.r.o., TABAS s.r.o. a Zdeněk Kouřil, činí 300 Kč měsíčně. V pořadí čtvrtá provize činí 265 Kč/měsíc, vyplácí ji společnost FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY. Za každou prodanou krabičku vyplatí provizi 1 Kč, při objemu prodeje 30 000 Kč je to 365 Kč, ale po odečtení 100 Kč nájmu, provize dosahuje 265 Kč. Další nabízenou provizi je 0,5 % z objemu prodeje od společnosti Gradimo, spol. s.r.o. Nejmenší provizi nabízí Aleš Křetínský, je to 500 Kč za půl roku, po přepočtu na 1 měsíc činí provize 83 Kč.

Tab. 9 Benchmarking

Srovnávaný faktor	Konkurence										
	R&F, a.s.	Aleš Křetínský	Brabec velkoobchod s.r.o.	FLÍDR CIGARETOVÉ AUTOMATY	GECCO, a.s.	Gradimo, spol. s.r.o.	SPINECO s.r.o.	TABAKNET CZ s.r.o.	TABAS s.r.o.	VALMONT CR, spol. s.r.o.	Zdeněk Kouřil
Podmínky provozu ATM	4	4	4	2	1	3	5	4	4	5	4
Doba dodání	5	2	3	4	3	5	5	4	4	1	5
Komunikace	5	3	5	3	4	5	3	4	3	3	5
Poruchovost	5	3	3	5	3	5	5	5	3	3	5
Sortiment cigaret	5	1	2	1	1	1	1	3	2	2	1
Kapacita ATM	5	3	2	3	2	1	3	4	4	4	3
Doplňování	3	3	3	1	5	1	3	3	3	1	3
Web	2	4	3	5	4	2	1	5	2	3	1

Pojištění ATM	1	1	5	5	5	1	1	5	1	5	5
Akceptace mincí a bankovek	5	1	3	1	1	3	1	3	1	3	3
Blokace	5	5	5	3	5	3	3	5	1	5	3
Výše provize	4	1	4	3	4	2	5	4	4	5	4
Celkem bodů	49	31	42	36	38	32	36	49	32	40	42
Porovnání v %	100 %	63 %	86 %	74 %	78 %	65 %	74 %	100 %	65 %	82 %	86 %
Pořadí	1.-2.	11.	3.-4.	7.-8.	6.	9.-10.	7-8.	1.-2.	9.-10.	5.	3.-4.

Společnost R&F, a.s. má velmi dobré postavení na trhu, společně s podnikem TABAKNET CZ s.r.o. zaujímají první a druhou pozici. Konkurenční výhoda společnosti R&F, a.s. spočívá v nabízeném sortimentu, v akceptaci bankovek a v kapacitě provozovaných automatů. Naopak konkurenční výhoda společnosti TABAKNET CZ s.r.o. spočívá v propracovanějším webu a v pojištění automatů. Hlavní konkurent provozuje automaty ve Zlínském a Jihomoravském kraji, na tomto území by se tedy společnost R&F, a.s. měla snažit o zlepšení a posílení své pozice. Prvním krokem by mohla být inovace webu, představuje pro zákazníky totiž zřetelnější změnu než uzavření pojistné smlouvy na pojištění automatů, který zákazník v podstatě nic nezíská. V ostatních krajích by měla společnost využít svého postavení a konkurenční výhody a snažit se obsadit větší procento trhu než se jí podařilo obsadit doposud.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Podniku se během své existence podařilo zajistit si přední postavení na trhu. Návrhy jsou směřovány na další rozvoj podniku a na udržení a posilování jeho současné pozice na domácím trhu.

5.1 Rozšíření do jiných krajů v ČR

Zásadním krokem pro firmu, který by napomohl zvýšení zisku je rozšířit firmu i do jiných krajů v České republice. Vhodné by bylo přemýšlet o obsazení Moravskoslezského kraje, který je v dobrém dosahu a nachází se v něm pouze dva konkurenti, z nichž jeden byl v rámci benchmarkingu vyhodnocen jako slabší. Dále by se mohl podnik zaměřit i na okres Pardubice a Chrudim v Pardubickém kraji, kde má podnik pouze jednoho slabšího konkurenta.

5.2 Rozšíření poboček v rámci České republiky

Vhodným řešením by byl pronájem kancelářských a menších skladových prostor v Plzeňském kraji a zaměstnání asi 2 zaměstnanců navíc, kteří by obstarávali provoz a zásobování automatů. Administrativu by zajišťovali zaměstnanci v Uherském Hradišti, tudíž by náklady představovali pouze pronájem a mzdu 2 zaměstnanců. Z Plzeňského kraje by totiž byla dobrá dostupnost do Jihočeského, Karlovarského a Ústeckého kraje, který by podnik mohl obsadit. V Karlovarském kraji má podnik pouze dva konkurenty – IMPERIA TRADE s.r.o. a GECO, a.s., první společnost by bylo nutno analyzovat, aby se zjistilo, jak silného konkurenta představuje. V Plzeňském, Jihočeském a Ústeckém kraji konkuruje pouze GECO, a.s.

5.3 Analýza trhů v zahraničí

Další možností jak zvýšit zisk je analyzovat blízké zahraniční trhy, konkurenty a jejich legislativu, zda by bylo možné tyto trhy obsadit. Například slovenský trh, by mohl být vhodnou volbou z hlediska dobré dostupnosti.

5.4 Zřízení marketingového oddělení přímo ve firmě

Vzhledem k tomu, že podnik R&F, a.s. je dceřinou společností firmy R&F, která má 46 zaměstnanců a společně sídlí v jedné budově, bylo by vhodné zřízení vlastního marketingového oddělení. Mohla by se tak ukončit spolupráce s externím marketingovým specialis-

tu, který zajišťuje pouze správu profilu na sociálních sítích. Nový interní zaměstnanec, by měl na starost například správu sociálních sítí, přípravu katalogů, přípravu podkladů pro doporučený veletrh, práci spojenou s nabízením pronájmu reklamní plochy na automatu a spoustu dalšího. Mzda marketingového pracovníka by navýšila mzdové náklady zhruba o 25 000 Kč/měsíc.

5.5 Účast na veletrzích

Prezentovat by se firma mohla na připravovaném veletrhu INTECO, který se bude konat v termínu od 18. do 21. února roku 2016. Jedná se o veletrh zaměřený na zařízení pro rychlé občerstvení. Zde by firma představila své portfolio výrobků a navíc by se seznámila s konkurencí. Vzhledem k tomu, že je veletrh ve fázi příprav, nejsou zatím vyčísleny poplatky, které by pro firmu představovaly náklady. Vzhledem k tomu, že se veletrh bude konat až v příštím roce, má firma dostatek času, který by mohla využít na co nejlepší přípravu na veletrh.

5.6 Podpora CSR

Zařazení ekologické politiky do firemních standardů by mohlo napomoci dobré prezentaci podniku. Veřejnost by se o této novince mohla dozvědět prostřednictvím firemního webu. Tato ekologická politika by spočívala například v třídění papíru, používání recyklovaného papíru nebo snížení množství skartovaného papíru.

5.7 Web

Dalším možným řešením jak zvýšit konkurenceschopnost podniku je aktualizace webu. Delší dobu nedošlo k žádné aktualizaci. Bylo by vhodné umístit na stránky podmínky pro umístění automatu, lokalitu, ve které firma nabízí provoz automatů a také poptávkový formulář. Všechny kroky by usnadnili komunikaci s potenciálními klienty, kteří by získali potřebné informace, bez toho aniž by musely firmu kontaktovat. Velkou výhodou tohoto doporučení pro firmu je interní programátor, tudíž změna a inovace webu by nepřinesla nové náklady.

5.8 Nabídka stáží

Implementací tohoto návrhu by nedošlo k navýšení zisku, ale především k lepší organizaci práce zaměstnanců. Stážisté z vysokých škol ekonomického nebo technického oboru stu-

dia, by představovali velkou výhodu společnosti. Nejen, že by studenti představovali další pracovní sílu pro podnik, ale také by mohli přinést spoustu nových pohledů a nápadů.

5.9 Rozšíření sortimentu

Automaty analyzované společnosti oproti konkurentům obsahují hodně druhů cigaret, z tohoto důvodu není potřeba rozšiřovat sortiment, co se cigaret týče, ale spíše se zaměřit na moderní substituty, které lze zakoupit v trafikách. Např. prodej jednorázových elektronických cigaret v automatu se jeví jako dobrý způsob inovace sortimentu. Avšak nelze opomenout, že by to zvýšilo náklady, více peněz by leželo v zásobách, jedna jednorázová elektronická cigareta stojí cca 83 Kč včetně DPH. Elektronické cigarety by tak v automatu nahradily jeden nabízený druh cigaret, protože přidání prodejního sloupce by bylo nákladné a obtížné. Musel by se ale upravit obal elektronické cigarety, protože automat je schopný prodat pouze zboží zabalené v krabici.

5.10 Inovace automatů

Přestože je společnost o malý krok napřed oproti konkurenci, co se týče akceptace bankovek u automatu, nelze opomíjet trend platby kartou. Dalším doporučením je tedy instalace platebního terminálu na cigaretový automat. K tomuto rozvoji by mohla být navázána spolupráce s francouzskou společností Ingenico, která má zastoupení i v České republice a dodává zařízení na snímání platebních karet, a to jak kontaktních tak i bezkontaktních. Cena této inovace se odvíjí od počtu platebních terminálů, dále od možnosti akceptace kontaktních nebo pouze bezkontaktních karet. Lze předběžně stanovit, že tato inovace by přinesla nové náklady v celkové výši asi 200–400 Euro, přičemž platební terminály by akceptovaly pouze bezkontaktní platební karty.

5.11 Větší zabezpečení automatů proti krádeži

Dále by bylo vhodné uvažovat o pojištění automatů, které jsou v provozu. Uzavřením pojistné smlouvy by se dalo předejít nepředvídatelným nákladům, které vznikají při krádežích a vandalismu. Tyto škody jsou příliš vysoké, a tak by se vyplatilo pojistnou smlouvu uzavřít. Cena pojistné smlouvy se odvíjí od počtu pojištěných automatů, dále od jejich stáří, pak také od jejich hodnoty a jejich obsahu. Vhodným řešením tohoto problému by bylo také automat vybavit určitým opatřením, aby se snížil počet krádeží, protože nyní nejsou

dveře automatu nijak zabezpečeny, a tak je poměrně snadné se do automatu dostat a ukrást zásoby.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byla analýza konkurenceschopnosti společnosti R&F, a.s. Dílčím cílem práce bylo najít konkurenční výhodu společnosti, hlavního konkurenta a navrhnout doporučení vedoucí k udržení a zlepšení pozice analyzované společnosti.

Aby mohl být cíl tohoto tématu naplněn, byly v praktické části práce provedeny analýzy - SWOT analýza, PESTLE analýza a benchmarking. Z těchto analýz vyplynuly silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby, její konkurenční strategie, také konkurenční výhoda, postavení na trhu ve srovnání s konkurencí a další. Metody obsažené v praktické části práce byly také obsahem teoretické části, která ještě navíc obsahovala teoretické poznatky o konkurenci a konkurenceschopnosti nutné pro správné porozumění a vymezení daného tématu.

Během své existence si společnost na trhu vybuodovala dobrou pozici. Z analýz vyplynulo, že v konkurenčním boji si vede velmi dobře a že uvnitř společnosti převažují silné stránky nad slabými. Dále také z uvedeného vyplývá, že podnik svého postavení na trhu umí využít, k čemuž mu napomáhá i konkurenční výhoda. Avšak problémem konkurenční výhody je, že není trvanlivá a podnik musí neustále usilovat o její udržení. Taktéž podnik dobře pracuje se svými silnými stránkami a snaží se pracovat na odstranění slabých stránek. V současné době podnik připravuje plán pro lepší využití příležitostí. Jako velká hrozba se při analýze ukázala legislativa, která toto odvětví velmi reguluje a omezuje.

V závěru práce byla navržena doporučení pro udržení a posílení pozice firmy na trhu. Návrhy uvedené v závěru praktické části vyplývají z výsledků jednotlivých analýz a také z informací, jež byly v průběhu analýzy zjištěny z interních zdrojů společnosti.

Dalším bodem interní analýzy podniku by mohla být finanční analýza, určená primárně k zjištění důvodů klesajícího zisku společnosti a snaha o nápravu tohoto problému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA, 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

CANNON, Joseph P, William D PERREAULT a E MCCARTHY, 2008. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 790 s. ISBN 978-007-127747-1.

Cigaretové automaty; Provoz - Pronájem - Prodej. 2005. *Cigaretové automaty* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.tabas.cz/dc10xxl.php>

ČASTORÁL, Zdeněk, 2009. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

Český červený kříž. ČESKÝ ČERVENÝ KŘÍŽ. ČČK – *Kde působíme?* [online]. 1999 – 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.cervenkykruz.eu/cz/kdejsme.aspx>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

FLÍDR | Automat na cigarety. 2010. *FLÍDR | Cigaretové automaty, Nápojové automaty, Jukeboxy* [online]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: www.flidr-va.cz/content/cz/Automaty.aspx

FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Vyd. 1. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRADIMO s.r.o. - *HoMePaGe* [online]. [2005]. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://www.gradimo.cz/>

HOLMAN, Robert, 2005. *Ekonomie*. 4. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 709 s. ISBN 80-7179-891-6.

HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRÁSEK, Jaroslav, [2001]. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM, 1995. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

LANG, Helmut, 2007. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

MACÁKOVÁ, Libuše, 2002. *Mikroekonomie: základní kurs*. Vyd. 7. Slaný: Melandrium, 271 s. ISBN 80-86175-20-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

O firmě Velkoobchod ČAS. ČAS HODONÍN - VELKOOBCHOD NEALKO, Alko a potraviny. *O firmě Velkoobchod ČAS | Cas-Hod.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.cas-hod.cz/d35-o-firme-velkoobchod-cas.html>

- O společnosti. TABÁK PLUS, spol. s r. o. *O společnosti | TABÁK-PLUS* [online]. 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.tabakplus.cz/o-spolecnosti/?pass18=true>
- PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- PORTER, Michael E, 1993. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- R&F. 2012. *Výroba | R&F* [online]. [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <http://www.raf.cz/vyroba/cigaretove-automaty/azkoyen-teide-blue-75>
- R&F, a.s., 2014. *Katalog produktů 2014/2015*. Uherské hradiště, 26 s.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- SOUKALOVÁ, Radomila, 2003. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci*. Zlín, 49 s. ISBN 80-7318-247-5.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- TABAKNET, CIGARETOVÉ AUTOMATY [online]. 2011. [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: <http://tabaknet.cz/>
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: Alfa Nakladatelství, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- VLČEK, Josef, 2005. *Ekonomie a ekonomika*. Vyd. 3. Praha: ASPI, 559 s. ISBN 80-7357-103-x.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost.
atd.	A tak dál.
ATM	Automat.
cca	Přibližně.
cm	Centimetr.
CNG	Compressed Natural Gas.
CSR	Corporate Social Responsibility.
CZK	Česká koruna.
ČR	Česká republika.
DPH	Daň z přidané hodnoty.
EFE	External Forces Evaluation.
EU	Evropská unie.
EUR	Euro.
FO	Fyzická osoba.
HDP	Hrubý domácí produkt.
IFE	Internal Forces Evaluation.
Kč	Koruna česká.
kg	Kilogram.
ks	Kus.
např.	Například.
NOZ	Nový občanský zákoník.
PEST	Political, Economic, Social, Technological.
PESTE	Political, Economic, Social, Technological, Environmental.
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legislative, Environmental.
PO	Právnícká osoba.
R&D	Research and development.
S. A.	Société anonyme.
Sb.	Sbírka.
SLEPT	Social, Legislative, Economic, Political, Technological.
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
spol.	Společnost.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
tzn.	To znamená.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Obecné strategie	16
Obr. 2 SPACE matice	27
Obr. 3 Příklad porovnání funkcí výrobní organizace	31
Obr. 4 Pět etap benchmarkingu.....	32
Obr. 5 Cigaretový automat Teide Blue 75	36
Obr. 6 Mapa konkurence v ČR	37
Obr. 7 SPACE matice	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Portfolio výrobků.....	35
Tab. 2 Silné stránky společnosti	39
Tab. 3 Slabé stránky společnosti.....	39
Tab. 4 IFE matice.....	40
Tab. 5 Příležitosti společnosti	41
Tab. 6 Hrozby společnosti	41
Tab. 7 EFE matice	42
Tab. 8 PESTLE analýza.....	43
Tab. 9 Benchmarking.....	52

SEZNAM PŘÍLOH

P I Cigaretové automaty konkurence.

PŘÍLOHA P I: CIGARETOVÉ AUTOMATY KONKURENCE



*Obr. 8 Automat společnosti
TABAKNET CZ s.r.o.
(Tabaknet, 2011)*



*Obr. 9 Automat společnosti
FLÍDR CIGARETOVÉ
AUTOMATY (Flídr, ©2010)*



*Obr. 10 Automat společnosti
Tabas s.r.o. (Tisk, © 2005)*



*Obr. 11 Automat společnosti
Gradimo, spol. s.r.o
(Gradimo,[2005])*