Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Václav Waloszek

Bakalářská práce
2022

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Václav Waloszek**
Osobní číslo:	**M19775**
Studijní program:	**B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a management podniku**
Forma studia:	**Prezenční**
Téma práce:	**Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I. Teoretická část

- Proveďte literární průzkum se zaměřením na konkurenceschopnost podniku.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současné konkurenceschopnosti firmy.
- Navrhněte doporučení s cílem zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

GREWAL, Dhruv a Michael LEVY. *Marketing.* Eight edition. New York: McGraw Hill, 2022, 686 s. ISBN 978-1-260-59759-2.
KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press, 2018, 264 s. ISBN 978-80-7261-547-6.
ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 2019, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. ISBN 978-80-2711-701-7.
WESTWOOD, John. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Brno: Lingea, 2020, 174 s. ISBN 978-80-7508-624-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michael Fafílek**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

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

Jméno a příjmení: .....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Teoretická část se věnuje podrobnému popisu základních pojmů a poznatků souvisejících s daným tématem. Dále jsou zde vysvětleny i jednotlivé analytické metody využívající se k posouzení konkurenceschopnosti na trhu. V praktické části jsou získané poznatky aplikovány na vybranou společnost. Společnost si přála zůstat v anonymitě, proto se v této práci neobjevuje její jméno ani citlivé údaje. Rozbor konkurence předchází analýze konkurenceschopnosti, která je hlavním tématem této práce. Pro samotnou analýzu konkurenceschopnosti jsou využity tyto metody: dotazníkové šetření, BCG matice, PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, benchmarking a SWOT analýza. V závěru práce jsou na základě analýz vyvozena konkrétní doporučení a opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, podnik, BCG matice, PESTLE analýza, Porterův model 5S, SWOT analýza.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with an analysis of competitiveness of a selected company. The theoretical part is devoted to a detailed description of basic terms and knowledge related to the topic. Furthermore, the individual analytical methods used to assess market competitiveness are explained here. In the practical part, the acquired knowledge is applied to a selected company. The company wished to remain anonymous, that’s why its name and sensitive data do not appear in this work. An analysis of competition precedes the analysis of competitiveness, which is the main topic of this work. The following methods are used for the competitiveness analysis itself: a questionnaire SURVEY, BCG matrix, PESTLE analysis, Porter's model of five competitive forces, benchmarking and SWOT analysis. In the end of the work, based on the analysis, specific recommendations and measures are derived to increase the competitiveness of a selected company.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, company, BCG matrix, PESTLE analysis, Porter’s 5 forces model, SWOT analysis.

Chci poděkovat panu Ing. Michaelovi Fafílkovi za odborné vedení bakalářské práce, za cenné rady a také za jeho čas, který mi v průběhu zpracovávání bakalářské práce věnoval.

Děkuji také řediteli vybrané společnosti a zaměstnancům vybrané společnosti za spolupráci při zpracování praktické části.

V neposlední řadě děkuji také své rodině, která mě podporovala po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Jen v práci můžeme očekávat lepší budoucnost. Avšak i o tuto práci musíme svádět denně těžké boje v naší vlasti i za hranicemi. Uhájíme si ji jen tehdy, když budeme mezi sebou stále závodit, kdo dříve a kdo lépe. Proti nepřátelům zjevným i tajným si musíme hájit svou práci tak, jak vidíme rolníka hájit si tu svou hroudu, svoji živitelku.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST **13**
1.1 KONKURENCE 13
1.2 DĚLENÍ KONKURENCE 13
1.3 KONKURENCESCHOPNOST 17
1.3.1 Konkurenceschopnost států 18
1.3.2 Konkurenceschopnost odvětví 19
1.3.3 Konkurenceschopnost podniků 19
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA 21
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE 24
1.5.1 Obecné Porterovy konkurenční strategie 24
1.5.2 Další konkurenční strategie 26
1.5.3 Strategie rudého oceánu 27
1.5.4 Strategie modrého oceánu 27
2 MARKETINGOVÉ ANALÝZY VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ **29**
2.1 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU 29
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ 30
2.3 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ PODNIKU 30
2.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ 31
2.5 BCG MATICE 32
2.6 PESTLE ANALÝZA 33
2.6.1 Politické vlivy 34
2.6.2 Ekonomické vlivy 34
2.6.3 Sociálně-kulturní vlivy 35
2.6.4 Technologické vlivy 35
2.6.5 Legislativní vlivy 36
2.6.6 Environmentální vlivy 36
2.7 PORTERŮV MODEL 5S 37
2.8 BENCHMARKING 38
2.8.1 Charakteristika a podstata benchmarkingu 38
2.8.2 Klasifikace benchmarkingu 39
2.8.3 Postup procesu benchmarkingu 39
2.9 SWOT ANALÝZA 40
2.10 DALŠÍ NÁSTROJE ANALÝZY 42

3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 43
II PRAKTICKÁ ČÁST 44
4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI 45
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE 45
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ 45
4.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI 45
4.4 VEDENÍ SPOLEČNOSTI 46
4.5 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO 46
4.6 PROPAGACE 46
5 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE 48
5.1 METODA VÝBĚRU KONKURENCE 48
5.2 KONKURENT A 48
5.3 KONKURENT B 49
5.4 KONKURENT C 49
5.5 ZHODNOCENÍ ROZBORU 49
6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU 50
6.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 50
6.2 BCG MATICE 62
6.2.1 Vyhodnocení BCG matice 63
6.3 PESTLE ANALÝZA 64
6.4 PORTERŮV MODEL 5S 67
6.4.1 Stávající přímá konkurence 67
6.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů 68
6.4.3 Hrozba substitutů 68
6.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů 69
6.4.5 Vyjednávací síla odběratelů 69
6.5 BENCHMARKING 70
6.5.1 Ukazatele hodnotové křivky 70
6.5.2 Hodnotová křivka 73
6.6 SWOT ANALÝZA 74
6.6.1 Silné stránky 74
6.6.2 Slabé stránky 75
6.6.3 Příležitosti 77
6.6.4 Hrozby 78
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ 80
7.1 LEPŠÍ PROPAGACE 80
7.2 MONITOROVÁNÍ TRENDŮ V ODVĚTVÍ 82
7.3 VYPRACOVÁNÍ STRATEGICKÉHO PLÁNU 84

8 ZÁVĚR 87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 89
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ 92
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 94
SEZNAM OBRÁZKŮ 95
SEZNAM TABULEK 96
SEZNAM PŘÍLOH 97

ÚVOD

S rozvojem tržního systému přichází mnoho nových změn. Dochází ke globalizaci, internacionalizaci, zvyšování standardů a také k neustálému vývoji a pokroku. Vyvíjí se rovněž počet tržních subjektů a vzájemné vztahy mezi nimi. Společnosti působící na trhu neustále vznikají a zanikají. Společnosti vznikají s cílem naplnění vize, uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran a také s cílem finančního zisku. Zánik společností může být způsoben mnoha faktory. Velmi častým důvodem zániku společností bývá nízká míra konkurenceschopnosti. Společnosti, které podceňují své konkurenty a nesledují vlastní konkurenceschopnost jsou předurčeny k zániku. Proto je třeba konkurenci neustále zkoumat.

Lze konstatovat, že konkurence na trzích má tendenci se neustále zostřovat. Konkurence může mít mnoho podob a stejně tak se od sebe velice odlišují i konkurenční strategie. Konkurence je nejsilnější zejména v těch odvětvích, kde je vysoká ziskovost a kde nejsou vysoké požadavky pro vstup do odvětví. Nicméně pro všechny společnosti bez ohledu na odvětví platí, že je nutné dbát na vlastní konkurenceschopnost a usilovat o její rozvoj. Společnosti, které dosáhly velkého úspěchu to dokázaly především díky vhodné konkurenční strategii. Klíčem k podnikatelskému úspěchu je dosažení konkurenční výhody.

Pokud chce podnik dosáhnout jakéhokoliv zlepšení, je potřebné nejprve poznat aktuální stav ve kterém se podnik nachází. Pokud chce podnik dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti, měl by se nejprve zaměřit na poznání své nynější pozice na trhu a analyzovat vlastní konkurenceschopnost. Teprve poté je možné stanovit adekvátní postupy pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti a určit si dosažitelné cíle, o které bude podnik usilovat.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Jsou jimi teoretická část a část praktická. V praktické části je provedena samotná analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti a jejím výstupem jsou konkrétní doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Výsledky práce jsou shrnuty v závěru.

Hlavní motivací pro výběr tohoto tématu bakalářské práce je touha o prohloubení vědomostí v oblasti konkurenceschopnosti a marketingu. Dalším důvodem pro zpracování této práce je snaha o reálné posílení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Analyzovat konkurenceschopnost vybrané společnosti jsem se rozhodnul na základě vzájemné dlouhodobé spolupráce. Byl bych rád, kdyby tato práce přinesla vybrané společnosti novou inspiraci. Tato práce by se mohla stát se podkladem pro uskutečnění změn vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Velký konkurenční tlak a vzájemné soupeření je typické pro většinu dnešních trhů. Pro dosažení podnikatelských úspěchů je potřebné hledat efektivní prostředky ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost vybrané společnosti. Současně je hlavním cílem navrhnutí takových opatření, která vybrané společnosti umožní dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti.

Práce se skládá ze dvou částí. První částí práce je část teoretická, která bude zaměřena na konkurenceschopnost podniku. Cílem teoretické části je vytvoření uceleného souboru odborných teoretických informací, které s konkurenceschopností souvisí. V teoretické části bude vysvětlena teorie a základní pojmy související s konkurenceschopností. V teoretické části budou rovněž představeny marketingové analytické metody, jež se využívají pro analýzu konkurenceschopnosti. Teoretické informace budou získány literárním průzkumem a sepsány formou literární rešerše. Informace budou čerpány z odborné literatury. Využita bude literatura tištěná a také elektronické zdroje.

Druhou částí práce je část praktická, kde proběhne samotná analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Cílem praktické části bakalářské práce bude provedení analýzy konkurenceschopnosti vybrané společnosti. V praktické části práce budou výrazně využívány poznatky z části teoretické. V úvodu praktické části bude stručně představena vybraná společnost i její vybraní konkurenti. Následovat bude analýza vnitřního i vnějšího prostředí, kde budou využity tyto metody: dotazníkové šetření, BCG matice, PESTLE analýza, Porterův model 5S, benchmarking a SWOT analýza. Informace pro analýzy budou čerpány na základě sesbíraných dat, konzultací s vybranou společnosti, z informačního systému vybrané společnosti a také z veřejně dostupných informací. Jednotlivé analýzy mají za cíl objektivně posoudit, jaká je aktuální konkurenceschopnost vybrané společnosti.

V závěru této práce budou vybrané společnosti doporučeny konkrétní postupy a návrhy, které povedou ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Návrhy a opatření, které povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti, jsou klíčovým výstupem této bakalářské práce. Tyto návrhy budou vycházet z výsledků zjištěných v praktické části bakalářské práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

V dnešní době je trh přesycený ze strany nabídky a konkurenční prostředí je místem, kde se střetávají zájmy mnoha jednotlivých podniků. Současná konkurence na trhu je ve většině odvětví velmi rozvinutá a silná, a proto není jednoduché se prosadit a obstát na trhu.

1.1 Konkurence

Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s. 23) konkurenci definují jako rivalitní aktivitu mezi výrobci. Každý výrobek na trhu soutěží se všemi ostatními výrobky. Otevřený a svobodný trh je díky této soutěži vždy konkurenčním trhem. Jurečka (2018, s. 185) zase konkurenci definuje, jako proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, které vystupují na trhu.

Šafrová Drášilová (2019, s. 30) uvádí, že konkurence v dnešní době je obrovská a rozdíly mezi konkurenty jsou poměrně malé. Pro úspěch je proto potřebné vynikat ve svém oboru. V případě, že podnik nebude opravdu dobrý, hrozí podniku existenční problémy a neúspěch.

Karlíček (2018, s. 56) konstatuje, že je velmi důležité vzít v potaz konkrétní konkurenční podmínky daného trhu. Existují trhy, kde je konkurence velmi slabá či neexistuje vůbec, což firmám umožňuje dosahovat větších zisků. Nicméně u většiny dnešních trhů existuje velmi silná přímá konkurence, která nutně vede k neustálým konkurenčním bojům. Nekonkurují si pouze stejné či podobné výrobky, ale i substituty.

A konečně, podle Kotlera a Kellera (2013, s. 41-42) konkurence zahrnuje všechny stávající či potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem. Autoři zdůrazňují, že je potřeba vnímat riziko substituce nabízeného zboží či služby, jelikož se poptávka neustále vyvíjí.

Konkurenci tedy můžeme chápat jako soupeření několika tržních subjektů, které se snaží uspokojit stejného zákazníka. Konkurenční souboj vyhraje ten subjekt, který zákazníka přesvědčí a zaujme jej kvalitním výrobkem či službou. Jelikož je konkurence v dnešní době obrovská, je pro společnosti důležité se na trhu prosadit a zvyšovat konkurenceschopnost.

1.2 Dělení konkurence

Konkurenci lze dělit různými způsoby podle různých kritérií. Např. Caroll (Boston Digital, ©2020), Jakubíková (2013, s. 276) a Pitt (SEO Noble, ©2017) rozdělují konkurenty do tří kategorií:

Přímá konkurence – jedná se o konkurenty ze stejného tržního segmentu, kteří se zabývají poskytováním stejných či podobných produktů. Takovýchto konkurentů si podnik všímá velmi lehce. U přímé konkurence není složité sledovat rozdíly mezi produktem podniku a konkurenčním produktem. Rozdíly mezi jednotlivými produkty nebývají příliš velké.

Nepřímá konkurence – tito konkurenti se nacházejí ve stejném tržním segmentu a cílí na stejného koncového zákazníka. Produkty, které nabízí nepřímí konkurenti, se ale výrazně odlišují od daného produktu podniku. Jedná se o substituční produkty, které mohou nabízený produkt nahradit a uspokojit dané potřeby zákazníků jiným způsobem. Tyto substituční produkty není mnohdy snadné odhalit, a proto podniku hrozí podcenění nepřímých konkurentů.

Totální konkurence – u tohoto druhu konkurence se konkurenti nacházejí v odlišném tržním segmentu a zároveň nabízejí odlišné produkty. I přesto, že se daný výrobek či služba odlišuje, může pro podnik znamenat hrozbu. Zákazníci si totiž mohou těmito konkurenčními produkty uspokojit své potřeby a již nebudou mít důvod kupovat další podobný produkt. Totální konkurence mnohdy nachází zcela nové řešení stejného problému. Tento druh konkurence je velmi těžké odhalit a je potřeba k tomu využít složitých metod.

Podle Jurečky (2018, s. 185) konkurence může mít podobu tržní nebo mimotržní:

Tržní konkurence – probíhá na trhu. Lze ji rozdělit na cenovou a necenovou konkurenci. Necenová konkurence se vyznačuje vytvářením konkurenčních výhod, odlišnou kvalitou výrobků, reklamou, diferenciací, zákaznickými službami a servisem a dalšími jevy. Cenová konkurence je zaměřena na ceny.

Mimotržní konkurence – probíhá mimo trh. Zahrnuje legální nástroje, jako je například lobbing či administrativně-technické nástroje (normy a předpisy omezující konkurenty). V mimotržní konkurenci bohužel některé společnosti využívají i nelegální nástroje, kterými mohou být korupce či průmyslová špionáž a mnohé další.

Fritz (2017, s. 64-68), Grewal a Levy (2022, s. 463-464) a Jurečka (2018, s. 184-255) se na druhy konkurence dívají z mikroekonomického hlediska. Autoři rozlišují 4 struktury tržního odvětví a tedy i 4 druhy konkurence:

Dokonalá konkurence – existuje v prostředí, kde působí mnoho menších subjektů. Všechny výrobky na trhu jsou homogenní, nebo velmi podobné. V tomto prostředí nemá žádná společnost kontrolu nad cenami. Cenu určuje trh a jakákoliv vyšší cena nebude poptávajícími akceptována. Nové subjekty mají na tento typ tržního prostoru volný přístup bez bariér.

Nedokonalá konkurence je takové tržní prostředí, kde existují různé rozdíly mezi jednotlivými konkurenty a jejich produkty. Nedokonalá konkurence se dále větví na tři typy konkurence. Těmi jsou monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Monopol – tržní prostředí s jedinou prodávající firmou. V případě, že výrobce je jediný na trhu, není tím zaručena existence monopolu. Pro splnění monopolu musí být právě jeden prodávající subjekt. Produkt je specifický a neexistují žádné blízké substituty, které by mu mohly konkurovat. Vstup do odvětví je pro konkurenční firmy nemožný z důvodu existence bariér pro vstup na daný trh. Monopolní firma tedy dosahuje naprosté dominance a má možnost ovlivňovat podmínky na trhu dle vlastních potřeb.

Oligopol – tržní struktura s malým počtem producentů, kteří si navzájem konkurují. Z malého počtu firem v odvětví vyplývá relativně velká schopnost určovat ceny na trhu. Většinou se v oligopolu střetávají velké firmy, ale vůbec to není podmínkou. Oligopolní trh může být teritoriálně malý i velký, záleží na konkrétní situaci. Firmy se vzájemně velice ovlivňují a jsou závislé na chování ostatních firem. Změna ceny či produkce má výrazný vliv na všechny ostatní firmy v oligopolu.

Monopolistická konkurence – trh s odlišnými produkty a odlišnými cenami. Produkty se mezi sebou odlišují v mnoha ohledech jako je vyhotovení, styl, rozsah služeb nebo kvalita. Kupující nemají problém si za kvalitnější výrobky připlatit. Ceny se pohybují na bázi cenových pásem, ne na základě tržních cen, přičemž rozsah je určen ochotou kupujících za daný produkt zaplatit patřičnou částku. U tohoto typu konkurence tržní subjekty využívají marketingové aktivity. Především jde o výzkum, tvorbu marketingového mixu a segmentaci trhu.

Tabulka 1 Mikroekonomické členění konkurence (vlastní zpracování dle Jurečky, 2020, s. 184)

Typ		**Počet firem**	**Charakteristika produktu**	**Vliv firmy na cenu**	**Vstup do odvětví**
DOKONALÁ KONKURENCE		velký počet malých firem	stejnorodý	žádný	volný
NEDOKONALÁ KONKURENCE	Oligopol	malý počet firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferenciovaný	částečný	částečné bariéry vstupu
	Monopolistická konkurence	velký počet malých firem	diferencovaný	částečný	volný
	Monopol	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

Jakubíková (2013, s. 106-107) a Rašín (2016, s. 24-25) rozčleňují konkurenci podle 4 rozdílných hledisek:

- **Členění konkurence z teritoriálního hlediska:**

Komoditní – konkurenti produkují obdobné výrobky, které mohou být substituovány.

Odvětvová – konkurenti nacházející se ve stejném odvětví.

Meziodvětvová – konkurenti působí v rozdílných odvětvích, která se navzájem ovlivňují.

Národní – konkurence v rámci jednoho státu.

Alianční – konkurence nadnárodní (např. konkurence v rámci EU).

Globální – celosvětová konkurence zahrnující veškeré tržní subjekty.

- **Členění konkurence z hlediska možnosti nahrazení produktu:**

Značek – tato konkurence se týká společností, které nabízejí srovnatelné výrobky a služby.

Odvětvová – konkurenti prodávají stejný typ výrobků a naplňují tutéž potřebu zákazníka.

Formy – konkurenti se snaží o uspokojení téže potřeby a nabízejí srovnatelné služby.

Rodu – v tomto širokém pojetí se nachází všechny subjekty daného segmentu trhu, které navzájem soupeří o zákazníkovu přízeň a peníze.

- **Členění konkurence z hlediska počtu prodejců a stupně diferenciace produkce:**

Čistý monopol – na trhu působí pouze jediný dodavatel daného produktu či služby. Tento jediný prodejce nemá žádné konkurenty a produkt či službu nelze substituovat.

Oligomonopol – jedná se o situaci, ve které rozhodující tržní podíl je v rukou několika málo subjektů. Zákazník je schopen mezi poskytovanými výrobky či službami nalézat rozdíly. Těmito rozdíly mohou být odlišné vlastnosti, balení, kvalita, značka, servisní služby a další.

Monopolistická konkurence – vzniká při velkém počtu malých firem. Neexistují výrazné bariéry pro vstup na daný trh. Cena je do jisté míry určována trhem, ale společnosti mají rovněž částečný vliv. Produkty na tomto trhu se od sebe odlišují v mnoha parametrech.

Dokonalá konkurence – je teoretickým konceptem, který nastane při velkém počtu malých tržních subjektů. Tyto společnosti nemají žádnou možnost k ovlivnění ceny a všechny nabízejí homogenní výrobky. Vstup do odvětví je v dokonalé konkurenci zcela volný.

- **Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a tvoření aliancí:**

Monopol – nejvyšší stupeň spolupráce a propojenosti s cílem ovládnout daný trh.

Kartel – konkurenti jsou mezi sebou dohodnuti na rozdělení trhu a navzájem si nekonkurují.

Syndikát – konkurenti mají dohodu o rozdělení trhu, ale také o cenové politice a strategii.

Trast – jedná se o stejnou spolupráci jako u syndikátu, která je obohacena o společnou strategii a vzájemnou investiční politiku.

1.3 Konkurenceschopnost

Definice pojmu konkurenceschopnost není jednoduchá, jelikož konkurenceschopnost se váže k rozdílným oborům a lze ji proto pojmout z několika úhlů pohledu. V průběhu času se pohled na konkurenceschopnost vyvíjel a proměňoval. Z tohoto důvodu následuje několik rozdílných definic pojmu konkurenceschopnost:

OECD konkurenceschopnost definuje jako schopnost produkovat zboží a služby, které obstojí na poli mezinárodní konkurence a zároveň umožní udržovat nebo zvyšovat reálný HDP. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

World Economic Forum zase konkurenceschopnost definuje jako soubor institucí, politik a faktorů ovlivňující úroveň produktivity. (WORLD ECONOMIC FORUM , ©2014)

Dresch, Cisco Collatto a Pacheco Lacerda (Ingeniería y competividad, ©2018) uvádějí, že konkurenceschopnost je jedním z faktorů ovlivňujících pozici společnosti a umožňuje jí lépe konkurovat na trhu. Na konkurenceschopnost je však možno nahlížet také z hlediska konkurenční výhody. Konkurenceschopnost je v tomto kontextu vnímána jako výhoda plynoucí z proaktivního vnímání tržních trendů před konkurencí a přizpůsobení nabídky podle tohoto očekávání.

Westwood (2020, s. 47) uvádí, že konkurenceschopnost je schopnost společnosti generovat hotovost a ve velké míře závisí na schopnosti převažovat nad konkurenty.

Většina českých i zahraničních autorů, kteří se konkurenceschopností zabývají, rozděluje konkurenceschopnost do tří hlavních kategorií dle rozlišovací úrovně. Mezi tyto české autory patří Blažek, Marinič, Mikoláš a Jirásek. A zahraniční autoři se shodným názorem jsou: Krugman, Porter, Cellini a Soci. Všichni výše jmenovaní autoři shodně rozdělují konkurenceschopnost na konkurenceschopnost států, konkurenceschopnost odvětví a konkurenceschopnost podniků. (Suchánek, 2013, s. 15)

1.3.1 Konkurenceschopnost států

Konkurenceschopnost států je ovlivňována faktory jako makroekonomická stabilita, přístup na mezinárodní trhy a míra regulace podnikatelského trhu. (Ingeniería y competividad, ©2018)

Konkurenceschopnost států se zakládá na makroekonomickém pojetí. Principem je porovnání národní ekonomiky s jinými národními ekonomikami. Je zkoumáno, zda je o produkci daného státu ve světě projevován zájem. Každý stát má jiné podmínky, a tedy se liší i předpoklady pro úspěch a konkurenceschopnost. Státy mající absolutní či komparativní výhody jsou ve výhodné pozici vůči státům s menším potenciálem. Nicméně se státy nechovají stejně jako firmy ve smyslu ukončení činnosti v případě zaostávání za konkurencí. Je možno se na konkurenceschopnost států dívat i z pohledu tvorby podnikatelského prostředí uvnitř státu, kdy stát je tvůrcem tohoto prostředí. Jsou státy, které nechávají tržním subjektům svobodu a nezasahují do osobních svobod jednotlivců. Existují však státy, kde je trh přísně regulován a občané státu nemají možnosti svobodného rozhodování. (Suchánek, 2013, s. 17)

Není snadné vzájemně porovnávat konkurenceschopnost států, jelikož trhy nejednají stoprocentně racionálně, ale v řadě situací se řídí podle neekonomických motivací, jakými jsou například sentiment, národní zájem a národní preference zboží. Další vlivy ovlivňující

porovnávání konkurenceschopnosti států jsou jazykové bariéry, náboženství, kulturní odlišnosti, znalost distribučních i jiných zvyklostí a historický vývoj na daném území. Právě vliv těchto mimoekonomických faktorů způsobuje, že domácí trh představuje klíčovou oblast ekonomiky i u exportně zaměřených států. Českou republiku lze zařadit k exportně zaměřeným státům. Pokles domácí poptávky tedy ohrožuje konkurenceschopnost podniků se sídlem v ČR a zároveň se snižuje celková konkurenceschopnost ekonomiky ČR. Menší poptávka na trhu způsobuje zostření konkurence a dotýká se všech zúčastněných subjektů, bez ohledu na to, zda jde o firmy domácí či zahraniční. (Kislingerová, 2014, s. 3).

1.3.2 Konkurenceschopnost odvětví

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 144-146) konkurenceschopnost odvětví vnímají jako místo střetu pro skupiny podniků a institucí. Odvětví jsou pak ovlivňována politickými rozhodnutími, mírou vzdělanosti a úrovní institucí vytvářejících konkurenční výhody. Prostředí v odvětví může být pozitivně podporováno např. technologickými ústavy, výcvikovými centry či podporou exportu. Iniciativy jednotlivých podniků a lokálních uskupení rovněž mohou vést k posílení podnikatelského prostředí odvětví.

Konkurenceschopnost odvětví je založena na mezoekonomickém pojetí. Pokud podniky se společnými znaky propojíme do jednoho systému, můžeme tento systém dále pozorovat a analyzovat. Jednotlivé systémy nazýváme jako odvětví a liší se mezi sebou druhem provozované hlavní činnosti. Porovnávat odvětví můžeme se stejnými odvětvími v zahraničí a také porovnat s jinými odvětvími ve stejném státě. (Suchánek, 2013, s. 17)

Konkurenceschopnost odvětví je tedy konkurenceschopnost skupiny podniků, které provozují stejný druh podnikatelské činnosti. Jedná se o jistý přechod mezi konkurenceschopností státu a konkurenceschopností podniku. Konkurenceschopnost odvětví pak může být ovlivňována státními i nestátními subjekty a dalšími faktory.

1.3.3 Konkurenceschopnost podniků

Konkurenceschopnost podniku je schopnost trvale a udržitelně působit na trhu. Tento druh konkurenceschopnosti souvisí s mikroprostředím a jednotlivými podniky. Porovnává se schopnost jednotlivých podniků obstát na trhu a udržet si své tržní postavení. (Suchánek, 2013, s. 15)

Zich (2012, s. 18) konkurenceschopnost definuje jako schopnost společnosti uspět v konkurenčním prostředí, a to s perspektivou dlouhodobého rozvoje.

Konkurenceschopný podnik by měl vůči konkurenčním podnikům obstát ve všech aspektech, a kromě toho nabídnout zákazníkovi ještě něco navíc. To neznamená, že podnik musí být ve všech ohledech na stejné úrovni jako konkurence. Spíše jde o vhodnou kombinaci klíčových parametrů podniku, které zákazníka přesvědčí o kvalitě podniku. (Bárta, 2019, s. 41)

Kislingerová (2014, s. 1) tvrdí, že konkurenční prostředí podniků se stává stále tvrdším. Tuto skutečnost dokládá rostoucím počtem hlášených firemních konkurzů.

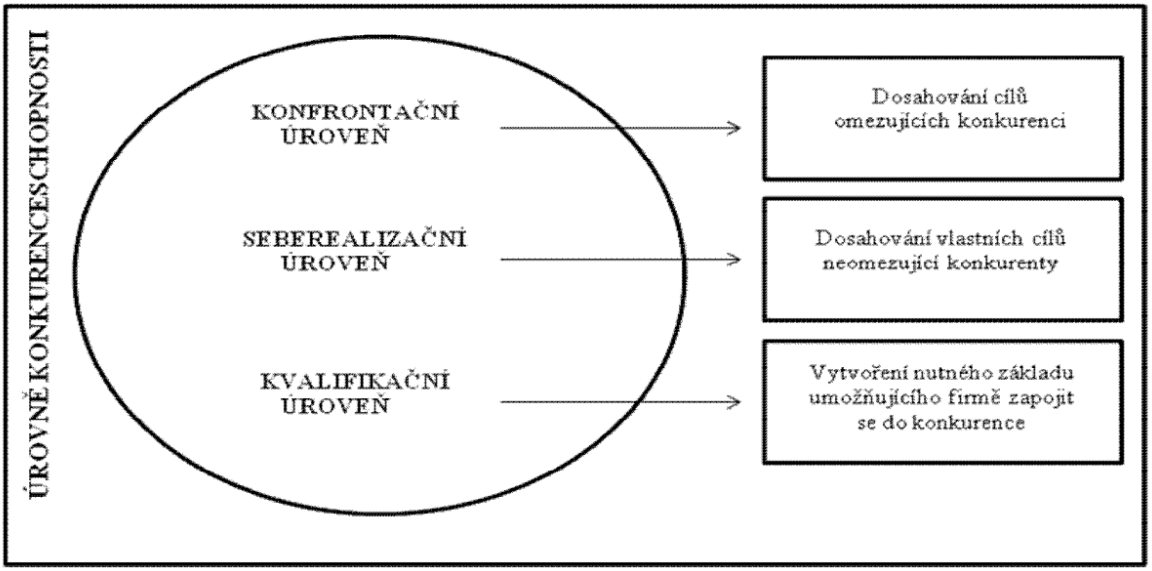
Kawasaki (2017, s. 148) radí, aby firma poskytla okolí kompletní náhled do konkurenčního prostředí. A preferuje, aby raději bylo odhaleno více informací než příliš málo. Dále doporučuje nikdy nepouštět konkurenci z hlavy. Je důležité zákazníkům, investorům a partnerům vysvětlit, proč je naše firma dobrá a nesoustředit se na hledání chyb konkurentů.

Zich (2012, s. 86-87) konkurenceschopnost rozděluje do tří úrovní:

Kvalifikační – firma musí dosáhnout alespoň nějaké kvality, aby se do konkurenčního souboje mohla vůbec zapojit.

Seberealizační – firma naplňuje své cíle, avšak neohrožuje ostatní konkurenty.

Konfrontační – firma dosahuje svých cílů i v případě vysoké rivality a konkurenty omezuje.



Obrázek 1 Úrovně konkurenceschopnosti (Zich, 2012, s. 86)

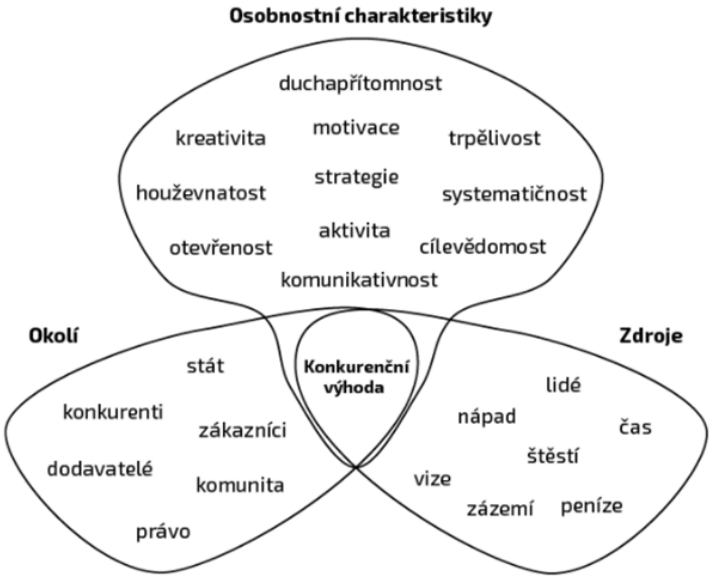
David a David (2017, s. 228) popisují 7 charakteristik nejvíce konkurenceschopných společností:

- Neustále usilují o zvýšení tržní hodnoty podniku.
- Základem pro všechna rozhodnutí je vize společnosti.
- Neustále se snaží o vylepšování všeho, co se ve společnosti odehrává.
- Konstantně se přizpůsobují, inovují a zlepšují.
- Kdykoliv je to možné, usilují o růst díky akvizicím.
- Nabírají a udržují si ty nejlepší možné zaměstnance a manažery.
- Usilují o zachování cenové konkurenceschopnosti v globálním měřítku.

1.4 Konkurenční výhoda

David a David (2017, s. 36) definují konkurenční výhodu, jako jakoukoliv aktivitu, kterou firma dělá podstatně lépe než konkurence. Dále to mohou být zdroje, které firma využívá a konkurenční firmy těmito zdroji nedisponují, ačkoliv po nich touží.

Konkurenční výhoda je něco, co odlišuje podnik od okolních podniků, poskytujících stejné či podobné produkty. Konkurenční výhoda je podle autorky tvořena prolnutím osobnostních charakteristik se zdroji, které má podnik k dispozici, a vnějšími podmínkami, ve kterých chce podnik uspět. S vhodnými osobnostními charakteristikami, za využití nezbytných zdrojů a ve spolupráci s okolím lze dosáhnout konkurenční výhody. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 20)



Obrázek 2 Konkurenční výhoda (Šafrová Drášilová, 2019, s. 20)

Konkurenční výhoda plní pro společnost funkci ochranné hradby vůči okolnímu tržnímu prostředí a pomáhá firmě k zachování pozice na trhu. Tato hradba vytváří překážku pro konkurenty, kteří nemají tak snadnou cestu k oslovení stávajících zákazníků. Pokud se jedná o atraktivní tržní segment, pak je velmi pravděpodobné, že se konkurence pokusí tuto překážku překonat a konkurenční výhodu smazat. Časem bude nutně docházet k zmenšování výhod plynoucích z konkurenční výhody, především kvůli působení konkurenčních sil. Čím silnější konkurenční výhodu si společnost vybuduje, tím déle se její efekt projevuje. Konkurenční výhoda minimalizuje tlak konkurence na společnost a umožňuje jí dosahovat vyšších zisků. Konkurenční výhoda by měla podniku vydržet dlouhé časové období. Dlouhodobé udržení konkurenční výhody vede k dlouhodobé finanční stabilitě. Konkurenční výhoda je dlouhodobě udržitelná, pokud není lehce napodobitelná. (Grewal a Levy, 2022, s. 30)

Grewal a Levy (2022, s. 31-35) uvádějí 4 strategie vedoucí k dosažení dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody:

- **Zákaznická excelence**

Tato strategie funguje na principu vynikajících vztahů se zákazníky a poskytování skvělých zákaznických služeb. Cílem je získat a udržet si loajální zákazníky. Prémiová značka, unikátní produkty a nabízení skvělých služeb je nejlepší cestou k zisku loajálních zákazníků. Vybudování vztahů se zákazníky trvá delší časové období.

- **Operační excelence**

Stojí na poskytování propracovaných služeb, které musí být poskytovány konzistentně. Stroje dokáží být v poskytování služeb konzistentnější než lidé. V dnešní době dochází ve velkém měřítku k robotizaci a automatizaci výroby i služeb. Velkou roli hraje efektivita a kvalitní řízení vnitřních procesů uvnitř společnosti. Společnost, která se řídí touto strategií musí svým zaměstnancům zdůrazňovat důležitost excelentních zákaznických služeb. Poskytování skvělých služeb by se mělo stát firemním standardem.

- **Produktová excelence**

Zakládá se na tom, že zákazníci pozitivně vnímají výrobek a přisuzují mu vysokou hodnotu. Některé společnosti mají problém s poskytováním skvělých služeb a výrobků, zatímco jiné získaly konkurenční výhodu díky investování do výrobků, samotné značky a budování dobrého jména společnosti. Je důležité neustále posilovat dobrou image společnosti, a to

zejména skvělým sortimentem a zajímavými nabídkami. Skvělým příkladem jsou nejúspěšnější globální firmy, jejichž značky mají silnou pozici na trhu.

- **Lokalitní excelence**

Tato strategie je podstatná zejména pro prodejce zboží a poskytovatele služeb. Vhodná lokalita místa prodeje je klíčovým prvkem, který může přilákat i odradit mnoho zákazníků. Konkurenční výhoda získaná dobrou lokalitou je udržitelná, protože není snadno napodobitelná. Při získání nejvýhodnějšího místa pro svou prodejnu už pro konkurenci zbývají pouze méně uspokojivé alternativy. Příkladem může být prodejní místo umístěné uprostřed křižovatky několika rušných ulic.

Grewal a Levy (2022, s. 35) dále upozorňují, že dosažení dlouhodobé konkurenční výhody je ve většině případů založeno na následování několika strategií najednou. Pokud společnost exceluje pouze v jedné oblasti, není to zpravidla dostačující. Čím vyšší zeď si kolem sebe společnost díky konkurenční výhodě vybuduje, tím lépe.

Fotr a kolektiv (2020, s. 17) vidí konkurenční výhodu zejména v inovacích. Zdůrazňuje důležitost inovací v dnešním podnikatelském prostředí, které se neustále mění. Na trhu existuje velké množství konkurentů a firmy jen málokdy dosahují úspěchu a růstu bez inovací. Firmy, které zlepšovaly a diferencovaly své produkty získaly před konkurencí významný náskok. Konkurenční výhodu firmy získávají zejména díky inovacím. Z tohoto důvodu by se firmy měly intenzivně věnovat svému rozvoji a zaměřit se především na inovace. Je také důležité, aby firma měla vytvořenou inovační strategii. Inovační strategie spojuje firemní strategické uvažování s inovacemi.

Fotr a kolektiv (2020, s. 223) dále uvádí, že konkurenční výhoda se většinou nachází v jedné z těchto tří oblastí:

- převaha zdrojů
- využívání schopností a dovedností a know-how
- výhodná konkurenční pozice a předstih před konkurencí

V dnešní době je významnou konkurenční výhodou zpětná vazba od zákazníků. Díky internetu si můžeme bez problému dohledat nespočet recenzí. Je velmi důležité si najít recenze o konkurenci, oboru a zejména recenze vlastní značky. Mnohé firmy, které tyto skutečnosti neberou v potaz a nepozorují názory zákazníků činí velikou chybu. Právě recenze jsou mnohdy rozhodujícím faktorem pro zákazníka, který se na jejich základě

rozhodne o svém nákupu. Pro lepší vztahy se zákazníky je dobré na příspěvky zákazníků reagovat. Není správné reagovat pouze na stížnosti a dotazy, jelikož to nepůsobí dobrým dojmem. Vhodné je reagovat na všechny druhy příspěvků. Vzájemná interakce posiluje pouto mezi firmou a zákazníkem a zvyšuje šanci, že zákazník u firmy v budoucnu nakoupí. (Gil, 2021, s. 109-110)

1.5 Konkurenční strategie

Strategie má hledět směrem do budoucna, předvídat potřeby zákazníků, odhadovat reakce konkurentů i směřování celého odvětví. V případě nedostatečné ostražitosti se konkurenci podaří okopírovat nápady, vstoupit na trh či zničit získané konkurenční výhody. Je proto potřebné mít pevné vazby se zákazníky i partnery a budovat překážky pro vstup na trh. (Yoffie a Cusumano, 2016, s. 68)

Je možné, že se společnost dostane do situace, kdy portfolio výrobků nebo služeb není dlouhodobě udržitelné. Operuje-li společnost na klesajícím či nasyceném trhu, mohou její produkty zásadně technologicky strádat. Na klesajícím či nasyceném trhu je nutné čelit agresivnímu nástupu konkurence, což může s velkou pravděpodobností vést k zániku společnosti. Společnostem v této situaci mnohdy nepomůže vylepšení či změna stávajících produktů, ale situace si vyžaduje strategickou změnu často na úrovni samotného podnikatelského modelu. (Novák, 2017, s. 163-164)

Jakubíková (2013, s. 187) tvrdí, že strategie má vycházet ze znalosti stávající i potenciální konkurence a ze znalosti trhů. Dále by měla vyházet ze znalosti zákazníků a jejich postojů, struktury, charakteristik, kultury atd. Výběr strategie doporučuje podložit pečlivě provedenými analýzami. Autorka zmiňuje situační analýzu, SWOT analýzu, analýzu portfolia a analýzu odvětví.

1.5.1 Obecné Porterovy konkurenční strategie

Karlíček (2018, s. 108) uvádí, že firmy mohou zvolit ze tří Porterových obecných strategií pro udržení své konkurenceschopnosti. Tyto generické strategie se dále projevují v marketingových procesech a chování firmy. Jedná se o strategii vůdčího postavení v nákladech, strategii diferenciace a strategii koncentrace (viz obrázek 3). Všechny tři strategie mohou firmě zajistit dlouhodobý zisk, pokud je firma využívá správně a v odpovídající situaci.

Obrázek 3 Porterovy generické strategie (Karlíček, 2018, s. 108)

- **Strategie vůdčího postavení v nákladech**

Tato strategie spočívá ve snaze podniku o nastavení cen služeb či výrobků na hladinu nižší, než nabízí konkurence. Podnik hledá cesty, jak dosáhnout co nejnižších výrobních a distribučních nákladů. Při dosažení nižších cen je očekáván větší zájem ze strany zákazníků a zisk většího tržního podílu. Marketingové nasazení podniků, které dosáhnou nejnižších nákladů na jednotku produkce, nemusí být příliš velké. Nicméně se snadno může stát, že konkurenční podniky se rovněž pokusí o snížení nákladů. Je pravděpodobné, že se časem najde konkurent, který bude schopen dosáhnout ještě nižších nákladů. Proto není pro podnik dobré se spoléhat pouze na strategii vůdčího postavení v nákladech. (Kotler, 2013, s. 83)

Tato strategie je efektivní zejména na trzích, kde poptávající považují cenu za klíčový ukazatel a příliš se nezabývají rozdíly mezi jednotlivými produkty. Základem je dosáhnout nižší hladiny cen, než konkurence a tím získat lepší tržní postavení a navýšit tržby. Úspěch v této strategii může některé konkurenty zcela vyřadit z trhu. Důležité je použití prostředků, které jsou hodnotné, zároveň i vzácné, těžko napodobitelné či těžko nahraditelné. Je velmi podstatné, aby způsob dosažení nižších nákladů nebyl snadno napodobitelný, v opačném případě vůdčí postavení nevydrží dlouhou dobu. (David a David, 2017, s. 134)

- **Strategie diferenciace**

Strategie diferenciace staví na snaze dosáhnout lepšího výkonu než konkurence. Je podstatné nabízet lepší parametry, zejména v oblastech, které jsou pro zákazníky klíčové. Firmy většinou této výhody dosáhnou používáním kvalitnějších komponent, lepšími procesy při výrobě a také kvalitnější kontrolou výstupů. Důležité je, aby podnik o kvalitě výrobků s okolím náležitě komunikoval. (Kotler, 2013, s. 83)

Strategie spočívá ve vývoji něčeho jedinečného. Úspěšná diferenciace může zahrnovat větší flexibilitu, více možností, lepší kompatibilitu, nižší ceny, zkvalitnění služeb, snadnější údržbu atd. Pro uskutečnění této strategie jsou nejvýhodnější dlouhodobé produkty chráněné před konkurencí tak, aby se nedaly snadno napodobit. Strategie diferenciace není zárukou

úspěchu, zejména pokud stávající produkty na trhu uspokojují potřeby zákazníků. Společnost by před zavedením této strategie měla nejprve důkladně prostudovat zákaznické potřeby a preference. Nové změny mohou pomoci získat větší důvěru a přízeň zákazníků. Úspěšná strategie diferenciace firmě rovněž dovolí navýšit cenu produktu. Rizikem této strategie je hrozba rychlé reakce konkurentů či případné okopírování nového nápadu. Dalším rizikem je hrozba nízkého zájmu zákazníků o inovovaný produkt a nízká ochota připlatit si za něco nového. V tomto případě je strategie diferenciace zastíněna strategií vůdčího postavení v nákladech. (David a David, 2017, s. 136)

- **Strategie koncentrace**

U strategie koncentrace je klíčovým aspektem zacílení se na konkrétní skupinu zákazníků. Cílem je naplnění specifických potřeb v rámci tržního výklenku neboli mikrosegmentu. Zaměření se na mikrosegment umožňuje poskytovat kvalitnější a propracovanější služby vůči konkurentům nabízejícím širšímu okruhu zákazníků. V případě úspěchu na daném trhu se firma stane lídrem a začne vynikat svými výsledky před konkurencí. Díky poskytování kvalitnějších služeb si mohou podniky stanovit také vyšší ceny a zákazníci nemají problém si pak za větší kvalitu připlatit. Důležitým předpokladem pro dlouhodobé fungování této strategie je nezájem konkurentů o vstup do daného mikrosegmentu. To znamená, že mikrosegment by měl být natolik malý a bezvýznamný, že se v něm konkurence nebude chtít prosadit z důvodu nízké atraktivity. (Karlíček, 2018, s. 109)

1.5.2 Další konkurenční strategie

Kotler a Keller (2013, s. 335-358) rozčleňují další konkurenční strategie:

Strategie lídra trhu – se zaměřuje na udržení dominantního postavení. Lídr trhu by měl neustále inovovat, rozšiřovat celkovou poptávku na trhu a snažit se o navýšení tržního podílu.

Strategie tržního vyzyvatele – je založena na útoku, který směřuje na lídra trhu a další konkurenty. Cílem je navýšit tržní podíl a vylepšení vlastního postavení společnosti.

Strategie tržního následovatele – stojí na kopírování již funkční konkurenční strategie. Tržní následovatelé lídra následují a napodobují, přičemž se snaží nabídnout zákazníkům nové výhody. Tržní následovatelé jsou smířeni se svým tržním podílem.

Strategie výklenkářů – je zaměřena na malé tržní segmenty, které nepředstavují zajímavou příležitost pro větší společnosti. Výklenkáři se specializují na konkrétní segment a snaží se plně uspokojit potřeby konkrétní zákaznické skupiny.

1.5.3 Strategie rudého oceánu

Rudý oceán je tržním prostorem, v němž probíhá tvrdý konkurenční boj zaměřený na oslabení konkurenčních subjektů. Typická je zde snaha o dosažení konkurenčních výhod, zejména snaha dosáhnout nižších cen. Nižší ceny způsobují nižší ziskové marže a potřebu snižovat náklady. Jedná se o vyhrocený konkurenční souboj, ve kterém ne všechny společnosti zvládnou obstát. Rudý oceán vede mnohdy k zániku společnosti nebo k pohlcení společnosti silnějším konkurenčním subjektem. (Fotr et al., 2020, s. 330)

Rudé oceány jsou trhy s velmi tvrdou, dokonce vražednou, konkurencí. Tato konkurence barví oceány krví. V rudém oceánu jsou konkurenční pravidla i hranice pevně vymezeny. Společnosti soupeří o to, kdo ukořistí větší podíl na existujícím trhu. Dalším znakem rudého oceánu je přísun nových konkurenčních subjektů, který konkurenci zostřuje ještě více. (Jakubíková, 2013, s. 179)

Kim a Mauborgne (2018, s. 192) uvádějí hotelnictví, jako příklad rudého oceánu. Jde o to, že v tomto segmentu se nachází mnoho konkurentů, a to na mnoha úrovních. Někteří konkurenti nabízejí kvalitnější služby a luxusní služby, což mohou být např. pěti hvězdičkové hotely. Ve stejném odvětví se nachází i hotely nižších standardů, které ovšem mohou oslovit téhož zákazníka. Pro společnosti v rudém oceánu je nutné pátrat po zákaznických preferencích, aby mohly uspokojit co nejvíce zákazníků a předběhnout konkurenci.

1.5.4 Strategie modrého oceánu

Kim a Mauborgne (2018, s. 16) označují proces přesunutí se z konkurenčního trhu do nového tržního prostoru jako cestu do modrého oceánu. Jedná se o systematický proces převedení společnosti do širokého modrého oceánu, a to takovým způsobem, aby do modrého oceánu byla společnost následována lidmi.

Strategie modrého oceánu stojí na předpokladu, že každá firma je schopna dosahovat vyššího zisku vytvářením nové poptávky na nesoutěžním trhu. K úspěchu na nesoutěžním trhu lze dojít mnohem snadněji než soupeřením s konkurenty na stávajícím trhu. Modrý oceán je charakteristický originálními produkty či službami, které nikdo jiný nenabízí. Navzdory

náskoku před konkurencí nelze očekávat, že modrý oceán vydrží napořád. Je otázkou času, kdy se monopol na novém trhu naruší příchodem konkurenčních subjektů. Většinou se během několika let z modrého oceánu opět stane rudý oceán. (Fotr et al., 2020, s. 330)

Kim a Mauborgne (2018, s. 26-31) po mnoha letech studia a analýz dokázali pochopit principy nutné k úspěšnému přesunutí společnosti do modrého oceánu. Rozdělili je do tří klíčových komponent:

- **Pohled na problémy z perspektivy modrého oceánu**

Jde o umění uvažovat jinak než většina konkurentů na současném trhu. Je potřeba si položit netradiční otázky, které pomohou určit hrozby a příležitosti. Je dobré podívat se na věci v jiném světle, což může vést k něčemu novému. Lze tak nalézt něco, co ostatní nevidí nebo to považují za nedůležité či zcela nemožné. Velké množství organizací se neustále drží zavedených postupů daného odvětví a nedaří se jim od těchto tradičních postupů ustoupit. Je potřeba přestat se soustředit na to, co už je, nýbrž soustředit se na to, co by mohlo být. Snaha má vést k otevření nové hranice mezi hodnotou a náklady z jiného pohledu a s rozšířenou perspektivou. Je nutné hledat, kde leží modrý oceán a také přemýšlet kriticky.

- **Praktické nástroje pro vytvoření trhu v modrém oceánu**

Cílem je vytvořit z představ skutečný komerčně přitažlivý plán, který otevře nový tržní prostor. Odlišný způsob strategického myšlení je velmi podstatný pro nalezení vhodné perspektivy. Je příhodné začít kladením správných otázek a nalézat na ně smysluplné odpovědi. Nástroje pro vytvoření trhu musí být důkladně promyšleny, aby se předešlo možným problémům. Výhodou je možnost vizualizace těchto nástrojů, díky čemuž se vše stane mnohem pochopitelnější. Při grafickém zachycení plánu na jednom listu papíru je možné zachytit kritické faktory a zodpovědět si na případné nejasnosti. Zároveň to umožní zapojit do plánování i ostatní spolupracovníky, kteří mohou přidat cenné názory.

- **Lidský aspekt**

Ztotožnění všech zaměstnanců s novou strategií je nesmírně důležité. Pokud všichni přijmou tuto strategii za svou, výsledky budou vynikající. Při provádění strukturálních změn je zapotřebí vzájemná spolupráce a komunikace mezi strategickými a realizačními týmy. Je potřeba brát ohledy na všechny lidi, kteří jsou do procesu změny zapojeni. Cestou k úspěšnému zapojení lidí je jejich doceňování, poskytnutí uznání a respektu.

2 MARKETINGOVÉ ANALÝZY VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Fotr a kolektiv (2020, s. 55) marketingové analýzy charakterizuje jako nástroje analýzy trhu. Tyto analýzy jsou zaměřeny na určitý produkt či produktové portfolio, přičemž jsou srovnávány jejich parametry vůči konkurenci. Porovnávat lze cenové úrovně, kvalitu produktů, podíly na trhu, kvalitu zákaznického servisu a mnohé další vlastnosti.

Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 65) je důležité vymezit okolí podniku, zvolit analytické metody, nasbírat potřebné informace a data, následně data analyzovat a vyvodit patřičné závěry. K analýze doporučuje využít vhodné nástroje, kterými jsou například vnitřní analýza vlastního podniku, PEST analýza, analýza 4C, Porterův model pěti sil a také SWOT analýza.

Špaček a Červený (2020, s. 143) chápou analýzy jako cestu k vyjádření podstaty problému. Doporučují během analýzy informací zodpovědět následující návodné otázky:

- Jaký je hlavní problém a jeho příčina?
- Které problémy jsou doprovodné a související?
- Nevnímáme hlavní problémy jen jako problémy okrajové?
- Kdo je vlastníkem, tedy nositelem problému?
- Podobá se náš problém něčemu? Lze najít nějakou analogii?
- Jak s podobným problémem naložili ostatní?

Molnár (2012, s. 56-57) upozorňuje, že je podstatné při analýze získaných informací zkoumat spolehlivost informací, která souvisí s důvěryhodností jejich zdroje. Pro odvození závěrů ze získaných dat je potřeba data analyzovat a syntézou vyvodit závěry a doporučení.

2.1 Vnitřní prostředí podniku

Jakubíková (2013, s. 109) uvádí, že vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji a také schopnostmi využívat disponibilní zdroje. Vnitřní prostředí může být utvářeno a ovlivňováno podnikem samotným.

Bhasin (Marketing91, ©2020) definuje vnitřní prostředí podniku jako prostředí, které se skládá z různých faktorů. Těmito faktory jsou lidské zdroje, organizační systém, hodnotový systém organizace, zdroje a technologie, organizační struktura, mise a cíle organizace a další.

Blažek (2014, s. 29) uvádí, že velké změny posledních let vedou k potřebě měnit stávající nastavení a struktury společností. Pro společnosti je velmi důležitá kreativita, schopnost učit se novým dovednostem a zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců. Pokud se společnost vydá tímto směrem, pak bude vlastními silami přetvořena do nové podoby.

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 4) analýzu vnitřního okolí chápou jako zhodnocení silných a slabých stránek společnosti ve vztahu ke konkurentům.

Šafrová Drášilová (2019, s. 84) definuje cíl analýzy vnitřního prostředí, kterým je poznání silných a slabých stránek analyzované společnosti. Srovnávacím měřítkem jsou konkurenční společnosti a okolní trh.

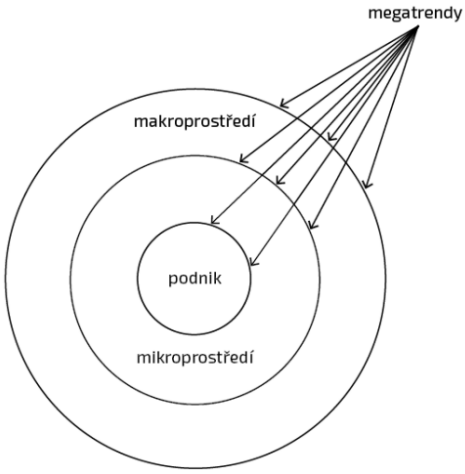
Analýza vnitřního prostředí vede k zamyšlení podniku nad sebou samým. Podnik zjišťuje, zda má patřičné zdroje, schopnosti a strategické dovednosti. Podnik by měl být schopen reagovat na příležitosti a změny vznikající v okolí podniku. Dobře pojatá analýza vnitřního prostředí podniku dokáže podniku ukázat jeho silné stránky a umožní využít konkurenční výhody. (Jakubíková, 2013, s. 109)

2.3 Vnější prostředí podniku

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) vnější prostředí podniku rozděluje na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je tvořeno faktory, které podnik může ovlivňovat. Makrookolí se skládá z faktorů, které podnik nedokáže ovlivnit. Tyto faktory jsou dané a jsou nezávislé na působení podniku na trhu.

Šafrová Drášilová (2019, s. 66) vnější prostředí podniku rozděluje do několika oblastí:

- Megatrendy – globálně působící faktory, které působí na všechny sféry okolí podniku i na podnik samotný.
- Makroprostředí – faktory neovlivnitelné podnikem samotným, nazývá se rovněž jako makrookolí nebo tržní prostředí.
- Mikroprostředí – faktory, které podnik může ovlivnit. Jedná se zde také o konkurenty.



Obrázek 4 Okolí podniku (Šafrová Drášilová, 2019, s. 66)

2.4 Analýza vnějšího prostředí

Grewal a Levy (2022, s. 154) pokládají analýzu vnějšího prostředí za velmi důležitou. Pečlivým monitorováním podnikatelského prostředí lze identifikovat možné příležitosti. Společnosti sledují makroprostředí, aby rozpoznaly vliv vnějších faktorů na zákazníky. Tržní subjekty jsou přímo ovlivněny makroprostředím, které nepřímo působí i na koncové zákazníky. Makroprostředí zahrnuje kulturu, demografii, sociální faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politicko-právní faktory.

Špaček a Červený (2020, s. 143-144) analýzu okolí popisují jako souhrn všech okolností, které jakkoliv ovlivňují daný trh, odvětví a obor. Patří zde také nadřazené okolnosti, jakými jsou například klima či migrace apod. Autoři doporučují vytvoření soupisu okolností a jejich následnou analýzu. Do seznamu mají být zahrnuty i všechny významné změny, které nedávno nastaly. Nemají být opomenuty ani změny aktuální včetně signálů budoucích trendů, které zřejmě nastanou v budoucnu. Je důležité se nad soupisem důkladně zamyslet, posoudit závažnost jednotlivých aspektů a porovnávat je.

Kotler a Keller (2013, s. 315) konstatují, že společnost musí sesbírat informace o přednostech a slabinách každého konkurenta. Společnosti by v rámci analýzy konkurence měly zjistit také strategie a cíle svých hlavních konkurentů. Cíle konkurentů mohou být různorodé a mnohdy jsou ovlivněny větším množstvím faktorů. Na základě této analýzy se může provést selekce hlavních konkurentů.

Tabulka 2 Vybrané analytické metody (vlastní zpracování)

Druh analýzy	Analyzované prostředí	Obsah analýzy
BCG matice	vnitřní prostředí	výrobkové portfolio
PESTLE analýza	vnější prostředí	makrookolí podniku
Porterův model 5S	vnější prostředí	konkurenční síly působící na podnik
Benchmarking	vnější prostředí	porovnání faktorů s konkurenty
SWOT analýza	vnitřní i vnější prostředí	Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

Pro analýzu vnějšího i vnitřního prostředí existuje celá řada metod. V Tabulce 2 je znázorněno, čemu se vybrané analytické metody věnují. Z tabulky je patrné, zda se jedná o metodu zaměřenou na vnitřní či vnější prostředí podniku.

2.5 BCG matice

Tato metoda spočívá v rozdělení všech produktů a služeb společnosti do matice o čtyřech kvadrantech. Horizontální osa reprezentuje relativní tržní podíl. Vertikální osa vyjadřuje tempo růstu trhu, ve kterém společnost působí.

Grewal a Levy (2022, s. 49) řadí BCG matice mezi nejpopulárnější metodu pro analýzu portfolia. Tato analýza byla vytvořena společností Boston Consulting Group (BCG), díky čemuž ji takto nazýváme dodnes.

Obrázek 5 BCG matice (vlastní zpracování dle Westwooda, 2020, s. 48)

David a David (2017, s. 258-261), Grewal a Levy (2022, s. 49) a Westwood (2020, s. 47-48) charakterizují „Bostonskou matici" jako metodu, která je hojně využívaná pro hodnocení portfolia produktů. Autoři rozdělují produkty do 4 skupin:

Hvězdy – nachází se v levém horním kvadrantu matice. Hvězdy mají vysoký tržní podíl a nachází se na trhu s vysokým tempem růstu. Jedná se nejperspektivnější produkty, které dokázaly zaujmout velmi silnou pozici. Jsou hotovostně neutrální, nicméně pro společnost je dobré do nich investovat s cílem udržení jejich vysokého tržního podílu.

Dojné krávy – zaujímají pozici v levém dolním kvadrantu matice. Dojné krávy jsou pro společnost výhodné, jelikož generují hotovost. Mnohdy se v tomto kvadrantu nacházejí produkty, které donedávna patřily mezi hvězdy. Tyto produkty se vyznačují vysokým tržním podílem při nízkém tempu růstu trhu.

Otazníky – nacházejí se v levém horním kvadrantu matice. Pro otazníky je charakteristický nízký tržní podíl a vysoké tempo růstu trhu. Tyto produkty zpravidla způsobují velký odtok hotovosti, jelikož společnost investuje do marketingu a reklamy s cílem zvýšit tržní podíl. Další možností je prodej produktů z tohoto kvadrantu.

Bídní psi – mají své místo v pravém dolním kvadrantu matice. Tyto produkty jsou zpravidla hotovostně neutrální či proděleč né. Pro jejich slabou pozici a nízký potenciál se společnostem doporučuje tyto produkty z portfolia vyřadit. Charakteristický je zde nízký tržní podíl a nízké tempo růstu trhu.

Molnár (2012, s. 108) uvádí, vysoký a nízký tržní podíl se může odlišovat v závislosti na odvětví. Proto není snadné obecně stanovit, co znamená vysoký a nízký podíl na trhu. Relativní podíl na trhu vyjadřuje poměr tržního podílu vybrané společnosti vůči tržnímu podílu největšího konkurenta. Tržní podíl bývá vyjádřen zpravidla v procentech. Za vysoké tempo růstu trhu se většinou považuje 10 % ročně a více.

2.6 PESTLE analýza

Šafrová Drášilová (2019, s. 69-70) označuje PEST analýzu za nejčastější nástroj pro analýzu makroprostředí. Autoři v minulosti upravovali a doplňovali PEST analýzu, díky čemuž vznikla velká řada modifikací PEST analýzy. Například PESTLE / STEEPL přidává k původním vlivům také faktory legislativní a ekologické.

Srpová (2020, s. 215) uvádí, že název PESTLE analýza je vyvozen z prvních písmen jednotlivých vnějších faktorů. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické. Metoda je vhodná pro analýzu makroprostředí.

2.6.1 Politické vlivy

Karlíček (2018, s. 62) konstatuje, že státy regulují podnikatelskou činnost odjakživa. Míra regulace je různá a závisí na konkrétním trhu. Autor na konkrétních případech dokázal, že přílišná regulace trhu může poškodit tržní subjekty, které na trhu působí. Regulace ovšem může pro tržní subjekty znamenat i výhody a příležitosti. Příkladem může být regulace zvyšující bariéry pro vstup na daný trh. Větší bariéry totiž zvyšují konkurenční výhodu, jak je vysvětleno v kapitole 1.4.

Srpová (2020, s. 215) politickými vlivy rozumí politickou situaci a její předpokládaný vývoj.

Fotr a kolektiv (2020, s. 59) mezi politické vlivy řadí politický systém, stabilitu vlády a politického systému, investiční pobídky, ochranu investic, míru státního protekcionismu, vlastnické principy, regulační politiku, míru korupce, rozpočtovou politiku, vymahatelnost práva, a mnohé další.

2.6.2 Ekonomické vlivy

Karlíček (2018, s. 67-69) vysvětluje, že rozložení kupní síly není rovnoměrné a liší se v závislosti na daném regionu a souvisí také s bohatstvím obyvatelstva. Ekonomická situace na jednotlivých trzích se neustále vyvíjí a mění podle fází ekonomického cyklu. Jsou státy, jejichž ekonomika rychle roste a také státy kde ekonomika klesá či stagnuje. Autor dále uvádí rostoucí rozdíly mezi bohatými a chudými lidmi, což vede k polarizaci kupní síly. Proto mnohé společnosti nabízejí luxusní produkty za velmi vysoké částky, které cílí právě na nejbohatší část společnosti. Rovněž se rozvíjí i segment velmi levných výrobků, které naopak cílí na nejchudší vrstvu obyvatel.

Fotr a kolektiv (2020, s. 58) přisuzuje ekonomickým vlivům a trendům (světovým i národním) velkou váhu a upozorňuje, že mohou významně ovlivnit podnikovou strategii. Míra ekonomického růstu má podle autora přímý vliv na úspěšnost podniku a také ovlivňuje příležitosti a hrozby v dané ekonomice.

2.6.3 Sociálně-kulturní vlivy

Srpová (2020, s. 215) mezi sociální faktory řadí demografický vývoj, mobilitu obyvatelstva, životní úroveň, životní styl a míru vzdělanosti populace.

Hučka, Čvančarová a Franek (2021, s. 65) sociálním prostředím rozumí společenské, sociální a kulturní normy. Názory a postoje lidí k podnikání rovněž patří mezi sociální vlivy, které ovlivňují podniky.

Grewal a Levy (2022, s. 159-160) definují kulturu jako sdílené myšlení, víru, názory, hodnoty a zvyky skupiny lidí. Kultura se předává z generace na generaci a je dědictvím dané skupiny lidí. Pro marketéry je výzvou nalézt vhodné strategie, které budou v souladu s danou kulturou. Dvě nejdůležitější oblasti, na které je potřeba se zaměřit jsou dle autorů národní kultura a regionální kultura.

Godin (2020, s. 93) tvrdí, že je důležité pochopit konkrétní kulturu, ve které bude společnost působit a kterou bude chtít svou činností ovlivňovat. Společnostem doporučuje zmapovat a pochopit názor na svět, který panuje uvnitř dané kultury. Dále tvrdí, že společnost má se vším nasazením působit na vybranou kulturní skupinu a vytvořit příběh, který bude v dané kultuře mít velký úspěch.

2.6.4 Technologické vlivy

Šafrová Drášilová (2019, s. 70) uvádí výčet hodnocených technologických vlivů. Řadí do něj obecné technologické trendy, celkovou technickou vyspělost regionu, stupeň ochrany duševního vlastnictví, stav různých druhů infrastruktury, vládní výdaje na výzkum a rychlost přenosu technologií z výzkumu do praxe.

Fotr a kolektiv (2020, s. 59) tvrdí, že technická a technologická úroveň velmi ovlivňuje parametry a úspěšnost podnikatelského záměru. Podle autora je nutné předvídat další technologický rozvoj a aktivně monitorovat vývoj vědeckého a technologického výzkumu. Společnosti by měly sledovat podíl nejmodernějších technologií ve výrobním odvětví a zaznamenat případný nástup nové technologie. Příkladem může být robotizace, digitalizace a průmysl 4.0.

2.6.5 Legislativní vlivy

Srpová (2020, s. 215) vyjmenovává jednotlivé legislativní vlivy, které jsou součástí analýzy a mají vliv na činnost podniku. Jsou to vlivy národní, evropské i mezinárodní legislativy, antimonopolní opatření a regulace zahraničního obchodu.

Fotr a kolektiv (2020, s. 58) považuje vývoj legislativy za jeden z nejdůležitějších faktorů působících na podnikatelské prostředí. Národní i nadnárodní legislativa ovlivňuje nejen podnikatelské prostředí, ale také podnikatelskou strategii. Autor rozděluje legislativní vlivy do jednotlivých oblastí, které mohou mít na podnikání vliv:

- Odvětvová státní regulace ekonomiky – národní politiky v oblastech vzdělání, dopravy, telekomunikací, energetiky;
- Obecná legislativa – založena na zákonech platných v daném státě, zahrnuje ochranu soukromého vlastnictví, občanský zákoník, trestní zákoník;
- Hospodářská oblast - daňové zákony, zákon o veřejných zakázkách, antimonopolní zákony, regulace importu a exportu, obchodní bariéry, investiční pobídky;
- Environmentální zákony, ochrana zdraví na pracovišti a hygiena práce
- Mezinárodní normy a závazky – vyplývají ze členství v mezinárodních institucích

2.6.6 Environmentální vlivy

Srpová (2020, s. 215) mezi ekologické a environmentální vlivy zařazuje problematiku životního prostředí na všech úrovních (místní, regionální, světová). Dále zde řadí podnebí a přírodní zdroje včetně jejich využití.

Fotr a kolektiv (2020, s. 59-60) uvádí, že důležitost environmentálních otázek se liší v závislosti na konkrétním státě a regionu. Ekologické předpisy ovlivňují mnohé, například možnosti investic, používané materiály a normy aj. Pokud společnost zná ekologické trendy, může předcházet konfliktům s místními zvyky a regulací. Autor vyjmenovává následující trendy:

- vnímání ochrany životního prostředí
- důraz na obnovitelné energie a jejich využití
- prosazování udržitelného rozvoje
- recyklace a zacházení s odpady

- vodní zdroje, jejich využití, kontaminace a dostupnost
- sociální odpovědnost firem
- postoje ekologických aktivistů a míra jejich vlivu

Jurečka (2018, s. 314) označuje přírodní zdroje za velmi důležité faktory. Jedná se o takové zdroje, které může lidstvo využívat, přestože nebyly vytvořeny lidmi. Některé přírodní zdroje jsou velmi vzácné, jelikož se vyskytují jen v omezeném množství. Autor také rozděluje přírodní zdroje na obnovitelné a neobnovitelné. Neobnovitelné přírodní zdroje se vyskytují jen v určitém objemu a jednou budou zcela vyčerpány. Obnovitelné přírodní zdroje se mohou využívat opakovaně, přičemž jich neubývá pro budoucí využití.

2.7 Porterův model 5S

Americký ekonom Michael Porter je autorem velmi známého modelu pěti konkurenčních sil. Karlíček (2018, s. 55-56), Molnár (2012, s. 104-106), Šafrová Drášilová (2019, s. 76-77) a Srpová (2020, s. 215-216) charakterizují všech pět konkurenčních sil následovně:

Stávající přímá konkurence – již působí na trhu. Vzájemné vztahy mezi konkurenty ovlivňují celý trh. Vztahy mohou být přátelské a otevřené, ale také velmi vyhrocené až nepřátelské. Intenzita konkurence roste v případě, že konkurentů je mnoho. Intenzita konkurence roste také v případě podobné velikosti a síly konkurenčních podniků.

Hrozba vstupu nových konkurentů – je určována především existencí bariér a omezení pro vstup na daný trh. Hrozba vstupu nových konkurentů roste přímo úměrně s mírou ziskovosti daného trhu. Hrozba vstupu se zvyšuje rovněž v případě, že se nejedná o specializovanou činnost, u níž je nutné mít patřičné know-how a zkušenosti.

Hrozba substitutů – je faktor, který bývá mnohdy přehlížen i přes svou důležitost. Substituty jsou produkty / služby, které zákazníkovu potřebu uspokojí a vyřeší jeho problém za využití odlišného způsobu. Substituty se tedy odlišují, avšak přinášený užitek je ekvivalentní.

Vyjednávací síla dodavatelů – je nepřímo úměrná vůči množství dodavatelů. Čím více dodavatelů společnost má, tím menší vyjednávací sílou jednotliví dodavatelé disponují.

Vyjednávací síla odběratelů – je pro firmu velmi nevýhodná. Zákazníci a odběratelé mohou tlačit na nižší ceny v případě, že mají možnost uspokojit svou potřebu u jiné společnosti.

Karlíček (2018, s. 55-56) konstatuje, že intenzita pěti konkurenčních sil nepřímo úměrně ovlivňuje jeho profitabilitu. Budou-li konkurenční faktory významné, bude se s jejich rostoucí intenzitou profitabilita snižovat.

Obrázek 6 Porterův model pěti konkurenčních sil (Karlíček, 2018, s. 56)

Šafrová Drášilová (2019, s. 76-77) uvádí, že Porterův model pěti konkurenčních sil je v dnešní době populární metodou analýzy mikroprostředí. Pro některá odvětví se doporučuje brát na zřetel také vliv státu a podniků poskytujících komplementární výrobky. V analýze je hodnocena síla vlivu a intenzita hrozby jednotlivých skupin konkurenčních faktorů vzhledem k vybrané společnosti.

2.8 Benchmarking

Benchmarking je technika měřící výkonnost podniku ve srovnání s ostatními podniky. Benchmarking pomůže podniku objevit slabá místa a zjistit, kde by měl zapracovat na zlepšení. Vede k udržení konkurenceschopnosti, inovacím a ke zvýšení kvality daného podniku.

2.8.1 Charakteristika a podstata benchmarkingu

Kotler (2013, s. 66) uvádí, že benchmarking slouží společnosti k analýze nákladů a výkonů v mnoha oblastech vytvářejících hodnotu. Jde o porovnání společnosti s těmi nejlepšími společnostmi v odvětví. Dále uvádí, že benchmarking lze provádět také srovnáváním se s firmami z jiných odvětví.

David a David (2017, s. 657) uvádí, že benchmarking je technika, při níž se společnost porovnává s nejlepšími firmami v odvětví. Porovnávání se týká mnoha různých kritérií, která souvisí s výkonností podniku. Benchmarking směřuje k nalezení osvědčených postupů, jejichž zavedení může organizaci pomoci ke zlepšení výkonnosti.

Fotr a kolektiv (2020, s. 53) benchmarking vnímá, jako prostředek pro srovnání hodnocené společnosti s dalšími firmami, zejména těmi konkurenčními. Hodnocená společnost zjišťuje nejlepší parametry výkonnosti a stanovuje postup k jejich dosažení. Autor rozděluje systém implementace benchmarkingu do čtyř etap:

2.8.2 Klasifikace benchmarkingu

Dle Vochozky (2020, s. 139) v odborné literatuře existuje celá řada typologií benchmarkingu. Zejména existují základní typy benchmarkingu, ale rovněž i jeho další modifikované formy. Za nejstarší typ benchmarkingu pak autor označuje benchmarking konkurenční, který takto pojmenovala společnost Xerox.

Vochozka (2020, s. 139-141) rozlišuje několik typů benchmarkingu:

- **Funkcionální benchmarking** – navzájem srovnává specifické funkce jednotlivých společností. Lze také využít údaje zveřejněné v rámci průmyslových skupin.
- **Procesní benchmarking** – měří a porovnává procesy v rámci organizace.
- **Výkonový a konkurenční benchmarking** – pomáhá v boji proti přímým konkurentům. Zaměřuje se na řízení financí a výkonnost celého podniku.
- **Externí benchmarking** – společnost se porovnává s těmi nejlepšími v odvětví.
- **Interní benchmarking** – probíhá uvnitř analyzované společnosti. Porovnávají se jednotlivá vnitropodniková oddělení mezi sebou.

2.8.3 Postup procesu benchmarkingu

Vochozka (2020, s. 141) uvádí, že postup benchmarkingu je založen na pokládání otázek, které mají zjišťovat odlišnosti výsledků zjištěných hodnot srovnávaných údajů. Dříve, než se začne s porovnáváním odlišností, je nutné shromáždit co nejvíce informací pro správné rozhodnutí. Není snadné objektivně stanovit, zda je porovnávaná hodnota v pořádku, zde je vysoká či nízká. Dle autora je objektivnější srovnávat zjištěné výsledky s jinými podnikatelskými subjekty, přičemž z horších podniků si většinou nelze brát příklad. Porovnávat je dobré s ohledem na strukturu a obor podniku. Je nutné sledovat vývoj v tržním

prostředí. Například změny v oblastech legislativy a poptávky. Firma by si v rámci benchmarkingu měla uvědomit, zda je dostatečně výkonná, zda má optimální náklady, zda efektivně využívá veškerých kapacit, zda vhodně odměňuje vlastní pracovníky atd.

Účelem benchmarkingu tedy má být vylepšení produktů a procesů tak, aby lépe vyhovovaly požadavkům zákazníků. Je to také možnost, jak porovnat výkonnostní kritéria společnosti s těmi nejlepšími společnostmi v daném odvětví.

Fallon (BUSINESS NEWS DAILY, ©2021) rozděluje postup procesu benchmarkingu do pěti fází:

- **Výběr kritérií pro benchmarking** – je velmi důležité, jelikož je potřeba definovat, co se bude měřit. Dále je potřeba stanovit, jaké metriky budou pro měření využity.
- **Sběr potřebných dat pro benchmarking** – je možné využít internetové zdroje či zjišťovat informace od zaměstnanců, konkurentů a zákazníků.
- **Analýza získaných dat** – slouží pro zjištění aktuální pozice společnosti a pro stanovení budoucí optimální pozice, které chce společnost dosáhnout. Praktické je zakreslit zjištěné výsledky do grafu.
- **Vymyšlení plánu realizace** – společnost potřebuje plán, podle něhož se bude řídit při cestě za lepšími výsledky. Je potřeba v plánu stanovit cíle, které jsou srozumitelné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a časově ohraničené.
- **Sledování posunu společnosti** – je důležité monitorovat, zda se společnosti daří plnit cíle vytyčené v plánu. Tyto kontroly by měly probíhat pravidelně. Při úspěšném plnění cílů je plán pro společnost vhodný a přínosný. V opačném případě by bylo dobré zvážit úpravu plánu.

2.9 SWOT analýza

Fotr a kolektiv (2020, s. 360) uvádí, že SWOT analýza je analytickou metodou kombinující prvky analýzy makrookolí i analýzy mikrookolí. Grewal a Levy (2022, s. 55) popisují SWOT analýzu jako součást situační analýzy podniku, která společnosti pomůže nalézt silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

VNITŘNÍ FAKTORY	
SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS)	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES)
VNĚJŠÍ FAKTORY	
PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	HROZBY (THREATS)

Obrázek 7 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Špačka a Červeného, 2020, s. 148)

Westwood (2020, s. 34) vysvětluje, že silné stránky a slabé stránky jsou interní faktory. Tyto interní faktory se týkají společnosti samotné a jejích produktů. Hrozby a příležitosti jsou externí faktory, nad kterými společnost nemá žádnou kontrolu. SWOT analýza vede k používání silných stránek, překonání nedostatků, obraně před hrozbami a využití příležitostí.

Šafrová Drášilová (2019, s. 84) uvádí, že silné stránky mohou vznikat díky zkušenostem, dobrým kontaktům, zázemí a dostupným zdrojům. Pro nalezení silných stránek doporučuje porovnat vlastní produkt se všemi možnými alternativními řešeními téhož problému. Mezi slabé stránky můžeme řadit například malé znalosti a zkušenosti podniku, což platí zejména pro začínající podniky. Velkou slabinou může být nízká publicita podniku. S tím souvisí nedostatek dodavatelů, odběratelů i zaměstnanců. Pro takovou společnost je těžké obstát na trhu.

Špaček a Červený (2020, s. 147-149) doporučují začít vytyčením cíle SWOT analýzy. Je potřeba vědět, co bude v rámci analýzy zkoumáno. Tento cíl analýzy musí být jasně definovaný a také jej musí znát a chápat všichni řešitelé SWOT analýzy. Autoři doporučují vytvořit matici čtyř polí, kterými jsou silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Do jednotlivých kvadrantů je dobré vypsat vše, co řešitele napadne. Dále je potřeba důkladně zvážit, zda uvedený aspekt skutečně patří do daného kvadrantu. Existují výjimky, kdy aspekt může být uveden ve dvou kvadrantech současně. Každému aspektu má být přiřazena číslice od jedné do desíti, podle závažnosti konkrétního aspektu. Následuje filtrace aspektů s příliš nízkou závažností. Nejtěžší fází SWOT analýzy má být přemýšlení nad tím, jak aspekt v daném kvadrantu ovlivňuje každý aspekt v jiném kvadrantu. Jde o porovnání každého

aspektu s každým. Výsledky těchto úvah mají být sepsány do poznámkového aparátu. Na závěr analýzy je potřeba vytvořit výstup, tedy nějaký konkrétní plán pro dosažení cíle.

SWOT analýza tedy usiluje o vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza silných stránek pomůže firmě zjistit, ve kterých oblastech vyniká. Analýza slabých stránek pomůže zjistit, ve kterých oblastech by se firma měla zlepšit. Analýza příležitostí může vést k nalezení možností excelovat. Hrozbám se společnost brání a snaží se těmto situacím předejít.

2.10 Další nástroje analýzy

Existuje velké množství dalších analytických nástrojů, které využívají odlišných metod. Dotazníkové šetření je metoda, která není blíže specifikována v teoretické části, ale přesto bude využita v části praktické. Cílem dotazníkového šetření je zjistit postoje respondentů.

Dalšími nástroji jsou analýza 5C, VRIO analýza, Balanced scorecard, metoda ABC, analýza zkušenostního efektu a mnohé další analýzy. Velmi přínosná a zajímavá je finanční analýza. Není však možné pro analýzu využít všechny tyto metody i vzhledem k omezenému rozsahu této práce. Pro analýzu konkurenceschopnosti v praktické části bakalářské práce nebudou tyto metody využity.

3 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsou objasněny základní pojmy týkající se konkurence a konkurenceschopnosti. Konkurence je vzájemný souboj mezi společnostmi, které usilují o uspokojení potřeby téhož zákazníka. Konkurence má mnoho podob a lze ji rozčlenit podle různých kritérií. Podstatné je však vnímat důležitost konkurence a brát v potaz stále zostřující se konkurenční prostředí na většině trhů. Konkurenceschopnost je taková vlastnost, která společnosti umožňuje v konkurenčním prostředí obstát. Na konkurenceschopnosti by společnosti měly neustále pracovat a snažit se být lepší než konkurenti. Jednou z možností, jak být konkurenceschopnější je vytvoření konkurenční výhody. Konkurenční výhoda nastává v případě, že společnost disponuje zdroji, znalostmi či něčím jiným, co ostatní konkurenti nemají. Konkurenční výhoda vytváří pro společnost ochrannou bariéru před ostatními konkurenty. Dalším vysvětleným pojmem je konkurenční strategie, což je konkrétní plán společnosti, jehož cílem je zvýšení konkurenceschopnosti. Strategií existuje celá řada a je úkolem každé společnosti, aby nalezla vhodnou strategii. Pro společnosti je možné obstát na stávajících konkurenčních trzích, které jsou nazývány jako „rudé oceány“. Druhou variantou je nalezení „modrého oceánu“, což je zcela nový trh bez konkurenčních subjektů.

Druhá kapitola pojednává o marketingových analýzách. Tyto analýzy slouží ke zhodnocení stávající situace společnosti. Měly po pomoci společnosti nalézt vhodné možnosti na trhu a umožnit vytvoření vlastní konkurenční strategie. V souvislosti s analýzami je nutné znát také okolí a prostředí podniku. Vnitřní prostředí je tvořeno podnikem samotným a zahrnuje vnitropodnikové zdroje, systémy a vazby. Vnější prostředí se nachází v okolí podniku a lze jej rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí. V rámci této kapitoly byly vysvětleny analýzy, které jsou velmi vhodné pro analýzu konkurenceschopnosti. Jedná se o BCG matice, PESTLE analýzu, Porterův model pěti konkurenčních sil a benchmarking. Existuje také celá řada dalších vhodných analytických metod, které ale v této práci nebudou použity.

Informace, které byly získány v teoretické části budou podkladem pro praktickou část práce. Na základě vybraných analýz bude posouzena stávající konkurenceschopnost vybrané společnosti. Na základě analýz budou vytvořeny návrhy pro posílení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost, kterou budu v následujících kapitolách analyzovat, si nepřeje být konkrétně jmenována. Dle zákona o účetnictví společnost řadíme do kategorie mikro účetních jednotek. Společnost se zabývá prodejem obráběcích nástrojů a jejich servisem. Základní kapitál společnosti je ve výši 200 000 Kč. Údaje o vybrané společnosti byly získány na základě konzultace s obchodním ředitelem vybrané společnosti a ověřeny ve veřejném rejstříku.

4.1 Základní informace

Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným (s.r.o.), tedy se jedná o právnickou osobu. V minulosti působila také jako fyzická osoba. Společnost sídlí na území České republiky, kde má své sídlo a provozovnu. Obchoduje s mezinárodními partnery, ale většina obchodních partnerů sídlí v České republice. Tato firma je každoročně zisková a nemá žádné závazky po lhůtě splatnosti. Sídlo společnosti je místem, které má spíše administrativní účely. Skutečná činnost probíhá na provozovně, která zahrnuje několik oddělených pracovišť. Největším pracovištěm je sklad výrobků, který je zároveň místem balení a expedice objednávek. Součástí provozovny jsou kanceláře pro administrativu, komunikaci se zákazníky a IT práce.

4.2 Předmět podnikání

Předmětem podnikání je velkoobchod, specializovaný maloobchod, pronájem a půjčování věcí movitých a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost se zaměřuje zejména na velkoobchod a prodej obráběcích nástrojů pro jiné podniky či obchody. Rovněž se soustředí i na B2C sektor a snaží se nabídnout potřebné nástroje jednotlivcům, zejména prostřednictvím e-shopu.

4.3 Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje do roku 1997, kdy dva přátelé založili malou firmu zaměřenou na prodej obráběcích nástrojů. Společnost vznikla v České republice, kde sídlí dodnes. Společnost od svého vzniku nepřekročila počtem zaměstnanců 10 osob. Zaměření společnosti se v průběhu historie příliš neměnilo, pouze docházelo k většímu rozšiřovaní sortimentu. V průběhu historie firma měla vlastní výrobní oddělení pro výrobu speciálních nástrojů na zakázku, nicméně v současnosti se firma výrobou aktivně nezabývá.

4.4 Vedení společnosti

Vybraná společnost je soukromým podnikem dvou společníků, kteří shodně vložili při založení společnosti peněžitý vklad ve výši 100 000 Kč. Statutárním orgánem společnosti je její jednatel. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Organizační struktura společnosti je liniová a je koordinovaná obchodním ředitelem, který je zároveň jednatelem. Společnost v tuto chvíli zaměstnává 4 osoby na plný úvazek. Dále společnost zaměstnává několik zaměstnanců formou DPP. Některé služby, například účetní a daňové poradenství, společnost neprovádí vlastními silami a využívá outsourcing.

4.5 Produktové portfolio

Vybraná společnost nabízí obráběcí nástroje pro široké spektrum využití. Jedná se o vrtáky, závitníky, frézy, soustružnické nože, výhrubníky, výstružníky, záhlubníky, držáky a upínače nástrojů, výměnné břitové destičky, vyvrtávací nástroje a mnohé další nástroje. Výrobkové portfolio dle obchodního ředitele společnosti činí přibližně 45 000 produktů. Snahou společnosti je nabídnout ve všech kategoriích dostatečný počet nástrojů, aby každý zákazník našel potřebný nástroj a dokázal tak uspokojit svou potřebu. Ze stejného důvodu jsou velmi často položky nabízeny v mnoha variantách. Jedná se odlišnosti v průměrech nástrojů, délkách a šířkách nástrojů, materiálech, povlacích a povrchových úpravách, tvarech atd.

Společnost svůj sortiment nakupuje zejména od výrobců, ale také od velkoobchodníků. Významné výrobní společnosti, od nichž společnost nakupuje sortiment jsou především výrobci z Evropy a Asie. Mezi známé a kvalitní výrobce obráběcích nástrojů, se kterými společnost spolupracuje jsou ALPEN-MAYKESTAG s.r.o., BUČOVICE TOOLS a.s., Dormer Pramet s.r.o., Gühring KG, M&V s.r.o., NAREX Ždánice s.r.o., NACHI-FUJIKOSHI, PAFANA, PILANA MCT s r.o. a mnozí další významní výrobci.

4.6 Propagace

Vybraná společnost nabízí svůj sortiment zejména na svém e-shopu. S B2B zákazníky je společnost spojena prostřednictvím e-mailové a telefonické komunikace. Společnost nemá své vlastní marketingové oddělení. Propagaci má na starosti jeden ze společníků, a dále jsou některé marketingové práce outsourcovány.

Společnost se snaží rozvíjet a využívat moderních metod propagace. Mezi nimi jsou například propagace na Facebooku, YouTube nebo Smart e-mailing. Společnost vydává také vlastní produktový katalog, který je určen zejména pro velké odběratele a pravidelné

odběratele. Na YouTube má společnost velké množství návodů, propagačních a instruktážních videí. Mnohá videa byla zpracovaná velmi kvalitně, což dokazují velké počty shlédnutí videí. Například videa o jednotlivých typech vrtáků mají jen málokdy méně, než 10 000 shlédnutí. Aktivita na sociálních sítích však není příliš významná, za poslední rok na facebookové stránce nebyl přidán jediný příspěvek. I přesto, že je společnost na sociálních sítích v poslední době spíše pasivní, je dobře, že alespoň nějakým způsobem o sobě dává na internetu vědět. Nicméně společnost nevyužívá jiné populární sociální sítě, jakými jsou Instagram, Twitter nebo LinkedIn.

Co se týče optimalizace pro vyhledávání, je na tom vybraná společnost vcelku dobře. Její produkty, zejména z některých kategorií, se na vyhledávačích zobrazují mezi prvními. Příkladem dobře zobrazovaných kategorií jsou: tvrdokovové monolitní vrtáky, vyměnitelné břitové destičky, ruční sadové závitníky nebo tvrdokovové tyčky pro výrobu nástrojů. Také fotografie výrobků se při vyhledávání zobrazují velmi pěkně, což může k nákupu na e-shopu přilákat nové zákazníky. Na druhé straně při zadání některých klíčových slov zaujímá vybraná společnost na vyhledávačích převážně zadní pozice. Je potřeba i v této oblasti zapracovat na odstranění některých nedostatků.

5 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE

V této kapitole se budu věnovat hlavním konkurentům společnosti. Vysvětlím metodu výběru konkurence a poté představím tři konkurenční podniky a provedu jejich stručnou charakteristiku.

Konkurenční prostředí v odvětví lze charakterizovat poměrně velký konkurenčním tlakem. Lze jej klasifikovat jako monopolistickou konkurenci. Nejedná se zde o vyhrocenou konkurenci, která by mohla obsahovat konflikty a spory mezi jednotlivými tržními subjekty. Vzhledem k dnešnímu širokému konkurenčnímu prostředí je potřeba si uvědomit, že kromě přímých konkurentů existuje také mnoho dalších nepřímých konkurentů, kteří se specializují na obráběcí nástroje jen okrajově. Přímými konkurenty v odvětví jsou malé podniky i velké korporace. Poptávka po obráběcích nástrojích je různorodá rozmanitá. Pro zákazníky je důležité kvalitní řešení jejich problémů. Tímto řešením mohou být kvalitní obráběcí nástroje, ale také nová inovativní řešení přinášející ještě větší spolehlivost a přesnost. (Schunk, ©2022)

5.1 Metoda výběru konkurence

Konkurenční podniky byly vybrány na základě konzultací s obchodním ředitelem společnosti, který má mnohaleté zkušenosti v tomto odvětví. Kritériem výběru bylo podobné zaměření podniků, proto se jedná o podniky nabízející obráběcí nástroje různých druhů.

5.2 Konkurent A

Konkurent A je česká společnost, která na trhu působí od roku 2006. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Nabízí bohatý sortiment obráběcích nástrojů. Konkurent A nabízí své zboží zejména na e-shopu. Prodává jak na B2B trhu, tak i na B2C trhu. Společnost má jednoho společníka, který při založení společnosti vložil peněžitý vklad ve výši 200 000 Kč. Počet zaměstnanců společnosti je v rozmezí 1-5 osob. Lze tedy očekávat nepříliš rozvětvenou organizační strukturu společnosti. Konkurent A se nezabývá výrobou obráběcích nástrojů, protože se jedná o obchodní společnost. Aktivně vykonává pouze živnost č.1 Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

5.3 Konkurent B

Tato konkurenční společnost vznikla v roce 2006 a sídlí v České republice. Jedná se o společnost zabývající se výrobou obráběcích nástrojů a jejich prodejem. Tato společnost je společností s ručením omezeným a má dva jednatele, kteří tvoří vedení firmy. Základní kapitál společnosti činí 8 200 000 Kč. Dle výroční zprávy z roku 2020 ve společnosti pracuje 59 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je hierarchická. Nejvyšší pozici mají jednatelé, kteří dohlížejí na obchodního ředitele, hlavní účetní a vedoucího výroby. Tito mají na starost dohled na ostatní ředitele a pracovníky. Do majetku společnosti patří rozsáhlý výrobní areál, který prošel v posledních letech velkou modernizací. Společnost v příštích letech plánuje do rozvoje dále investovat a poskytovat zákazníkům co nejkvalitnější služby. Své výrobky, ale i jiné zboží, společnost nabízí na svém e-shopu. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2021)

5.4 Konkurent C

Konkurent C je česká společnost, která byla založena v roce 2005. Právní forma společnosti byla různá. Do roku 2017 společnost působila jako fyzická osoba, ale v roce 2017 se stala společností s ručením omezeným, a to platí dodnes. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Tato společnost je obchodní společností, která se zabývá prodejem širokého sortimentu zboží. Jedná se zejména o prodej nářadí a nástrojů pro kovoobrábění. Ve vedení společnosti jsou dva společníci, kteří při vzniku společnosti shodně vložili částku 5 000 Kč. Základní kapitál společnosti tedy činí 10 000 Kč. Ve společnosti je aktuálně zaměstnáno mezi 6 až 9 zaměstnanci. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, ©2022)

5.5 Zhodnocení rozboru

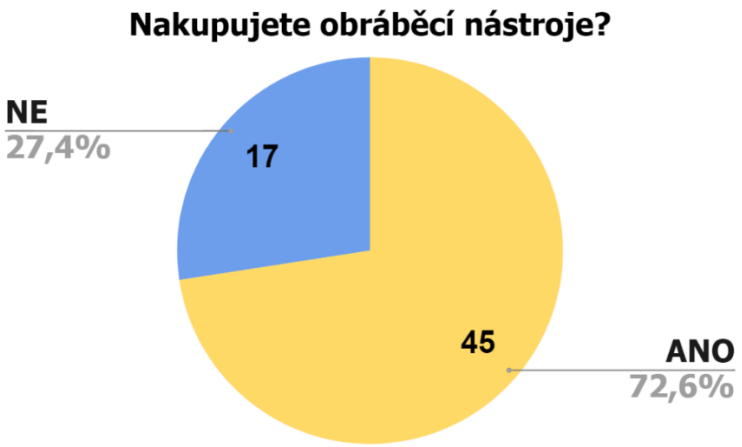
Konkurenti byli vybráni pečlivě, nicméně lze mezi jednotlivými konkurenty vidět velké rozdíly. Konkurent B se vymyká svou velikostí a silnou pozicí, v porovnání s ostatními má daleko větší majetek i počet zaměstnanců, a především se ve velkém zabývá výrobou obráběcích nástrojů. Rozdílná byla také výše vloženého základního kapitálu, což však není nutně rozhodující údaj. Je také vidět rozdílnou strukturu organizace společností. Společným znakem, který spojuje všechny podniky je prodej obráběcích nástrojů a prodej na e-shopu. Rovněž je zajímavé, že všechny společnosti byly založeny přibližně ve stejném čase. Dnes jsou již všechny více než 15 let na trhu.

6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

6.1 Dotazníkové šetření

Tento kvantitativní výzkum měl za cíl zjistit postoje a preference zákazníků při nákupu obráběcích nástrojů. Vyplnit toto krátké dotazníkové šetření netrvalo více, než 3 minuty. Dotazníkové šetření bylo anonymní a bylo určeno právnickým osobám a OSVČ. Sběr dat probíhal od 15.3. 2022 do 3.5. 2022 a to za využití platformy Google Forms. Pozvání k vyplnění dotazníkového šetření spolu s odkazem na dotazník bylo posláno na 400 vybraných emailových adres. Tyto emailové adresy byly převzaty z informačního systému vybrané společnosti. Tato databáze kontaktů obsahovala stávající i bývalé odběratele a také potenciální odběratele. V rámci pozvánky k vyplnění byly poskytnuty všechny potřebné informace ohledně dotazníkového šetření a potenciálním respondentům bylo předem poděkováno za jejich ochotu. Na dotazníkové šetření zareagovalo 62 respondentů. Návratnost dotazníků tedy činila 15,5 %. Vzhledem k omezenému množství vhodných kontaktů se bohužel nepodařilo nasbírat více respondentů. Otázky měly různý charakter a jednalo se o otázky otevřené i uzavřené. Samotný dotazník se nachází v příloze viz Příloha č.1.

První otázka byla otázkou filtrační. Zjišťovala, zda respondent nakupuje obráběcí nástroje. V případě, že se jednalo o respondenta, který nenakupuje obráběcí nástroje, byl tento respondent automaticky přesměrován na závěr dotazníku. Je pravděpodobné, že nákupy obráběcích nástrojů zajišťoval v těchto případech někdo jiný než respondent. Druhou možností je, že se jednalo o právnickou osobu, která obráběcí nástroje nenakupuje. Jelikož tito respondenti neměli zkušenosti s nákupem obráběcích nástrojů, nedostali možnost odpovídat na další otázky. Těchto irelevantních respondentů bylo celkem 17. Zbylých 45 respondentů odpovědělo, že obráběcí nástroje nakupují, a proto byli přesměrování do sekce obecných otázek ohledně nákupu obráběcích nástrojů.



Obrázek 8 Nákup obráběcích nástrojů (vlastní zpracování)

Vhodné respondenty bylo potřeba identifikovat a zjistit o nich základní informace. Z tohoto důvodu dotazník obsahoval čtyři identifikační otázky:

První identifikační otázka zjišťovala formu podnikání respondentů. Společnost s ručením omezením je právní formou podnikání, která se týká 62,2 % respondentů. Fyzické osoby, které se věnují podnikání, tvořily 26,7 % ze všech respondentů. Akciová společnost je právní formou podnikání pro 6,7 % respondentů. Zbylí 2 respondenti označili jinou právní formu podnikání. Pro vybranou společnost z této otázky vyplývá, že mezi odběratele obráběcích nástrojů s největší pravděpodobností patří především korporace a fyzické osoby tvoří menší část nakupujících.

Tabulka 3 Identifikační otázka 1 (vlastní zpracování)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKA 1: Jaká je forma vašeho podnikání? Označte křížkem druh právní formy vašeho podniku / organizace.		
forma podnikání	**počet respondentů s danou formou podnikání (absolutní)**	**počet respondentů s danou formou podnikání (relativní)**
podnikatel (fyzická osoba)	12	26,7 %
státní podnik	0	0,0 %
akciová společnost	3	6,7 %
společnost s ručením omezeným	28	62,2 %
družstvo	0	0,0 %
jiná	2	4,4 %
celkový počet respondentů	**45**	**100 %**

Druhá identifikační otázka se respondentů tázala na zaměření jejich podniku či organizace. Největší počet respondentů zvolil čistě výrobní zaměření, jednalo se o 44,4 % respondentů. Na výrobu i obchod je zaměřen podnik/organizace 42,2 % respondentů. Zbylých 13,3 % respondentů charakterizovalo svůj podnik/organizaci jako čistě obchodní. Vybraná společnost může čerpat výhody z možnosti spolupráce s výrobními podniky, od kterých může nakupovat obráběcí nástroje.

Tabulka 4 Identifikační otázka 2 (vlastní zpracování)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKA 2: Jaké je zaměření vašeho podniku/organizace?		
zaměření podniku	**počet respondentů s daným zaměřením podniku (absolutní)**	**počet respondentů s daným zaměřením podniku (relativní)**
výroba i obchod	19	42,2 %
obchod	6	13,3 %
výroba	20	44,4 %
celkový počet respondentů	**45**	**100 %**

Třetí identifikační otázka se respondentů ptala na objem utracených peněz za obráběcí nástroje. Respondenti měli odhadnout, kolik peněz utratí za 1 rok nákupem obráběcích nástrojů. Shodný počet respondentů, konkrétně 44,4 %, uvedl objem utracených peněz v rozmezí 100 000 Kč - 999 999 Kč a méně než 100 000 Kč. Pouhých 6,7 % respondentů odhadlo objem utracených peněz v rozmezí 1 000 000 Kč – 5 000 000 Kč. Zbylých 4,4 % respondentů odhaduje, že roční objem utracených peněz je vyšší než 5 000 000 Kč. Poměrně vysoký objem utracených peněz respondentů dokazuje relevantnost tohoto dotazníkového šetření. Lze vidět, že se jedná o skutečně významné odběratele obráběcích nástrojů, především v případech nákupů o finančním objemu větším než jeden milion korun.

Tabulka 5 Identifikační otázka 3 (vlastní zpracování)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKA 3: V jakém finančním objemu děláte objednávky obráběcích nástrojů za 1 rok? (odhadněte)		
finanční objem objednávek za 1 rok	**počet respondentů (absolutní)**	**počet respondentů (relativní)**
méně než 100 000 Kč	20	44,4 %
100 000 Kč - 999 999 Kč	20	44,4 %
1 000 000 Kč - 5 000 000 Kč	3	6,7 %
více než 5 000 000 Kč	2	4,4 %
celkový počet respondentů	**45**	**100 %**

Poslední identifikační otázka zkoumala, ve kterém kraji respondenti pracují. Nejvíce respondentů pracuje v Moravskoslezském kraji, jedná se o 62,2 % respondentů. Shodně 6,7 % respondentů pracuje v Olomouckém, Pardubickém a Středočeském kraji. Stejný počet respondentů, konkrétně 4,4 % respondentů, pracuje v Plzeňském a Jihočeském kraji a v Praze. Zbylí dva jednotlivci pracují v Ústeckém a Královehradeckém kraji. Pro vybranou společnost může být zajímavé pátrat po příčinách absence respondentů z některých regionů. Jednoznačně největší počet respondentů v Moravskoslezském kraji je dána tím, že vybraná společnost spolupracuje nejvíce s firmami právě v tomto regionu.

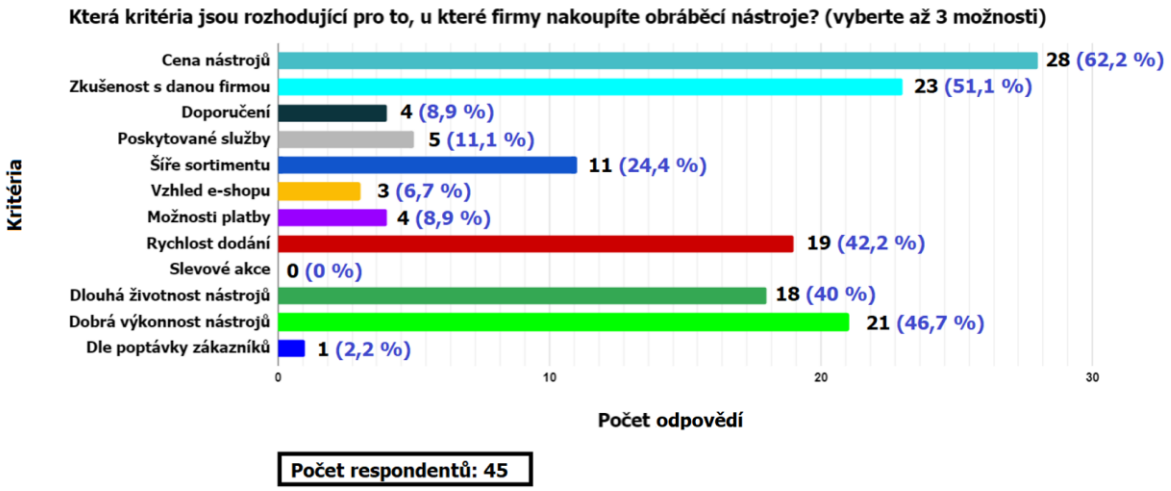
Tabulka 6 Identifikační otázka 4 (vlastní zpracování)

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKA 4: Z jakého jste kraje? (kraj ve kterém pracujete)		
kraj	**počet respondentů pracujících v daném kraji (absolutní)**	**počet respondentů pracujících v daném kraji (relativní)**
Moravskoslezský kraj	28	62,2 %
Olomoucký kraj	3	6,7 %
Hlavní město Praha	2	4,4 %
Pardubický kraj	3	6,7 %
Jihočeský kraj	2	4,4 %
Středočeský kraj	3	6,7 %
Plzeňský kraj	2	4,4 %
Ústecký kraj	1	2,2 %
Královéhradecký kraj	1	2,2 %
celkový počet respondentů	**45**	**100 %**

První otázkou ze sekce obráběcích nástrojů byla specifikace firmy, u níž respondenti nejvíce nakupují obráběcí nástroje. Porovnávacím kritériem byl objem utracených peněz za obráběcí nástroje. Vybraná společnost si nepřála více analyzovat výsledky odpovědí na tuto otázku. Navíc je tato otázka velmi ovlivněna tím, že většina kontaktů byla převzata z databáze vybrané společnosti.

Druhá otázka ze sekce obráběcích nástrojů se týkala kritérií, která jsou rozhodující pro výběr společnosti, u níž budou obráběcí nástroje nakoupeny. Jako nejdůležitější kritérium respondenti považují cenu nástrojů, která je rozhodující pro 62,2 % z nich. Druhým nejdůležitějším kritériem je zkušenost s danou firmou, která je rozhodující pro 51,1 % respondentů. Třetím nejdůležitějším kritériem respondenti zvolili dobrou výkonnost nástrojů, která je rozhodující pro 46,7 % respondentů. Pro 42,2 % respondentů je rozhodující rychlost dodání objednávky. Právě pro 40 % respondentů je rozhodující dlouhá životnost nástrojů. Posledním kritériem, které je rozhodující pro podstatnou část respondentů je šíře sortimentu, která je rozhodující pro 24,4 % respondentů. Ostatní kritéria většina respondentů nepovažovala za rozhodující pro to, u které firmy nakoupí obráběcí nástroje.

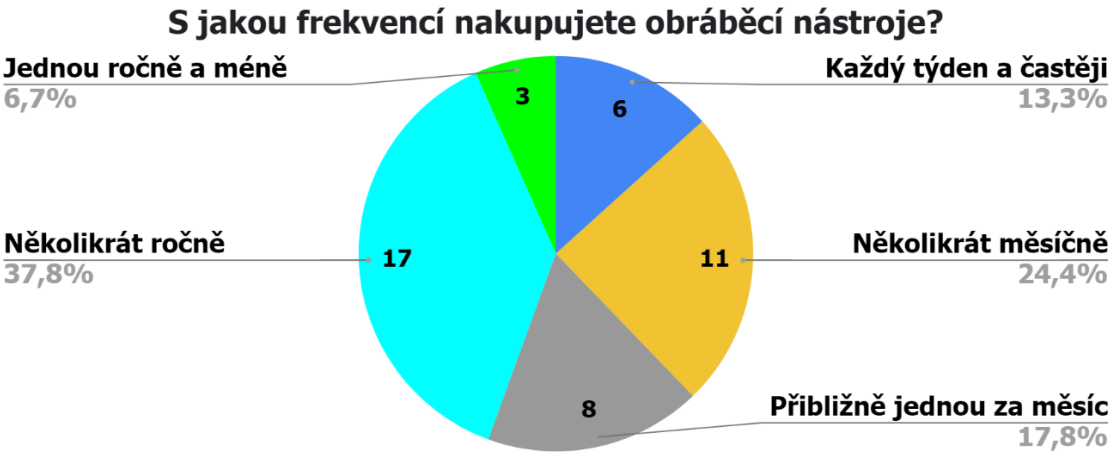
Pro vybranou společnost to znamená, že by se měla zamyslet zejména nad těmi kritérii, která jsou pro respondenty nejdůležitější. Zejména by bylo dobré se zaměřit na cenu nástrojů, dobrý přístup k zákazníkům, dostatečnou výkonnost a životnost nástrojů a také na rychlost dodání objednávky. Tato kritéria budou dále porovnávána v rámci benchmarkingu viz kapitola 6.5.



Obrázek 9 Kritéria rozhodující o výběru firmy pro nákup nástrojů (vlastní zpracování)

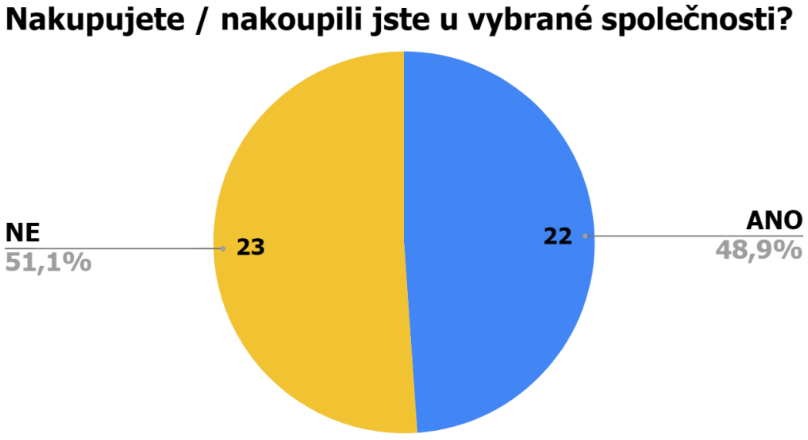
Třetí otázka ze sekce obráběcích nástrojů zkoumala frekvenci nákupu obráběcích nástrojů. Nejvíce respondentů nakupuje obráběcí nástroje několikrát ročně, konkrétně se jedná o 37,8 % respondentů. Velká část respondentů nakupuje obráběcí nástroje několikrát měsíčně, jedná se o 24,4 % respondentů. Přibližně jednou za měsíc nakupuje 17,8 % respondentů. Opravdu často, tedy každý týden a častěji, nakupuje 13,3 % respondentů. Nejméně respondentů nakupuje s frekvencí jedenkrát za rok a méně, tuto možnost zvolilo pouze 6,7

% respondentů. Lze tedy vidět, že většina respondentů nakupuje minimálně jednou měsíčně. Firemní odběratelé nakupující obráběcí nástroje jen výjimečně jsou pro vybranou společnost o něco méně zajímaví než ti, kteří nakupují pravidelně. Pro vybranou společnost totiž získání loajality některých zákazníků znamená příležitost k opakovaným objednávkám.



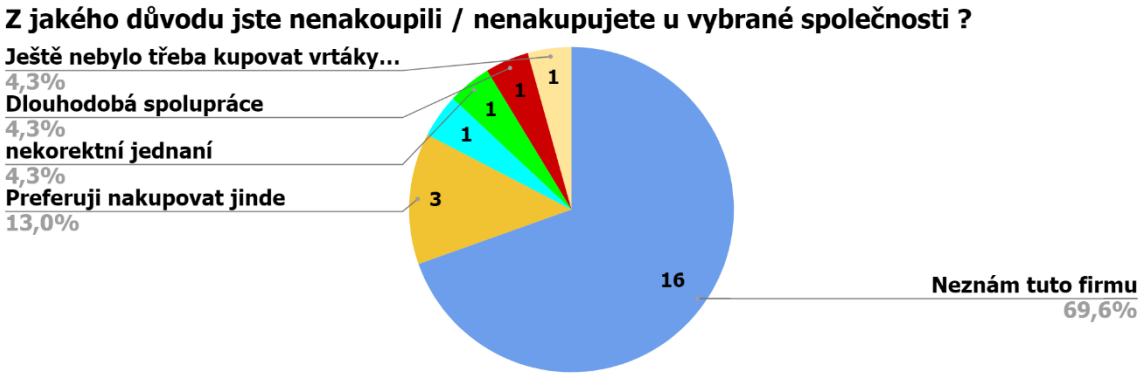
Obrázek 10 Frekvence nákupu obráběcích nástrojů (vlastní zpracování)

Další otázka zjišťovala, zda respondenti v minulosti alespoň jednou nakoupili u vybrané společnosti. Respondenti se v této odpovědi rozdělili takřka rovnoměrně. Žádný nákup u vybrané společnosti neprovedlo 51,1 % respondentů. Alespoň jednou u vybrané společnosti nakoupilo 48,9 % respondentů. Pro vybranou společnost z této otázky vyplývá, že je stále velký potenciál k oslovení mnoha nových zákazníků, kteří u ní zatím nikdy nenakoupili. Odpovědi všech 45 respondentů jsou znázorněny na obrázku 11:



Obrázek 11 Nákupy u vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Otázka zkoumající, z jakého důvodu nenakoupili u vybrané společnosti, se zobrazila pouze těm respondentům, kteří nikdy nenakoupili u vybrané společnosti. Respondenti měli vysvětlit, jaký je hlavní důvod neuskutečněného nákupu u vybrané společnosti. Ukázalo se, že většina respondentů vybranou společnost vůbec nezná, konkrétně se jednalo o 69,6 % respondentů. Pro vybranou společnost to znamená, že je potřeba zapracovat na propagaci svého jména. Prospělo by, kdyby se společnosti podařilo zvýšit povědomí o její existenci. Dalších 13 % respondentů preferuje nakupovat raději jinde. Tito respondenti by mohli změnit svůj názor v případě, že by jim vybraná společnost nabízela kvalitnější a výhodnější služby než konkurence. Pouhých 4,3 % respondentů zvolilo jiné důvody. Mezi jinými důvody bylo nekorektní jednání, dlouhodobá spolupráce a absence potřeby nakupovat vrtáky. Zbylé respondenty by bylo ve většině případů možné přesvědčit jen velmi obtížně. Graf s vizualizovanými odpověďmi všech 23 respondentů ukazuje obrázek 12:

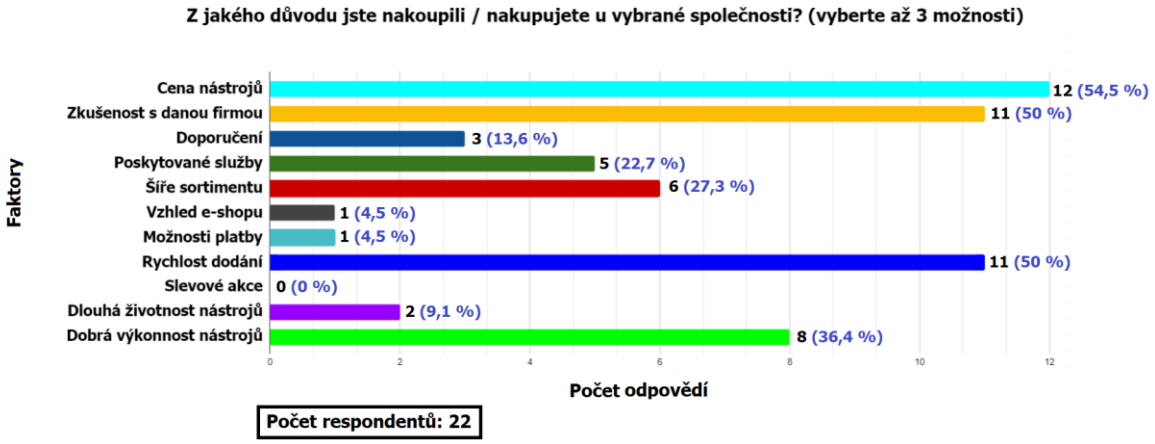


Obrázek 12 Proč respondenti nenakupují u vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Následující otázky byly určeny respondentům, kteří nakoupili či nakupují u vybrané společnosti. Sedmá až jedenáctá otázka měla prozkoumat preference, nákupní chování a zkušenosti vybraných respondentů. Tyto informace budou velmi zajímavé pro vybranou společnost, jelikož se jedná o velmi cennou zpětnou vazbu od odběratelů.

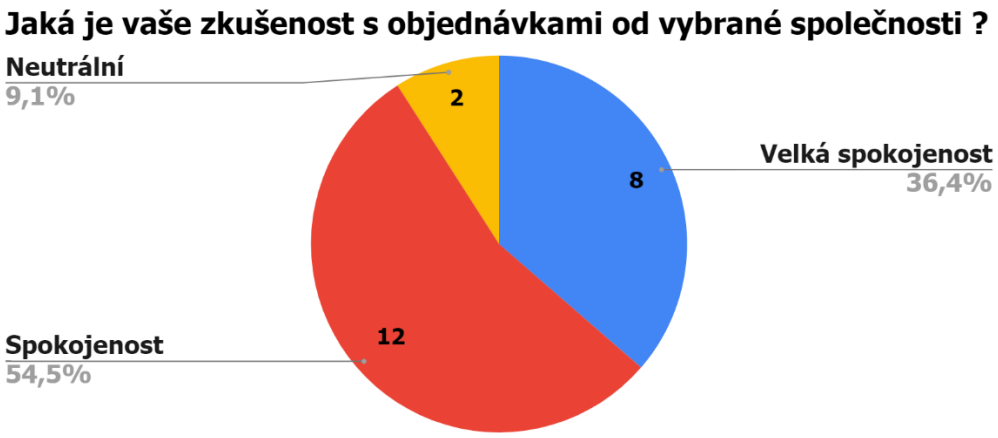
Následující otázka se tázala na důvod, kvůli kterého respondenti nakoupili či nakupují u vybrané společnosti. Nejvíce respondentů u společnosti nakupuje z důvodu ceny nástrojů, jedná se o 54,5 % respondentů. Dalšími velmi důležitými kritérii pro nákup u vybrané společnosti byly zkušenost s danou firmou a rychlost dodání. Tyto dva faktory jsou důvodem nákupu u vybrané společnosti právě pro polovinu respondentů. Pro 36,4 % respondentů je důvodem nákupu u vybrané společnosti dobrá výkonnost nástrojů. Šíře sortimentu motivuje k nákupu u vybrané společnosti 27,3 % respondentů. Poskytované služby jsou důvodem pro

nákup u vybrané společnosti pro 22,7 % respondentů. Doporučení přimělo nakoupit u vybrané společnosti 13,6 % respondentů. Dlouhá životnost nástrojů byla rozhodující pouze pro 2 respondenty. Vzhled e-shopu a možnosti platby byly rozhodujícím faktorem shodně pouze pro 1 respondenta. Slevové akce nepřesvědčily k nákupu u společnosti žádného respondenta.



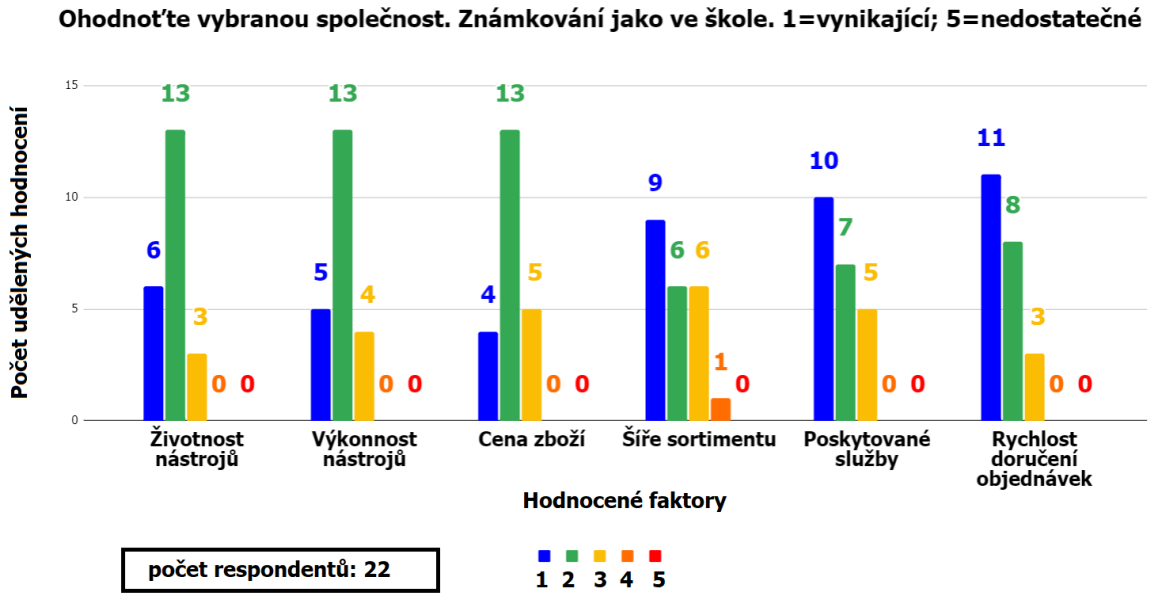
Obrázek 13 Důvody, proč respondenti nakupují u vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Osmá otázka byla zaměřena na zkušenost respondentů s objednávkami od vybrané společnosti. Spokojenost s objednávkami od vybrané společnosti vyjádřilo 54,5 % respondentů. Velkou spokojenost s objednávkami vyjádřilo 36,4 % respondentů. Zbylých 9,1 % respondentů mělo s objednávkami od vybrané společnosti neutrální zkušenost. Je jistě velmi dobré, že naprostá většina respondentů pociťuje spokojenost s objednávkami od vybrané společnosti. Je však otázkou, zda je v dnešní době spokojenost zákazníků dostačující. Lze totiž konstatovat, že v dnešní době je spokojenost spíše standardem. Výborným výsledkem je vyjádření velké spokojenosti, kterou pociťovala více než třetina respondentů. Vybraná společnost by měla usilovat o dosažení ještě většího množství velmi spokojených zákazníků. Velmi spokojení zákazníci s největší pravděpodobností u vybrané společnosti opět nakoupí a budou vůči ní loajálnější. Graf shrnující odpovědi všech 22 respondentů je zobrazen na obrázku 16 na následující straně.



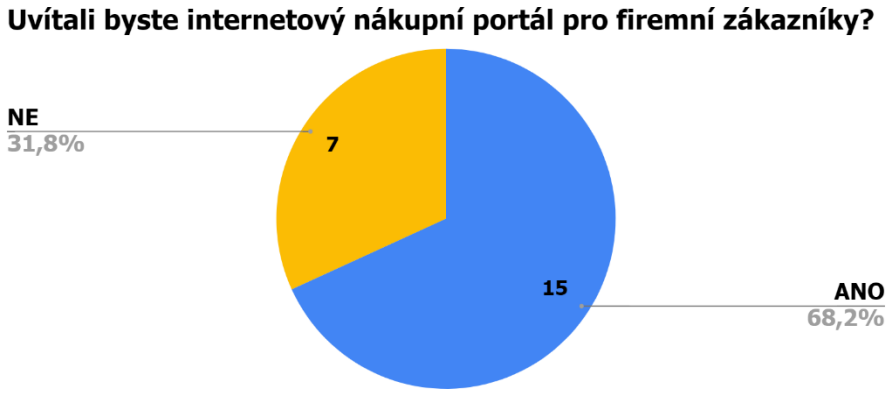
Obrázek 14 Zkušenost s objednávkami od vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Devátou otázkou bylo hodnocení vybrané společnosti. Respondenti měli za úkol oznámkovat vybrané faktory. Těmito faktory byla životnost nástrojů, výkonnost nástrojů, cena zboží, šíře sortimentu, poskytované služby a rychlost doručení objednávek. Každý faktor měl být ohodnocen známkou od 1 do 5, přičemž 1 znamenala vynikající hodnocení a 5 nedostatečné hodnocení. Nejlépe hodnoceným faktorem byla rychlost doručených objednávek, která dosáhla aritmetického průměru 1,64. Jen o málo horší průměrnou známku získaly poskytované služby, jejichž průměrná známka činila 1,77. Na třetím místě se umístila životnost nástrojů, přičemž aritmetický průměr hodnocení činil 1,86. Na dělené čtvrté příčce se umístily faktory výkonnost nástrojů a šíře sortimentu. Průměrná známka obou faktorů byla 1,95. V rámci hodnocených faktorů získala nejhorší průměrnou známku cena zboží s výslednou známkou 2,05. Vybraná společnost respondenty uspokojila nadprůměrně dobře. Všechny faktory získaly nadprůměrné hodnocení a průměrné známky nabyly velmi podobných hodnot. Na faktorech, které získaly mírně nižší průměrnou známku, by vybraná společnost mohla zapracovat a usilovat tak o větší spokojenost zákazníků. Hodnocení vybrané společnosti je graficky znázorněno na obrázku 17 na následující straně.



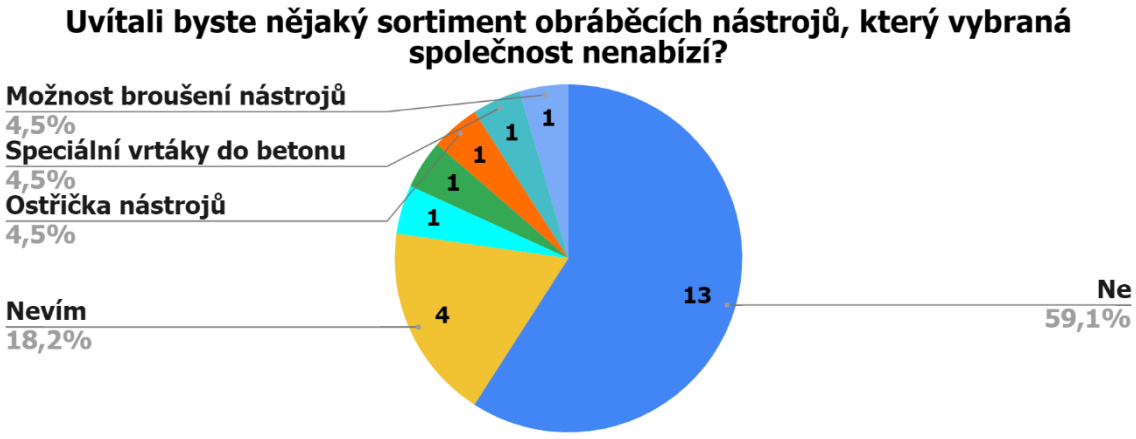
Obrázek 15 Hodnocení konkrétních faktorů vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Desátá otázka měla zjistit názor respondentů na případné zřízení internetového nákupního portálu pro firemní zákazníky. Tento portál by firemním zákazníkům nabídnul více funkčností a větší přehlednost. Mezi novými funkčnostmi by bylo nastavení exkluzivních individuálních cen, přehledné sledování historie objednávek a aktuální dostupnost jednotlivých položek na skladě. Větší část respondentů, přesněji 68,2 %, by internetový nákupní portál pro firemní zákazníky uvítala. Zbylých 31,8 % respondentů vyjádřilo nezájem o zřízení internetového nákupního portálu pro firemní zákazníky. Výsledkem je tedy poměrně vysoká ochota odběratelů ke zřízení tohoto nákupního portálu. Vybraná společnost by v případě zřízení tohoto nákupního portálu měla svým odběratelům nabídnout možnost svobodné volby. Sami odběratelé by se díky tomu mohli rozhodnout, zda budou internetový portál využívat nebo ne. V opačném případě by mohla část odběratelů cítit nátlak a mohli by zcela ukončit spolupráci s vybranou společností. Na obrázku 18 je graf, kde jsou znázorněny odpovědi všech 22 respondentů. Obrázek je na následující straně.



Obrázek 16 Názor respondentů na firemní internetový portál (vlastní zpracování)

Jedenáctá otázka zjišťovala, zda by respondenti uvítali nějaký sortiment, který vybraná společnost nenabízí. Rozšíření sortimentu není potřeba dle 59,1 % respondentů. Dalších 18,2 % respondentů odpovědělo, že neví. Zbylí respondenti dávali návrhy na rozšíření sortimentu. Mezi těmito návrhy figurují břitové destičky, prémiové vrtáky do dřeva, speciální vrtáky do betonu, ostřička nástrojů a možnost broušení nástrojů. Je potřeba podotknout, že vybraná společnost již možnost broušení nástrojů nabízí. Bohužel daný respondent o této možnosti zřejmě nevěděl. Vybraná společnost by měla tyto návrhy posoudit a provést průzkum mezi odběrateli, zda by o navrhovaný sortiment měli zájem. Obrázek 19 obsahuje graf ukazující postoje 22 respondentů k případnému novému sortimentu obráběcích nástrojů:



Obrázek 17 Zájem respondentů o případné rozšíření sortimentu (vlastní zpracování)

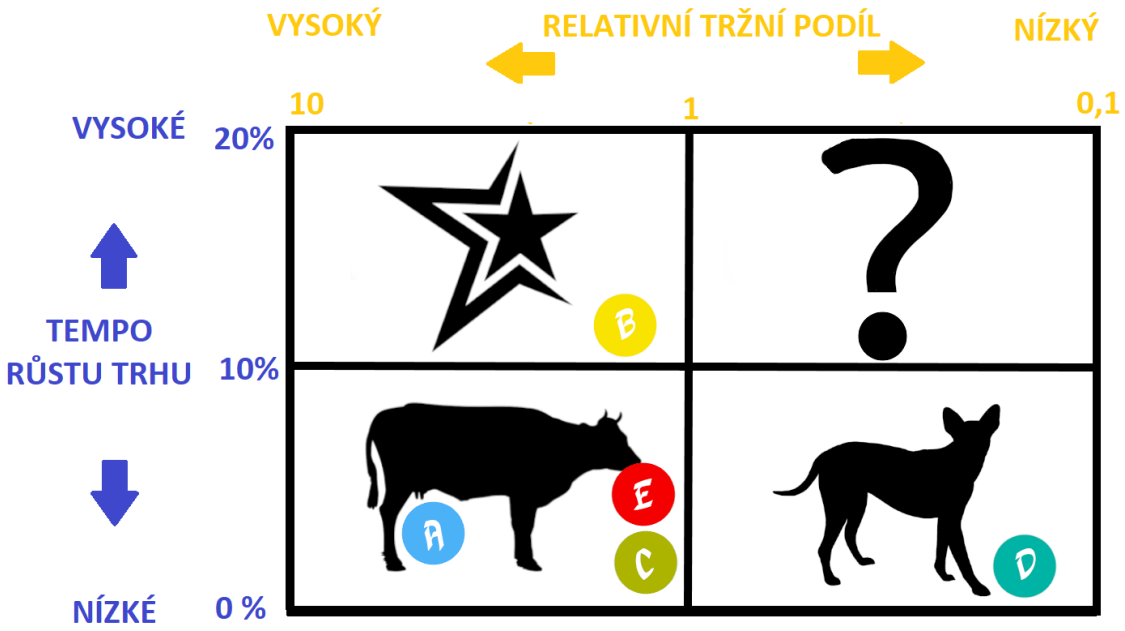
6.2 BCG MATICE

Tato analýza slouží ke zhodnocení portfolia společnosti. Po konzultaci s obchodním ředitelem společnosti bylo vybráno 5 položek z portfolia. Kritériem výběru byl podíl těchto položek na celkových tržbách společnosti se snahou o výběr odlišných položek pro větší relevantnost analýzy. Tabulka 7 ukazuje položky, které byly předmětem zkoumání a analýzy.

Tabulka 7 Vybrané položky pro BCG matici (vlastní zpracování)

označení	**položka z portfolia** (konkrétní kategorie obráběcích nástrojů)	**procentuální podíl položky na celkovém obratu** (z dat vybrané společnosti za období 2019-2022)
A	vrtáky Nachi Aqua Drill EX Flat	1,000 %
B	závitníky	5,760 %
C	vyměnitelné břitové destičky	1,630 %
D	vložky pro opravárenské sady na závity	0,007 %
E	kobaltové vrtáky HSS Co 5 % CN	3,025 %

U vybraných položek byl stanoven relativní tržní podíl a tempo růstu trhu. Tyto údaje byly stanoveny na základě několika konzultací s vybranou společností.



Obrázek 18 BCG matice (vlastní zpracování)

6.2.1 Vyhodnocení BCG matice

A. Tento typ vrtáků, vyráběný japonskou firmou Nachi, je velmi inovativní. Jedná se o monolitní karbidové vrtáky do kovu. Úhel hlavního ostří činí 180°. Tento vrták má široké možnosti použití a jeho předností je vysoká přesnost vyvrtaných otvorů a velmi dlouhá životnost ve srovnání s konkurenčními vrtáky. Výhodou společnosti je vysoký tržní podíl, jelikož jen velmi málo společností v ČR nabízí tyto vrtáky.

B. Pro analýzu byla vybrána celá kategorie zboží, a to závitníky. Jedná se o obráběcí nástroje, které nelze běžně sehnat v kdejakém železářství či kutilských potřebách. Oblíbenost této kategorie produktů se projevuje především na e-shopu, kde závitníky dlouhodobě patří k nejprodávanějším položkám. Důvodem může být velká šíře portfolia v této kategorii výrobků a s tím spojená možnost širokého výběru. Závitníky jsou dodávány několika výrobci, kteří převážně sídlí v ČR.

C. Vyměnitelné břitové destičky spadají do dojných krav, jelikož se jedná o dlouhodobě stabilní kategorii produktů. Tempo růstu trhu je nízké, respektive spíše stagnující. Nicméně tržní podíl je mírně nadprůměrný. Společnost nabízí tisíce vyměnitelných břitových destiček od několika evropských výrobců a také z Tchaj-wanu. Velká šíře sortimentu je výhodou této kategorie. Společnost by mohla u této kategorie zapracovat na marketingové strategii, jelikož vyměnitelné břitové destičky nabízí velké množství konkurentů.

D. Vložky pro opravárenské sady na závity patří k velmi zřídka objednávaným produktům. Jedná se o specifické zboží, které však v posledních letech společnosti nepřinášelo příliš velký užitek. Opravárenské sady na závity mohou být použity např. v autoservisu pro opravení strhnutého závitu na svíčku. Problémem je, že v dnešní době mnozí mechanici preferují nakoupení kompletní nové součástky a nezabývají se opravou původního závitu. Proto by společnost měla zvážit, zda se vyplatí vložky pro opravárenské sady na závity dále nabízet. V případě, že se nenalezne vhodné řešení a prodeje těchto vložek nestoupnou, měla by společnost tuto položku raději zcela vyřadit ze svého portfolia.

E. Kobaltové vrtáky HSS Co 5 % CN jsou vyráběny v EU a patří mezi velmi kvalitní nástroje. Právě jejich vysoká spolehlivost a dlouhá životnost je důvodem jejich oblíbenosti. Stále velká poptávka po těchto vrtácích je dobrým signálem pro společnost, která by měla usilovat o ještě větší navýšení tržního podílu.

6.3 PESTLE ANALÝZA

Politické vlivy

Politický systém v ČR lze označit za stabilní a z hlediska podnikání přijatelný. Index vnímání korupce v roce 2021 zařadil českou republiku na 49. příčku ze 180. hodnocených zemí. ČR již několik let stagnuje a nedaří se jí pokročit vpřed v boji s korupcí. Pomoci by jí mělo zefektivnění a odpolitizování státní správy a přijmutí regulací v oblasti lobbingu. (Transparency international, ©2022)

Členství ČR v mnoha mezinárodních organizacích je významným politickým faktorem. Jedná se např. o tyto organizace: EU, OSN, NATO, OBSE. Evropská unie je z těchto organizací zřejmě nejpodstatnější, jelikož má velký vliv na podnikatelskou činnost.

Aktuálně je sektor podnikání, ale i všechny další sektory ovlivňován válkou probíhající na Ukrajině. Evropské země přijaly sankce namířené proti Ruské federaci, v reakci na Ruskou invazi na Ukrajinu. Vzhledem k relativní blízkosti válečného konfliktu se pro investory může ČR aktuálně jevit jako rizikový stát.

Jelikož společnost prodává obráběcí nástroje v plastových a jiných obalech, týká se jí rovněž povinnost spolupodílet se na financování systému EKO-KOM, který zajišťuje recyklaci a zpětný odběr obalů.

Ekonomické vlivy

Ekonomická situace v roce 2022 je velmi složitá. Úvod roku byl ovlivněn další vlnou pandemie COVID-19 a následně válečným konfliktem na Ukrajině. Právě válečný konflikt na Ukrajině je aktuálně nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím ekonomiku. Vlivem těchto negativních faktorů významně vzrostla míra inflace v ČR, v březnu činila 12,7 %. Pro společnost to znamená navýšení nákladů, zejména režijních nákladů za energie. Společnost rovněž musela reagovat na rostoucí ceny dodávaných nástrojů od výrobců a dodavatelů. Tyto změny zahrnovaly aktualizace cenových kategorií a byl to administrativně náročný proces. (Ekonom, ©2022)

Co nejdřívější obnovení cenové stability v ČR je pro ČNB aktuálně maximální prioritou. Měnovým nástrojem, který ČNB volí pro nastolení cenové stability je zvýšení úrokových sazeb. ČNB k 1.4. 2022 opět zvýšila klíčové úrokové sazby. 2T Repo sazba v dubnu 2022 činila 5 %, což je více než čtyřnásobek loňských hodnot této sazby. (Ekonom, ©2022)

Ekonomika ČR se po útlumu způsobeném pandemií COVID-19 opět vzpamatovává. Nyní se ekonomika ČR nachází ve fázi mírného růstu, který započal již v roce 2021. Zadlužení ke konci roku 2022 má stoupnout na 42,7 procenta HDP, přičemž zadlužení v roce 2021 činilo 41,9 procenta HDP. (Makroekonomická predikce České republiky, ©2022)

Letošní ekonomické výsledky se budou odvíjet na základě situace způsobené ruskou agresí a s ní souvisejícími změnami mezinárodních obchodních vztahů. Očekává se, že celoroční tempo růstu české ekonomiky zpomalí na 1,2 %. Tahounem růstu mají být soukromý sektor, investice vládních institucí a spotřeba. Spotřeba domácností bude zřejmě snížena významným nárůstem životních nákladů, především zdražením energií a zpřísněním měnové politiky. Téměř neutrální z hlediska ekonomického růstu by mělo být saldo zahraničního obchodu. (Makroekonomická predikce České republiky, ©2022)

Sociálně – kulturní vlivy

Společnost v ČR, stejně jako každá jiná společnost, má svá specifika, která ovlivňují podnikatelskou činnost. Veřejnost vnímá podnikatele spíše pozitivně a rovněž pozitivní je i vnímání strojírenství a kutilství. Společnost se nikdy nesetkala s odporem veřejnosti či jinými negativními vlivy.

Vliv na společnost má také infrastruktura ČR a mobilita obyvatelstva. Zejména dopravní infrastruktura je pro společnost klíčová, jelikož každodenně zasílá objednávky svým odběratelům. Objednávky v rámci ČR jsou zpravidla doručeny během prvního dne po odeslání. Zaměstnanci společnosti dojíždějí do práce především osobními automobily, ale také na kolech a MHD.

Podle výsledků Sčítání 2021 v ČR žije 10 524 167 obyvatel, což je přibližně o 87,6 tisíc více, než při minulém sčítání lidu z roku 2011. Průměrný věk obyvatelstva byl 42,7 let. V Moravskoslezském kraji, kde společnost sídlí žije dle Sčítání 2021 1 162 841 obyvatel a průměrný věk zde činí 43,3 let. (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, ©2022)

Porovnáme-li kvalitu zákaznických služeb českých e-shopů se zahraničím, je patrná opravdu špičková úroveň tuzemských e-shopů. Výběr z tisíců výdejních míst, doručení zásilky tentýž den či výnos do patra jsou v česku velmi hojně poskytované služby a v zahraniční služby mnohdy zdaleka nedosahují těchto kvalit. (Mediaguru, ©2022)

Technologické vlivy

Výrobci nástrojů využívají ve výrobě nové technologie. Jedná se především o aditivní technologie tisku kovových a kompozitních materiálů. Tyto technologie umožňují rychlejší výrobu speciálních a geometricky složitých nástrojů. Ve srovnání s běžnými metodami jsou tyto nové postupy méně nákladné a zároveň časově efektivnější. (Veletrhy Brno, ©2020)

Aktuálně rapidně roste využívání technologií pro inteligentní výrobu. Nové technologické vlivy souvisí s Průmyslem 4.0, který je charakteristický automatizací a robotizací výrobního procesu a také sběrem dat při výrobních procesech. Digitalizace a konektivita se proto stávají i v obráběcích procesech velmi důležitými faktory. (Veletrhy Brno, ©2020)

Technologické faktory ovlivňují společnost skutečně výrazným způsobem. Je to dáno tím, že společnost ke své činnosti potřebuje být v neustálém kontaktu s odběrateli, kteří si objednávají nástroje podle aktuálních potřeb. Společnost hojně využívá telefonní sítě. Každý zaměstnanec disponuje mobilním telefonem a v kancelářích jsou rovněž pevné linky.

Velkým trendem dnešní doby jsou vyspělé informační systémy. Vybraná společnost pracuje s informačním systémem, který jí slouží pro mnoho účelů. Slouží jako databáze produktů, odběratelů, dodavatelů a obsahuje mnoho dalších nezbytných funkcí pro činnost společnosti. Tento informační systém obsahuje informace o produktech a rovněž zajišťuje fungování e-shopu. Klíčovou funkcí systému je také generování faktur, účetních dokladů a dopravních štítků. V minulém roce společnost investovala velké množství financí do nového hardwaru i softwaru a posunula svůj informační sytém na novou úroveň.

Kvalitní infrastruktura mobilní i internetové vysokorychlostní sítě je pro společnost velkou výhodou.

Legislativní vlivy

V ČR existuje velké množství zákonů, které ovlivňují podnikatelskou činnost. Nejvýznamnějšími legislativními dokumenty pro vybranou společnost jsou následující:

- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích – stanovuje charakteristiky a povinnosti pro právnické osoby. Stanovuje, že ve společnosti s ručením omezeným ručí společníci za dluhy společně a nerozdílně. Ručí do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění. Dále stanovuje, že společnost může být jedním nebo více společníky. (zacatek-podnikani.cz, ©2022)

- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. – definuje podnikatele jako toho, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. (zacatek-podnikani.cz, ©2022)
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání – definuje různé druhy živností a charakterizuje podmínky pro vznik živností a podmínky jejich provozování. (zacatek-podnikani.cz, ©2022)

Environmentální vlivy

Zpracovatelský průmysl se v dnešní době zaměřuje na zvýšení efektivity využívání zdrojů. Ekologický aspekt a udržitelnost jsou ve zpracovatelském průmyslu velkým trendem. Naprostou většinu, konkrétně až 95 % vyměnitelných břitových destiček ze slinutého karbidu, lze úspěšně recyklovat. (Veletrhy Brno, ©2020)

V posledních letech sílí tlak na zvyšování ekologických standardů a environmentální odpovědnost firem. Proto i vybraná společnost zavedla některá opatření pro podporu ekologie a udržitelnosti. Společnost se zaměřila na omezení plýtvání, což lze doložit opětovným využíváním krabic a kartonů, ve kterých jsou objednávky expedovány. Dalším opatřením je důkladné třídění odpadů, zejména plastových a kovových.

Společnost dodává zboží převážně v plastových obalech, jelikož jsou nejvhodnější pro uchování obráběcích nástrojů a jsou v nich dodávány od výrobců. Nicméně společnost využívá také vlastních obalů, které nakupuje ze zemí EU. Při expedici zboží jsou pro výplň vzduchových bublin v krabicích používány bublinkové folie, papírové výplně, pěnové výplně i plastové vzduchové polštářky.

6.4 Porterův model 5S

V této části budou zkoumány konkurenční síly ovlivňující vybranou společnost. Tato analýza se zaměřuje na mikroprostředí, tedy bezprostřední okolí podniku. Jednotlivé konkurenční faktory budou hodnoceny s ohledem na míru rizika pro vybranou společnost.

6.4.1 Stávající přímá konkurence

Tržní segment, ve kterém společnost působí je plný konkurence. Dal by se charakterizovat jako rudý oceán, v němž společnosti mezi sebou bojují o přízeň zákazníka. Odvětví není příliš rostoucí a v posledních letech tržby spíše stagnují. Pro úspěch je tedy nutné rozvinout

konkurenční výhodu. Konkurenční strategií vybrané společnosti je specializace na sortiment obráběcích nástrojů a snaha dodávat kvalitní nástroje s nejlepším poměrem cena/výkonnost. Dále se společnost snaží objednávky expedovat velmi rychle s cílem expedovat většinu objednávek ještě týž den, kdy byla objednávka přijata. Pro úspěch na B2C trh společnost usiluje o kvalitně fungující e-shop, který umožní zákazníkům pohodlné nakupování z pohodlí domova.

Stávající přímí konkurenti mají velmi dobrou úroveň svých e-shopů a propagaci mají ve většině případů velmi dobře zpracovanou. Vysokou úroveň poskytovaných služeb ukázal průzkum internetových srovnávačů, kde vybraná společnost i všechny vybrané konkurenční společnosti dosáhly vynikajících výsledků. Naprostá většina recenzentů je s nákupy spokojená a jen zřídkakdy se vyskytly negativní komentáře. Tento průzkum tedy prokázal velkou vyrovnanost společností v daném segmentu.

6.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba je pro trh s obráběcími nástroji opravdu reálná. V ČR je založení nové společnosti velmi jednoduché, rychlé a legislativně ne příliš náročné. Nicméně existují určité bariéry, které vstup na tento trh komplikují. Pro vstup je potřebný finanční kapitál, kvalitní informační systém, vazby na výrobní firmy, znalosti technických parametrů pro obráběcí nástroje a strojírenské know-how. Právě patřičná úroveň know-how a potřeba technických znalostí by pro nové konkurenční společnosti mohla být problematická. Složitá a také administrativně náročná by byla komunikace se všemi výrobci a dodavateli obráběcích nástrojů. Výhodou stávajících společností na tomto trhu je dlouholetá spolupráce s výrobci i dodavateli, která přinesla vzájemnou důvěru i stabilitu vzájemných vztahů. Čím větší je odběr obráběcích nástrojů, tím nižší cenu je výrobce či dodavatel ochoten nabídnout. Nicméně výrobní společnosti i dodavatelé by jistě novým konkurentům umožnili spolupráci, jelikož by to pro ně byla nová příležitost k odbytu.

6.4.3 Hrozba substitutů

S neustálým technickým pokrokem a vývojem přicházejí nové alternativní možnosti pro obrábění materiálů. Těmito technologiemi jsou např laserové vrtání, power skiving a další. V oblasti řezných nástrojů jsou trendem kvalitnější slitiny, stále lepší materiály nástrojů, modernější povlaky, modernější geometrie nástrojů. Důležité je rovněž zvyšování kompatibility a univerzality nástrojů. Díky tomu vznikají modernější a důmyslnější nástroje,

které mohou za určitých podmínek nahradit stávající sortiment obráběcích nástrojů. (Veletrhy Brno, ©2020)

Výraznými substituty v posledních letech jsou levnější alternativy nástrojů, které mnohdy substituují dražší a kvalitnější nástroje. Ačkoliv kvalitou, životností a výkonností zdaleka nedosahují parametrů špičkových výrobků od renomovaných výrobců, mají na trhu jistý úspěch. Tyto substituty jsou nabízeny v mnoha typech kamenných prodejen od železářství a kutilských potřeb až po supermarkety a hobby markety. Většina výrobních firem preferuje kvalitnější nástroje, ale především kutilové a řemeslníci často hledají úsporu koupí levnějších nástrojů. Otázkou je, zda je koupě levných nástrojů skutečně výhodnější, pakliže mají podstatně kratší životnost a také menší výkonnost.

6.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají v odvětví velmi silnou vyjednávací pozici. Zejména je těžké vyjednávat s úspěšnými dodavateli s dlouholetou tradicí a vysokým renomé. Dodavatelé dlouhodobě zvyšují ceny výrobků, což je v poslední době ještě umocněno vysokou inflací a dražšími výrobními náklady. Naopak obtížnou vyjednávací pozici mají dodavatelé méně sofistikovaných obráběcích nástrojů, kteří jsou snadněji nahraditelní. Proto se společnost snaží neustále s dodavateli komunikovat a zároveň hledá nové možnosti i nové dodavatele.

Dle vyjádření obchodního ředitele vybrané společnosti se v některých kategoriích podařilo dodavatele dostatečně diverzifikovat a tím snížit závislost na jejich dodávkách. Na druhé straně jsou produktové kategorie, kde je potřeba najít více nových dodavatelů, což povede k rozšíření portfolia a snížení vyjednávací síly dodavatelů.

6.4.5 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou své potřeby uspokojit i u jiných společností, které nabízejí obráběcí nástroje za podobné ceny. Rozdíly mezi společnostmi na trhu s obráběcími nástroji nejsou příliš výrazné. Každý odběratel má podstatně jiné požadavky, nicméně většina z nich hledí na cenu a také na kvalitu nástrojů. Informace si dnes zákazníci mohou velmi snadno dohledat, a to především na internetových stránkách konkurenčních společností. Kritéria, která jsou pro odběratele důležitá pomohl podrobněji určit dotazník viz kapitola 6.1. V případě, že vybraná společnost výrazně zaostává za nabídkou konkurenčních společností existuje vysoké riziko přesunu zákazníka ke konkurenci. Je proto potřebné být pro odběratele

dostatečně atraktivní a nabídnout jim minimálně srovnatelné služby jako konkurence. V ideálním případě nabídnout ještě více než konkurenční firmy.

6.5 Benchmarking

Pro benchmarking byly vybrány tři konkurenční společnosti, které byly představeny v 5. kapitole. U těchto společností bylo srovnáváno šest kritérií pro benchmarking. Srovnáván byl vzhled e-shopu, propagace, šíře sortimentu, cena nástrojů, výkonnost nástrojů a rychlost dodání. Tato kritéria byla vybrána ve spolupráci s obchodním ředitelem vybrané společnosti. Benchmark pro daná kritéria stanovovaly konkurenční společnosti z odvětví, které jsou nejlepší v konkrétním porovnávaném kritériu. Výzkum byl založen na konzultacích s pracovníky vybrané společnosti a na veřejně dostupných informacích z internetu a srovnávačů. Ve výzkumu jsem se rozhodoval rovněž na základě vlastního názoru.

6.5.1 Ukazatele hodnotové křivky

Na základě porovnávaných faktorů bude vytvořena hodnotová křivka pro každou ze srovnávaných společností. Každý faktor byl bodově ohodnocen, přičemž hodnotící škála byla od nuly do desíti bodů. Čím vyššího bodového ohodnocení společnost dosáhla, tím lepší je hodnota ukazatele hodnotové křivky. Součtem dílčích bodových ohodnocení bylo zjištěno celkové skóre, které slouží ke komplexnějšímu porovnání konkurenceschopnosti srovnávaných společností.

Tabulka 8 Ukazatele hodnotové křivky (vlastní zpracování)

Faktor / Společnosti	Vybraná společnost	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C
Vzhled e-shopu	5	9	8	7
Propagace	5	4	7	6
Šíře sortimentu	6	5	7	8
Cena nástrojů	7	8	6	6
Výkonnost nástrojů	8	6	5	8
Rychlost dodání	8	6	7	5
Celkové skóre	**39**	**38**	**40**	**40**
Pořadí	**2.**	**3.**	**1.**	**1.**

Hodnocení vzhledu e-shopu proběhlo na základě kritérií, kterými byla grafická úroveň e-shopu, přehlednost informací, kvalita fotografií a uspořádání šablony e-shopu. Jedná se o subjektivní hodnocení, které bylo konzultováno se zaměstnanci vybrané společnosti. Vybraná společnost v lednu 2022 spustila nový e-shop, který je plně propojen s firemním informačním systémem. Vývoj nového e-shopu započal již v roce 2021 a společnosti se úspěšně podařilo web strukturalizovat do uživatelsky přívětivé podoby. Pro zákazníky vybrané společnosti nový e-shopu nabízí možnost snadnějšího výběru variant jednotlivých produktů a také modernější prostředí. Výhoda však spočívá zejména v informační propojenosti e-shopu s firemním informačním systémem, což snižuje administrativní povinnosti zaměstnanců společnosti. Nedávné spuštění nové verze e-shopu je bohužel důvodem některých nedostatků, které negativně ovlivnily hodnocení. E-shop ještě není plně dopracován po grafické stránce a některé funkčnost e-shopu zatím nefungují tak, jak by fungovat měly. Také některé bannery a grafické prvky nejsou zpracovány dostatečně kvalitně. Nicméně při dopracování těchto nedostatků má e-shop vybrané společnosti velký potenciál a může také předčit konkurenční e-shopy.

Úroveň propagace byla hodnocena na základě průzkumu aktivity jednotlivých společností na sociálních sítích a také dle umístění ve vyhledávačích při zadání klíčových slov. Všechny společnosti mají založen profil na sociální síti Facebook, nicméně frekvence přidávání příspěvků a míra atraktivity sdíleného obsahu je velmi rozdílná. Některé společnosti

využívají také dalších sociálních sítí, kterými jsou například Instagram, LinkedIN a YouTube. Při zadání klíčových slov se jednotlivé společnosti zobrazovaly zpravidla na předních pozicích vyhledávačů. Výsledky se odlišovaly, avšak nelze říci, že by některá společnost výrazně předčila ostatní konkurenty. Některé společnosti využívají placených reklam pro získání předních pozic na vyhledávačích. Vybraná společnost by v některých oblastech měla zapracovat na propagaci, zejména se jedná o propagaci na sociálních sítích.

Šíře sortimentu byla hodnocena dle celkového počtu nabízených položek a také dle počtu kategorií nabízených produktů. Vybraná společnost sice ve srovnání s některými konkurenty nenabízí tak široký sortiment, co se týče počtu kategorií prodávaných výrobků, avšak v kategorii obráběcích nástrojů má portfolio dostatečně široké. Otázkou může být, zda se vybrané společnosti vyplatí portfolio rozšířit nebo ponechat stávající šíři sortimentu.

Cena nástrojů byla určena na základě cenového srovnání většího množství položek, které jsou nabízeny na e-shopech porovnávaných společností. Tyto položky byly vybrány z různých kategorií obráběcích nástrojů se snahou o diverzifikaci a maximální objektivitu srovnání. Pokud společnosti nabízely stejný typ obráběcího nástroje, které se odlišovaly výrobcem a kvalitou nástroje, nebylo možné tyto nástroje vzájemně porovnat. Výsledky ukázaly, že ceny obráběcích nástrojů jsou ve všech společnostech na podobné úrovni. Nicméně u některých nástrojů byly rozdíly již podstatné a cenové rozdíly činily více než 30 % z pořizovací ceny výrobku.

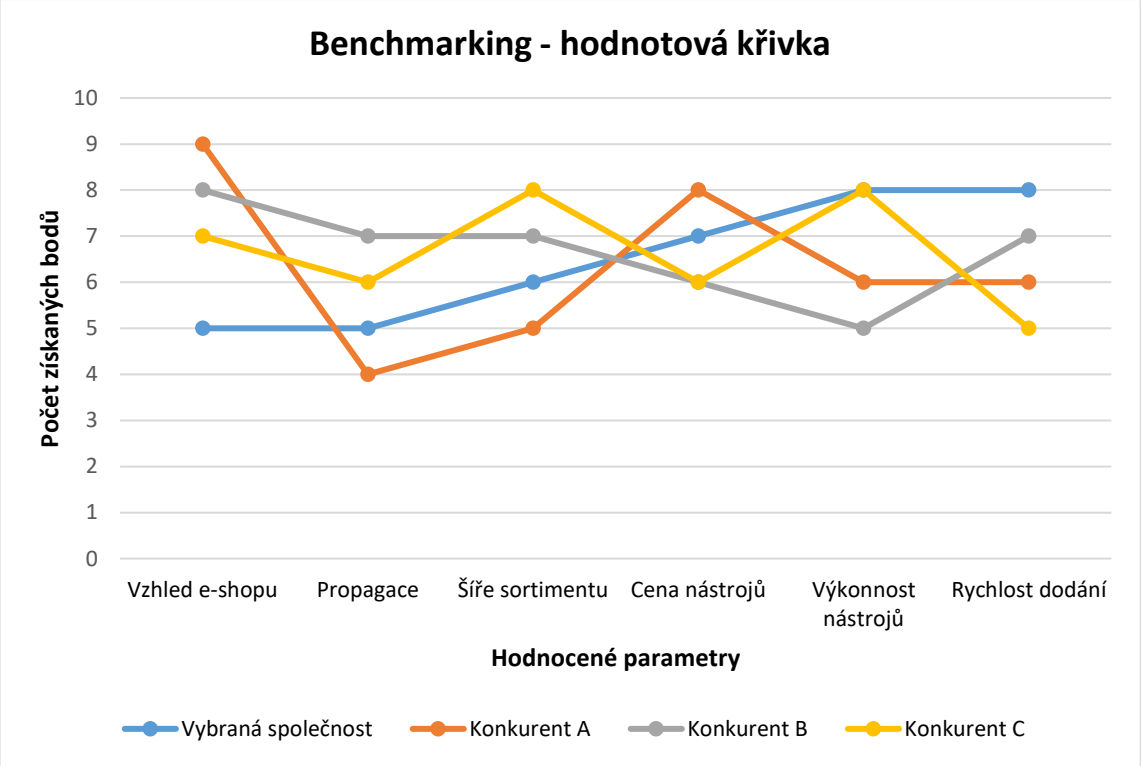
Výkonnost nástrojů byla hodnocena na základě konzultace s obchodním ředitelem vybrané společnosti. Analýza se rovněž zakládala na porovnání produktových portfolií z hlediska kvality dodavatelů a množství obráběcích nástrojů nadstandartní kvality. Některé společnosti distribuují obráběcí nástroje nižší kvality, respektive nenabízejí příliš mnoho obráběcích nástrojů nadstandartní kvality. Zjednodušeně lze říci, že obráběcí nástroje renomovaných evropských výrobců kvalitativně znatelně převyšují obráběcí nástroje asijských společností, které se zaměřují zejména nízkonákladově a kterým nejde primárně o kvalitu a výkonnost vyrobených nástrojů.

Rychlost dodání objednávky čerpala údaje především z internetových recenzí zákazníků a také za statistik průměrného doručení objednávky ode dne vytvoření objednávky. Dle internetových srovnávačů je průměrná doba doručení objednávky v rozmezí dvou až tří dnů ode dne přijetí objednávky. Dále bylo vzato v potaz procento opožděných zásilek a zásilek dodaných po výrazně delší době. Rovněž byly zkoumány negativní recenze zákazníků. Z výzkumu vyplynulo, že naprostá většina objednávek je doručena v pořádku a ve

stanoveném termínu. Výjimečně se z různých důvodů objednávka zdrží a je dodána se zpožděním. Zdržení se nejčastěji týká speciálních nástrojů a také nástrojů, které nejsou naskladněny. V některých případech byla zdržení způsobena pochybením přepravních společností. Vybraná společnost dosáhla ze všech společností nejlepších výsledků, což pro vedení společnosti nebylo příliš velkým překvapením. Důvodem je dlouhodobá snaha společnosti o rychlou expedici objednávek.

6.5.2 Hodnotová křivka

Benchmarking ukázal, že vybraná společnost je schopna konkurenčním podnikům konkurovat. Výsledky ukázaly vyrovnanost konkurentů a celkové skóre všech porovnávaných společností bylo velmi podobné.



Obrázek 19 Benchmarking společností s obráběcími nástroji (vlastní zpracování)

Z grafického znázornění hodnotové křivky lze vyčíst, v čem jsou silné a slabé stránky porovnávaných společností. Pro vybranou společnost je největší slabinou vzhled e-shopu, proto by měla zapracovat na jeho vylepšení. Další oblast, na které by společnost měla zapracovat je propagace, zejména bych doporučil pravidelněji přispívat na sociální sítě a také natáčet nová videa na YouTube. Šíře sortimentu je o něco menší, co se týče počtu kategorií a je otázkou, zda společnost chce zavádět nové kategorie zboží. V kategorii

obráběcí nástroje vybraná společnost nabízí velmi diverzifikované portfolio a ve většině případů nabízí větší výběr než konkurence. Ceny nástrojů jsou v odvětví velmi podobné a závisí především na kvalitě nástrojů a jejich materiálovém složení. Vynikajících výsledků společnost dosáhla v oblasti výkonnosti nástrojů a rychlosti dodání. Vybraná společnost by si měla uvědomit své silné stránky a dále pracovat na udržení a rozvoji těchto silných stránek.

6.6 SWOT analýza

Cílem této analýzy je zjistit, jaké má vybraná společnost silné a slabé stránky, což bude interní analýza. Informace byly čerpány od zaměstnanců společnosti a také na základě vlastního úsudku. Dále v rámci SWOT analýzy bude zkoumáno vnější prostředí podniku, konkrétně příležitosti a hrozby. Pro průzkum vnějšího prostředí byly využity poznatky z PESTLE analýzy a informace byly rovněž čerpány z elektronických zdrojů.

6.6.1 Silné stránky

- Široké portfolio obráběcích nástrojů
- Moderní informační systém
- Zákaznické služby (poradenství, servis)
- Zkušenosti a kontakty
- Rychlá expedice objednávek

Široké portfolio obráběcích nástrojů je konkurenční výhodou a silnou stránkou společnosti. Zejména se jedná o závitníky, frézy, vyměnitelné břitové destičky a některé typy vrtáků. V rámci benchmarkingu sice společnost neprokázala šíři portfolia, co se týče nabízených kategorií výrobků. Nicméně v mnoha kategoriích společnost nabízí výrazně více produktů než konkurence.

Moderní informační systém zajišťuje bezproblémové a moderní zpracovávání firemních dat. Informačního systém zahrnuje databázi všech produktových položek, včetně jejich ceníků, dostupností, dodavatelů a odběratelů. Informační systém je napojen na e-shop a díky vzájemnému propojení dochází k výrazným časovým úsporám. Informační systém nabízí nespočet možností, které společnost mnohdy ani nevyužívá. Je otázkou, zda by jej společnost mohla využívat ještě komplexnějším způsobem a využít i možností propojení s účetními systémy nebo možností marketingových a analytických funkcí.

Vybraná společnost si zakládá na dobrých vztazích se svými zákazníky. Proto se zaměstnanci snaží vždy správně poradit již při samotném výběru vhodného nástroje. Zaměstnanci se snaží zjišťovat informace od zákazníků a využívají zpětnou vazbu pro zlepšení poskytovaných služeb. Poradenství, které společnost svým odběratelům a zákazníkům nabízí je na vysoké úrovni a vychází z dlouholetého know-how vybraných zaměstnanců. Velmi zajímavou službou, kterou společnost nabízí, je broušení již použitých, otupených či poškozených nástrojů. Společnost zajišťuje broušení či povlakování těchto nástrojů. Takto obnovené nástroje jsou mnohdy stejně výkonné, či dokonce výkonnější než nově zakoupené nástroje. Broušení a servis použitých nástrojů je v souladu s trendem udržitelnosti a napomáhá šetřit zdroje i energii.

Zkušenosti a kontakty jsou výhodou plynoucí z dlouholetého působení na trhu. Znalosti zaměstnanců vybraná společnost rozvíjí pravidelnými školeními, která se konají jedenkrát týdně. Tato školení jsou vedena a připravována obchodním ředitelem, který má ze všech zaměstnanců společnosti nejbohatší znalosti v oblasti obráběcích nástrojů. Obchodní ředitel se snaží zjišťovat nové trendy a sledovat vývoj na trhu s obráběcími nástroji. Ze strategického hlediska je pro společnost velmi dobré, že usiluje o školení a vzdělávání zaměstnanců, jelikož tím zvyšuje jejich specializaci.

Rychlá expedice objednávek byla detailně popsána v předchozí kapitole. Tuto silnou stránku by společnost mohla zkusit ještě více posílit. Možností by byla spolupráce s novými přepravci či zavedení expresních dodávek v určité oblasti.

6.6.2 Slabé stránky

- Nedostatečná propagace
- Společnost nemá kamennou prodejnu
- E-shop
- Společnost nemá strategický plán

Značnou slabinou společnosti je nedostatečná propagace a také nízká aktivita na sociálních sítích. V dnešní době, kdy spousta lidí preferuje nakupování na e-shopu, je velmi důležité být viditelný a působit na zákazníky moderním dojmem. Společnost by měla vymyslet novou strategii propagace a úspěšně ji implementovat. Je potřeba vymyslet takovou formu propagace, která nebude pro zaměstnance společnosti příliš náročná a zároveň přinese maximální výsledky.

Slabou stránkou je také absence kamenné prodejny, kde by si mohli zákazníci zboží prohlédnout a vyzvednout si jej osobně. Některé konkurenční společnosti kamennou prodejnu provozují, jiné fungují pouze on-line a případně nabízí možnost výdeje v místě, odkud objednávky distribuují. Vybraná společnost umožňuje osobní odběr zboží přímo v provozovně. Zaměstnanci zákazníkovi nachystají objednaný balíček k osobnímu odběru. V případě, že zákazník chce s něčím poradit, tak mu zaměstnanci poradí a se zákazníkem se projdou po skladě, kde mu doporučí a ukážou vhodné nástroje. Nicméně v případě kamenné prodejny by si jistě mnohem více zákazníků nástroje prohlédlo a vyzkoušelo. Kamenná prodejna by jistě přinesla nové náklady a spoustu nových povinností pro vybranou společnost. Je potřeba porovnat, zda výhody plynoucí z provozování kamenné prodejny převáží nad investicemi, náklady a úsilím jež se vážou k založení kamenné prodejny.

E-shop vybrané společnosti byl zařazen mezi slabé stránky společnosti z důvodu jeho některých nedokonalostí. Mnoho nedostatků e-shopu souvisí s jeho novým spuštěním, jelikož nová verze e-shopu funguje pouhých pár měsíců. Vzhled e-shopu byl analyzován v předchozí kapitole v rámci benchmarkingu. E-shop vyžaduje jistá vylepšení, která jej uživatelsky zpříjemní a zajistí větší přehlednost. Jedná se například o nepřehledné kategorie zboží či nezpracovaná záhlaví u jednotlivých kategorií zboží. Chybí tlačítka na sociální sítě společnosti. Bylo by dobré přidat více textových stránek a zaměřit se na uživatelsky atraktivní obsah. Na e-shopu chybí atraktivní videa, blog či jiný uživatelsky atraktivní obsah. U jednotlivých položek zboží je potřeba poskytnout dostatek informací pro zákazníky. Ideálně ke každé položce přidat několik fotek či videí a také doplnit o soubory s technickými informacemi. V mnoha případech by bylo prospěšné přidat k položce část z katalogu výrobce, kde jsou vypsány veškeré technické informace o výrobku. Společnost v tuto chvíli pracuje na odstranění těchto nedostatků a vylepšení e-shopu. Pokud se podaří e-shop vylepšit, mohl by se stát konkurenční výhodou a přinést vybrané společnosti nové zákazníky.

Absence strategického plánu vybrané společnosti ukazuje, že strategické plánování není ve společnosti zabudováno. Obchodní ředitel společnosti strategické řízení vykonává, ale strategický plán má pouze ve své hlavě, a ne na papíře. Je škoda, že společnost nevyužívá konkrétních dlouhodobých plánovacích nástrojů. Když společnost nemá jasně definované cíle, jistě jí to příliš neprospívá k jejich dosažení. Strategický plán by společnosti pomohl jasně definovat cíle pro delší časové období. Strategický plán by měl vycházet z firemní vize a poslání společnosti. Strategický plán je potřeba formulovat a vhodně o něm komunikovat se všemi zaměstnanci společnosti. Výhodou plánu je, že napomáhá ke větší disciplíně

zaměstnanců. Pokud je strategický plán implementován, je potřeba pravidelně hodnotit, zda se daří plnit plánem stanovené cíle. (Marketing91, ©2020)

6.6.3 Příležitosti

- Vzestup e-commerce
- Vysoká úroveň strojírenství v České republice
- Ústup konkurence z trhu
- Nové trendy v oblasti obrábění

Vzestup e-commerce je velkým fenoménem posledních let. V prvním kvartálu roku 2021 rostla česká e-commerce meziročně o 80 %. Pro první čtvrtletí roku 2022 je meziroční růst nižší o 25 %. Důvodem tohoto meziročního poklesu je loňský lockdown a letošní mimořádná ekonomická i politická situace. Lockdown na jaře 2021 způsobil mimořádný přesun zákazníků na internetové obchody. Letošní pokles e-commerce je ovlivněn společenskou náladou, vysokou inflací a válkou na Ukrajině. Dlouhodobý trend však jasně ukazuje, že e-commerce je rostoucím odvětvím. Nebýt mimořádností v roce 2021, byl by zřejmě i letos v oblasti e-commerce meziroční nárůst obratu. V roce 2022 se předpokládá zejména větší poptávka po vybavení pro dům a zahradu, nábytek, hobby vybavení a sportovní vybavení. (Mediaguru, ©2022)

Strojírenství v České republice je charakteristické vysokou technickou úrovní, dlouholetou tradicí a profesionalitou. Vysokou technickou úroveň dokazují inovační aktivity většiny výrobních firem. Obor obráběcích a tvářecích strojů tvoří podstatu celého strojírenství a je pro něj charakteristická vysoká technická a technologická úroveň. Odběratelé obráběcích nástrojů působí zejména ve spotřebním, obranném, leteckém a energetickém průmyslu. (Business info, ©2019)

Ústup konkurence z trhu by společnosti nabídnul více tržního podílu a umožnil jí získat nové odběratele. Tato příležitost je závislá na vývoji trhu a na rozhodnutí vedení konkurenčních společností. V současné době je ekonomická situace nepředvídatelná a pro podnikatele také velmi složitá. Proto nelze vyloučit, že některá společnost v daném segmentu svou činnost ukončí. Bylo by možné si pro případný ústup konkurence z trhu připravit plán či strategii, avšak zatím nikdo z hlavních konkurentů zřejmě svou činnost ukončit neplánuje.

Jak již bylo vysvětleno v rámci PESTLE analýzy, technologický pokrok se obráběcích nástrojů dotýká velmi výrazně. Výrobci neustále přicházejí s novými a inovativními

řešeními, což ovlivňuje celý trh s obráběcími nástroji. Spolupráce s novými výrobci a dodavateli je skvělou možností, jak dosáhnout konkurenční výhody. Pokud vybraná společnost naváže spolupráci s novým dodavatelem či výrobcem, znamená to pro ni dodržování jistých partnerských závazků. Většinou se jedná o minimální odebírané množství zboží, dodržování skladovacích a distribučních pravidel a také vzájemnou komunikaci. V případě navázání spolupráce s výrobcem inovovaných a technologicky vyspělých nástrojů je potřeba dobře propagovat výhody plynoucí z využívání těchto inovovaných nástrojů. Ideální by bylo provést nejprve průzkum trhu a zjistit od odběratelů, zda by jim mohly inovované nástroje usnadnit práci a zda by měli zájem o jejich pravidelný odběr. (Současný vývoj v oblasti řezných nástrojů, 2020)

6.6.4 Hrozby

- Vstup nových konkurentů na trh
- Posílení stávající konkurence
- Ekonomická krize
- Hrozba substitutů

Hrozba vstupů nových konkurentů na trh byla podrobně analyzována v rámci Porterova modelu pěti konkurenčních sil viz kapitola 6.4.2.

Posílení stávající konkurence by mohlo společnost ohrozit velmi výrazně. Odběratelé v dnešní době totiž nejsou příliš loajální a preferují nakupovat tam, kde dostanou nejlepší nabídku. Je proto potřeba zkoumat a sledovat konkurenční společnosti. Nejedná se o přesné napodobování konkurenčních strategií, ale o inspiraci. Změna u konkurence může vyvolat dobrý nápad pro vlastní společnost. Je potřeba sledovat, v čem jsou konkurenční společnosti úspěšnější a usilovat o dosažení něčeho podobného. Data ukazují, že v posledních letech inovují především největší podniky (nad 250 zaměstnanců). Přibližně tři čtvrtiny těchto podniků investuje do inovací. Střední podniky (50-250 zaměstnanců) investují do inovací o něco méně, jedná se o 59 % podniků. U malých podniků (do 49 zaměstnanců) se do inovací investuje nejméně, jedná se přibližně jen o třetinu podniků. (Bárta, 2019, s. 51)

Ekonomická krize je hrozbou, která může ovlivnit celý trh, ne pouze vybraný segment s obráběcími nástroji. Aktuálně největšími ekonomickými hrozbami je pandemie Covid-19 a také válka na Ukrajině. Pandemie je v Evropě už několik měsíců na ústupu a společenská nálada je optimistická, co se týče budoucího vývoje této nemoci. Válka na Ukrajině je

faktorem, který je aktuálně mnohem závažnější z hlediska ovlivňování ekonomiky. V důsledku války je v krátkém období očekáván nižší hospodářský růst, prohloubení problémů v dodavatelských řetězcích a opětovné navýšení míry inflace. Zvýšené výdaje na zabezpečení válečných uprchlíků i na podporu nejchudších domácností ohrožených vysokými cenami energií jsou pro fiskální politiku ČR velkou výzvou. V případě ekonomické krize by vybraná společnost mohla mít z důvodu vysoké inflace výrazně vyšší náklady. Další nepříjemností by mohlo být výrazné navýšení výrobních cen obráběcích nástrojů. Rovněž by mohl nastat velký pokles objednávek, jelikož by zákazníci měli tendenci šetřit. Ideální je přemýšlet optimisticky, ale počítat i s negativním vývojem. Vybraná společnost by proto měla maximalizovat svou konkurenceschopnost a pracovat na odolnosti vůči případné ekonomické krizi. (Makroekonomická predikce České republiky, ©2022)

Hrozba substitutů byla detailně analyzována v rámci Porterova modelu pěti konkurenčních sil viz kapitola 6.4.3.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Všechny doporučené návrhy a doporučení v této kapitole se zakládají na analýzách, které byly provedeny v praktické části této práce. Tyto návrhy by měly vybrané společnosti pomoci k dosažení vyšší konkurenceschopnosti. Jedná se o konkrétní návrhy, u nichž jsou také vyčísleny odhadované náklady. Dále jsou uvedena rizika, jež mohou nastat při realizaci.

7.1 Lepší propagace

Vybraná společnost by měla zapracovat na zlepšení propagace. Především bych vybrané společnosti doporučil zřídit si firemní profil na sociálních sítích, které zatím nevyužívá. Sociální síť Instagram by umožnila oslovit větší spektrum uživatelů a potenciálních zákazníků. Jelikož vybraná společnost v poslední době nevyvíjí aktivitu na sociální síti Facebook, bylo by dobré začít pravidelně přidávat i na tuto sociální síť.

Kvalitnější propagace na sociálních sítích neznamená, že vybraná společnost musí nutně používat placenou inzerci na sociálních sítích. Doporučuji nejprve přidávat zajímavé a propracované příspěvky. Na základě výsledků této neplacené propagace se později bude moci uvažovat o případné placené inzerci. Náklady společnosti se tedy budou skládat výhradně z nákladů nutných pro vytvoření kvalitních příspěvků. Pokud vybraná společnost zvolí outsourcing, budou se náklady na propagaci skládat z nákladů za outsourcované služby. Tedy zejména ze mzdy za práci marketingového specialisty a grafika. Ceny za práci těchto pracovníků se dle vlastního internetového průzkumu obvykle pohybují od 700 Kč za hodinu práce až po 2000 Kč za hodinu práce. Pro vytvoření a sdílení jednoho příspěvku týdně by dle mého názoru měly stačit dvě hodiny práce. Měsíční náklady za outsourcovanou propagaci tedy odhaduji od 6 000 Kč až po 18 000 Kč měsíčně. Přesná cena bude záviset na hodinové sazbě, kterou si bude outsourcovaný pracovník účtovat.

Rizikem, které může nastat je především nízká míra dosahu příspěvků na sociálních sítích. S nízkým dosahem by pak souvisel malý nárůst publicity. Vynaložené finanční náklady by v tomto případě nebyly efektivně využity. Předejít tomuto riziku lze vytvořením skutečně atraktivních a zajímavých příspěvků. Rovněž doporučuji, aby vybraná společnost monitorovala náklady vynaložené na zlepšení propagace a tyto náklady pravidelně porovnávala s dosaženými výsledky. V případě neuspokojivých výsledků pak přemýšlet, v čem spočívá problém a vyřešit jej.

Lepší propagace vybrané společnosti se dle mého názoru projeví během jednoho až dvou měsíců. S rostoucím časovým obdobím by měla publicita vybrané společnosti narůstat.

V minulosti měla velký úspěch videa týkající se obráběcích nástrojů a jejich správného používání, proto by vybraná společnost mohla na tyto úspěchy navázat. Pomohlo by publikovat na YouTube kanálu vybrané společnosti nová videa se zaměřením na obráběcí nástroje. Velice bych doporučil vytvářet kvalitní propagační a informační videa, která mají velký potenciál. Kvalitně zpracované video může lidem předat důležité informace a znalosti, pobavit je a zároveň bude propagovat vybranou společnost. Videa si vybraná společnost vždy natáčela vlastními silami, tedy celkové finanční náklady budou tvořeny mzdou vlastních zaměstnanců. Nicméně toto natáčení zabere poměrně hodně času a je potřeba jej daným zaměstnancům vyčlenit pro účely natáčení. Je potřeba tyto náklady brát v potaz, jelikož vybraní zaměstnanci díky natáčení nebudou moci plnit svou běžnou práci. Případně může vybraná společnost zvolit outsourcing. Náklady na natočení jednoho dvouminutového videa odhaduji na 3 hodiny práce a cenu videa odhaduji na 3 000 – 5 000 Kč. Největší riziko spočívá ve špatném zpracování videa. Video by mohlo být slabé po obsahové, obrazové i zvukové stránce. Nekvalitnímu obsahu videa lze předejít pečlivým výběrem obsahu a kvalitní přípravou před natáčením. Obrazová a zvuková stránka souvisí s využitou natáčecí technikou, proto vybrané společnosti doporučuji využívat výhradně moderní techniku s vysokým obrazovým rozlišením a kvalitním mikrofonem. Výsledné video je potřeba profesionálně upravit ve speciálním software. Vybraná společnost již kvalitní techniku i speciální software pro zpracování videa vlastní, proto je nezahrnuji do nákladů.

Vybrané společnosti bych doporučil zpracovat marketingovou strategii pro propagaci, která stanoví krátkodobé i dlouhodobé cíle v této oblasti. Rovněž doporučuji využívat stejné sdělení a sdělovat tentýž obsah více způsoby najednou. Výhodou bude časová úspora a větší jednoduchost, přičemž sdělení se pouze uzpůsobí pro konkrétní komunikační kanál. Tuto strategii doporučuji zpracovat vlastními silami dle odborného návodu a následně tuto strategii konzultovat s marketingovým či strategickým odborníkem. V případě, že všechny podklady a základní kostru strategie vybraná společnost připraví, odhaduji náklady za dopracování strategie v rozpětí 5 000 Kč – 20 000 Kč. Je však potřeba počítat i s náklady souvisejícími s realizací marketingového plánu, které se budou odvíjet od počtu nových změn a souvisejících investic. Celkovou částku tedy nelze přesně stanovit, jelikož se zde nachází příliš mnoho proměnných. Odhaduji, že celková částka se bude pohybovat v rozmezí od 10 000 Kč do 50 000 Kč. Nicméně se dle mého názoru jedná o skutečně

důležitou investici, která by v konečném důsledku mohla vést k vyšším ziskům vybrané společnosti. Mezi rizika zde patří nevhodně zvolená strategie, čemuž lze předejít konzultacemi s odborníky a také pečlivou přípravou všech výchozích podkladů pro zpracování strategie.

Rovněž by bylo dobré zkvalitnit optimalizaci pro internetové vyhledávače. Cílem, který navrhuji je zdokonalení do takové míry, kdy při zadání klíčových slov u všech hlavních produktových kategorií bude vybraná společnost figurovat na předních příčkách. Finanční náklady na optimalizaci pro internetové vyhledávače při outsourcingu odhaduji na 10 000 Kč – 20 000 Kč. Přesná cena se bude odvíjet dle počtu hodin, které bude k optimalizaci daný pracovník potřebovat. Rizikem může být přílišná časová náročnost, která by znamenala větší náklady pro vybranou společnost. Vnější riziko může spočívat v reakci konkurenčních společností, které by mohly zareagovat zlepšením optimalizace pro vyhledávače a tím vybranou společnost dostat do méně výhodné pozice.

7.2 Monitorování trendů v odvětví

Jelikož technologický pokrok vede k neustálému vývoji nových a lepších obráběcích nástrojů, doporučuji vybrané společnosti pravidelně monitorovat aktuální situaci v rámci odvětví. Zejména je potřeba sledovat nově využívané technologie a monitorovat trendy v rámci strojírenství a obrábění materiálů. Pokud by se vybrané společnosti podařilo zachytit nový trend či nově využívaný technologický postup související s obráběcími nástroji, mohla by díky tomu získat konkurenční výhodu. Monitorování situace v odvětví ušetří vybranou společnost před zbytečnými chybami a umožní jí nabízet kvalitnější služby zákazníkům.

V případě zavedení nového inovovaného sortimentu by bylo vhodné nejprve provést průzkum mezi odběrateli vybrané společnosti. V případě souhlasu odběratelů by bylo důležité nově zavedený sortiment důkladně propagovat. V případě, že by se vybrané společnosti podařilo přinést na trh nové řešení či vytvořit zcela novou skupinu zákazníků, jednalo by se o vytvoření modrého oceánu. V modrém oceánu by vybraná společnost zcela ovládla konkrétní tržní výklenek, což by jí mohlo přinést větší ziskovost, navýšit počet odběratelů a zároveň zvýšit vlastní renomé.

Pokud by vybraná společnost monitorovala trendy v odvětví pouze vlastními silami, budou náklady tvořeny zejména vyšší mzdou vlastních zaměstnanců. Tito zaměstnanci budou muset kromě běžných povinností zvládat ještě monitorování trendů v odvětví. Z tohoto důvodu bude potřeba jim zvýšit mzdu. Zvýšení mzdy pro vybrané zaměstnance odhaduji

v rozmezí 2 000 Kč – 5 000 Kč měsíčně. Nebude-li stačit stávající kapacita zaměstnanců, bude potřeba zaměstnat nového zaměstnance. Minimální mzdové náklady u nového zaměstnance by aktuálně činily 58 583 Kč měsíčně (v případě průměrné mzdy v ČR). V případě nutnosti cestovat bude potřebné do nákladů zahrnout i cestovné či jízdné. Bude-li se jednat o služební cestu, vzrostou náklady podstatně více díky nutnosti zafinancovat také ubytování a stravu pro zaměstnance. Odhadované měsíční náklady závisí na počtu a délce služebních cest a na počtu kilometrů, které vybraní zaměstnanci procestují. Z výše uvedených důvodů není možné tyto náklady přesně stanovit. Odhaduji je mezi 3 000 Kč a 10 000 Kč měsíčně.

V případě využívání on-line monitoringu, telefonických konzultací a nulového cestování budou finanční náklady na monitoring trendů v odvětví v podstatě nulové. Kontakt s realitou a osobní setkání jsou ale podle mého názoru velmi prospěšné. Proto doporučuji vybrané společnosti kombinaci on-line monitoringu a fyzického monitoringu včetně služebních cest.

Doporučuji vybrané společnosti, aby monitorovala trendy svépomocí. To znamená, že určení zaměstnanci vybrané společnosti budou pravidelně hledat informace o vývoji situace v odvětví. Důležité je také pravidelně komunikovat s výrobci a aktivně se zúčastňovat veletrhů a dalších událostí souvisejících s oborem. Je nutné čerpat informace z více zdrojů, na získané informace hledět kriticky a snažit se o vyvození objektivních závěrů. Pokud bude sama vybraná společnost monitorovat situaci na trhu, bude to pro ni výhodnější a strategičtější. Nabyté informace budou duševním vlastnictvím vybrané společnosti a společnost se nebude muset spoléhat na nikoho jiného. Informační převaha nad konkurenty je velmi významnou konkurenční výhodou a vzdělávání vlastních zaměstnanců stejně tak. Vybraná společnost využitím vlastních sil zřejmě dosáhne výrazných finančních úspor.

První výsledky z monitoringu okolí by se měly dostavit poměrně rychle, tedy hned v prvních měsících monitoringu odvětví. Nicméně s rostoucí délkou a intenzitou monitoringu bude stoupat také množství zjištěných informací a informace tak nabydou větší důvěryhodnosti.

Vnitřní riziko spočívá v neodborném přístupu při monitoringu situace a trendů v odvětví. Dále spočívá v nízké zainteresovanosti vybraných zaměstnanců a jejich neochotě plnit tuto novou funkci. V případě nutnosti zaměstnání nového zaměstnance je rizikem výrazné navýšení nákladů vybrané společnosti. Předejít těmto rizikům lze vhodným plánováním monitoringu, školením zaměstnanců a motivačními programy pro zaměstnance.

Vnějším rizikem by pak mohlo být zatajování informací či podávání zkreslených informací ze strany okolních tržních subjektů. Tomuto riziku lze předejít především sběrem informací z více odlišných zdrojů a jejich důkladným prověřením.

7.3 Vypracování strategického plánu

V rámci zlepšení konkurenceschopnosti navrhuji vypracovat firemní strategický plán. Tento strategický plán by vycházel z provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí vybrané společnosti. Plán by měl být vytvořen v tištěné podobě a měl by být dostupný všem zaměstnancům vybrané společnosti. Plán by zahrnoval formulování poslání a vize vybrané společnosti. Strategický plán by měl obsahovat rovněž konkurenční strategii vybrané společnosti. Ve strategickém plánu by měly figurovat také konkrétní postupy vedoucí k dosažení konkurenční výhody. Vypracování plánu by trvalo přibližně jeden měsíc.

Klíčové je strategii formulovat specifickými, měřitelnými, akceptovatelnými, realizovatelnými a časově ohraničenými cíli. Na vypracování strategického plánu by se měla podílet vybraná společnost za účasti všech svých zaměstnanců. Každý člen vybrané společnosti by měl se strategickým plánem souhlasit a cítit touhu po jeho naplnění. Kvalitně zpracovaný strategický plán by podpořil motivaci zaměstnanců a umožnil by monitorování pokroku vybrané společnosti při cestě za navrhovanými cíli.

Poslání vybrané společnosti bych formuloval takto: „S našimi nástroji budete mít snadnější život.“ Vybraná společnost totiž dokáže poskytnout kvalitní obráběcí nástroje a poradit zákazníkům, zda se opravdu hodí pro vyřešení daného problému. Zárukou kvality je spolupráce vybrané společnosti s renomovanými výrobci a také neomezená záruka vztahující se na některé druhy obráběcích nástrojů. Díky výběru vhodného a kvalitního nástroje lze dosáhnout výrazných časových i finančních úspor při výrobě nebo jiné práci s obráběcími nástroji. Právě výše uvedené důvody mě přivedly k formulování poslání.

Současnou vizí vybrané společnosti je především uspokojování potřeb současných odběratelů a dosažení většího tržního podílu v rámci odvětví. Osobně bych k této vizi přidal také snahu o dosažení informační převahy nad konkurenty a snahu inovovat. Jak ukázala PESTLE analýza, technologické vlivy dynamicky ovlivňují odvětví s obráběcími nástroji. Proto je nutné změny a trendy monitorovat a přizpůsobovat se novým podmínkám. Cesta k monitorování změn a trendů, která vede k informační převaze nad konkurenty je popsána v předchozí kapitole 7.2. Snaha inovovat by měla vést k většímu uspokojení zákazníků.

Inovace mohou mít mnoho podob a vybrané společnosti doporučuji inspirovat se nejen u konkurenčních společností, ale také u úspěšných českých obchodních společností.

Vybraná společnost by podle mého názoru měla usilovat o proměnu z konkurenta seberealizačního na konkurenta konfrontačního, který začne své konkurenty v některých oblastech omezovat. Tímto nemyslím žádné agresivní strategie, ale především hledání konkurenčních výhod, které vybranou společnost posunou před konkurenty. Konkurenční výhoda spočívá v tom, že vybraná společnost dokáže v něčem podstatně předčit konkurenty.

Konkurenční výhody by podnik mohl dosáhnout mnoha cestami, přičemž osobně doporučuji využít následující dva postupy:

- Usilovat o zákaznickou excelenci:

  Zákaznickou excelencí se rozumí neustálé poskytování skvělých služeb všem zákazníkům vybrané společnosti. Zákaznická excelence je založena na dobrých vztazích se zákazníky a na jejich spokojenosti s poskytovanými službami a zakoupenými produkty. Cílem této strategie je získat loajální zákazníky, kteří zachovají vybrané společnosti věrnost. V případě velké spokojenosti zákazníků klesá jejich ochota přejít ke konkurenčním společnostem. Loajalita většiny zaměstnanců je konkurenční výhodou.

  Informační systém vybrané společnosti umožňuje řízení vztahů se zákazníky a také dokáže uchovat všechny potřebné informace o zákazníkovi. V informačním systému je rovněž uchována historie uskutečněných objednávek včetně případných specifických informací vztahujících se ke konkrétním specifikům zákazníka. Aktuálně má vybraná společnost tyto procesy nastaveny velmi dobře, nicméně pro dosažení zákaznické excelence je potřeba provést jistá vylepšení. Doporučuji především intenzivnější využívání marketingových nástrojů informačního systému vybrané společnosti. Dle vyjádření obchodního ředitele vybrané společnosti se aktuálně s těmito nástroji nepracuje vůbec, případně jen v omezené míře. Tyto nástroje jsou již vybrané společnosti k dispozici a nejsou tedy nutné žádné finanční investice.

  Doporučuji zlepšit zejména e-shop vybrané společnosti, který je místem interakce se zákazníky. Doporučení jsem popsal v kapitole 6.6.2. Vylepšení e-shopu je dlouhodobá a také poměrně nákladná záležitost. Časový odhad pro vylepšení e-shopu činí 2-6 měsíců, v závislosti na intenzitě práce. Náklady na vylepšení e-shopu dle uvedených doporučení kalkuluji v rozmezí od 100 000 Kč až 200 000 Kč, přičemž do této kalkulace nepočítám následnou údržbu a běžné provozování e-shopu. Rizikem je nutnost investovat poměrně

vysokou částku, která se nemusí nutně projevit zvýšením tržeb z e-shopu, případně se může projevit až po dlouhém časovém období. Benefity však dle mého názoru výrazně převyšují toto riziko.

Rovněž doporučuji vytvoření firemního kodexu pro jednání se zákazníky, který by nastavil vysoké standardy zákaznické komunikace a služeb. Tento kodex doporučuji vytvořit za účasti všech zaměstnanců a následně konzultovat s odborníkem. Cena konzultace s odborníkem se odvíjí především od délky konzultace. Odhadované náklady na vytvoření firemního kodexu pro jednání se zákazníky proto činí 2 000 – 6 000 Kč. Časová náročnost vypracování tohoto kodexu je dle mého názoru 1 měsíc.

Riziko pro vybudování zákaznické excelence spočívá především v nenaplnění zákaznických očekávání. Je důležité zákazníky uspokojit, jednat s nimi slušně a ochotně. Předejít zklamání zákazníků lze především pravidelnou komunikací a zjišťováním zákaznické zpětné vazby.

- Významně předčit konkurenty v oblasti propagace:

Cesty pro vytvoření lepší propagace jsem podrobně popsal v kapitole 7.1 a v případě jejich aplikace by vybraná společnost mohla významně zlepšit svou pověst a navýšit publicitu. Pokud by vybraná společnost propagaci zdokonalila natolik, že by významně předčila své konkurenty, mohly by vybrané společnosti významně vzrůst počty objednávek. Důvodem nárůstu by byla zákaznická preference lépe propagované společnosti před konkurencí.

8 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která se věnuje prodeji a servisu obráběcích nástrojů. Práce byla rozdělena na dvě části, kterými byly část teoretická a část praktická.

Při zpracovávání teoretické části jsem si vytyčil za cíl vytvořit ucelený soubor odborných teoretických informací, které s konkurenceschopností souvisí. Nejprve byly vysvětleny základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Zjistil jsem, že na konkurenceschopnost a související pojmy lze nahlížet z mnoha odlišných úhlů pohledu. Obstát vůči konkurentům lze mnoha způsoby, které jsou definovány v rámci jednotlivých konkurenčních strategií. Velmi zajímavou strategií byla zejména strategie modrého oceánu, která je založena na nalezení nového tržního prostoru, ve kterém nebude přítomna konkurence. Jsem přesvědčen, že se mi podařilo vytvořit ucelený soubor odborných teoretických informací souvisejících s konkurenceschopností. Teoretická část zároveň sloužila jako výborný podklad pro zpracování praktické části práce, protože zahrnovala marketingové analytické metody. Zejména druhá kapitola teoretické části byla prospěšná při analýzách vybrané společnosti.

Praktická část bakalářské práce měla za cíl provést analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti. V úvodu praktické části byla provedena anonymní charakteristika vybrané společnosti i jejich vybraných konkurentů. Následovaly jednotlivé analýzy vnitřního i vnějšího prostředí. Byly využity tyto metody: dotazníkové šetření, BCG matice, PESTLE analýza, Porterův model 5S, benchmarking a SWOT analýza. Dotazníkové šetření vybrané společnosti ukázalo zpětnou vazbu a nastínilo její silné a slabé stránky. Dotazníkové šetření nabídlo spoustu inspirací pro vybranou společnost, například navýšení propagace či možnost zavedení nového sortimentu či zlepšení některých služeb. BCG matice rozčlenila položky portfolia do různých kvadrantů dle relativního tržního podílu a tempa růstu trhu. Vybrané položky by měly navýšit relativní tržní podíl, zatímco u jiných položek by společnost měla přemýšlet, zda se jí vůbec vyplatí jejich provozování. PESTLE analýza definovala okolí vybrané společnosti a ukázala vlivy, které na vybranou společnost působí. Velmi významné byly především ekonomické vlivy, které jsou aktuálně ovlivněny zejména pandemií COVID-19 a válkou na Ukrajině. Důležité byly rovněž technologické vlivy, které významně ovlivňují celé odvětví strojírenství. Porterův model 5S ukázal, jaká rizika pro vybranou společnost představují substituty, stávající konkurenti, potenciální konkurenti a vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů. Benchmarking porovnal vybranou společnost s jejími hlavními

konkurenty. Bylo zjištěno, že všechny společnosti mají velmi podobnou konkurenceschopnost. Vybraná společnost by měla zapracovat především na vylepšení vzhledu e-shopu a na zlepšení propagace. SWOT analýza pomohla určit silné a slabé stránky společnosti a také okolní příležitosti a hrozby. Silnými stránkami byly především dlouholeté zkušenosti, dobré kontakty s jinými tržními subjekty a rychlá expedice objednávek. Slabými stránkami byla nedostatečná propagace, absence kamenné prodejny, e-shop a absence strategického plánu. Mezi příležitostmi figuroval zejména vzestup e-commerce, vysoká úroveň strojírenství v České republice a nové trendy v oblasti obrábění. Hrozbou byl vstup nových konkurentů na trh, posílení stávající konkurence, ekonomická krize a hrozba substitutů.

Kapitola návrhy a doporučení obsahovala konkrétní návrhy a doporučení, které vycházely z analýz provedených v teoretické části práce. Tyto návrhy měly za cíl zvýšit konkurenceschopnost vybrané společnosti. Konkrétními návrhy bylo zlepšení propagace vybrané společnosti, monitorování trendů v odvětví a vypracování strategického plánu.

Konkurenceschopnost vybrané společnosti hodnotím jako velmi dobrou. Vybraná společnost dokázala zareagovat na turbulentní změny související s novými technologiemi i novými marketingovými přístupy. Vybraná společnost prokázala, že si dovede i v těžkém konkurenčním prostředí poradit se svými konkurenty a v některých oblastech je dokonce překonat. Vybraná společnost má dle mého názoru velký potenciál a pokud posílí svou konkurenceschopnost, měla by na trhu uspět i v budoucnu.

Finální hodnocení této bakalářské práce je také velmi pozitivní, jelikož jsem si rozšířil obzory v oblasti marketingu. Práce na bakalářské práci pro mě byla velmi cennou zkušeností, která mě mnohému naučila. Především jsem se dozvěděl více o konkurenci, konkurenceschopnosti, konkurenčních strategiích a analytických metodách. Jsem rád, že se mi podařilo analyzovat konkurenceschopnost vybrané společnosti a navrhnout doporučení s cílem zvýšit konkurenceschopnost vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks, 215 s. ISBN 9788026508533.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 211 s. Expert. ISBN 9788024744292.

DAVID, Fred R. a Forest R. DAVID, 2017. *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Sixteenth edition. Boston: Pearson, 680 s. ISBN 978-1-292-14849-6.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074002243.

FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 s. Expert. ISBN 9788027124992.

FRITZ, Richard G., 2017. *CFA program curriculum 2018: level I*. Hoboken: Wiley, **Volume 2, Economics**, ix, 462 s. ISBN 9781944250393.

GIL, Carlos, 2021. *Konec marketingu: ovládněte trh prostřednictvím svých zákazníků na sociálních sítích*. Přeložil Ivana SÝKOROVÁ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1296-8.

GODIN, Seth, 2020. *Tohle je marketing!: zcela nový přístup k marketingu, prodeji a reklamě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2567-8.

GREWAL, Dhruv a Michael LEVY, 2022. *Marketing*. Eight edition. New York: McGraw Hill, xliv, 686 s. ISBN 978-1-260-59759-2.

HUČKA, Miroslav, Zuzana ČVANČAROVÁ a Jiří FRANEK, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3041-2.

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

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAWASAKI, Guy, 2017. *Umění začít*. V Praze: Blue Vision. ISBN 978-80-87672-59-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 814 s. ISBN 9788024741505.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu: pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Přeložil Petr SOMOGYI. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-547-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 9788024519081.

NOVÁK, Adam, 2017. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0333-1.

RAŠÍN, Ondřej, 2016. *Marketingová strategie prodeje dámského sportovního oblečení*. Liberec. Bakalářská práce. Fakulta textilní Technické univerzity v Liberci. Vedoucí práce Ing. Hana Štočková.

SRPOVÁ, Jitka, 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2253-0.

SUCHÁNEK, Petr, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠPAČEK, Miroslav a Karel ČERVENÝ, 2020. *Kreativní metody v inovacích*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE. ISBN 978-80-245-2322-4.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7.

WESTWOOD, John, 2020. *Sestavte dobrý marketingový plán: jak správně stanovit strategii, efektivně plánovat a dosahovat marketingových cílů*. Přeložil Tomáš PIŇOS. V Brně: Lingea. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-624-2.

YOFFIE, David B. a Michael A. CUSUMANO, 2016. *Principy strategie: pět nadčasových pravidel strategického vedení v podání Billa Gatese, Andyho Grovea a Steva Jobse*. Praha: Práh, 254 s. ISBN 9788072526277.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 9788072048182.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

BHASIN, Hitesh, ©2020. Vybrané kapitoly z ekonomiky. Marketing 91 [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: https://www.marketing91.com/internal-environment/

CAROLL, Ali, ©2020. How Do You Stack Up? Competitor Analysis. Boston Digital [online]. [cit. 2022-02-04]. Dostupné z: https://www.bostondigital.com/insights/how-do-you-stack-competitor-analysis

Česko si stále neví rady s korupcí, ukazuje nejnovější Index vnímání korupce. Zastaví vláda Petra Fialy negativní trend?, ©2022. Transparency international [online]. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: https://www.transparency.cz/cpi2021/

DRESCH, Aline, Dalila CISCO COLLATTO a Daniel PACHECO LACERDA, ©2018. Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. Ingeniería y competitividad [online]. 20(2), 69-86 [cit. 2022-04-08]. ISSN 2027-8284. Dostupné z: doi:10.25100/iyc.v20i1.5897

FALLON, Nicole, ©2021. The Benefits of Benchmarking in Business Operations. BUSINESS NEWS DAILY [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: https://www.businessnewsdaily.com/15960-benchmarking-benefits-small-business.html

Heureka: Růst e-commerce je meziročně nižší o 25 %, ©2022. Mediaguru [online]. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/04/heureka-rust-e-commerce-je-mezirocne-nizsi-o-25/

KÁNINSKÁ, Markéta, ©1997-2022. Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti. Začátek podnikání ve 12 krocích [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95MaTqQK35GTlXsM13NTYMBg/#title1

Kovoobráběcí průmysl, ©2022. Schunk [online]. Bahnhofstr: SCHUNK GmbH & Co. [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: https://schunk.com/cz_cs/reseni/prumyslova-reseni/list/kovoobrabeci-prumysl/

Makroekonomická predikce - duben 2022, ©2022. Makroekonomická predikce České republiky. [online]. [cit. 2022-04-28]. ISSN 1804-7971. Dostupné z:

https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2022/makroekonomicka-predikce-duben-2022-47117

PACLÍK, Oldřich a Jan RÝDL, ©2019. Stav českého strojírenství: Vysokou úroveň sráží nízký zájem. Business info [online]. [cit. 2022-05-02]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/clanky/stav-ceskeho-strojirenstvi-vysokou-uroven-srazi-nizky-zajem/

PETRŮ, Jana, ©2020. Současný vývoj v oblasti řezných nástrojů. Veletrhy Brno [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: https://www.bvv.cz/msv/aktuality/soucasny-vyvoj-v-oblasti-reznych-nastroju/

PITT, Mathew, ©2017. 3 Most Common Types of Competitors. SEO Noble [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: https://seocompanylosangeles.us/3-most-common-types-of-competitors/

Růst úrokových sazeb je jako výstup na osmitisícovku. Jsme už vysoko a vzduch řídne, ©2022. Ekonom [online]. 2022 [cit. 2022-04-28]. ISSN 2787-9380. Dostupné z: https://ekonom.cz/c1-67062530-rust-urokovych-sazeb-je-jako-vystup-na-osmitisicovku-jsme-uz-vysoko-a-vzduch-ridne

The Global Competitiveness Index 2014–2015: Accelerating a Robust Recovery to Create Productive Jobs and Support Inclusive Growth, ©2014. WORLD ECONOMIC FORUM [online]. [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/view/methodology/

Úplný výpis z obchodního rejstříku: Kovonástroje s.r.o., C 99255 vedená u Krajského soudu v Brně ©2022. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=969099&typ=UPLNY

Úplný výpis z obchodního rejstříku: VRBOVSKÝ s.r.o., C 50913 vedená u Krajského soudu v Brně. ©2022. Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=613484&typ=UPLNY

Výroční zpráva za rok 2020, ©2021. In: Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. Kyjov [cit. 2022-05-12]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68227675&subjektId=312647&spis=732386

Výsledky, ©2022. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. [cit. 2022-04-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vysledky-prvni

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj. a jiné

a.s. akciová společnost

atd. a tak dále

B2B business to business / velkoobchod

B2C business to customer / maloobchod

ČNB Česká národní banka

ČR Česká republika

DPP dohoda o provedení práce

EU Evropská unie

HDP hrubý domácí produkt

Kč Koruna česká

MHD městská hromadná doprava

např. například

NATO Severoatlantická aliance

OBSE Organizace pro bezpečnost a spolupráci v Evropě

OECD Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN Organizace spojených národů

OSVČ osoba samostatně výdělečně činná

s.r.o. společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Úrovně konkurenceschopnosti (Zich, 2012, s. 86) 20
Obrázek 2 Konkurenční výhoda (Šafrová Drášilová, 2019, s. 20) 21
Obrázek 3 Porterovy generické strategie (Karlíček, 2018, s. 108) 25
Obrázek 4 Okolí podniku (Šafrová Drášilová, 2019, s. 66) 31
Obrázek 5 BCG matice (vlastní zpracování dle Westwooda, 2020, s. 48) 32
Obrázek 6 Porterův model pěti konkurenčních sil (Karlíček, 2018, s. 56) 38
Obrázek 7 SWOT analýza (vlastní zpracování dle Špačka a Červeného, 2020, s. 148) 41
Obrázek 8 Nákup obráběcích nástrojů (vlastní zpracování) 51
Obrázek 9 Kritéria rozhodující o výběru firmy pro nákup nástrojů (vlastní zpracování) 55
Obrázek 10 Frekvence nákupu obráběcích nástrojů (vlastní zpracování) 56
Obrázek 11 Nákupy u vybrané společnosti (vlastní zpracování) 56
Obrázek 12 Proč respondenti nenakupují u vybrané společnosti (vlastní zpracování) 57
Obrázek 13 Důvody, proč respondenti nakupují u vybrané společnosti (vlastní zpracování) 58
Obrázek 14 Zkušenost s objednávkami od vybrané společnosti (vlastní zpracování) 59
Obrázek 15 Hodnocení konkrétních faktorů vybrané společnosti (vlastní zpracování) 60
Obrázek 16 Názor respondentů na firemní internetový portál (vlastní zpracování) 61
Obrázek 17 Zájem respondentů o případné rozšíření sortimentu (vlastní zpracování) 61
Obrázek 18 BCG matice (vlastní zpracování) 62
Obrázek 19 Benchmarking společností s obráběcími nástroji (vlastní zpracování) 73

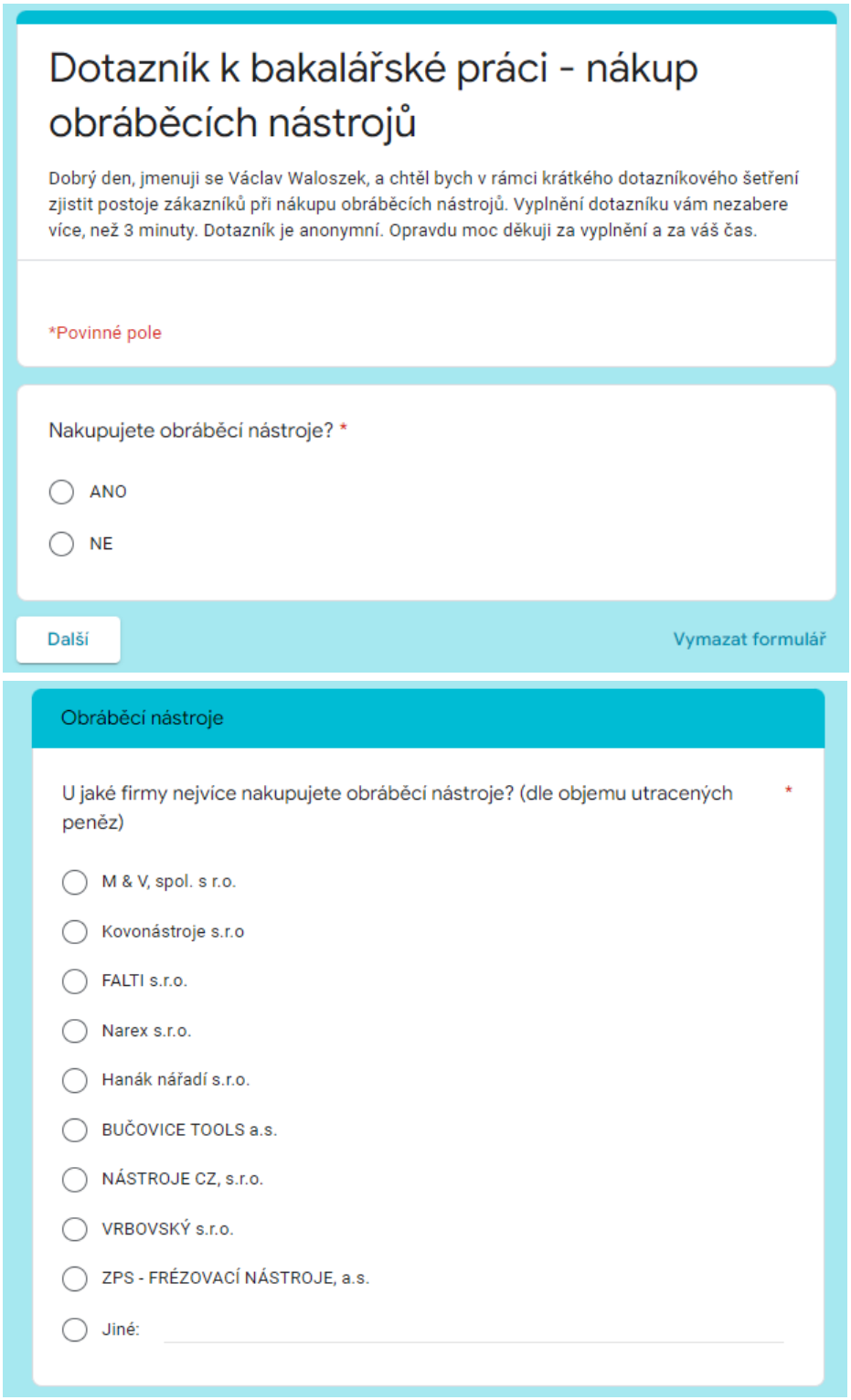
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Mikroekonomické členění konkurence (vlastní zpracování dle Jurečky, 2020, s. 184) 16
Tabulka 2 Vybrané analytické metody (vlastní zpracování) 32
Tabulka 3 Identifikační otázka 1 (vlastní zpracování) 52
Tabulka 4 Identifikační otázka 2 (vlastní zpracování) 53
Tabulka 5 Identifikační otázka 3 (vlastní zpracování) 53
Tabulka 6 Identifikační otázka 4 (vlastní zpracování) 54
Tabulka 7 Vybrané položky pro BCG matici (vlastní zpracování) 62
Tabulka 8 Ukazatele hodnotové křivky (vlastní zpracování) 71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK



Dotazník k bakalářské práci - nákup obráběcích nástrojů

Dobrý den, jmenuji se Václav Waloszek, a chtěl bych v rámci krátkého dotazníkového šetření zjistit postoje zákazníků při nákupu obráběcích nástrojů. Vyplnění dotazníku vám nezabere více, než 3 minuty. Dotazník je anonymní. Opravdu moc děkuji za vyplnění a za váš čas.

*Povinné pole

Nakupujete obráběcí nástroje? *

- ANO
- NE

Další

Vymazat formulář

Obráběcí nástroje

U jaké firmy nejvíce nakupujete obráběcí nástroje? (dle objemu utracených peněz) *

- M & V, spol. s r.o.
- Kovonástroje s.r.o
- FALTI s.r.o.
- Narex s.r.o.
- Hanák nářadí s.r.o.
- BUČOVICE TOOLS a.s.
- NÁSTROJE CZ, s.r.o.
- VRBOVSKÝ s.r.o.
- ZPS - FRÉZOVACÍ NÁSTROJE, a.s.
- Jiné:

Která kritéria jsou rozhodující pro to, u které firmy nakoupíte obráběcí nástroje? *
Vyberte prosím až 3 možnosti.

- [ ] Zkušenost s danou firmou
- [ ] Šíře sortimentu
- [ ] Slevové akce
- [ ] Rychlost dodání
- [ ] Vzhled e-shopu
- [ ] Dlouhá životnost nástrojů
- [ ] Doporučení
- [ ] Poskytované služby (například konzultace, záruční lhůty)
- [ ] Možnosti platby
- [ ] Cena nástrojů
- [ ] Dobrá výkonnost nástrojů
- [ ] Jiné: _____

S jakou frekvencí nakupujete obráběcí nástroje? *

- ( ) Každý týden a častěji
- ( ) Několikrát měsíčně
- ( ) Přibližně jednou za měsíc
- ( ) Několikrát ročně
- ( ) Jednou ročně a méně

Nakupujete / nakoupili jste u firmy [redacted]? *

Vyberte

Další

Vymazat formulář

Nákupy u vybrané společnosti

Z jakého důvodu jste nenakoupili / nenakupujete u firmy [redacted]? *

- ◯ Neznám tuto firmu
- ◯ Preferuji nakupovat jinde
- ◯ Jiné: _____

Recenze vybrané společnosti

Z jakého důvodu jste nakoupili / nakupujete u firmy [redacted]? (vyberte až 3 možnosti) *

- ☐ Poskytované služby (například konzultace, záruční lhůty)
- ☐ Vzhled e-shopu
- ☐ Možnosti platby
- ☐ Dlouhá životnost nástrojů
- ☐ Rychlost dodání
- ☐ Cena nástrojů
- ☐ Šíře sortimentu
- ☐ Zkušenost s danou firmou
- ☐ Slevové akce
- ☐ Doporučení
- ☐ Dobrá výkonnost nástrojů
- ☐ Jiné: _____

Jaká je vaše zkušenost s objednávkami od společnosti [redacted]? *

- ◯ Velká spokojenost
- ◯ Spokojenost
- ◯ Neutrální
- ◯ Nespokojenost
- ◯ Velká nespokojenost

Ohodnoťte firmu [redacted]. Známkování jako ve škole. 1=vynikající; 5=nedostatečné *

	1	2	3	4	5
Životnost nástrojů	○	○	○	○	○
Výkonnost nástrojů	○	○	○	○	○
Cena zboží	○	○	○	○	○
Šíře sortimentu	○	○	○	○	○
Poskytované služby	○	○	○	○	○
Rychlost doručení objednávek	○	○	○	○	○

Uvítali byste internetový nákupní portál pro firemní zákazníky? (budete mít nastaveny vaše exkluzivní ceny, uvidíte historii objednávek a aktuální dostupnost jednotlivých položek na skladě) *

- ○ Ano
- ○ Ne

Uvítali byste nějaký sortiment obráběcích nástrojů, který firma [redacted] nenabízí? (vypište které) *

Vaše odpověď

Zpět Další Vymazat formulář

Profilující otázky

Pro vyhodnocení získaných dat je nutné znát základní údaje o respondentech. Otázky jsou anonymní.

Jaká je forma vašeho podnikání? Označte křížkem druh právní formy vašeho podniku / organizace. *

- ◯ Podnikatel (fyzická osoba)
- ◯ Státní podnik
- ◯ Akciová společnost (a.s.)
- ◯ Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)
- ◯ Družstvo
- ◯ Jiná

Jaké je zaměření vašeho podniku/organizace? *

- ◯ Výroba i obchod
- ◯ Obchod
- ◯ Výroba

V jakém finančním objemu děláte objednávky obráběcích nástrojů za 1 rok? (odhadněte) *

- ◯ Méně než 100 000 Kč
- ◯ 100 000 Kč - 999 999 Kč
- ◯ 1 000 000 Kč - 5 000 000 Kč
- ◯ Více než 5 000 000 Kč

Z jakého jste kraje ? (kraj ve kterém pracujete) *

- ◯ Hlavní město Praha
- ◯ Středočeský kraj
- ◯ Jihočeský kraj
- ◯ Plzeňský kraj
- ◯ Karlovarský kraj
- ◯ Ústecký kraj
- ◯ Liberecký kraj
- ◯ Královéhradecký kraj
- ◯ Pardubický kraj
- ◯ Kraj Vysočina
- ◯ Jihomoravský kraj
- ◯ Zlínský kraj
- ◯ Olomoucký kraj
- ◯ Moravskoslezský kraj
- ◯ Mimo území České republiky

Zpět | Odeslat | Vymazat formulář