

ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU

Klára Sedláčková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Sedláčková**
Osobní číslo: **M13167**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky ohledně problematiky konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné postavení vybrané společnosti na trhu.
- Navrhněte řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

Závěr

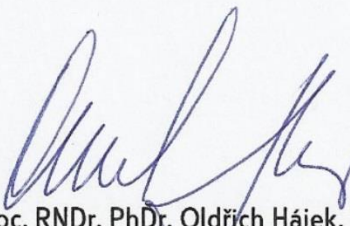
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

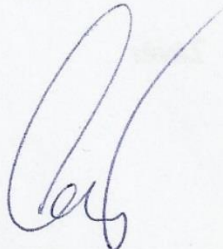
ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. Twelfth edition. Boston: Pearson, 2015, 672 stran. ISBN 978-1-292-01678-8.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. ZICH, Robert. Koncepte úspěchuschopnosti. 1 vyd. Brno: Cerm, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

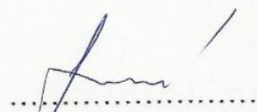
Prohlašuji, že

- 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,

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

Ve Zlíně 12. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem konkurenceschopnosti vybraného podniku. V teoretické části rozebírá především konkurenci jako takovou, dále pak řeší pojem konkurenceschopnost a metody, pomocí kterých lze zjistit postavení subjektu v konkurenčním prostředí. Tyto poznatky jsou aplikovány na vybraný podnik v praktické části. V ní se objevují informace o vybraném podniku, jeho historii, prodejním portfoliu a finančních výsledcích. Dále se zabývá rozбором konkurenceschopnosti podniku pomocí PESTLE analýzy, Porterovi analýzy pěti sil a SWOT analýzy. V závěru nabízí možná řešení a návrhy pro zlepšení postavení vybraného subjektu na trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti sil,

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the theme of competitiveness of the chosen company. The theoretical part is mainly about the competition as such, then addresses the concept of competitiveness and the methods by which you can determine the position of the company in a competitive environment. These findings are applied to a selected company in the practical part followed by information about the selected company, its history, the company's portfolio and financial results. It also deals with the analysis of the company's competitiveness by using PESTLE analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. In conclusion, you can find possible solutions and suggestions to help improve the position of the chosen company.

Keywords: competition, competitiveness, SWOT analysis, PESTLE Analysis, Porter's five forces theory.

Ráda bych poděkovala vedoucí této bakalářské práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Dále děkuji zaměstnancům vybraného podniku, kteří mi poskytli všechny potřebné informace a věnovali mi nemalé množství času.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	12
1.1 PODLE ROZSAHU KONKURENČNÍHO PŮSOBENÍ.....	12
1.2 PODLE NAHRADITELNOSTI PRODUKTU V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ	13
1.3 PODLE POČTU PRODEJŮ A STUPNĚ DIFERENCIACE PRODUKTŮ	13
1.4 PODLE STUPNĚ ORGANIZACE A PROPOJITELNOSTI PRODUCENTŮ DO ALIANCÍ	14
2 KONKURENCESCHOPNOST	15
2.1 COMPETITIVE INTELLIGENCE (CI)	15
2.2 HODNOTA ZÁKAZNÍKA	16
2.3 KONKURENTI.....	16
3 KOMUNIKAČNÍ MIX	18
3.1 ZNAČKA	18
3.2 PUBLICITA	18
3.3 DNY OTEVŘENÝCH DVEŘÍ.....	18
3.4 SLUŽBY KLIENTŮM.....	19
3.5 REKLAMA.....	19
3.6 TISKOVÁ KONFERENCE.....	19
3.7 BRIEFING.....	20
3.8 INFORMAČNÍ LISTY O PRODUKTU.....	20
3.9 WEBOVÉ STRÁNKY ORGANIZACE	20
4 METODY PRO ANALÝZU KONKURENCESCHOPNOSTI	21
4.1 PESTLE ANALÝZA.....	21
4.1.1 Politické faktory	22
4.1.2 Ekonomické faktory	22
4.1.3 Sociální faktory	22
4.1.4 Technologické faktory	22
4.1.5 Legislativní faktory	22
4.1.6 Ekologické faktory	23
4.2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	23
4.2.1 Vliv odběratelů.....	23
4.2.2 Vliv dodavatelů	24
4.2.3 Substituční produkty	24
4.2.4 Nová konkurence	24
4.2.5 Stávající konkurence	25
4.3 SWOT ANALÝZA	25
4.3.1 Vnější prostředí	26
4.3.2 EFE matice	26
4.3.3 Vnitřní prostředí	27
4.3.4 IFE matice	27
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	29

II PRAKTICKÁ ČÁST	30
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	31
6.1 POPIS ČINNOSTI	31
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	31
6.3 PRODEJNÍ PORTFOLIO	31
6.4 HISTORIE	32
6.5 OTVÍRACÍ DOBA	32
6.6 FINANČNÍ VÝSLEDKY	33
7 KONKURENTI	34
7.1 KONKURENT A	34
7.2 KONKURENT B	34
7.3 KONKURENT C	35
8 ANALÝZA AKTUÁLNÍ SITUACE	36
8.1 PROPAGACE	36
8.1.1 Webové stránky	36
8.1.2 Služby klientům	36
8.1.3 Informační listy o produktu	36
8.1.4 Obchodní zástupci	36
8.2 PESTLE ANALÝZA	37
8.2.1 Politické okolí	37
8.2.2 Ekonomické okolí	37
8.2.3 Sociální okolí	38
8.2.4 Technologické okolí	38
8.2.5 Legislativní okolí	38
8.2.6 Ekologické okolí	39
8.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	39
8.3.1 Vliv odběratelů	39
8.3.2 Vliv dodavatelů	39
8.3.3 Substituční produkty	40
8.3.4 Nová konkurence	40
8.3.5 Stávající konkurence	40
8.4 SWOT ANALÝZA	41
8.4.1 Silné stránky	41
8.4.2 Slabé stránky	41
8.4.3 Hrozby	42
8.4.4 Příležitosti	42
8.4.5 EFE matice	42
8.4.6 IFE matice	43
8.4.7 Strategie vybraného podniku	44
8.4.8 QSPM matice	45
9 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	48

9.1	VĚRNOSTNÍ SYSTÉM	48
9.2	VĚTŠÍ POČET ZAMĚSTNANCŮ.....	48
9.3	ZMĚNA PRACOVNÍ DOBY	49
9.4	ZVÝŠENÍ PROPAGACE	50
ZÁVĚR		51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		52
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		54
SEZNAM OBRÁZKŮ		55
SEZNAM TABULEK.....		56

ÚVOD

Pojem konkurence je stavebním kamenem trhu. Bez konkurence by trh nemohl existovat. Trh se neustále mění, nabízí nové možnosti, ale i pády, se kterými je nutno počítat. Proto je klíčové, aby byl podnik chopen obstát v konkurenčním boji. Tento boj se odehrává na několika různých frontách a v rozličných rovinách. Mezi ně patří cena zboží, kvalitní zpracování, ale především servis poskytovaný ke zboží, který poskytují zaměstnanci, je důležitým ukazatelem pro zákazníka.

V dnešní době není lehké obstát v podnikání. Na subjekty působí několik různých faktorů. Je nutné respektovat legislativní, ale i sociální síly. Všechna rozhodnutí se musí podvolit určité hranici či příkazu. Což z podnikání činí leckdy až nadlidský úkol. A když je vše v pořádku, tak začíná boj. Boj mezi konkurenčními subjekty, který se neustále opakuje a je nekonečný.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část v sobě shrnuje důležité poznatky ohledně konkurence. Jsou zde definovány základní pojmy, ale popisuje i metody pro určení konkurenceschopnosti. Pro vytvoření praktické části jsem zvolila obchodní firmu z velmi specifického odvětví, která je výjimečná poměrem počtu zaměstnanců a obratem společnosti. Daný podnik bude analyzován pomocí několika marketingových analýz, například PESTLE, pět sil podle Portera a závěrečná SWOT analýza, která poskytne komplexní pohled na situaci. Praktická část nastavuje částečně zrcadlo části teoretické. Snahou je aplikovat teoretické poznatky do praxe za účelem zjištění možných řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného obchodního podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Je všeobecně známo, že konkurence je všude a mezi všemi, byla tu v minulosti, řešíme ji dnes a denně a určitě víme, že zde bude i zítra. Je totiž jedním ze stavebních kamenů trhu.

Tato práce začíná teoretickou částí, kde jsou podrobně rozebrány nejdůležitější teoretické poznatky týkající se pojmů konkurence a komunikační mix. Dále se zabývá SWOT a PESTLE analýzou, tedy konkrétně tím, jak je vytvořit. V teoretické části je rozebrána i Porterova analýza pěti sil. Největším zdrojem těchto poznatků byly tištěné publikace od významných autorů, jak českých, tak zahraničních.

Nedílnou součástí této bakalářské práce i praktická část, která aplikuje teoretické poznatky na vybraný podnik Zlínského kraje. Jedná se o obchodní firmu, která působí v oblasti prodeje tvarovek. V úvodu je podnik představen, je zde uvedena historie, prodejní portfolio, ale i konkurenční podniky. Následují způsoby, kterými se společnost prezentuje, ať už před zákazníky, dodavateli nebo na veletrzích.

Pilíře této bakalářské práce jsou marketingové analýzy. Nejprve je podnik analyzován prostřednictvím PESTLE analýzy, která rozebírá nejrůznější okolí z hlediska politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického. Další aplikovanou analýzou je pět sil podle Portera. Poslední z nich je SWOT analýza, která podává celkový obraz – poskytuje tedy pohled na vnitřní i vnější stránky. Dále na ni navazuje IFE a EFE matice, pomocí kterých je podrobně vypočítána QSPM matice. Ta určila nejvhodnější strategie pro zlepšení kondice podniku.

Závěrečnou kapitolou je doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, kde je navrženo několik možných strategií, které by podnik mohl zkusit aplikovat do praxe. Cílem této práce je, aby podnik na základě poznatků dokázal zaujmout nové zákazníky, zajistit kvalitní servis, a aby se stal vyhledávanou společností s výbornou reputací ve svém oboru podnikání. Poslední část obsahuje vyčíslení finančních nákladů na použití návrhů zvýšení konkurenceschopnosti tak, aby je podnik mohl v budoucnosti skutečně realizovat.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných metod k jejich dosažení. (Čichovský, 2002, s. 11)

Zich (2012, s. 48) dodává, že konkurenci je nutno chápat ze širšího spektra a jde se na ni dívat z pohledu různých oborů. Nejvíce však čerpá z marketingu, ekonomie a práva.

Zamazalová (2010, s. 59) uvádí, že výzkum konkurence je velice časově náročný a zároveň pracný, ale pro podnikatele nezbytný.

1.1 Podle rozsahu konkurenčního působení

Podle rozsahu konkurenčního působení dělíme konkurenci na:

- globální konkurenci – existuje prakticky po celém světě a zasahuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny státní tržní prostory a taky všechna alianční tržní seskupení,
- alianční konkurenci – zasahuje svým rozsahem pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení, která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států,
- národní konkurenci – reflektuje konkurenci, která působí teritoriálně v území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti,
- meziodvětvovou konkurenci – představuje sumu konkurentů, kteří působí ve více než v jednom odvětví, a současně obsahuje také substituenty jako konkurenty, kteří se snaží z jednoho odvětví ekonomiky přecházet do druhého,
- odvětvovou konkurenci – zahrnuje všechny konkurenty v rámci odvětví ekonomiky a v nich se nacházejících trhů,
- komoditní konkurenci – zahrnuje konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU. (Čichovský, 2002 s. 162 - 164)

1.2 Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

- konkurence značek – dva podniky prodávají podobný výrobek za podobnou cenou stejné skupině spotřebitelů. Nejedná se o substituty, ale o rovnocenné výrobky. Zákazník si tedy volí mezi dvěma značkami, jelikož výrobky jsou srovnatelné.
- konkurence odvětvová – typickým příkladem je automobilový průmysl. Jedná se o typ konkurence, kde výrobce považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků pro určitý segment trhu.
- konkurence formy – vzniká, pokud producent považuje za své konkurenty producenty, kteří dokážou uspokojit trh různými formami – například v přepravě osob.
- konkurence rodu – znamená, že daný producent soupeří se všemi producenty v daném segmentu trhu, jelikož jej chce obsluhovat komplexně. (Čichovský, 2002, s. 164)

1.3 Podle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů

Do této skupiny můžeme zařadit následující:

- monopol – je druh nedokonalé konkurence, kdy na trhu vystupuje pouze jeden prodejce / výrobce daného zboží či služby.
 - státní – subjekt je vlastněný státem
 - soukromý – subjekt je ze soukromého sektoru, a funguje i přes snahu antimonopolních úřadů,
- oligomonopolie – je druhem nedokonalé konkurence, kdy dané zboží ovládá skupina subjektů, která určuje cenu,
- monopolistická konkurence – mnoho subjektů, které uspokojují trh daným výrobkem, který je však diferenciovaný. Dostat se mezi subjekty není snadné, jelikož mají své odběratelské portfolio,
- dokonalá konkurence – vychází z rovnováhy trhu, všechny firmy maximalizují zisk a zároveň spotřebitelé maximalizují svůj užitek. Cena vychází také z trhu, nikdo ji nemůže výrazně ovlivnit, protože je na trhu mnoho kupujících i prodávajících. Přičemž na trh může vstoupit kdokoli bez bariér. Všichni mají dokonalé informace. (Čichovský, 2002, s. 165)

1.4 Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

- monopol – jde o konkurenci, která vykazuje nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu, jehož cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak v odvětví na odběratele,
- kartel – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor na segmenty, kde si jednotliví konkurenti nekonkurují ani značkou, ani cenou,
- syndikát – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila nejenom tržní prostor a sjednotila ceny, ale také se dohodla na společné strategii a taktice uplatňované proti ostatní konkurenci,
- trust – jde o konkurenci, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor, sjednotila ceny, určila společnou strategii a taktiku proti ostatní konkurenci a současně se provázala i vzájemnou investiční politikou kapitálu.(Čichovský, 2002 s. 166)

2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenční pozice může být zlepšována využíváním příležitostí z okolí. Konkurenty jsou nejenom ty podniky, které působí na stejných trzích se stejnými nebo podobnými produkty, ale všichni, kdož usilují o výdaje spotřebitelů. Je nutné znát silné a slabé stránky konkurentů, jak je to jen možné. (Dvořáček, 2012, s. 45)

Tomek (2009, s. 191) přidává, že klíčem ke konkurenceschopnosti je zákazník a jeho priority.

Zich (2012, s. 49) tvrdí, že koncepce úspěchuschopnosti chápe konkurenci ve smyslu soutěže firem velice široce, a to v souladu s vymezeními zdůrazňujícími: cílovou orientaci, tedy soutěž za účelem dosažení cíle; soutěž jednak na straně produktů – výstupů a jednak na straně zdrojů – vstupů; soutěž s konkurenty význam odlišné charakteristiky soutěžení firem a produktů; systémový a procesní charakter konkurence; vlivy externího prostředí ve smyslu široce pojímaného okolí firmy – tzv. konkurenčního prostředí.

Zamazalová (2010, s. 65) uvádí, že podnik má dva základní cíle a to spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. Konkurenční boj probíhá na trhu, pokud se podnik nenachází v podmínkách čisté konkurence, anebo v monopolu.

Subjekty na trhu se snaží konkurovat si různými způsoby a dívají se na konkurenci rozdílně. Snaží se používat jedinečné způsoby, aby uspokojily své zákazníky. Zaměřují se tedy na vytváření mimořádné hodnoty pro své zákazníky. Nesnaží se napodobovat své soupeře. Kladnou stránkou jejich snahy o konkurenční odlišení je fakt, že nedochází k ničení soupeřů. (Magretta 2012, s. 36 - 39)

2.1 Competitive Intelligence (CI)

Zamazalová (2010, s. 56) uvádí, že Competitive Intelligence jsou takové vědomosti, které byly shromážděny a nakonec vyhodnoceny etickými a legálními prostředky.

Molnár (2012, s. 33,38) tvrdí, že překlad CI do češtiny je problematický. Dále uvádí, že pojem Intelligence je možné přeložit jako schopnost získat a aplikovat znalost. Názory různých autorů jsou odlišné, přesto se shodují v následujících bodech: CI je etická a legální činnost, využívá veřejně dostupných zdrojů, zaměřuje se převážně na externí prostředí, je to nekonečný systematický proces, který je neustále aktualizován. Hlavním cílem je zvýšit konkurenceschopnost podniku.

2.2 Hodnota zákazníka

Zákazník je pro konkurenceschopnost klíčovou postavou. Zákazník přitom vnímá řadu výhod: považuje firmu za kompetentní a sympatizuje s ní, dále zná podnik a jeho postavení na trhu, je schopen výhodu konkrétně pojmenovat, kvalitu výrobků firmy považuje za optimální, dokáže ocenit rychlost a přizpůsobivost, ale i inovativní přístup, snižuje své náklady a zvyšuje zisk. (Tomek, 2009, s. 193)

Značky, respektive marketing, se snaží zacílit své výrobky na určité povahové typy zákazníků. Využívají k tomu například známých osobností nebo oblíbené hudby, kterou podkreslí reklamou. (Du Plessis, 2011, s. 105)

Lidé mají předsudky, a proto si značky určitým způsobem klasifikují. Zaměřují se jak na obal tak hlavně na funkčnost výrobku. Pokud tedy daný podnik svůj produkt nevhodně prezentuje, zákazníci si produktu nemusí všimnout. (Du Plessis, 2011, s. 51)

Zich (2012, s. 30) dokonce tvrdí, že heslo „spokojeného zákazníka“ zakrývá cíl udržet nespokojenost klienta na přijatelné úrovni. Vztah firem a jejich zákazníků dostává zcela jiný charakter. Můžeme ho sice chápat jako určitý druh partnerství, ale takového, ve kterém si každá strana snaží vyjednat nebo dokonce vynutit pro sebe ty nejlepší podmínky.

Tomek (2009, s. 200) říká, že rozhodující roli při hodnocení pro zákazníka nehrají jen požadavky na plnění potřeb, emocionální a loajální přístupy, ale i různá rizika. Zákazník hodnotí pomocí srovnávání konkurenčních výrobků.

Kumar (2008, s. 214) tvrdí, že je nutné neustále investovat do poznávání potřeb zákazníků. A ideálně pak výzkum aplikovat.

Tomek (2009, s. 74) uvádí, že nejen zákazník hodnotí podnik, ale i podnik analyzuje zákazníka. Snaží se zjistit, co zákazník od produktu očekává a jak se rozhoduje. Podnik tedy sleduje citlivost zákazníka na cenu, potřeby a postoje zákazníka, jeho požadavky na informace, objem nákupů ale i vztah partnerství se zákazníkem apod.

2.3 Konkurenti

Zamazalová (2010, s. 65) říká, že konkurence vzniká, protože jeden nebo více konkurentů pociťuje tlak ze strany jiného subjektu trhu. K soupeření mezi subjekty se používá mnoho metod.

Zich (2012, s. 53) dodává, že nalezení konkurentů by teoreticky nemělo být až tak velkým problémem. Do jisté míry lze ostatně předpokládat, pravděpodobně velmi správně, že si svou „obět“ sami najdou.

Zamazalová (2010, s. 59) tvrdí, že konkurenti nejsou kooperativní a často se nebojí použít nejrůznější klamy. Všechny subjekty se přirozeně snaží zjistit informace o svých konkurentech a zároveň si chránit ty své. Využití informací je pro podnikatele zcela klíčové – hlavně pro srovnání.

Armstrong, Kotler (2015, s. 97) pokračuje, že marketingová koncepce firmy musí být úspěšná, firma musí poskytovat zákazníkovi větší servis a hlavně uspokojení než její konkurenti. Proto marketingoví poradci musí dělat více a snažit se přizpůsobit zákazníkovi. A tím získat strategickou výhodu nad svými konkurenty.

3 KOMUNIKAČNÍ MIX

Komunikaci podniku s okolím můžeme rozdělit na primární a sekundární. Pod primární komunikací si můžeme představit například obal daného výrobku, sekundární komunikace je pak to, jak tento obal působí na zákazníka samotného. (Zamazalová, 2010, s. 261)

Existuje několik možností, jak na sebe může daná firma upozornit.

3.1 Značka

Značku můžeme chápat jako odlišení od konkurence. Proto se management podniku snaží značku budovat. Součástí značky je její hodnota, celkový proces značky ale i image. (Tomek, 2009, s. 145)

Image podniku je jakýsi obraz organizace v očích veřejnosti, který je složen z několika informací, které se dostaly k veřejnosti různými cestami. Organizace se snaží mít originální image, být tedy něčím lehce zapamatovatelná – například šokující reklama. Ale i přesto by měla být jasná. (Svoboda, 2009, s. 46)

3.2 Publicita

Zamazalová (2010, s. 279 - 280) uvádí, že pod pojmem publicita si můžeme představit osobní i neosobní prezentaci názorů a postojů spotřebitelů či redaktorů na určitý podnik, její činnost a produkty. Můžeme rozlišit dobrou publicitu – například hodnocení daného produktu na internetu pozitivně a naopak negativní publicitu, která dokáže podniku velmi uškodit a smazat tuto negativní “nálepku“ trvá dlouhou dobu.

Publicita podniku může mít různé podoby a využíváme k ní média. Příkladem může být článek, informace, které poskytneme rozhlasu, televizi nebo tiskové agentuře. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 260)

3.3 Dny otevřených dveří

Den otevřených dveří se snaží ukázat organizaci veřejnosti za běžného chodu. Firma na tento den připravuje průvodce po firmě, informační tabule, občerstvení, ale hlídá i bezpečnost. Tato možnost zviditelnění často bývá doplněna o další formy propagace jako informační listy nebo prezentace webových stránek. Forma propagace pomocí dnů otevřených dveří je spíše typická pro školství, nicméně dá se aplikovat i na jiné organizace. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 261)

3.4 Služby klientům

Mezi služby klientům můžeme zařadit nejrůznější opravy, asistenční služby, ale i poradenství. Služby klientům zlepšují image podniku. Vše začíná tím, že prodávající dokáže zodpovědět všechny dotazy a být zároveň příjemný. Dále pokračujeme přes možnost dopravy nabízené podnikem. Pokud jsme již výrobek zakoupili, dá se využít dalších služeb – jako opravy u vás doma. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 261)

3.5 Reklama

Reklama jako forma komunikace s veřejností je obvykle zaměřena na informování klientů o produktu, na získání správného postoje klientů a v konečném důsledku na prodej produktů. Při reklamě je třeba zvážit několik faktorů:

- přes jaké médium reklamu realizovat,
- vybrat správný čas na reklamu,
- jaký prostor (lokální, regionální, celostátní) má reklama pokrýt,
- čím v reklamě výrobek zaujme,
- jaké budou náklady na reklamu,
- jaký styl reklamy zvolit, aby byla kreativní, originální, zábavná, poučná, přitahující, šokující apod., aby získala klienta.

Styl reklamy by měl odpovídat propagovanému produktu, přičemž by měl oslovit rozhodující skupinu lidí. Reklama by měla zahrnovat cenu, informovat o dostupnosti (kontaktní osobě) a pozici toho, kdo nabízí produkt na trhu. Styl reklamy by se měl shodovat s jejím cílem. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 261)

3.6 Tisková konference

Je realizovatelná tváří v tvář anebo po telefonu. Je nutné upozornit co je publikovatelné a nemluvit o záležitostech, které mohou být problematické. Dále je vhodné si uchovat písemné záznamy. Některé firmy dokonce požadují autorizaci před otisknutím. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 261)

3.7 Briefing

Briefing můžeme chápat jako krátkou informativní schůzku, které se účastní 4 – 6 novinářů. Jedná se o pravidelnější informování v menším počtu osob, což umožňuje hlubší komunikaci. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 262)

3.8 Informační listy o produktu

Pod pojmem informační listy si můžeme představit nejrůznější letáky či brožury, které nám pomohou uvést výrobek do chodu, popřípadě nám dají návod jak o výrobek pečovat. Snaží se zodpovědět všechny otázky ohledně produktu. Sestavení informačního listu je nutné se mimořádně věnovat, aby byl užitečný. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 262)

3.9 Webové stránky organizace

V dnešní době má většina firem webové stránky. Ty slouží především pro potencionální zákazníky. Menší firmy využívají spíše tvorby stránek od specializovaných firem. Ty větší už obyčejně mají své IT pracovníky, kteří dokážou stránky zrealizovat a pak je i udržovat. Stránky by měly dokázat popsat firmu z pohledu její činnosti, výrobního portfolia, ale i zaměstnanců. Musí zahrnovat kontakty na firmu – od emailů, přes telefonní čísla až po nejrůznější kontaktní formuláře, které usnadní zákazníkovi komunikaci s firmou. (Porvazník, Ladová, 2010, s. 262)

4 METODY PRO ANALÝZU KONKURENCESCHOPNOSTI

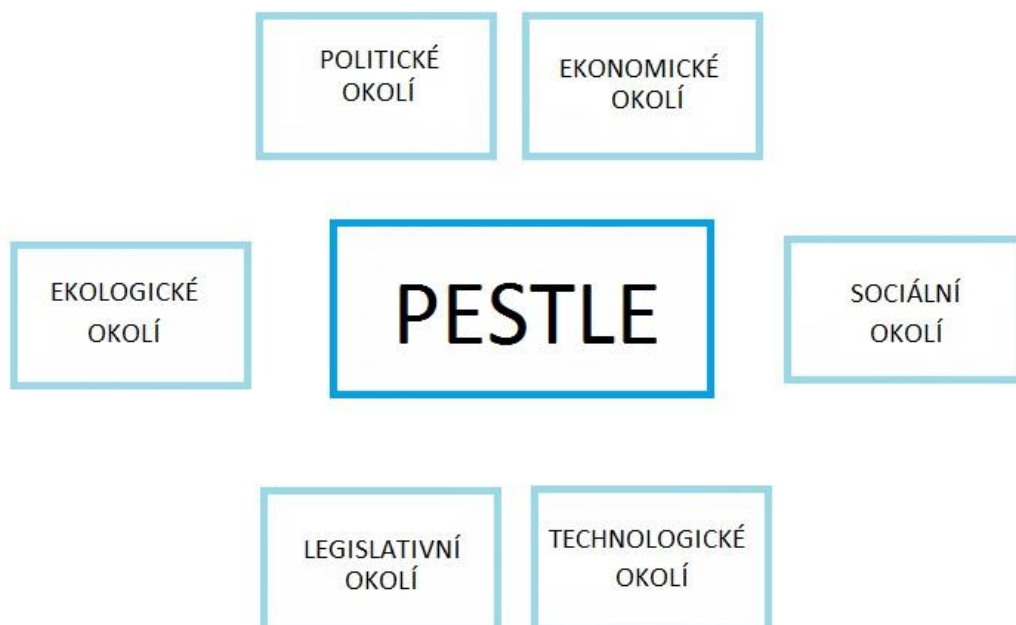
Konkurenční analýza se musí zabývat srovnáním naší pozice vzhledem k relativní konkurenci. (Zamazalová, 2010, s. 55)

Čichovský (2002, s. 206) uvádí, že pro určení konkurenceschopnosti je zcela klíčové určit její hodnotu. Proto hodnota je jedním z faktorů, který ovlivňuje motiv koupi.

4.1 PESTLE analýza

Molnár (2012, s. 72) uvádí, že informace ze všeobecného makro-okolí podniku můžeme kategorizovat v souladu se známým analytickým modelem pro strategickou analýzu, který je označován zkratkou PESTLE (Political, Economic, Social, Technology, Legal and Ecological). V každém případě to znamená, že pro konkrétní podnik musíme strategicky sledovat relevantní informace potřebné pro strategické řízení podle těchto oblastí a pro každou z těchto oblastí je třeba stanovit její důležitost pro naše podnikání a následně stanovit příslušné faktory, které je potřeba systematicky sledovat a vyhodnocovat včetně jejich možného dalšího vývoje.

Zamazalová (2010, s. 106) dodává, že tyto faktory jsou předem dané a hlavně jsou krátkodobě neměnné. Dále srovnává podnik s člověkem a hranicí – za jistou hranici by neměl zacházet a tak je to i s podnikem.



Obr. 1 Okolí podniku podle PESTLE analýzy (vlastní zpracování)

4.1.1 Politické faktory

Molnár (2012, s. 73) tvrdí, že si podnik musí odpovědět na různé otázky, aby věděl, zda má smysl do odvětví vstupovat. Jedná se například o stabilitu politické situaci v dané zemi, jak je významná daná země v mezinárodních vztazích, jaký je postoj k liberalizaci či jak moc země podporuje vědu a výzkum.

4.1.2 Ekonomické faktory

Molnár (2012, s. 72) uvádí, že je nutné znát monetární politiku dané země, celní a daňová omezení, míru inflace, platební bilanci apod.

Zamazalová (2010, s. 107 - 108) dodává, že podnik musí mít informace zejména o kupní síle trhu a spotřebitelů. Zahrnuje v sobě výši úspor, rychlost růstu mezd, mezní míru spotřeby obyvatelstva, ale i důvěru ve státní měnu.

4.1.3 Sociální faktory

Tyto faktory můžeme dále rozdělit na demografické a kulturní. Demografické faktory v sobě zahrnují celkový pohled na obyvatelstvo – a to přes věk, pohlaví, zaměstnání apod. Mezi kulturní faktory můžeme zařadit hlavně názory a postoje. Ty pak dělíme na primární, které jsou nám dány od rodičů a dále se nemění, a sekundární, které se za život změny několikrát. Zamazalová (2010, s. 106)

Molnár (2012, s. 72) uvádí několik otázek, které je nutné si zodpovědět – jaký je zdravotní stav populace, jaké je celkové společensko-politické klima nebo jaké očekáváme změny životního stylu.

4.1.4 Technologické faktory

Molnár (2012, s. 73) uvádí, že se musíme zaměřit na některé faktory, a to například na technologické trendy, nejnovější technologie a očekávané výdaje na vývoj. Podnik by se měl ovšem zajímat i o konkurenční technologické faktory.

4.1.5 Legislativní faktory

Zamazalová (2010, s. 108) uvádí, že pod tímto pojmem si můžeme představit různé certifikáty, ocenění či normy.

Molnár (2012, s. 72) tvrdí, že si musíme položit následující otázky – jaké jsou obecně platné zákony pro podnikání v dané zemi, jaké jsou hygienické předpisy, daňová a regulační opatření.

4.1.6 Ekologické faktory

Zamazalová (2010, s. 109) uvádí, že v dnešní době rostou ekologické faktory na významnosti. Zahrnují v sobě především životní prostředí, klimatické a přírodní podmínky. Snaží se také o trvale udržitelný rozvoj.

Molnár (2012, s. 73) se zaměřuje hlavně na emisní normy, formy nakládání s odpadem a klimatické podmínky.

4.2 Porterova analýza pěti sil

Magretta (2012, s. 41) tvrdí, že smyslem konkurenčního jednání je dosáhnout zisku. Je to zápas, do nějž bývá zapojena celá řada aktérů, nejen přímých soupeřů, zápas, v němž jde o to, kdo si přisvojí hodnotu, která je v daném odvětví vytvářena. O zisky ale bojují také se svými zákazníky, kteří v každém případě budou raději platit méně a získávat více.

Molnár (2012, s. 106) uvádí, že pro naplnění Porterova modelu potřebujeme především sledovat vývoj oborového okolí podniku (mikrookolí) samozřejmě s respektováním obecného makrookolí, zejména pokud jde o hrozbu vstupu potencionálních zákazníků a substitutů.

Porter (1993, s. 24) ve své knize popisuje, že pět dynamických faktorů rozhoduje o výnosnosti odvětví, protože ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice firem v daném odvětví, což jsou základní složky pro návratnost investic.

4.2.1 Vliv odběratelů

Odběratelé vycházejí z jakosti či spolehlivosti dodávek. Kupující ovlivňují faktory nákupního rozhodování jednotlivce či rodiny, společenské požadavky, proces kontrakce obchodu ale i poptávkové chování. (Tomek, 2009, s. 74)

Odběratelé se snaží tlačit celkové spotřebitelské ceny dolů, dále usilují o aktivní poměr cena/kvalita, upřednostňují vysokou jakost a kvalitu za co nejnižší cenu, odběratelé rozhodují, zda uspěje meziodvětvová konkurence (substituenti) či nová konkurence v odvětví. (Čichovský, 2002, s. 149)

4.2.2 Vliv dodavatelů

Zamazalová (2010, s. 110) říká, že dodavatelé ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů potřebných pro podnik. A proto je nutné pečlivě vybírat.

Konkurence u dodavatelů je větší než u odběratelů. Dodavatelé se snaží vytvořit nabídkový oligopol, určují jak je výrobek důležitý nebo jaká je diferenciací či výše nákladů na změnu výroby. Tomek (2009, s. 74)

4.2.3 Substituční produkty

Porter (1993, s. 324, 325) uvádí, že substituce je všudypřítomná. Substituce je proces, jímž jeden výrobek nebo služba nahrazuje jiný výrobek nebo jinou službu při plnění určité funkce nebo určitých funkcí pro kupujícího. Pro začátek je velmi nutné tyto substituty identifikovat.

Hrozbou se stávají substituční produkty, pokud je substitut zákaznický atraktivnější alternativou původního produktu. Dále pokud jsou náklady na přechod od odvětví k substitučnímu produktu nízké a náhradní výrobky mohou pomoci docílit vyšších zisků. (Molnár, 2012, s. 105)

Substituty jsou možností funkční náhrady. V tomto případě zákazník analyzuje poměr ceny a kvality. Substituty zvyšují citlivost zákazníka na změnu ceny. (Tomek, 2009, s. 73)

4.2.4 Nová konkurence

Nových konkurentů se můžeme obávat, pokud není vstup do odvětví finančně náročný a pokud není na trhu silná značka, kterou je nutné překonat. Riziko vstupu nových konkurentů na trhu se zvyšuje, pokud nemáme dostatek zdrojů pro obranu svého tržního podílu a pokud konkurence nereaguje tvrdě na nově vstupující na trh. Mezi další možnosti, které lákají novou konkurenci, jsou hlavně neexistence legislativní ochrany a také pokud není daný trh náročný na know-how, zkušené pracovníky a není chráněn patenty. Molnár (2012, s. 104)

Pokud se nějaký producent rozhodne nově vstoupit na trh, zpravidla si jej důkladně analyzuje z hlediska výnosnosti, nasycenosti či struktury konkurenčního boje. (Čichovský, 2002, s. 141)

Čichovský (2002, s. 141 - 142) tvrdí, že nová konkurence je limitována několika faktory. Mezi ně můžeme zahrnout analýzu odvětví z hlediska výnosnosti a ziskovosti, analýzu konkurenčního prostředí, náklady na vznik nového výrobně distribučního subjektu, náklady na zajištění potřebného personálního vybavení subjektu a mnoho dalších.

4.2.5 Stávající konkurence

V daném odvětví porovnáváme několik faktorů – pokrytí trhu, počet zákazníků, schopnost produktu uspokojit individuální potřeby, styl podnikového vedení, informační systém firmy, potencial v prodeji, ale i finanční možnosti a mnoho dalších faktorů. (Tomek, 2009, s. 72) Zamazalová (2010, s. 110) tvrdí, že konkurenti ovlivňují podnik i nepřímo. Podnik je pozoruje a snaží se od konkurence odkoukat efektivní kroky.

Molnár (2012, s. 106) uvádí, že intenzita konkurence je nejvyšší, pokud je růst odvětví pomalý a přitom vyspělý, ale dochází na něm k určitým otřesům. Konkurenti se příliš neliší ani ve velikosti ani v konkurenční síle. A proto jsou silně motivováni k vedoucí pozici. Bariéry vstupu jsou vysoké, jelikož jsou zde omezení ať už právní či technologické.

4.3 SWOT analýza

Je jednou z nejvíce používaných technik v marketingu. Autorem je Albert Humphrey, který ji vytvořil v 60. letech 20. století. Tato technika spočívá v analýze vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

Molnár (2012, s. 98) uvádí, že SWOT analýza je jednou z nejefektivnějších a nejčastěji používaných metod pro určení konkurenceschopnosti. Upozorňuje na možná rizika a zároveň hledá ve firmě její klady a možnosti dalšího rozvoje. Musíme mít ovšem na paměti, že se jedná o pouze o nástroj podporující manažerské rozhodování. Na SWOT analýzu se tedy nemůžeme spoléhat sto procentně. Je vhodné ji kombinovat s dalšími metodami.

Armstrong, Kotler (2015, s. 83) tvrdí, že společnost by měla analyzovat trhy a marketingové prostředí tak, aby byla schopná najít atraktivní příležitosti a identifikovat hrozby. Měla by analyzovat jak silné a slabé stránky firmy, tak i současné a možné marketingové akce, určit příležitosti, které mohou nejvíce využít. Cílem je, aby odpovídaly silné stránky společnosti na atraktivní příležitosti, a zároveň eliminovat nebo překonat slabé stránky a minimalizovat hrozby.

Do vnitřního prostředí patří Silné stránky – Strengths a Slabé stránky – Weaknesses. Ty nám ukazují v čem je organizace výjimečná, co dělá dobře, ale i její chyby. Z pohledu vnějšího prostředí rozlišujeme Hrozby – Threats a Příležitosti – Opportunities. Ty řeší okolí organizace, které sama nedokáže ovlivnit například její konkurenty, roli státu nebo ekonomickou situaci. V praxi řeší tržní prostředí, zákazníky, konkurenty, prodeje a organizování. (Management mania ©2011- 2013)

Molnár (2012, s. 97) tvrdí, že si musíme zodpovědět několik otázek:

- Jaké jsou možnosti vstupu na nové trhy?
- Jaká je možnost získání dalších zákazníků?
- Jak je příznivá/nepříznivá vládní politika?
- Jaké hrozby ovlivňují danou oblast podnikání?
- Které faktory prostředí jsou klíčové pro podnikatelský úspěch?



Obr. 2 SWOT analýza (Management Mania.cz ©2011-2013)

4.3.1 Vnější prostředí

Pod pojmem vnějšího prostředí si můžeme představit hrozby a příležitosti podniku. Vnější prostředí nedokáže firma lehce ovlivnit, a proto je musíme sledovat a snažit se přemýšlet, jaký vliv mohou mít na náš podnik. Vnější prostředí v sobě zahrnuje kulturní a demografické faktory, vlivy politické i ekonomické. Dále je nutné sledovat i konkurenci a přizpůsobovat se rychle situaci. (Management Mania ©2011- 2013)

4.3.2 EFE matice

EFE matice (EFE Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu. EFE je akronym z External Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů. Zkratka EFE se nepřekládá. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Postup provedení hodnocení:

- Zpracovat tabulku externích faktorů
- Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby – suma vah se musí rovnat 1,00
- Ohodnotit faktory takto:

- 4 body - výrazné příležitosti
- 3 body - nevýrazné příležitosti
- 2 body - nevýrazné hrozby
- 1 bod - výrazné hrozby
- Násobit váhu a hodnocení u každého faktoru - výsledkem je vážený poměr
- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů - výsledkem je celkový vážený poměr
- Celkové hodnocení - výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. (Management Mania ©2011- 2013)

4.3.3 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí v sobě zahrnuje silné a slabé stránky podniku. Podnik dokáže tyto stránky sám ovlivnit či je změnit. Při analýze vnitřního prostředí se musíme zaměřit na podnik z hlediska postavení na trhu, financování firemních aktivit, personálního vybavení. Zajímá nás také technická vybavenost, marketing firmy a v neposlední řadě získávání informací a komunikace se zákazníky. Všechny tyto stránky je nutné důkladně monitorovat a snažit se je neustále posouvat dopředu. V konečné fázi se snažíme nejvíce získat z našich silných stránek a naopak eliminovat stránky slabé. (Management Mania ©2011- 2013)

4.3.4 IFE matice

IFE matice (IFE Matrix) je analytická technika navazující na SWOT analýzu. IFE je akronym z Internal Factor Evaluation, tj. hodnocení interních faktorů. Zkratka IFE se nepřekládá. Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru.

Postup provedení hodnocení:

- Zpracovat tabulku interních faktorů
- Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané silné nebo slabé stránky - suma vah se musí rovnat 1,00
- Ohodnotit faktory takto:
 - 4 body - výrazné silné stránky
 - 3 body - nevýrazné silné stránky
 - 2 body - nevýrazné slabé stránky
 - 1 bod - výrazné slabé stránky
- Vynásobit váhu a hodnocení u každého faktoru - výsledkem je vážený poměr

- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů - výsledkem je celkový vážený poměr
- Celkové hodnocení - výsledný vážený poměr hodnotí interní pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5. (Management Mania ©2011-2013)

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Konkurence je všudypřítomná, a proto velmi záleží na konkurenceschopnosti podniku. V bakalářské práci je popsáno i konkurenční prostředí, které se neustále mění. Kapitola obsahuje několik různých dělení konkurence. Dělíme ji podle rozsahu konkurenčního prostředí, podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí, dále podle prodejů a stupně diferenciací produktů a v poslední řadě podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí. Je zde objasněn i pojem competitive intelligence, která v dnešní době nabírá na síle a stává se důležitou součástí konkurenceschopnosti.

Být konkurenceschopný také znamená znát hodnotu zákazníka a své konkurenty. Je nutné překonat lidské předsudky, dokázat vycítit individuální potřeby zákazníka a zvolit vhodný postup, proto aby si společnosti dostatečně všimnul.

Jedním z prostředků komunikace se zákazníkem je i komunikační mix. Pod tímto pojmem si můžeme představit pojmy jako značka, publicita, dny otevřených dveří, služby klientům, reklama, tisková konference, briefing, informační listy o produktu a také webové stránky organizace.

V teoretické části také jsou objasněny postupy metod k zjištění konkurenceschopnosti podniku. První metodou je známá PESTLE analýza, která se zaměřuje na všechna okolí podniku. Nejprve se zabývá definováním politického okolí, následuje ekonomické a sociální. Nesmíme opomenout okolí technologické a legislativní. Posledním z nich je okolí ekologické, na které je dnes kladen velký důraz, jelikož zákazníci stále více vyznávají zdravý životní styl a s ním spojený zájem o šetrnost k přírodě.

Další aplikovanou metodou je Porterova analýza pěti sil. Ta definuje síly, které působí na podnik a je nutné se jimi zabývat. Nejvýznamnější vlivy přicházejí především od odběratelů a dodavatelů. Nemalou roli zde mají nová ale i stávající konkurence. Poslední, tedy pátou silou, jsou substituční produkty.

V závěru je SWOT analýza, u které byly definovány slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, následovaly IFE a EFE matice.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

6.1 Popis činnosti

Vybraný podnik si nepřeje být v této bakalářské práci konkrétně jmenován. Vybraná obchodní společnost dodává tvarovky a ventily pro plastové potrubní systémy a ostatní plastové komponenty pro vedení různých médií ve vodárenství, plynárenství, potravinářském, ale i chemickém průmyslu. Specializuje se na svěrné PP tvarovky, navrtávky, šroubení a ventily, dále pak stroje pro spojování elektrickým tavením, elektrotvarovky a armatury z materiálu PE 100, automatické přístroje pro spojování na tupo, tvarovky na tupo z PE 100, PVC tvarovky a ventily.

6.2 Organizační struktura

Jedná se o společnost s ručením omezeným s předmětem podnikání v oblasti velkoobchod, dále výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Základní kapitál subjektu činí 200 000 Kč. Společnost má dva jednatele, přičemž každý z jednatelů jedná jménem společnosti samostatně tak. Jednatel zastupuje společnost samostatně. Společnost má aktuálně 11 zaměstnanců převážně na hlavní pracovní poměr. Mezi ně patří dva obchodní zástupci, tři obchodní asistenti, účetní, ředitel, sekretářka a obsluha skladu. Podnik i přes úzký kruh zaměstnanců dokáže řešit všechny každodenní záležitosti velmi rychle a efektivně. Tento počet zaměstnanců umožňuje podniku být silný v mnoha ohledech, ale na druhou stranu je počet zaměstnanců slabou stránkou, jelikož nedokáže zpracovat tolik objednávek jako konkurence.

6.3 Prodejní portfolio

Podnik je nevýrobní, a proto je zcela závislý na dodavatelích. Obchodní společnost se zabývá nákupem a následným prodejem tvarovek. Tvarovky mají své využití především v oblasti rozvodů vody a kanalizace. Můžeme je rozdělit do následujících skupin:

1. PP tvarovky – jedná se o svěrné tvarovky a ventily.
2. PE tvarovky
 - 2.1. Elektrotvarovky – pro svařování pomocí elektrosvářečky
 - 2.2. Tvarovky na tupo – pro svaření pomocí svářečky na tupo
 - 2.3. Příslušenství – škrabky, řezačky, čističe, svařovací jednotky
3. PVC tvarovky – tvarovky a ventily



Obr. 3 Možnosti PE tvarovek (Tribon © 2012)

6.4 Historie

Společnost sídlící ve Zlínském kraji, vznikla v roce 2007 jako obchodní společnost v oboru inženýrských sítí a rozvodů z polyetylénu. Nahradila tak původní společnost s ručením omezeným, která působila ve stejné oblasti již od roku 2004. Od začátku roku 2015 je společnost součástí nadnárodní skupiny.

6.5 Otvírací doba

Vybraný podnik velmi ovlivňuje sezonnost, tomu se částečně přizpůsobuje i pracovní doba. Obchodní asistenti jsou na telefonu i přes víkend a svátky, a dokážou vyřešit daný problém z pohodlí svého domova.

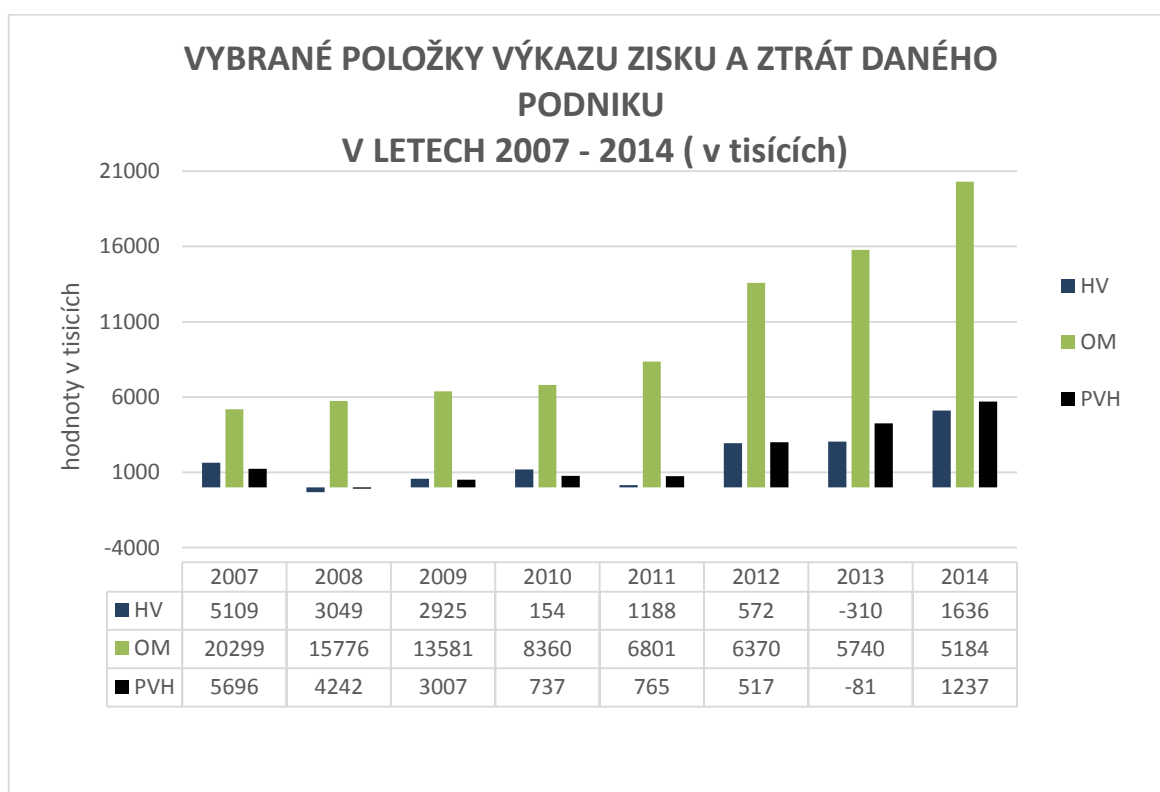
Tab. 1 Otvírací doba podniku (vlastní zpracování)

	Pondělí – čtvrtek	Pátek
Únor – září (sezona)	8:00 – 17:00	8:00 – 17:00
Říjen – leden	8:00 – 17:00	8:00 – 16:30

6.6 Finanční výsledky

Níže uvedený graf poukazuje na vybrané položky zisku a ztrát daného podniku v letech 2007 až 2014. Podnik z dlouhodobého hlediska vykazuje pozitivní změny, tedy růst v daných položkách. Nutno zmínit, že v 2008 v následku finanční krize nebyly finanční výsledky dostačující a poklesly oproti předešlému roku, a společnost se dostala do ztráty.

Odvětví, kde se používají tvarovky, je dynamicky se rozvíjející. Jak je viditelné z grafu, podnik je v dobré finanční kondici a jeho výsledky hospodaření jsou stále vyšší. Finanční výsledky za rok 2015 nejsou ještě zveřejněny.



Obr. 4 Grafické znázornění vybraných položek výkazu zisku a ztrát daného podniku v letech 2007 – 2014 (vlastní zpracování z údajů dostupných z justice.cz)

7 KONKURENTI

Konkurence v oblasti prodeje tvarovek je velká. Jedná se o velmi specifické odvětví, tedy je zde nutná pružnost sortimentu - důležitá je rychlá komunikace se zákazníkem, včasné dodání zboží, individuální přístup k zákazníkovi a ke každému projektu zvlášť. Nedílnou součástí je i vhodné logistické řešení. Nutno podotknout, že daný podnik je výjimečný především poměrem zaměstnanců a obratu. Nevýhodou podniku oproti konkurentům je to, že podnik v sobě nezahrnuje výrobní část.

Daná společnost se řadí mezi malé podniky vzhledem k počtu zaměstnanců. Na trhu v daném odvětví není rozhodně gigantem, který by ovládal většinu trhu, ale přesto je schopná dosáhnout zisku a uspokojit svou klientskou základnu.

Následující konkurenti se pohybují s vybraným podnikem na stejném trhu a to v oblasti PE tvarovek.

7.1 Konkurent A

Podnik A nabízí nové zajímavé produkty a řešení. Snahou skupiny je zahrnout kvalitní výrobky pod silnou evropskou značku a vytvořit adekvátní marketingovou a technickou podporu zákazníkům po celé Evropě. Z důvodu odlišnosti trhů a potřeb zákazníků je nutné poskytnout co nejlepší služby včetně technického poradenství.

Hlavní výhodou tohoto konkurenta je především velikost, a s tím spojené široké portfolio zboží. Část produktů si podnik vyrábí v rámci obchodní skupiny, což je výhodné především pro zákazníka a jeho individuální potřeby. Další plus této společnosti je i to, že se jedná o zavedený podnik a funguje na trhu dlouhou dobu. Podnik má velmi přehledné webové stránky, které jsou plné různých novinek a propagačních materiálů.

7.2 Konkurent B

Podnik B realizuje výhradní obchodní zastoupení pro inženýrské sítě švýcarského velkopodniku. Provozuje velkoobchod s materiály pro výstavbu inženýrských sítí, tedy plynovodů, vodovodů, tlakových kanalizací a dalších aplikací. Mezi sortiment patří elektrotvarovky a tvarovky na tupo z materiálu PE, opravné litinové spojky, mechanické svěrné spoje, svářečky a veškeré příslušenství pro přípravu sváru. Kromě obchodní činnosti poskytuje také odborné poradenství v oblasti svařování plastů.

Tento podnik je mnohonásobně větší v počtu zaměstnanců než vybraná společnost. Má dlouhou tradici na českém trhu – více než dvacet let, a proto je podnik velmi známý.

7.3 Konkurent C

Podnik C poskytuje účinná řešení pro základní potřeby každodenního života: bezpečný rozvod pitné vody, udržitelnou regulaci dešťové vody a odpadních vod, energeticky účinné vytápění a chlazení budov.

Podnik je i přes svou poměrně krátkou dobu fungování velice výrazný. Má velký počet zaměstnanců, a posbíral i několik ocenění. Dále klade výjimečný důraz na ekologické hledisko a produkuje pouze plně recyklovatelný sortiment. Všechny produkty jsou navrženy s ohledem na ekologii a udržitelnost výroby a s cílem podpořit zákazníky a partnery v plnění jejich vlastních udržitelných cílů.

8 ANALÝZA AKTUÁLNÍ SITUACE

8.1 Propagace

I přesto, že možností, jak se propagovat je velké množství, společnost používá pouze některé z nich. Podnik je aktivní především prostřednictvím svých webových stránek, kde uveřejňuje novinky a snaží se účastnit veletrhů. Hlavní propagaci zajišťují obchodní zástupci.

8.1.1 Webové stránky

Webové stránky vybraného podniku fungují od roku 2008 pod českou doménou. Na stránkách jsou uvedeny důležité informace. Mezi ně patří například otvírací doba, která je odlišná v letních a v zimních měsících, dále se zde nachází fotografie podniku pro lepší orientaci. Stránky obsahují i popis sortimentu, aktuální ceníky a v neposlední řadě i kontakty. Celý web se dá přepnout hned do několika světových jazyků, což je velmi výhodné pro zahraniční klientelu.

8.1.2 Služby klientům

Podnik se snaží o své zákazníky pečovat především rychlou a vstřícnou komunikací. Obchodní asistenti jsou dostupní na mobilních telefonech i během víkendu nebo svátků. Mají ve svých osobních počítačích nainstalován vzdálený přístup do společnosti, což umožňuje velmi rychle a efektivně řešit vzniklý problém.

Další ze služeb pro zákazníky je i půjčovna vybavení. Podnik vlastní několik různých zařízení, které poskytuje svým zákazníkům formou výpůjčky k uplatnění zakoupeného zboží. Podnik se dále snaží expedovat zboží každý den tak, aby zásilky dorazily k zákazníkům co nejrychleji.

8.1.3 Informační listy o produktu

Podnik přikládá veškeré informace přímo k produktům, popřípadě se dají dohledat na webových stránkách. Snahou je, aby byly dostupné v co nejvíce světových jazycích a byly přehledné. Snaží se, aby byly vizuálně zajímavé, a pravidelně je ladí do odstínů modré barvy.

8.1.4 Obchodní zástupci

Podnik zaměstnává dva obchodní zástupce, z nichž každý užívá firemní automobil a telefon. Jejich úkolem je získávat pomocí osobního setkání nebo telefonické komunikace nové zákazníky a zároveň zjišťovat potřeby stálých klientů. Dále se snaží společnost zviditelnit a

udržovat její dobré jméno. Obchodní zástupci například rozdávají potencionálním zákazníkům datový disk s logem firmy obsahující kompletní informace a ceníky. Což rozhodně můžeme považovat za velmi inovativní oproti ostatním společnostem. Dále propagují podnik na veletrzích pomocí stánku a tištěných propagačních materiálů – letáků ke zboží, ale i graficky upravených ceníků.

8.2 PESTLE analýza

PESTLE analýza se zaměřuje na několik druhů okolí, které výrazně ovlivňují odvětví tvarovek z různých druhů plastů. Analýza pohlíží na celé odvětví, které v sobě zahrnuje jak výrobní tak nevýrobní podniky.

8.2.1 Politické okolí

Organizace, které podnikají v oblasti spojování potrubí, se pohybují na trhu jak v České republice, tak v celé Evropě. Výhodou pro tyto podniky je bezesporu fakt, že se Česká republika 1. května 2004 stala členem EU a 21. prosince 2007 i členem Schengenského prostoru. Obchodování v rámci EU je jednodušší jak z logistického tak z administrativního hlediska. Zásilka putuje v rámci těchto prostorů přímou cestou od dodavatele k odběrateli. I přesto, se ale dále obchoduje s podniky, které do eurozóny ani schengenského prostoru nepatří. To s sebou přináší nemalé problémy ohledně proclení a daně, které spojeno s dalšími finančními náklady. Clo se platí, pokud hodnota zásilky je vyšší než 150 eur. Daň z přidané hodnoty v případě, že hodnota je vyšší než 22 eur. Adresát také zaplatí poplatky spojené s proclením – například za předložení zboží (Celní správa České republiky).

Podnikání není v České republice jednoduché. Sice zde není tak velké daňové zatížení v ohledu daní z příjmu, ale i přesto na podnik působí hned několik různých ustanovení. Podniky musí platit zdravotní (9% z hrubé mzdy) a sociální pojištění (25% z hrubé mzdy) za zaměstnance, popřípadě příplatky dané zákonem, pokud tato situace v podniku nastává. Dané odvětví se řídí daní z příjmů pro právnické osoby, která má aktuální výši 19 %.

8.2.2 Ekonomické okolí

Dlouhodobě se ekonomická situace v České republice od roku 2008, kdy proběhla ekonomická krize, zlepšuje. Aktuální míra inflace je 0,5 %, což je pod hladinou inflačního cíle ČNB. Inflace na vybrané odvětví působí především při ceně dopravy zboží – pohonné hmoty, a také působí na mzdy a to negativně, jelikož klesá jejich kupní síla.

Dále odvětví velmi ovlivňují směnné kurzy koruny vůči euru, které aktuálně kolísají okolo 27 Kč za euro, jelikož obchodují především v rámci EU a také měna euro je měnou fungující v mnoha státech Evropy. Odvětví se neustále rozvíjí a konkurence je velká. Poptávka po různých tvarovkách je velká a rozhodně neklesá, jelikož jsou důležitou součástí všech staveb.

8.2.3 Sociální okolí

Sociální okolí na vybrané odvětví nijak výrazně nepůsobí. Jedná se totiž o společnosti s velmi specifickým sortimentem. Zboží je použitelné jak v bytech, tak v rodinných domech, odvětví se tedy nezaměřuje na konkrétní demografické skupiny.

Jedním z trendů, který působí ze sociálního okolí je ale životní styl. V dnešní době se zákazníků rozhoduje i podle jiných faktorů než je jen cena a kvalita. Důležitou roli hraje i to jak je produkt vyroben z hlediska ekologie.

Jedná se o materiálově stálé výrobky, které nevyžadují budoucí údržbu. Takže jakmile jsou jednou instalovány, obvykle se již podniky neseťkávají s následnou reklamací. Pokud jsou výrobky reklamovány, tak z důvodu nepřesností při montáži.

Výroba tvarovek vyžaduje odborné vzdělání a praxi. Důležitým faktorem výroby je i kontrola kvality. Proto se podniky snaží získat nové zaměstnance, kteří technicky zaměření a dokáží se rychle učit novým věcem.

8.2.4 Technologické okolí

Podniky ve vybraném odvětví jsou výrobní i nevýrobní, ale náklady na vývoj či inovace mají především společnosti výrobní. Inovace zde probíhají především v automatizaci výroby a také snížení celkových nákladů na jeden kus výrobku.

Z hlediska informací je podnik velmi dobře informován, protože žijeme v době internetu a dostupných informací. Dalším vodítkem pro technologické okolí jsou i požadavky zákazníka. Je nezbytné, aby materiály plnily svou funkci co možná nejlépe. Výrobky musí být odolné vyšším teplotám, být materiálově stálé a nekazové.

8.2.5 Legislativní okolí

Zákony v České republice znesnadňují podnikání. Podniky musí platit zdravotní a sociální pojištění za své zaměstnance, popřípadě příplatky dané zákonem. Proto je pro společnosti vhodné najmout přes sezónu brigádníky na dohodu o provedení práce a ideálně podepsat

prohlášení poplatníka z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, podnikové náklady se poté rovnají mzdě brigádníka. Podniky jsou regulovány nejrůznějšími předpisy, od poskytnutí mzdy až po poskytnutí ochranných pracovních podmínek.

Podnik není majitelem certifikátů či ocenění.

8.2.6 Ekologické okolí

Z klimatického hlediska jsou zimy v České republice stále mírnější, což velmi přeje danému odvětví respektive stavebnictví. Zimní přestávky na stavbách nejsou tak dlouhé, a proto je větší spotřeba zboží. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobu z několika druhů plastů, tak podléhá zákonu č. 185/2001 Sb. o odpadech a změně některých dalších zákonů, který mimo jiné specifikuje nakládání s odpady, ale i dohled nad těmito úkony. Snahou je, aby bylo co nejvíce výrobků recyklovatelných a mohly tak v podobě surovin vstoupit opět do výroby.

Například jeden z používaných materiálů - PVC je velmi dobře recyklovatelný a tudíž znovupoužitelný. Jeho nevýhodou z hlediska ekologie jsou především karcinogenní emise, které mohou vzniknout při nesprávném postupu výroby.

8.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL

8.3.1 Vliv odběratelů

Odběratelé jsou v tomto odvětví zcela klíčoví. Podnik je nevýrobní tedy zboží dále prodává většinou již koncovým odběratelům – například stavebním firmám. Odběratel má tedy možnost zvolit si z několika podniků, které si vzájemně různě konkurují. Volí tedy mezi cenou, kvalitou a komunikací s podnikem, a snaží se najít optimální řešení. Zákazníci vyžadující rychlou komunikaci i dodání. V případě, že potencionální zákazník požádá o finanční nabídku daného zboží, tak je rozhodujícím faktorem čas. Vyhotovená nabídka musí odejít z firemního emailu nejpozději následující den, jinak je velká šance, že zákazník zvolí jiného dodavatele. Což souvisí s velkou časovou náročností pro zaměstnance – zejména je zde důležitá pracovní doba ve vybraném podniku a také vzdálený přístup zaměstnanců na server organizace, pomocí kterého dokáží nabídky i problémy řešit velmi rychle i mimo podnik.

8.3.2 Vliv dodavatelů

Vliv dodavatelů je pro vybraný podnik velmi podstatný vzhledem k tomu, že se jedná o obchodní firmu, která sama nic nevyrábí a pouze výrobky předprodává. Dodavatelé určují

jak množství vyrobených produktů, tak prodejní cenu, kterou dále obchodní firma přepočítá s odpovídající marží. Většina výrobků se dováží z jižní Evropy, přičemž je zde velice problematická komunikace s dodavateli a také náročná logistická situace. Nevýhody pro vybraný podnik plynou především z pozdního dodání zboží, za které nese zodpovědnost většinou dodavatel. Další nevýhodou je i to, že několik dodavatelů sídlí mimo EU i Schengenský prostor, což přidává problémy s proclením.

8.3.3 Substituční produkty

Podnik prodává zcela specifické zboží, které se dá nahradit pouze jinými materiály – např. litina. Důležitá je také cena použitých materiálů. Plast se řadí mezi levnější a hlavně recyklovatelné materiály. Plasty jsou lehké a odolné. Naopak litina je dražší, těžší a tak se jinak nakládá s jejím odpadem. Tento materiál nelze jednoduše vyhodit do kontejneru.

Většina zboží je velmi podobná, proto v tomto odvětví není velký prostor pro substituční produkty. Jedná se většinou o nejrůznější šroubení, které mají konkrétní rozměry. Bez těchto komponentů není v dnešní době možné spojovat potrubí v různých odvětvích – plynárenství, potravinářský průmysl ale i vodovody a další.

8.3.4 Nová konkurence

Nová konkurence by mohla do odvětví vstoupit, jen pokud by dokázala nabídnout zcela specifický sortiment například materiálově odlišné zboží se stejným použitím. V dnešní době danému odvětví vévodí speciální druhy plastů (PP, PE apod.). Naopak se jedná o odvětví, kde není nutné mít specifické know-how, a tak vstup do tohoto odvětví vyžaduje jen kapitál, informace a lidské zdroje. Vstup nového podniku do odvětví ve Zlínském kraji není nutné, jelikož zákaznické požadavky jsou pokryty hned několika podniky. Prostor pro novou konkurenci aktuálně není, pouze v případě, že by nový konkurent dokázal nabídnout nižší ceny než je běžné.

8.3.5 Stávající konkurence

Konkurence je v tomto odvětví velká, a neustále se dynamicky rozvíjí. Na trhu je několik výrazných konkurentů, kteří se liší pouze mírně. Vybraný podnik můžeme považovat vzhledem k velikosti ostatních podniků za malou společnost především v počtu zaměstnanců. Dále většina konkurentů má pod sebou zahrnut i některý z výrobních podniků tohoto odvětví. Dokážou tedy ovlivnit jak cenu výrobků, tak i jejich množství či specifikaci.

Dalším faktorem v oblasti stávající konkurence i tradice. Většina firem odebírá od konkrétních podniků již řadu let a většinou nemají důvod své rozhodnutí měnit. Jelikož ceny jsou si velmi podobné, jsou zde rozhodující spíše faktory jako komunikace či rychlost dodání zboží.

8.4 SWOT analýza

V následující části je aplikována SWOT analýza na vybraný podnik. Výsledky poskytnou komplexní pohled na celkovou kondici společnosti.

8.4.1 Silné stránky

Individuální přístup k zákazníkovi – společnost dokáže své zboží dobře přizpůsobit zákazníkům a řešit s nimi i ty nejmenší detaily obchodu.

Rychlá komunikace – obchodní oddělení velmi rychle vyřizuje jak emailovou poštu, tak telefonní hovory i faxy.

Půjčování náradí k zakoupenému sortimentu za příznivou cenu – jedná se nadstandardní službu, která dává prostor zákazníkům ihned dodané zboží použít.

Spolupráce se zahraničními studenty – každý rok do podniku přijímají zahraniční studenty na stáže.

Rabaty pro stálé zákazníky – jedna z výhod pro stálé zákazníky.

8.4.2 Slabé stránky

Nízký počet zaměstnanců – pokud je jeden ze zaměstnanců v pracovní neschopnosti, tak není reálné bezchybné a dokonalé fungování.

Omezená nabídka produktů – přesto, že nabídka produktů je široká, stále je na čem pracovat a dále portfolio rozšiřovat.

Malé prostory – společnost má omezené prostory jak pro kanceláře, tak pro sklad. Pro lepší fungování podniku by bylo vhodné najít větší prostory.

Časová náročnost – vzhledem k velkému objemu objednávek se někdy stává, že ne všechny objednávky jsou vyřízeny včas.

Odlíšná pracovní doba – ve firmě se pracuje od 8, což je nevýhodné pro firmy, které fungují od časnějších ranních hodin.

8.4.3 Hrozby

Sezónnost – v obratu firmy je velmi patrné, kdy je sezóna pro jejich zboží. V tomto období jsou tržby velmi rozdílné oproti zbylé části roku.

Nespolehlivé přepravní společnosti – jednou z nevýhod podniku je, že nemají vlastní přepravní centrum. Jsou tedy závislí na přepravcích jiných společností a ti jsou ne vždy spolehliví.

Dlouhé dodací lhůty od dodavatelů z jižní Evropy – podnik velmi obchoduje zejména s jižní Evropou, kde nejsou dodavatelé tolik pečliví na časový harmonogram.

Vývoz zboží mimo EU – další nevýhodou je vývoz mimo EU, jelikož zde do přepravy zasahují cla a jiné poplatky, které jsou finančně tak časově náročné.

Velká konkurence – v tomto odvětví je velká konkurence, která se dynamicky rozvíjí.

8.4.4 Příležitosti

Vstup dalších zemí do EU – podnik obchoduje s několika zeměmi, které nejsou členy EU, proto by bylo velmi přínosné, kdyby byly součástí eurozóny – například Srbsko, Bosna a Hercegovina.

Spolupráce s jinými podniky – spolupráce s jinými podniky v oboru by mohla upevnit postavení podniku na trhu.

Dopravní dostupnost - firma se nachází cca 5 km od sjezdu z dálnice, v blízkosti je několik silnic I. třídy, dobrá je zde i vlaková dostupnost.

Umístění firmy ve středu Evropy – vzhledem k zákazníkům, kteří jsou po celé Evropě je umístění firmy velmi logisticky dostupné.

Zlepšující se ekonomická situace v ČR – ekonomická situace v ČR je v lepší kondici, než před pěti lety.

8.4.5 EFE matice

V EFE matici, která popisuje vnější faktory, je každému z faktorů přiřazena váha (desetinné číslo) a dále je hodnocen body:

4 body - výrazné příležitost

3 body - nevýrazné příležitosti

2 body - nevýrazné hrozby

1 bod - výrazné hrozby

Tab. 2 EFE matice (vlastní zpracování)

	Popis	Váhy	Body	
T1	Sezónnost	0,12	1	0,12
T2	Nespolehlivé přepravní společnosti	0,10	1	0,10
T3	Dlouhé dodací lhůty od dodavatelů z jižní Evropy	0,08	2	0,16
T4	Vývoz zboží mimo EU	0,16	2	0,32
T5	Velká konkurence	0,10	2	0,20
O1	Vstup dalších zemí do EU	0,02	4	0,08
O2	Spolupráce s jinými podniky	0,12	3	0,36
O3	Dopravní dostupnost	0,10	3	0,30
O4	Umístění firmy ve středu Evropy	0,10	3	0,30
O5	Zlepšující se ekonomická situace v ČR	0,10	4	0,40
	Celkem	1,0	-	2,34

Podnik má hrozby i příležitosti takřka v rovnováze (2,34), příležitosti mírně převažují. Největší hrozbou je pro podnik vývoz zboží mimo EU, což je velmi komplikované. Dále na společnost působí velká konkurence a také dlouhé dodací lhůty ze států jižní Evropy. Menšími hrozbami jsou nespolehlivé přepravní společnosti a sezonnost, která ale není tak markantní. Jedná se o cca tři měsíce v roce, kdy podnik prodává méně.

8.4.6 IFE matice

V IFE matici, které popisuje vnitřní faktory, jsou faktorům přiřazeny váhy a dále body podle škály níže:

4 body - výrazné silné stránky

3 body - nevýrazné silné stránky

2 body - nevýrazné slabé stránky

1 bod - výrazné slabé stránky

Tab. 3 IFE matice (vlastní zpracování)

		váhy	body	
S1	Individuální přístup k zákazníkovi	0,20	4	0,80
S2	Rychlá komunikace	0,09	3	0,27
S3	Půjčování náradí k zakoupenému sortimentu za příznivou cenu	0,13	4	0,52
S4	Spolupráce se zahraničními studenty	0,10	4	0,40
S5	Rabaty pro stálé zákazníky	0,05	3	0,15
W1	Nízký počet zaměstnanců	0,09	1	0,09
W2	Omezená nabídka produktů	0,08	1	0,08
W3	Malé prostory	0,05	2	0,10
W4	Časová náročnost	0,09	2	0,18
W5	Odlišná pracovní doba	0,12	1	0,12
	Celkem	1,0	-	2,71

Podle výsledku z EFE matice 2,71 můžeme zhodnotit, že ve firmě převažují silné stránky nad slabými a to ne příliš výrazně. I přes to, že se podnik snaží hodně spolupracovat se zahraničními studenty, půjčuje mechanizaci k uplatnění zboží a snaží se zákazníkovi co nejvíce přizpůsobit, stále má velké mezery a to především v počtu zaměstnanců, omezené nabídce zboží ale i odlišné pracovní době.

8.4.7 Strategie vybraného podniku

Při určování strategie vybraného podniku máme na výběr ze čtyř možností:

SO – maximalizace silných stránek a maximalizace příležitostí

ST – maximalizace silných stránek a minimalizace hrozeb

WO – minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí

WT – minimalizace slabých stránek a minimalizace hrozeb

Pro vybraný podnik je nejvhodnější strategií maximalizace silných stránek, a také minimalizaci hrozeb vzhledem k tomu, že pouze lehce převažují příležitosti. Doporučila bych tedy strategii ST.

ST1 – věrnostní program – pomocí individuálního přístupu k zákazníkovi a rabatů se snažit minimalizovat dopad velké konkurence v tomto odvětví.

ST2 – využití více přepravních firem – pomocí využití více přepravních společností by bylo možné efektivněji řešit dopravu a také problém s nespolehlivými přepravními společnostmi.

ST3 – minimalizace časové ztráty – využít rychlé komunikace při jednání s celním úřadem při přepravě mimo EU.

ST4 – změnit půjčování náradí na vedlejší obor podnikání – možnost půjčování náradí by dokázala částečně řešit sezonnost.

ST5 – rozšíření sortimentu – další strategií by bylo rozšíření sortimentu pro použití v rodinných domech, což by příznivě ovlivnilo sezonnost.

8.4.8 QSPM matice

K hodnocení strategií jsem použila následující koeficient důležitosti (KD) se stupnicí: 1 – nejmenší důležitost, 2 – malá důležitost, 3 – střední důležitost, 4 – velká důležitost. Dále byl vypočten celkový koeficient (CD) pomocí vynásobení koeficientu důležitosti a váhy daného faktoru.

Tab. 4 QSPM matice (vlastní zpracování)

Strategie SO		ST1		ST2		ST3		ST4		ST5	
Faktory	Váhy	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD	KD	CD
O1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04	1	0,02
O2	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36
O3	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
O4	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
O5	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
T1	0,12	3	0,36	2	0,36	1	0,12	4	0,48	4	0,48
T2	0,10	1	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10	2	0,20
T3	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08	1	0,08
T4	0,16	1	0,16	3	0,48	4	0,64	1	0,16	1	0,16
T5	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40
S1	0,20	4	0,80	1	0,20	1	0,20	4	0,80	2	0,40
S2	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	1	0,09	3	0,27
S3	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13	4	0,52	3	0,39
S4	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10
S5	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
W1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09
W2	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
W3	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05
W4	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09
W5	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Celkem		4,83		4,39		4,66		4,34		3,89	
Pořadí		1.		3.		2.		4.		5.	

Na základě QSPM matice bylo zjištěno, že nejvhodnější strategií je ST1 – tedy vymyslet propracovaný věrnostní program, který by dokázal překonat velkou konkurenci v tomto odvětví, zvětšit klientskou základnu a mohl by pomoci překonat sezonnost. Další v pořadí by byla vhodná strategie ST3 vzhledem k tomu, že většina dodavatelů je z jižní Evropy. A třetí nejefektivnější strategií je ST2 a to, použití více přepravních firem. Nejméně vhodnou strategií je rozšíření sortimentu (ST5), které by řešilo problémy firmy jen z části. O něco více vhodnou variantou by bylo zřízení půjčovny nářadí jako vedlejšího podnikání, což je ale velmi časově a finančně náročné řešení.

9 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KOKURENCESCHOPNOSTI

9.1 Věrnostní systém

Na základě SWOT analýzy můžeme usoudit, že nevhodnější volbou pro podnik by bylo zavést propracovaný věrnostní systém. Systém by mohl být realizován přes speciální šestimístný kód, který by měl každý zákazník originální. Do objednávky by vždy zadal i tento kód, který by zajišťoval výhody. Do souboru výhod by bylo možné zahrnout slevy, rabaty ale i rychlou změnu požadavků pro případ, že zákazník svou objednávku potřebuje změnit. V programu by také byla také možnost zvolení preferovaného dopravce a možnost vrácení nepoužitého zboží.

Tab. 5 Příklad sestavení kódu (vlastní zpracování)

Označení země zákazníka	Kód země	Odebírané zboží
1 - člen EU	21 – Česká republika	1- PP tvarovky
2 - člen Schengenského prostoru	22 – Slovensko	2 - PE tvarovky
3 - není člen EU ani Schengenského prostoru	23 – Rakousko	3 - PVC tvarovky
4 - mimo Evropu	24 – Srbsko	4 – kombinace výše uvedených

Příklad speciální kódu pro zákazníka – 324226. Z daného kódu je patrné, že jde o zemi, která není členem ani EU ani Schengenského prostoru (3), jedná se o Srbsko (24) a odebírá od podniku PE tvarovky (2), číslo konkrétního podniku (26).

Náklady na toto řešení by byly minimální – pouze čas některého z administrativních pracovníků na vytvoření kódu pro zákazníky. Tedy cca výše hodinové mzdy na jednoho administrativního pracovníka.

9.2 Větší počet zaměstnanců

Dalším reálným řešením pro daný podnik by bylo přijetí nových pracovních sil, ať už zaměstnanců na plný či částečných úvazek, brigádníků nebo zapojení většího počtu zahraničních studentů. Jelikož podnik má výrazně menší počet zaměstnanců než jeho konkurenti, tak není schopen uspokojit stejný počet klientů jako konkurence. Ideální by bylo

najmout alespoň jednoho obchodního asistenta, který by převzal část úkolů od tří zaměstnanců, kteří jsou aktuálně velmi vytížení. Jedná se o finančně nákladnější řešení – přijímací pohovor i samotné náklady na zaměstnance. Ale věřím, že by dokázalo velmi rychle přinést více objednávek, a s tím spojený nárůst zákazníků.

Náklady na přijetí zaměstnance:

- uveřejnění inzerátu na týden na stránkách www.prace.cz za 1 440 Kč vč. DPH.
- uveřejnění na stránkách www.jobs.cz za 5 900 Kč vč. DPH za měsíc jsem zamítla z finančních důvodů, jelikož nenabízí krátkodobější inzerci.
- uveřejnění na webových stránkách organizace za 0 Kč.
- shromažďování a pozvání na pohovor za 0 Kč, jelikož podnik používá bezplatný email.
- cena za pohovor – hodinová mzda dvou pracovníků, kteří budou členy komise.
- cena za administrativní práci – hodinová mzda sekretářky.
- zaškolení nového pracovníka.

Celkové náklady tedy jsou 5340 Kč za uveřejnění inzerátu a poté hodinové mzdy členů komise a sekretářky vynásobený časem, který reálně stráví pohovory a jejich vyhodnocení.

Dalšími náklady na nového zaměstnance je základní mzda, příplatky, odměny a prémie, sociální (25% z hrubé mzdy) a zdravotní (9% z hrubé mzdy) pojištění, popřípadě náklady na firemní benefity. Tyto náklady se zatím nedají konkrétně vyčíslit, jelikož je závislý i na vzdělání a schopnostech daného nového zaměstnance.

9.3 Změna pracovní doby

Podnik se začíná probouzet v osm hodin ráno a končí okolo páté hodiny odpolední. Odběratelé většinou začínají pracovat již v časných ranních hodinách – cca v 6 hodin. Pro společnost i odběratele je tento nesoulad jedním z důvodů, proč se podnik neposouvá dál. Pokud se podnik dokázal svou pracovní dobou přizpůsobit, mohlo by to přinést ovoce.

Náklady na toto řešení by byly nulové, vzhledem k rozdělení pracovní doby na směny – ranní a odpolední. Směny by byly platné pouze pro obchodní asistenty a pracovní doba by zůstala zachovaná ve své délce. Ranní směna by byla od šesti hodin do třech hodin. Odpolední směna by byla od osmi hodin do pěti hodin. Obchodní asistenti by se ve směnách

po týdnu střídali. Toto rozdělení pracovní doby by zajistilo, že podnik bude aktivní celkem jedenáct hodin denně. To by bylo přínosné především pro stavební firmy fungující ve Zlínském kraji. Nutno podotknout, že mimo sezonu by směny nefungovaly.

Tab. 6 Možná změna pracovní doby (vlastní zpracování)

	Pondělí – čtvrtek	Pátek
Únor – září (sezona)	6:00 – 17:00	6:00 – 17:00
Říjen – leden	8:00 – 17:00	8:00 – 16:30

9.4 Zvýšení propagace

Podnik se prezentuje na veřejnosti jen prostřednictvím několika málo prvků komunikačního mixu. Hlavní publicitu zajišťují obchodní zástupci, spokojení zákazníci, webové stránky a podobně, ale například veletrhů se účastní zřídka. Možností jak více zaujmout potenciální klienty je několik. První z nich by byla investice do vzhledu společnosti jako takové. Sem bychom mohli zařadit nové logo, osobitý styl propagačních materiálů (například letáků, propisek) a další. Pokud by podnik zvolil tuto variantu, je nutné počítat s desetitisíčovými položkami jako náklad na tuto změnu. Propisky s logem společnosti začínají na cca 12 Kč/ks při počtu 501 kusů od awc.cz. Jedná se o kovové tužky s gravírovaným logem v celkové ceně 6012 Kč. Cena nového loga je v řádu několika tisíc, a to nejméně 2990 Kč za základní návrhy loga a dodání v daných formátech z webových stránek logopro.cz.

Dále by bylo vhodné podnik propagovat pomocí reklamní kampaně v podnicích prostřednictvím reklamních plakátů a vizitek. Cena pořízení vizitek začíná na 2,42 Kč/ks a klesá přímo úměrně s množstvím. Nutno podotknout, že vybavení podniku novými vizitkami by stálo cca 2422 Kč při množství 2000 ks vizitek, tedy 1,21 Kč za vizitku z webových stránek a-vizitky.cz.

Cena za reklamní propisky, nové logo a vizitky je 11 242 Kč za předpokladu, že podnik zvolí dané dodavatele, v praxi se cena ale může vyšplhat výše.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo sestavit teoretickou část, která shrnuje důležité poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti. Rozebírá i typologii konkurenčního prostředí a velmi zajímavý pojem competitive intelligence. Práce poukazuje i na hodnotu zákazníka a konkurenty. Jednou z posledních kapitol teoretické části je ta, která řeší pojem komunikační mix. Pod toto slovní spojení můžeme zahrnout pojmy jako značka, publicita, reklama, briefing, webové stránky, ale i tiskové konference, dny otevřených dveří, služby klientům a informační listy o produktu. V poslední části definuje metody pro zjištění kondice společnosti a to konkrétně PESTLE analýzu, pět sil podle Portera a komplexní SWOT analýzu.

Praktická část se snaží aplikovat tyto poznatky na vybranou obchodní společnost. V úvodu této části se nachází základní informace o podniku jako je popis činnosti, organizační struktura, prodejní portfolio, ale i nedlouhou historii tohoto nevýrobního podniku. Dále rozebírá i otvírací dobu a především finanční výsledky v horizontu let 2007 -2014. Obsahuje i analýzu konkurentů, konkrétně tří, kteří podniku konkurují na poli prodeje PE tvarovek.

Celá práce staví především na analýze aktuální situace vybrané společnosti. Bylo použito hned několik metod. První z nich je PESTLE analýza, která poukazuje na okolí vybraného podniku. Následuje analýza pěti sil podle Portera, která se zabývá odběrateli, dodavateli, substituty, novou a stávající konkurencí. Závěrečnou analýzou je pak SWOT analýza, která podala komplexní pohled na situaci jak z pohledu podniku, tak z pohledu okolí.

Na základě této práce jsem zhodnotila, že se jedná o velmi konkurenceschopnou společnost, která dokáže obstát v konkurenčním boji i přes nízký počet zaměstnanců, ale i tak je zde prostor pro inovace. Podnik se neustále rozvíjí a posouvá dopředu. Podnik má silné stránky, které dokáže velmi dobře uplatnit i přesto, že podniká ve specifické oblasti a je nevýrobní.

Poslední částí této práce jsou doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného podniku. Zde jsou vytvořeny různé návrhy, které by mohly být pro podnik přínosné a současně jsou i finančně vyčísleny. Doufám, že tato práce bude přínosná pro analyzovaný podnik a mé návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti budou v blízké době realizovány.

Vybraný podnik si nepřál být jmenován, a proto tato práce respektuje jeho přání.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200905/contents/nkc20081835562_1.pdf

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

DU PLESSIS, Erik. Jak zákazník vnímá značku: nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 256 s. ISBN 978-80-251-3529-7.

KUMAR, Nirmalya. Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 236 s. ISBN 978-80-247-2439-3. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200806/contents/nkc20081800854_1.pdf

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. Marketing: an introduction. Twelfth edition. Boston: Pearson, 2015, 672 stran. ISBN 978-1-292-01678-8.

SVOBODA, Václav. Public relations moderně a účinně. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009, 239 s. ISBN 978-80-247-2866-7.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.

SWOT analýza. *Management Mania* [online]. ©2011-2013 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

EFE matice. *Management Mania* [online]. ©2011-2013 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efe-matice>

IFE matice. *Management Mania* [online]. ©2011-2013 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ife-matice>

Webové stránky vybraného podniku [online].

Česká národní banka [online]. ©2003-2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Sbírka listin. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. ©2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Webové stránky konkurenta A [online].

Webové stránky konkurenta B [online].

Webové stránky konkurenta C [online].

CLO. *Celní správa České republiky*. [online]. ©2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/Stranky/default.aspx>

Inzerujte na Práce.cz. *Práce.cz* [online]. [cit. 2016-05-10]. ©1996 – 2016 Dostupné z: <https://www.prace.cz/>

Inzerujte na Jobs.cz. *Jobs.cz* [online]. [cit. 2016-05-10]. ©1996 – 2016 Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>

Logo. *Logopro.cz* [online]. [cit. 2016-05-10]. ©2016 Dostupné z: <http://www.logopro.cz/>

Tisk vizitek. *A-vizitky.cz* [online]. [cit. 2016-05-10]. ©2012 – 2016 Dostupné z: <https://www.a-vizitky.cz/tisk-vizitek/>

Gravírování kovových propisek. *AWC* [online]. [cit. 2016-05-10]. ©2014 – 2016 Dostupné z: <http://www.awc.cz/detail/laserove-systemy/gravirovani/gravirovani-kovovych-propisek.html>

Zákon č. 185/2001 Sb. O odpadech a změnách některých zákonů.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CD	Celkový koeficient
CI	Competitive Intelligence
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EFE	External Factor Evaluation
EU	Evropská unie
IFE	Internal Factor Evaluation
IT	Informační technologie
KČ	Česká koruna
KD	Koeficient důležitosti
PE	Polyethylen
PESTLE	Political, Economic, Social, Technologic, Legal and Ecological
PP	Polypropylen
PVC	Polyvinylchlorid
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
SO	Strengths and Opportunities
ST	Strengths and Threats
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
WO	Weaknesses and Opportunities
WT	Weaknesses and Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Okolí podniku podle PESTLE analýzy (vlastní zpracování)</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 SWOT analýza (ManagementMania.cz ©2011-2013)</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Možnosti PE tvarovek (Tribon © 2012)</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 4 Grafické znázornění vybraných položek výkazu zisku a ztrát daného podniku v letech 2007 – 2014 (vlastní zpracování z údajů dostupných z justice.cz)</i>	<i>33</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Otvírací doba podniku (vlastní zpracování)</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 2 EFE matice (vlastní zpracování)</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 3 IFE matice (vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tab. 4 QSPM matice (vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tab. 5 Příklad sestavení kódu (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Tab. 6 Možná změna pracovní doby (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>