

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Bakalářská práce

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Analysis of competitiveness of a selected company

Lubomír Hořejší

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lubomír HOŘEJŠÍ**
Osobní číslo: **K12B0241P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretický vstup k problematice konkurenceschopnosti.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Analyzujte konkurenceschopnost vybraného podniku.
4. Porovnejte sledovaný podnik s konkurenty.
5. Navrhněte opatření sloužící ke zlepšení postavení podniku na trhu.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DVORÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria, 1997, 626 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-856-0512-0.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milena Jiřincová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 25. října 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2015


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mileně Jiřincové, Ph.D., za konzultace, cenné připomínky a rady, které byly nutné k vypracování této bakalářské práce.

Dále bych poděkoval oběma majitelkám společnosti TERLA s.r.o. za poskytnutí interních informací, které byly nutné k vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teoretická část	10
1.1 Definice konkurenceschopnosti	10
1.2 Analýza makrookolí	12
1.2.1 PEST analýza.....	12
1.2.2 LONG - PEST analýza	14
1.2.3 SWOT analýza.....	14
1.3 Analýza mikrookolí.....	16
1.3.1 Porterův model pěti sil.....	16
1.3.2 Konkurenční síly dle J. Jiráska	21
1.4 Analýza konkurenta dle Portera	22
1.5 Benchmarking	22
1.6 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody	24
1.6.1 Strategie dle Portera.....	24
1.6.2 Strategie dle P. Kotlera	26
2 Praktická část	28
2.1 Charakteristika podniku a jeho produktů	28
2.2 PEST analýza společnosti TERLA s.r.o.	32
2.2.1 Politicko - právní faktory.....	32
2.2.2 Sociálně-kulturní faktory	34
2.2.3 Ekonomické faktory.....	35
2.2.4 Technicko - technologické faktory	38
2.3 Porterův model pěti sil společnosti TERLA s.r.o.	39

2.3.1	Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí	39
2.3.2	Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)	42
2.3.3	Vyjednávací síla dodavatelů	43
2.3.4	Hrozba substitučních výrobků	43
2.3.5	Riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví	43
2.4	Benchmarking	44
2.4.1	Cena nabízených termosek, lahví na pití, termohrnků.....	44
2.4.2	Šíře nabízeného sortimentu.....	46
2.4.3	Tradice internetového obchodu	48
2.4.4	Počet kamenných obchodů	48
2.4.5	Financování cizím kapitálem	49
2.4.6	Kvalita a jedinečnost produktu	50
2.4.7	Srovnání přehlednosti webových stránek	50
2.5	SWOT analýza firmy TERLA s.r.o.....	51
2.5.1	Silné stránky	52
2.5.2	Slabé stránky.....	53
2.5.3	Příležitosti	54
2.5.4	Hrozby	54
2.6	Návrhy na zlepšení postavení společnosti TERLA s.r.o. na trhu.....	55
	Závěr	59
3	Seznam tabulek.....	61
4	Seznam obrázků:.....	62
5	Seznam grafů:	63
6	Seznam použitých zkratk:	64
7	Seznam použité literatury:	65

Úvod

Na rozdíl od dob minulých, kdy na trhu převažovala poptávka nad nabídkou, je situace v současnosti rozdílná. V tržním prostředí výrazně převažuje nabídka nad poptávkou. Z tohoto důvodu je nezbytné sledovat potenciální konkurenty a analyzovat konkurenceschopnost v porovnání s ostatními konkurenty. Z této analýzy lze zjistit, jestli podnik má konkurenční výhodu či nevýhodu oproti konkurentům.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit konkurenceschopnost společnosti TERLA s.r.o. a identifikovat možné konkurenční výhody nad sledovanými konkurenty. Jejím dílčím cílem je zpracovat teoretický vstup k problematice konkurenceschopnosti, následně podrobně charakterizovat podnik a jeho produkty, poté identifikovat konkurenty a porovnat sledovaný podnik s konkurenty, a tím určit konkurenceschopnost podniku. Na závěr práce je cílem navrhnout opatření sloužící k zlepšení postavení sledovaného podniku na trhu.

V první části bakalářské práce je zpracovaný teoretický vstup k problematice konkurenceschopnosti. V první podkapitole této části je zpracována definice konkurenceschopnosti a následně jsou vymezeny základní pojmy. V další podkapitole jsou uvedeny analýzy makrookolí, které se využívají v podnikové praxi. V třetí podkapitole jsou zpracovány analýzy mikrookolí, v následné podkapitole je popsána metoda analýzy konkurenta dle Portera. V další podkapitole je uvedena metoda benchmarkingu, která je velice důležitá pro praktickou část. V poslední podkapitole první části jsou zpracovány možné budoucí strategie firmy, které sledovaná společnost může uplatnit.

Druhá část bakalářské práce je věnována aplikaci teoretických poznatků do podnikové praxe. V praktické části je analyzována konkurenceschopnost společnosti TERLA s. r. o. V druhé podkapitole praktické části je analyzováno pomocí PEST analýzy vnější prostředí, které bezprostředně ovlivňuje sledovaný podnik. V další podkapitole je vypracována analýza mikrookolí pomocí Porterova modelu pěti sil. V této podkapitole jsou identifikováni konkurenti společnosti v prodeji outdoorového zboží. V třetí podkapitole je pomocí zkrácené metody benchmarkingu učiněno srovnání konkurentů

se sledovanou společností a identifikování konkurenčních výhod. Všechny tyto analýzy jsou shrnuty ve SWOT analýze, která je vypracována v páté podkapitole. V poslední podkapitole jsou navržena jednotlivá opatření sloužící ke zlepšení postavení podniku na trhu.

1 Teoretická část

1.1 Definice konkurenceschopnosti

Definicí konkurenceschopnosti je nepřeborné množství. Nejjednodušeji by se pojem „konkurenceschopnost“ dal vysvětlit jako určitá schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními konkurenty. Toto soupeření o přízeň zákazníků mezi firmami je nazýváno jako konkurenční boj. Je nutné si uvědomit, že důležitou roli hraje využití podnikatelského potenciálu dané firmy.[4] Takže konkurenceschopnost lze chápat jako jednu z podob podnikatelského potenciálu.[11]

„Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:“ [11]

a) Všeobecnými charakteristikami:

Existuje-li rozdíl mezi tím, co firma nabízí na trhu a tím, co by mohla či měla nabízet na trhu (zákony daného státu, poznatky vědců), tak je možnost tento rozdíl využít ke zlepšení původního potenciálu či ke vzniku zcela nového potenciálu, o kterém se firmě ani nesnilo. [11]

b) Speciální charakteristikou:

Existuje-li externí potenciál kladoucí odpor nebo naopak potenciál, který může vést k zvětšení relativního podílu firmy na trhu. V ekonomické teorii se dají rozlišit dva konkurenti. Prvním je konkurent na straně nabídky. Typickým konkurentem na straně nabídky jsou dodavatelé. Druhým je konkurent na straně poptávky. Na straně poptávky to může znamenat konkurenci spotřebitelskou.[11]

Základním kamenem úvah o konkurenceschopnosti firmy se musí stát zkoumání vztahu mezi potenciálem vytvoření produktu a mezi skutečným produktem. A.Kopčaj (1999, str. 16) uvádí: „Produkt lze chápat jako výsledek využití potenciálu, za kterého firma obdrží vše, co potřebuje pro jištění krátkodobé existence i rozvoje potenciálu pro dlouhodobou prosperitu. Má podobu výrobku, služby, vyléčeného pacienta atd.“[9] Tento výrok je pro zkoumání konkurenceschopnosti, konkurence a soutěže mezi jednotlivými podniky velmi důležitý. Důležitost toho výroku je v pokrokovém pohledu

na vztah mezi potencionalností a realností. Zvládnutí tohoto složitého procesu, poznání potencionalu, transformací potencionalu a následné převedení do konečného produktu je velice důležitým cílem pro každého podnikatele. Tento vztah a proces je znázorněn na obrázku 1. [11]

Obrázek 1-Vztah mezi potencionalností a realností

Existenční princip			
Potencionalnosti		Realnosti	
Geneze → Geneze			
Charakteristika Potencionalu	Potencional jako produktivní faktor	Potencional jako reálná akce = příčina (produkt)	Spotřebovaný potencional= důsledek (užití produktu)
Konkurenceschopnost	Konkurenční síla-tlak	Konkurence- konkurování	Úspěch, zisk, pozice na trhu, jiný efekt

Zdroj: [11]

Na obrázku 1 lze pozorovat genezi konkurenceschopnosti k úspěchu firmy. Prvním krokem je odhalení potencionalu podniku a následné charakteristiky tohoto potencionalu. Tento potencional vede k přeměně na reálný produkt. A následné spotřebování produktu či služby vede k úspěchu, zisku, upevnění pozice na trhu. Důležité je využít potencional v co nejvyšší míře a tím dosáhnout úspěchu.

Konkurenční boj mezi podniky v dnešní době se přesunul z trhu produkce na „trh potencionalů“, to znamená z poznávání konkurence ke konkurenceschopnosti podniků. V době volného evropského trhu je nejdůležitější poznání nejnovějších principů podnikání. K pochopení nových zásad podnikání je důležité se zaobírat novými poznatky z podnikové ekonomie, logistiky, řízení zásob, financování, řízení času, řízení lidských zdrojů, strategického rozvoje firem. Pro současné podnikání je zásadní pochopit logiku a potřebu změn. Následně je změny potřeba aplikovat do praxe a po určité době vyhodnotit jejich přínos pro podnik. [11]

1.2 Analýza makrookolí

1.2.1 PEST analýza

Hlavní analýzou podnikatelského makrookolí je od osmdesátých let minulého století PEST analýza. Zkratka PEST obsahuje politicko-legislativní (P), ekonomické (E), sociálně demografické (S) a technicko-technologické faktory (T). Časem se oblast makrookolí rozšiřovala a začaly se přidávat další zkoumané oblasti. V dnešní době existuje termín PESTLE nebo PESTEL analýza. Tyto analýzy neobsahují jen politické, ekonomické, sociálně - demografické, technické faktory, ale obsahují i enviromentální faktory. Další analýzou je PESTLIED, která je obohacena dalšími faktory. Konkrétně to jsou legislativní, internacionální, enviromentální a demografické faktory. Ke zkoumání makrookolí lze též využívat metody STEEPLE nebo SLEEPT. V metodě STEEPLE se jedná o následující pozorované faktory: sociálně - demografické, technologické, ekonomické, enviromentální, politické, legislativní a etické faktory. V metodě SLEEPT se vyskytují faktory sociálně demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické. Na obrázku 2 jsou vidět vybrané faktory s PEST analýzou. [4]

a) Politicko - právní faktory

Politicko - právní (legislativní) faktory vymezují základní pravidla pro legální činnost podniků v dané ekonomice. Jestliže je řeč o podniku v České republice, tak vymezují pravidla pro podnikatelskou činnost na jejím území. Jedná se nejen o zákony vydané vládou či parlamentem, ale také záleží na institucích, které dodržování zákonů kontrolují. Existenci podniku nejvíce ovlivňuje nejen typ vlády a její stabilita, ale i svoboda tisku, úroveň byrokracie a s ní související korupce v zemi. Opomenout nelze ani regulaci a deregulaci ekonomiky. [8]

b) Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory jsou změny určitého procesu v rámci ekonomiky, například změna ve fázi ekonomického cyklu, změna ve vývoji cen a koupěschopné poptávky a změna ve směřování hospodářské politiky vlády. Relativně stabilní ekonomické faktory jsou charakter ekonomiky, úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky, disponibilní zdroje ekonomiky (půda, práce).[8][4]

Obrázek 2-Vybrané faktory související s Pest analýzou

<p>Politicko-legislativní faktory</p> <p>Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)</p> <p>Ochrana životní prostředí</p> <p>Ochrana spotřebitele</p> <p>Regulace zahraničního obchodu</p> <p>Protekcionismus</p> <p>Daňová politika</p>	<p>Ekonomické faktory</p> <p>Hospodářské cykly</p> <p>Trendy HDP</p> <p>Devizové kurzy</p> <p>Kupní síla</p> <p>Inflace</p> <p>Úrokové míry</p> <p>Nezaměstnanost</p>
<p>Sociálně-kulturní faktory</p> <p>Demografický vývoj</p> <p>Změny životního stylu</p> <p>Mobilita</p> <p>Úroveň vzdělání</p>	<p>Technologické faktory</p> <p>Vládní podpora vědy a výzkumu</p> <p>Celkový stav technologie</p> <p>Nové objevy</p> <p>Změny technologie</p>

Zdroj: [4]

c) Sociálně - demografické faktory

Do této skupiny faktorů patří především historie, systém hodnot (šetření, spotřeba), věková, pohlavní a náboženská struktura obyvatelstva, rozdělování příjmů (důchody, renty).[8][4]

d) Technicko - technologické faktory

Jestliže tento pojem je pozorován v širším kontextu, tak je možno říct, že se jedná o využití vědy a techniky v podniku. Do těchto faktorů lze zařadit informační a komunikační technologie, produkty, výrobní postupy a metody řízení podniku či zásob.

Technologie podmiňující konkurenceschopnost podniku lze rozdělit do tří skupin. Do první skupiny patří tzv. základní technologie. Tyto technologie může používat jakýkoliv podnik. Druhá skupina obsahuje technologie klíčové. Klíčové technologie nebývají v dosahu všech podniků a umožňují buď produkovat s nižšími náklady, nebo nabízet diferencované (odlišné) produkty. Poslední skupina technologie se vyznačuje tím, že se teprve rodí. Rodící se technologie se vyznačují vysokým možným potenciálem klíčových technologií. [8]

Kromě PEST analýzy lze využít i SWOT a LONG - PEST analýzu. Obě tyto metody jsou velice podobné. Podobnost je hlavně v tom, že se obě výše zmíněné analýzy zaměřují na odhalení klíčových faktorů okolí, které zásadně ovlivňují či budou ovlivňovat zkoumaný podnik.

1.2.2 LONG - PEST analýza

LONGPEST analýza je analýzou, která bere v úvahu nejen bezprostřední okolí, ale i okolí globální. Zkratka LONGPEST obsahuje následující sledované faktory. Prvním faktorem jsou lokální faktory (LO), následují národní (N), globální (G), politické (P), ekonomické (E), sociálně demografické (S) a technologické (T). LONGPEST je velice důležitá pro pochopení tržního cyklu, aktuální pozice podniku a možných příležitostí na trhu. Výstupem této analýzy je „strategický profil“. Ke strategickému profilu se dá dojít ve třech krocích. Prvně je potřeba vytvořit seznam faktorů, které budou sledovány. Druhým krokem je ohodnocení faktorů podle Likertovy stupnice. Třetím krokem, který je nejvíce důležitý, je vyhodnocení. Toto vyhodnocení má největší důsledky pro rentabilitu, likviditu a růst podniku. [4]

I když mezi analýzou LONGPEST a analýzou SWOT jsou jisté podobnosti, tak je doporučeno provádět tyto analýzy najednou, aby se zamezilo případným chybám a přesněji se určily faktory, které na podnik působí. [19]

1.2.3 SWOT analýza

Jedná se o základní analýzu podniku, která zkoumá vnitřní a vnější okolí příslušného podniku s cílem poznat základní čtyři kategorie faktorů okolí. Tato analýza byla vymyšlena Albertem Humphreym, který vedl v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě v Kalifornii. [19]

SWOT je zkratka pro základní čtyři kategorie faktorů okolí, které ovlivňují sledovaný podnik - silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). V níže uvedeném obrázku 3 je znázorněna podstata SWOT analýzy. Z vnitřního okolí lze analyzovat jeho slabé a silné stránky. Z vnějšího okolí podniku je možno rozpoznat příležitosti a potencionální hrozby, které by podnik mohly ohrozit. [4]

Obrázek 3-Podstata SWOT analýzy a sledované faktory

Vnitřní okolí			
Pozitivní faktory	Silné stránky	Slabé stránky	Negativní faktory
	Příležitosti	Hrozby	
Vnější okolí			

Zdroj: [19]

Často se při tvorbě SWOT analýzy používá brainstorming. Brainstorming je skupinová technika zaměřená na tvoření co nejvíce nejrůznějších nápadů, v tomto případě silné, slabé stránky podniku či příležitosti a hrozby. SWOT analýza se nevyužívá jen pro analýzu okolí, ale zároveň se často používá při přípravě či změně strategie podniku. Využívá se proto, že snadno a celkem rychle umožňuje jednodušší, stručnější a přehlednější popis situace v podniku. [19]

Velice důležité je nejen správné zachycení silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Nutnost správné SWOT analýzy spočívá i v následném odvození čtyř strategií potřebných pro budoucí vývoj podniku. Většina publikací uvádí čtyři základní strategie. První strategií je SO, což znamená využití silných stránek ve prospěch příležitostí. Následuje strategie WO. V této strategii je cílem překonání slabých stránek využitím příležitostí. Třetí v pořadí je strategie ST, ve které je snaha využít silné stránky k odstranění hrozeb. V poslední strategii WT je cílem omezit slabé stránky, což zapříčiní zmírnění ohrožení. [4][19]

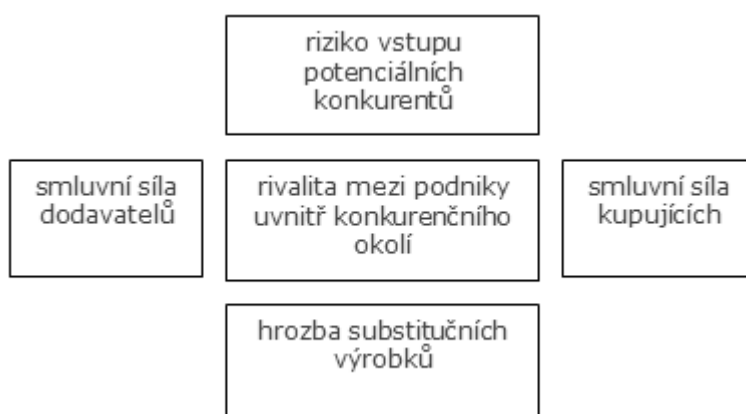
SWOT analýzu se vyplatí dělat pokaždé, když je potřeba něco změnit nebo když je potřeba najít nové cesty co dělat, jak něco dělat lépe a podobně. Z výsledků SWOT analýzy není doporučeno činit unáhlené závěry. SWOT je pouze jedna ze situačních analýz, takže případné závěry jen ze SWOT analýzy by byly chybné. Tato analýza zobrazuje jen málo z okolí, které ovlivňuje. Potřeba je uskutečnit další situační analýzy k vytvoření správného úsudku. Výsledkem SWOT analýzy je maximalizace předností a příležitostí a minimalizace případných slabých stránek a hrozeb. [3]

1.3 Analýza mikrookolí

1.3.1 Porterův model pěti sil

Podstatnou analýzou mikrookolí je Porterův model pěti sil. Teorie M. E. Portera vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností na obrázku 4.

Obrázek 4 - Porterův model pěti sil



Zdroj: [4]

Podle výše uvedeného obrázku lze usoudit, že podnik ovlivňuje pět sil, které působí na každodenní činnost podniku. Jejich účinnost je individuální v závislosti na odvětví. Souhrnné působení těchto sil určuje předpoklady pro dosažení celkového zisku v odvětví. Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám. Podnik nemusí pouze čelit konkurenčním silám, ale může zároveň i tyto konkurenční síly využít ve svůj prospěch. První síla, která ovlivňuje podnik, je vyjednávací síla odběratelů. Odběratelé si můžou vydobýt například množstevní slevy. Další silou jsou substituční

produkty, které nabízejí konkurenční podniky. Tyto produkty mají přímý vliv na poptávku po nabízených produktech. Jestliže cena substitučních produktů klesne, tak poptávka po nabízených produktech klesne. Třetí silou jsou podniky, které mají zájem o vstup do odvětví. Vstup do odvětví lze chápat tak, že podnik, který vyráběl jen práci prášky, vstoupí na trh se zubní pastou. Další silou, která výrazně ovlivňuje sledovaný podnik, je vyjednávací síla dodavatelů. Dodavatelé chtějí co nejvíce vydělat na nabízených službách, je tedy potřeba s nimi uzavřít dohodu, která bude přínosná pro obě dvě strany. Tento způsob dohody se nazývá win - win, poslední silou je současná konkurence. [23] [4]

Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje běžně chápané hranice konkurenčního pole. Hranice jsou vymezeny podniky, které působí v daném odvětví. Tyto zmíněné hranice nejde brát za neměnné, jelikož například inovační proces může vést k rozšíření hranice okolí. Dalším případem, kdy hranice nejsou neměnné, je případ, kdy se mění integrace podniků působících v odvětví s dodavateli či odběrateli. Každé odvětví nabízí jiné příležitosti k dosažení zisku. Na zisk podniku mají vliv síly, které jsou zmíněny výše. Ty jsou v daném odvětví dlouhodobě. Jiné síly a faktory působí na podnik přechodně. Mezi tyto síly patří hospodářský cyklus, stávky, prudké zvýšení poptávky po našem zboží, nedostatek materiálu, krach dodavatele, atd.). Podstatou strukturální analýzy odvětví je rozpoznání základních klíčových charakteristik odvětví. Každý sledovaný podnik musí nutně srovnávat své kroky s konkurenty v odvětví. Nesmí srovnávat s jinými odvětvími. [15]

1) Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí

První silou je vztah mezi podniky působícími v odvětví. Tento vztah je založen na jejich vzájemném soupeření, které může mít svůj základ v propagační kampani, lepšími podmínkami či novými podmínkami záruk či servisu, v cenové konkurenci, v získávání nových zákazníků pomocí nových produktů nebo zlepšení dodacích podmínek. K soupeření a vzniku konkurenčního prostředí dochází proto, že jeden či více podnikatelských subjektů pociťuje tlak, či naopak možnost vylepšit své pozice na trhu. [15]

Existuje šest faktorů, které ovlivňují rozsah tohoto konkurenčního boje:

a) Stupeň koncentrace

Tento stupeň se vztahuje k počtu výrobců či značek a na jejich podíl na trhu. Čím větší je tento stupeň, tím je ostřejší a důraznější konkurence. Aktivita jednoho podnikatelského subjektu způsobí okamžitě reakci druhého podnikatelského subjektu. Díky této situaci podniky často sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci. [8]

b) Diferenciace výrobku

Konkurence ve sledovaném odvětví roste, jestliže se méně různí v oblasti kvality, vlastností a tvaru. Konkurence může být snížena diferenciací produktu a vznikem oblíbenosti jedné značky. [2]

c) Změna velikosti trhu

Jestliže se zvětší velikost trhu, dojde k oslabení konkurence, jelikož trh je větší a je zde mnohem více příležitostí jak získat nové zákazníky. Na druhé straně dojde - li ke stabilizaci trhu, dochází velice často k vytlačující konkurenci. [4]

d) Struktura nákladů

Dodavatelé mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu, jestliže u dodavatelů převažují fixní náklady. Tato situace vede k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady vede ke zvyšování fixních nákladů. [2]

e) Rostoucí výrobní kapacita

Při situaci, kdy nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence. [4]

f) Bariéra vstupu

Jakmile je pro dodavatele těžké odstoupit ze smršťujícího trhu, konkurence se zvyšuje. To může být způsobeno odporem ze strany zaměstnanců.[15]

2) Riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví

Soupeření začíná tehdy, jestliže podnikatelské subjekty na trhu dosahují snadného zisku za malé náklady. V této situaci je velice lehké vstoupit do tohoto odvětví pro nové podnikatelské subjekty. Rychlost vstupu nových firem do odvětví je zejména ovlivněna dvěma typy bariér: [1]

a) Bariéra strategická

Současní hráči na trhu dělají vše pro to, aby noví konkurenti byli hned odrazeni od vstupu do odvětví. Snaží se prostředí prezentovat jako neatraktivní, jelikož nechtějí nové konkurenty. Například v cenové „válce“ mohou využít svoji volnou kapacitu, kterou si po jistou dobu nechávali nebo jakmile se na trh pokusí vstoupit nový podnikatelský subjekt, použijí novou moderní technologii, kterou do této doby zdržovali. [1]

b) Bariéra strukturální

Pro nově příchozí na sledovaný trh je bariéra dána požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumných nákladů. Dále nově příchozí podniky trpí nedostatkem zkušeností a distribučních kanálů. Hlavní strukturální bariérou jsou investice požadované ke vstupu do odvětví. Těmito investicemi rozumíme náklady na propagaci, zajištění dodavatelů, odběratelské slevy k nalákání nových zákazníků.[4]

3) Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Větší zisk podnikatelských subjektů či jednotlivého odvětví závisí na tlaku na vyšší kvalitu, lepší služby, nižší ceny a celkový komfort zákazníků. Silní zákazníci snižují zisk podniků v odvětví. Sílu odběratelů ovlivňují následující faktory: [4]

a) Stupeň diferenciacce produktu

Když nemá zákazník možnost koupit si jiný produkt než nakupovat od stávajícího výrobce, má malou vyjednávací sílu a je odkázán na nabídku pouze jednoho výrobce, který může nabídnout vysokou cenu, kterou zákazník musí v podstatě přijmout. Pokud je na trhu víc podnikatelských subjektů, může si zákazník vybrat z větší nabídky produktů a mezi jednotlivými podniky má větší vyjednávací schopnost. [1]

b) Citlivost na kvalitu produktu

Pokud zákazník je zaměřen v první řadě na kvalitu, vyhrává na trhu takový podnikatelský subjekt, který nabízí ten nejkvalitnější produkt nebo službu. [2]

c) Stupeň koncentrace zákazníka

Jestliže na trhu zákazníci kupují relativně velké množství zboží a počet zákazníků je relativně malý, tak vyjednávací pozice těchto zákazníků je dobrá. [15]

d) Počet zákazníků

Největší vliv mají zákazníci za předpokladu, že jich na trhu nevystupuje moc a jsou ve výběru produktů relativně jednotní. Tito zákazníci se mohou lépe organizovat v prosazování svých zájmů. [3]

e) Nebezpečí zpětné integrace

„Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k integraci dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což vede často k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od koncového zákazníka klesá (vznikají tzv. cenové nůžky, například bývá to typické u hutní prvovýroby, zemědělské prvovýroby apod.).“ [4]

4) Podniky poskytující substituty

Substituty jsou výrobky, produkty či služby, které mohou nahradit výrobek či produkt, protože vykonávají podobnou funkci. Substituty ovlivňují potencionální výnosy v odvětví tím, že stanoví cenové stropy pro jednotlivou produkci konkrétních výrobků, služeb či produktů. Nebezpečí vstupu podniků nabízejících substituty stoupá, když zákazník prokazuje větší pružnost na změnu případného poptávaného produktu. V situaci, kdy podnik nabízející substituty nabízí tyto produkty s větší kvalitou či menší cenou v porovnání se sledovaným podnikem, tak šance, že zákazník přejde k podniku, který nabízí substituty, stoupá. Substitučním výrobkům lze efektivně čelit reklamou nebo inovativností a originalitou produktů. [2]

5) Vyjednávací síla dodavatelů

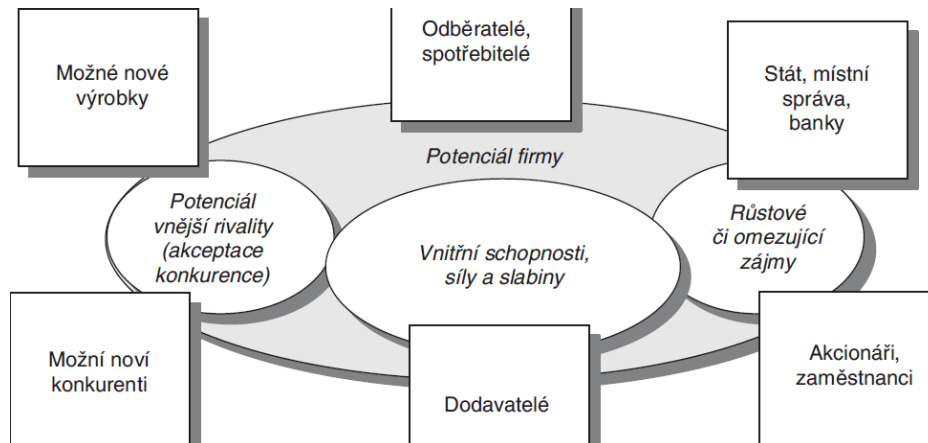
U dodavatelů platí stejných pět faktorů jako u odběratelů (zákazníků). Na rozdíl od odběratelů mají dodavatelé větší vyjednávací schopnost v odvětví a větší sílu prosadit své zájmy. Tyto zájmy se týkají především ceny dodávek, které chce dodavatel

nabídnout odběrateli za co nejvyšší cenu a tím maximalizovat svůj zisk nebo dodavatel může poskytnout nižší kvalitu dodávek, což vede též ke zvětšení zisku. Dodavatelé disponují pěti vyjednávacími silami. První vyjednávací silou je schopnost dodavatelů dodávat jedinečné produkty, které jsou pro odběratele velice důležité. Další silou je schopnost dodavatelů dodávat polotovary, které mají vysoký vliv na kvalitu konečného produktu. Dále pro odběratele je nevýhodné měnit a poté hledat nového spolehlivého dodavatele, a proto i tento případ je silnou vyjednávací dodavatelskou silou. Odběratelům se nevyplatí hledat nového dodavatele. Čtvrtou silou je harmonizace zpětné integrace a poslední silou je zvýšení stupně konkurence. [4] [1]

1.3.2 Konkurenční síly dle J. Jiráska

V tomto modelu jsou konkurenční síly rozděleny na vnitřní a vnější. Vnitřní síly zahrnují vnitřní schopnosti, silné a slabá stránky firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy (například příležitosti či hrozby okolí), potenciál vnější rivality (akceptace rivality). Konkurenční model je znázorněn na obrázku 5. [11]

Obrázek 5 - Konkurenční model dle J. Jiráska



Zdroj: [11]

Z obrázku 5 je patrné, že tento model je rozšířen o další konkurenční síly. Velice podstatné je rozšíření pojetí strategického potenciálu firmy o reflexi působením vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. [7]

Konkurenceschopnost v tomto zorném úhlu postihuje jako potenciál firmy i řadu externalit do základního pojetí modelu konkurenčních sil dle M. E. Portera. [7]

1.4 Analýza konkurenta dle Portera

Pro analýzu konkurenta dle Portera musíme mít k dispozici informace ze čtyř následujících oblastí. První sledovanou oblastí jsou budoucí cíle konkurenta, poté jeho současná strategie, předpoklady a schopnosti. [8]

1. Budoucí cíle konkurenta

Znalost budoucích cílů konkurenčních firem je velice důležitá. Tato znalost dokáže předvídat reakci konkurenční firmy na budoucí změnu v tržním prostředí. [2]

2. Současná strategie konkurenta

Prvně je nutné identifikovat konkurentovy současné strategie, následně zhodnotit nejen úroveň realizace této strategie, ale zároveň i předpoklady její úspěšné realizace. [15]

3. Předpoklady konkurenta

Porter dělí předpoklady konkurenta do dvou oblastí. První oblastí jsou konkurentovy představy o sobě samém a druhou oblastí jsou předpoklady o odvětví a dalších společnost v něm. [15]

4. Schopnosti konkurenta

Konkurentovy cíle, předpoklady a používané současné strategie budou determinovat jeho schopnost iniciovat strategické změny či na ně reagovat. Je potřeba sledovat následující konkurentovy problematiky: produkty, distribuce a prodej, marketing, výzkum, celkové náklady, činnosti, finanční sílu, organizaci, podnikové portfolio, schopnost růstu, schopnost rychlé reakce a schopnost adaptace na změnu. [15] [2]

1.5 Benchmarking

Benchmarking je postup vymyšlený firmou Xerox na počátku osmdesátých let minulého století. Tento postup vychází ze dvou zásad. První zásada říká, že pro úspěch je důležité poznat nejen sám sebe, ale i nepřítele (konkurenta). Jestliže tento bod je splněn, firma se nemusí obávat o výsledek stovky bitev na trhu. Druhou zásadou je, že naše firma musí být nejlepší z nejlepších ve všem. [24]

Základními kroky a postupy v benchmarkingu jsou: [24]

- a) Důležité pro úspěch firmy je detailní poznání vlastní činnosti, zjištění pozice na trhu, odhalení předností a slabin. Jestliže firma nezná své slabiny, nemůže se bránit.
- b) Neméně důležité je poznání, jak to dělají jiní. Firma by se měla zajímat o přední firmy na trhu, poté určit jejich slabiny a přednosti.
- c) U pozorovaných firem je potřeba určit faktory úspěchu. Cílem firmy musí být převzetí jen toho nejlepšího, co konkurent nabízí. Toto převzetí může být formou modifikace, napodobení či akceptace.
- d) Tímto postup firma získá převahu nad ostatními firmami na trhu a toto využije ke zvýšení podílu na trhu.

Z těchto kroků vyplývá, že cílem benchmarkingu je nejen poznání vlastní pozice, ale zároveň i srovnání s konkurencí. Slabiny firmy se vylepší učením od ostatních konkurentů, což postupem času slabiny firmy téměř odstraní. [24]

V současnosti již řada firem používá metodu benchmarkingu běžně. Benchmarking lze rozdělit na interní a externí. Interní benchmarking se využívá zejména ve velkých organizacích. Inspirující nástroje, přístupy, řešení jsou hledány uvnitř organizace u různých útvarů, které dané problémy či nedostatky zvládají lépe. Výhodou interního benchmarkingu je především snadnější získávání dat od vytipovaných partnerů. Nevýhodou je omezený inovační náboj těchto změn. Externím benchmarkingem se především zabývá čerpáním inspirujících poznatků od jiných podnikatelských subjektů. Prvním problémem tohoto přístupu je obtížné nalezení organizací, kterou slabou oblast zvládají lépe. Těžké je získání informací od konkurujícího podniku. Dále externí benchmarking lze rozdělit na odvětvový a mimoodvětvový benchmarking. Odvětvový znamená, že podnikatelský subjekt hledá inspiraci v daném odvětví a mimoodvětvový v jiném odvětví. [24]

1.6 Strategie založené na zdroji konkurenční výhody

1.6.1 Strategie dle Portera

Nejdůležitějším pohledem na tuto problematiku je pohled M. E. Portera, který za základ jakékoliv úspěšné konkurenční strategie považuje dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu, kterou lze chápat jakou určitou výhodu či zvýhodnění oproti konkurenci v daném odvětví. Všechny příčiny tohoto výhodnějšího postavení uvnitř daného odvětví lze při bližším zkoumání rozdělit do dvou základních skupin, a to na konkurenční výhodu způsobenou:

- nízkými náklady,
- diferenciací. [2]

Na základě toho, v jakém rozsahu jsou tyto dvě konkurenční výhody uplatňovány v praxi, rozlišuje výše zmíněný autor tyto tři tzv. „generické“ strategie sloužící k dosažení nadprůměrné výkonnosti a to: [2]

a) Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Jde o takovou konkurenční strategii, která má zabezpečit pro danou firmu podobné postavení na trhu jako mají konkurenti, avšak co s nejnižšími náklady v porovnání s konkurencí v odvětví. U této strategie se zejména vychází z mnoha různorodých zdrojů nízkých nákladů, jako jsou například zisk z výhodnějšího přístupu k surovinám, materiálům. Dalším zdrojem nízkých nákladů může být know - how, patentové technologie, zisk z výroby. [16]

Chce - li podnik být v realizaci strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech úspěšný, musí vyhledat a hlavně využít všechny dostupné zdroje umožňující dosáhnout nejnižších nákladů. V naprosté většině případů je konkurenční střet mezi firmami vyznávajícími tuto strategii velice ostrý a vyhrocený. Každá maličkost v tomto střetu může rozhodnout. I nepatrný přírůstek relativního podílu na trhu může být velice významný, někdy až rozhodující. [2]

Velmi důležitou podmínkou použití této strategie je nutnost dosáhnout nejnižších nákladů v odvětví. V opačném případě soupeření povede k celkovému snížení výnosnosti odvětví. Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné

výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil.[2]

Podniku nízké náklady poskytují i ochranu před soupeřením konkurentů, neboť její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření a tím podnik může získat další výhodu. Dále nízké náklady podnik chrání před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Nízké náklady také přispívají na větší ochranu proti vlivným dodavatelům. Vlivní dodavatelé kdykoliv mohou zvýšit cenu, což by obvykle mohlo vést k problémům podniku, ale když podnik používá strategii nízkých nákladů, tak zisk slouží jako ochrana před vlivnými dodavateli. Pokud jde o substituční produkty či služby, tak strategie nízkých nákladů také podnik staví do příznivého světla. [16] [2]

b) Diferenciace

Konkurenční strategie diferenciaci umožňuje, aby realizující firma dosáhla s její pomocí takové výjimečnosti v určitých oblastech, které zákazníci mohou ocenit jako velmi důležité a jsou ochotni za tuto jedinečnost zaplatit i vyšší cenu, než kterou nabízí konkurenti v odvětví. Zdroje této diferenciaci mohou být velice různorodé a rozmanité, neboť k nim může patřit vlastní služba či výrobek (jeho funkce, parametry, inovativnost, marketing, distribuční kanály). [2]

V nejlepším případě se podnik odlišuje v několika ohledech najednou. Prvně je potřeba zdůraznit, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby zcela ignorovala své náklady. Náklady nejsou v této strategii hlavním strategickým cílem. Diferenciaci ochraňuje podnik proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrní osvědčené značce. S tím souvisí i nižší citlivost zákazníků vůči cenám. [2]

Nejdůležitější podmínkou úspěšného uplatnění strategie diferenciaci je okolnost, že firma musí vybrat pro diferenciaci určitý produkt či službu, která se významně liší od produktu či služby konkurenčního podniku. Tato odlišnost musí vytvářet skutečnou hodnotu pro zákazníka. [2]

Strategie diferenciaci může být uplatňována více podniky na rozdíl od strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech. Zcela nejdůležitější podmínkou úspěšnosti této strategie je existence zákazníky vnímaných a oceňovaných jedinečností. Tyto jedinečnosti je možno využít ke konkurenčnímu střetu na trhu. [16]

c) Fokus

Konkurenční strategie fokus je rozdílná od předchozích strategií, které byly určeny k uplatnění v široké řadě segmentů trhu daného odvětví. Podstata této strategie spočívá v tom, že svojí pozornost na zajištění výroby nízkých nákladů nebo na diferenciaci zaměřuje pouze na úzký segment. To znamená, že podnik se snaží uspokojit zákaznickovy potřeby přesně na „míru“. [2]

V tomto případě je zapotřebí si nejdřív ujasnit, že pro úspěšnou realizaci jakékoliv varianty fokusu je nutná existence rozdílu mezi segmenty, které daná firma obsluhuje a segmenty ostatními. [2] Zaměřené segmenty musí mít zvláštní potřeby, které jsou nedostatečně uspokojovány velkými výrobci. Tato strategie vychází z předpokladu, že sledovaný podnik dokáže uspokojit potřeby zákazníka v určité oblasti efektivněji nebo účinněji než konkurenti, kteří mají široký rozsah výroby. [16]

1.6.2 Strategie dle P. Kotlera

Konkurenční strategie založené na zastávané pozici firmy na trhu navazují na přístupy M. E. Portera, případně J. Jiráska. Tyto konkurenční strategie podle P. Kotlera vycházejí z tržní pozice firmy, kterou si sama firma vymezuje. Lze rozeznat čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie. [11]

a) Strategie tržního vůdce

V rámci určitého trhu se vyskytuje firma, která je uznávána jako vůdce trhu. Tato firma má většinový podíl na trhu. Většinou se tato situace projevuje tím, že firma působí na ostatní firmy tak, aby prováděly určité cenové změny, zaváděly nové výrobky a ovlivňovaly jejich distribuci a propagaci. [2]

Tržní vůdce může, avšak nemusí být obdivován zbytkem trhu. Každopádně zbytek trhu dominantní firmu respektuje. Dominantní firma je vždy orientačním bodem pro konkurenty. [10]

b) Strategie tržního vyzyvatele

Podniky, které obsadily na trhu druhé, třetí nebo další místa v pořadí na daném trhu, mohou být nazývány pronásledovatelé nebo stopaři. Pronásledovatelé mohou zastávat dva postoje. Mohou útočit na vedoucí firmu a další konkurenty a tvrdě se ucházet o

zvýšení tržního podílu (tržní vyzyvatelé) nebo nenápadně následovat vedoucí firmu a snažit se, aby v soupeření s touto firmou nepoškodili svoji firmu (tržní následovatelé). [2]

Tržní vyzyvatel si musí prvně určit své strategické cíle. Strategickým cílem vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu, protože jsou přesvědčeni, že to vede ke zvětšení zisku. Tato strategie se obvykle využívá u malých a středních podniků.[10]

c) Strategie tržního následovatele

Tato strategie vychází z myšlenky, že napodobování výrobků či služeb může být stejně ziskové jako strategie inovace výrobků. Prvně je nutné si uvědomit, že inovátor má velké náklady kvůli vývoji výrobku a následném zavedení na trh. Tyto velké náklady na nový výrobek vedou k vedoucí pozici na trhu. Následně může přijít konkurenční firma a výrobek okopírovat, zdokonalit a následně získá veliký podíl na trhu. Vzhledem k žádným inovačním nákladům firma může vykázat vysoký zisk. [2]

d) Strategie tržního „výklenkáře“

Mezi „výklenkáře“ patří podnikatelské subjekty zaměřující se na výklenky na trhu. Znamená to, že firma se snaží vyplnění těch částí trhu, na které velké firmy zapomínají. Firmy, které se snaží vyplnit tyto části trhu, se snaží vyhýbat konkurenčním střetům. Dále se snaží zaměřit na určitý segment trhu, na regionálně vymezenou skupinu zákazníků či na specifický typ výrobku. [11]

2 Praktická část

2.1 Charakteristika podniku a jeho produktů

V praktické části je analyzována konkurenceschopnost společnosti TERLA s.r.o. Notářský zápis byl sepsán dne 9. 7. 2012. Zápis byl proveden notářkou Mgr. Olgou Spoustovou. Základní kapitál společnosti činil 200 000 Kč a byl tvořen peněžitými vklady společníků. Petra Šimková vložila 51 % celkového kapitálu, což znamená 102 000 Kč. Jana Kejzlarová vložila 49 % celkové kapitálu, což činilo 98 000 Kč. Předmětem podnikání firmy TERLA s.r.o. je obchod a služby neuvedené v přílohách jedna až tři živnostenského zákona. U sepsání společenské smlouvy dále byly přítomny Petra Šimonková a Jana Kejzlarová. Tato firma vznikla zápisem do obchodního rejstříku 21. 08. 2012 se spisovou značkou C 198183 vedenou u Městského soudu v Praze s identifikačním číslem (IČ) 24261009. TERLA s.r.o. má sídlo na adrese Praha 3 – Žižkov, Na Rovnosti 2267/11, okres Hlavní město Praha, PSČ 13 000.

TERLA s.r.o. je výhradním dovozcem a distributorem outdoorového zboží vyrobeného německou společností Alfí GmbH. Sledovaná firma nabízí své produkty prostřednictvím internetového obchodu na webové adrese <http://www.intelligentni-termoska.cz/>. Tyto produkty zákazník může objednat na této adrese a následně mu jsou doručeny poštou (Česká pošta) nebo je zde možnost vyzvednutí objednávky na odběrném místě u společnosti i4wifi a.s. Toto odběrné místo je možno nalézt na adrese Průmyslová 11, Praha 10, PSČ 10 219. Na adrese společnosti není odběrné místo ani kamenný obchod.

Hlavním nabízeným produktem, který doposud na českém trhu chyběl, je inteligentní termoska. Pojem inteligentní termoska znamená to, že nabízená termoska má originální pítka, které usnadňuje pití nápojů. Má skvělé izolační vlastnosti a snadná manipulace. Dále firma nabízí termosky bez pítka, láhve na pití, termonádoby na jídlo, termonky, termokonvice, chladicí nádoby a další doplňkové zboží.

Jak již bylo výše zmíněno firma je výhradním dovozcem a distributorem outdoorového zboží firmy Alfí GmbH. Společnost Alfí má velice bohatou historii. Její historie sahá až do roku 1914, kdy Carl Zitzmann s jeho manželkou založil společnost, která vyráběla výrobky z hliníků. Ze začátku měla společnost jen deset zaměstnanců, ale už v roce

1918 zaměstnávala 75 zaměstnanců, a to hlavně díky velikému úspěchu jejich produktů. Přelomovým rokem v historii firmy Alfí byl rok 1928, kdy produkty překročily poprvé hranice Německa. Na konci války v roce 1945 byla celá továrna skoro zničená sovětskými vojsky a poté musela být zcela nově vybudována. V roce 1950 byla výstavba nového zázemí společnosti dokončena. V šedesátých letech minulého století firma zaměstnávala již 150 zaměstnanců, nabízela 500 různých produktů a její výroba byla exportována do celkově 62 států. Alfí v roce 1987 se stala částí koncernu „Württembergische Metallwarenfabrik Geislingen“ (WMF). Sedmdesátileté výročí založení společnost oslavila v roce 1989, počet zaměstnanců v tomto roce se zastavil již na čísle 300. V roce 2001 společnost otevřela své první obchodní centrum. V roce 2006 firma představila světu své nové logo a následně i nový slogan: „ Fresh., Cold., Hot.“. V roce 2007 a 2008 otevřela své první obchody s outdoorovým zbožím ve Wertheimu a Miltenbergu. V roce 2014 firma oslavila stoleté výročí od založení. [5]

V současnosti firma Alfí má sídlo ve Wertheimu a Baden - Württembergu v Německu. Zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců. V roce 2009 obrat činil 22 miliónů euro. Generálními manažery společnosti jsou Hubert Sauter a Bernhard Mittelman. Alfí v současnosti nabízí celou řadu outdoorového zboží, které splňuje náročné hygienické normy. Toto outdoorové zboží je vyráběno velice šetrně vzhledem k životnímu prostředí. Hlavním důvodem je výroba z recyklovatelných materiálů, které neobsahují žádné toxiny. [5]

Sledovaná společnost TERLA s.r.o. nemá v nabídce celý sortiment firmy Alfí GmbH, ale existuje možnost objednávky na požádání. Stačí kontaktovat jednu z majitelek prostřednictvím telefonního čísla nebo emailu. Tyto kontakty jsou uvedeny na webových stránkách společnosti. TERLA s.r.o. nabízí následující produkty značky Alfí:

a) Inteligentní termosky

Inteligentní termosky firma nabízí ve dvou provedeních. Menší termosku o objemu 0,35 L a větší termosku o objemu 0,5 L. Ke všem termoskám je možné zakoupit doplňkové zboží. Mezi toto doplňkové zboží patří malá či velká dárková krabička, pěnový čistící kartáč, čistící tablety nebo držák na termosku na kolo, náhradní pítko a další vyměnitelné víčka v různých barvách. [12]

Tyto inteligentní termosky jsou vhodné pro děti a dospělé. Firma má v nabídce termosky pro děti a také zvlášť kategorii pro dospělé. Hlavním rozdílem těchto termosek je potisk. Na termoskách pro děti jsou různé obrázkové potisky. [12]

Hlavní výhodou nabízených termosek je jednoduché zacházení s nimi. Výrobce garantuje u inteligentních termosek dvanáct hodin teplé nápoje a celý den pro studené nápoje. Inteligentní termoska nabízí kombinaci láhve na pití a zároveň skvělých izolačních vlastností termosky. Korpus termosky je vyroben z nerezové oceli. Jedná se o nerezovou potravinářskou ocel. [12]

Novinka, nazývaná inteligentní termoska II, která je nabízena od konce roku 2013, se především od původní termosky liší zejména inovovaným pítkem. Dále se termoska dá snadno umývat v myčce nádobí. Oproti původní termosce je váha přibližně o 40 g menší.

b) Láhve na pití

Všechny láhve na pití jsou vyrobeny z netoxických materiálů. To znamená, že nejsou použity žádné vnitřní nátěry, žádný bisfenol a žádné těžké kovy. Korpus láhve je jako v případě inteligentních termosek vyroben z nerezové oceli, která za žádné situace nemůže podléhat korozi. Láhev je odolná vůči nárazům a dopadům na tvrdý povrch. Díky širokému otvoru láhve není problém láhev umýt. Tyto láhve nejsou vhodné pro mytí v myčce. [12]

Na rozdíl od termosek láhve nemají izolační vlastnosti. Společnost nabízí láhve ve dvou provedeních. Prvním provedením je, že láhev má pítko a druhým provedením je láhev se šroubovacím uzávěrem. Zmíněné láhve se šroubovacím uzávěrem mají výhodu především v tom, že na uzávěru je otvor, kterým je možno protáhnout šňůrku a posléze láhev připnout k tašce. [12]

Všechny nabízené láhve jsou 100 % těsnící. Toto 100 % těsnění zaručuje silikonové těsnění, které nepustí ani kapku přechovávané kapaliny. Firma nabízí láhve ve třech velikostech (0,35 L, 0,60 L a 1 L). Láhve o vyšším objemu jsou vhodné i do držáků na kolo. Ke všem lahvím firma nabízí čisticí tablety, čisticí kartáč, textilní šňůrku, kovovou karabinu či náhradní víčka v různých barevných provedeních. [12]

c) Termosky SportsMug

Od roku 2013 firma nabízí novinku termosku SportsMug. V nabídce firmy jsou termosky s rozdílným objemem. První termoska 0,2 L a druhá 0,3 L. Oproti inteligentním termoskám, termoska SportsMug je vzhledem k menším rozměrům vhodná pro menší množství nápojů a též neobsahuje pítko. Chybějící pítko chybí, protože tato termoska je určena pro rychlé a snadné pití. Tuto termosku je možné snadno uchovat v malé tašce či kabelce. Termosku SportsMug balí firma automaticky do dárkové krabice. [12]

d) Termonádoby na jídlo

Termonádoby na jídlo jsou určeny jen pro uchování potravin. Jako předešlé produkty jsou vyrobeny z nerezové oceli, bez vnitřního nátěru a bez toxinů. Díky 100 % těsnosti nádob, uchovaná potravina se udržuje v teplotě, kterou si sami zvolíte. Je možno v nich uchovávat jak studené potraviny v letních měsících (ovoce, zmrzlina) nebo teplé potraviny (vařené jídlo). Firma poskytuje záruku na tyto izolační vlastnosti až na 5 let ode dne nákupu. V nabídce firmy jsou nádoby k dostání v různém designu a ve dvou velikostech (0,35 L a 0,5 L). [12]

e) Termohrnky

Termohrnky jsou hitem poslední doby. Lidé je používají téměř všude např. v autě, v práci, při cestě do práce. TERLA s.r.o. nabízí dvě provedení těchto hrnků. První se nazývá PERFECT. Ten je v nabídce společnosti novinkou. Jeho hlavní výhodou je snadné konzumování nápojů a to díky pítku. Druhý model se nazývá TRAVEL, který má podobnou funkci jako předešlý model, avšak nemá pítko. Oba tyto modely jsou 100 % těsnící, udrží nápoj 4 hodiny teplý a 8 studený. [12]

f) Termokonvice

TERLA s.r.o. nabízí konvice s vysokou kvalitou a vysokou užitnou hodnotou. Každá nabízená termokonvice vyniká skvělým designem, který získal v současnosti několik ocenění. V těchto termokonvicích je možno bez problémů uchovávat jak studené tak i teplé nápoje, a to díky skvělým izolačním vlastnostem. Všechny nabízené konvice jsou vyvinuty tak, aby uživatel konvici mohl obsluhovat jednou rukou. Do termokonvice je též možné vkládat čajový filtr, který je buď součástí balení, nebo je možno si tento

filtr doobjednat prostřednictvím další objednávky na stránkách společnosti. [12]

g) Chladicí nádoby

Jako předešlé nabízené produkty i chladicí nádoby mají skvělý design a funkčnost. Jsou určeny pro chlazení láhví o objemu 0,7 a 1 L. Nápoje zůstanou v láhvi celé hodiny chladné a čerstvé. Nabízené chladicí nádoby efektivně chladí, ne jako spousta ostatních na trhu, které pouze udržují teplotu nápoje. [12]

2.2 PEST analýza společnosti TERLA s.r.o.

Pomocí této analýzy byly identifikovány nejdůležitější faktory prostředí ovlivňující sledovaný podnik. Tyto faktory okolí byly rozděleny do skupiny politicko-právních faktorů, demografických faktorů, technologických faktorů a ekonomických faktorů. Následně byl zhodnocen jejich možný dopad na podnik a jejich význam pro podnik.

2.2.1 Politicko-právní faktory

Do této skupiny faktorů patří celá řada vyhlášek, zákonů, vládních intervencí a nařízení, kterými se sledovaný podnik musí řídit. Kdyby se těmito omezeními či nařízeními neřídil, hrozil by podnikatelskému subjektu postih. Jak již bylo výše zmíněno, podnik k podnikatelské činnosti využívá internetový obchod tzv. e - shop, takže podnik především ovlivňují tyto právní předpisy: [17]

a) Zákon č.480/2004 Sb., o některých službách informační společnosti

Tento zákon nabyl účinnosti 07. 09. 2004. Zákon reguluje spam, nevyžádanou elektronickou inzerci. Zákon povoluje jen obchodní sdělení. Tato obchodní sdělení povoluje podle systému opt-in. Systém opt-in znamená, že zákazník nejdříve musí souhlasit se zasíláním obchodních sdělení, a pak následně mu budou zasílána. Nevyžádaná sdělení zákoník zakazuje. Za zasílání nevyžádaných obchodních sdělení hrozí podnikatelskému subjektu pokuta ve výši až 10 000 Kč. Tento zákon slouží k posílení ochrany soukromí občanů. Dále tento zákon vymezuje informační povinnosti podniku při prodeji přes internet. Podniku nařizuje elektronické potvrzení objednávky zákazníkovi a také určuje nová pravidla odstoupení zákazníka od smlouvy. Dodržování zákona kontroluje Úřad pro ochranu osobních údajů

b) Zákon 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele

Ze zákona o ochraně spotřebitele je pro sledovaný podnikatelský subjekt důležitý v §3 - §20. V těchto paragrafech je možné nalézt povinnost podniku vůči zákazníkovi při prodeji produktu (outdoorového zboží). Tento zákon zakazuje diskriminaci spotřebitele, klamavou reklamu a dále například upravuje lhůty pro reklamaci a její podmínky.

c) Zákon 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů

Tento zákon chrání všechny osobní údaje, které zákazník poskytne internetovému obchodu TERLA s.r.o. Konkrétně se jedná o jméno a příjmení, dodací adresu, e - mailovou adresu, telefonní číslo a další informace jako identifikační číslo zákazníka či jeho daňové identifikační číslo.

Dále podnik TERLA s.r.o. je ovlivněn občanským zákoníkem 89/2002 Sb., který nabyl účinnosti od roku 2014. Sledovaný podnik ovlivňuje Živnostenský zákoník 455/1991 Sb. a zákon 143/2001 Sb.

Tyto zákony podnik plní dobře. Nedostal od příslušných úřadů žádnou pokutu či nějakou sankci, která by negativně mohla ovlivnit image podniku. Podnik na webových stránkách uvádí požadované údaje, které stanovuje zákon. Mezi tyto zveřejněné údaje tzv. obchodní podmínky patří: údaje o podniku TERLA s.r.o., údaj o jazyku, ve kterém jde smlouvu uzavřít, označení nabízené služby či zboží, údaje o ceně a nákladech na dodání, platební a dodací podmínky, náležitosti a možnosti reklamace produktů, zpracování problematiky ochrany osobních údajů a další.

Sledovaný podnik dále ovlivňují nařízení Evropské unie. Všechny nabízené produkty vyhovují nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 1831/2003 (o doplňkových látkách určených pro styk s potravinami) a nařízení Komise ES č. 1831/2003 (o správné výrobní praxi pro materiály a předměty určené pro styk s potravinami). Hodnoty celkové migrace jsou pod úrovní zákonných limitů za předpokladu, že produkty jsou využívány podle návodu k užití.

Dále musí produkty společnosti TERLA s.r.o. splňovat nařízení Evropské unie REACH. Nařízení se zabývá registrací látek potřebných k výrobě nebo látek, které se používají v přípravcích. V současnosti žádný nabízený produkt neobsahuje látky v koncentraci vyšší než 0,1 % hmotnostních splňující kritéria čl. 57. Nabízené zboží společnosti

TERLA s.r.o. neobsahuje žádné toxické či škodlivé látky pro lidské zdraví. [6]

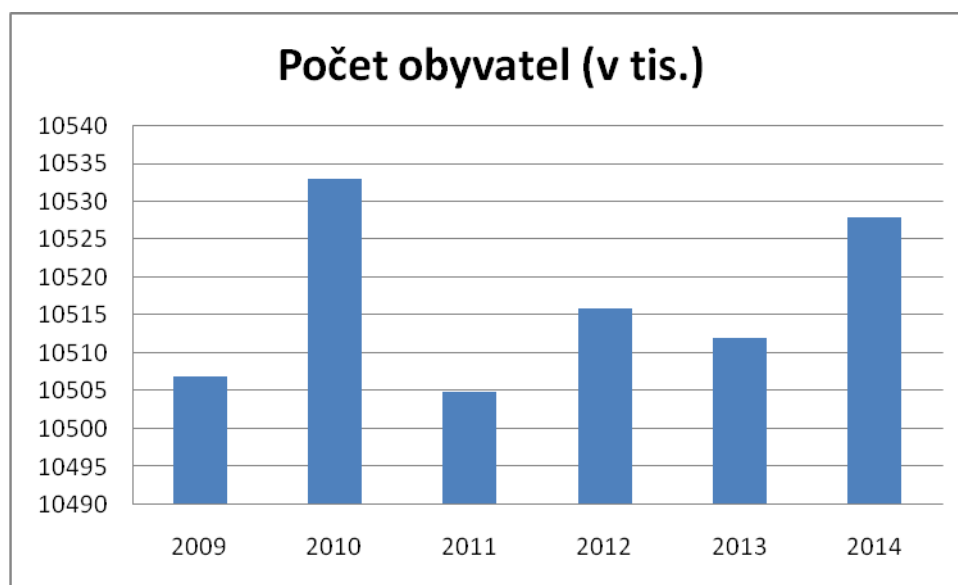
V poslední době jsou poměrně časté změny různých nařízení či zákonů, které přímo ovlivňují sledovaný podnik. Z tohoto důvodu je důležité bedlivě sledovat dění jak u nás tak i v Evropské unii.

2.2.2 Sociálně-kulturní faktory

Tato skupina zahrnuje velice široké spektrum faktorů, které ovlivňují snad každý podnikatelský subjekt, takže i sledovaný podnik. Mezi tyto faktory patří demografický vývoj, věkové složení obyvatelstva, změna životního stylu, mobilita, úroveň vzdělání.

Sociálně-kulturním faktorem, který může pozitivně ovlivňovat sledovaný podnik, je růst počtu obyvatel. Více obyvatel znamená tím pádem větší počet potenciálních zákazníků. Po druhé světové válce počet obyvatel dosahoval necelých devíti milionů. K 30. 09. 2014 počet obyvatel dosáhl 10 528 477. Vývoj počtu obyvatel od roku 2009 do roku 2014 je znázorněn na grafu 1. [18]

Graf 1- Vývoj počtu obyvatel



Zdroj: [18]

Na grafu 1 je vidět růst obyvatel v poslední době. To je zejména způsobeno přílivem cizinců ze zahraničí, a ne přirozeným přírůstkem obyvatel. Naše populace stárne. V roce 1964 osob starších jak 65 let byla ve výrazné menšině, nyní populace 65+ převyšuje počet dětí do 15 let.[18] Tento vývoj je alarmující pro sledovanou společnost. Hlavní

důvodem je neochota starších lidí pracovat s informačními technologiemi a internetem. Kdyby tento vývoj pokračoval, podnik by se v delším časovém horizontu mohl dostat do problémů, protože většinu zákazníků tvoří mladší lidé. V současnosti na podporu vzdělání seniorů probíhají různé programy, například knihovny nabízejí svým zákazníkům kurzy práce s počítačem, které by mohly v budoucnosti přispět k větší atraktivitě internetu a informačních technologií seniorům.

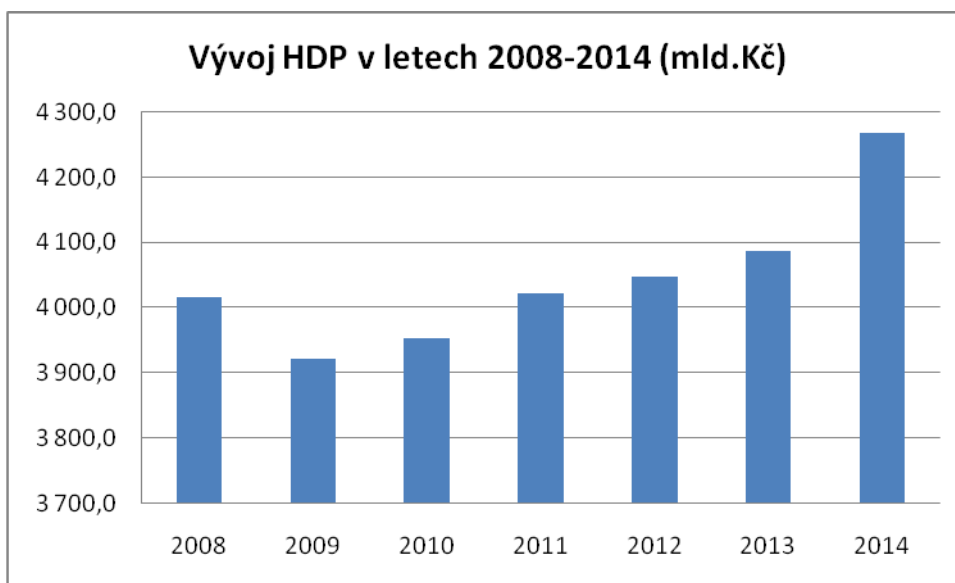
Dalším významným sociálně - demografickým faktorem je životní styl. V současnosti celý život je poněkud uspěchanější než v minulosti. Například člověk si nezvládne ráno uvařit kávu a zároveň jí vypít. Pro tyto lidi společnost TERLA s.r.o. nabízí termohrnky, které slouží k pití kávy, čaje nebo dalších studených či teplých nápojů v hromadné dopravě při cestě do práce. Téměř každý v současné době vlastní termohrněk.

2.2.3 Ekonomické faktory

Z ekonomických faktorů je nejdůležitější hrubý domácí produkt dané ekonomiky, který ovlivňuje další makroekonomické ukazatele jako nezaměstnanost, úrokové míry atd. Na grafu 3 lze vidět vývoj hrubého domácího produktu v letech 2008 - 2014.

Tento vývoj je výrazněn ovlivněn ekonomickou krizí, která zasáhla svět v roce 2008. V Česku se ekonomicky začala projevovat až v roce 2009, a to výrazným propadem hodnot HDP. Od roku 2010 se česká ekonomika začala oživovat. Sledovaný podnik ekonomická krize v roce 2009 nezasáhla, jelikož byl založen až v roce 2012. Podnik od tohoto roku může těžit z růstu HDP české ekonomiky.[18] Vývoj HDP v uplynulých letech je znázorněn na grafu 2.

Graf 2 - Vývoj HDP v letech 2008 - 2014

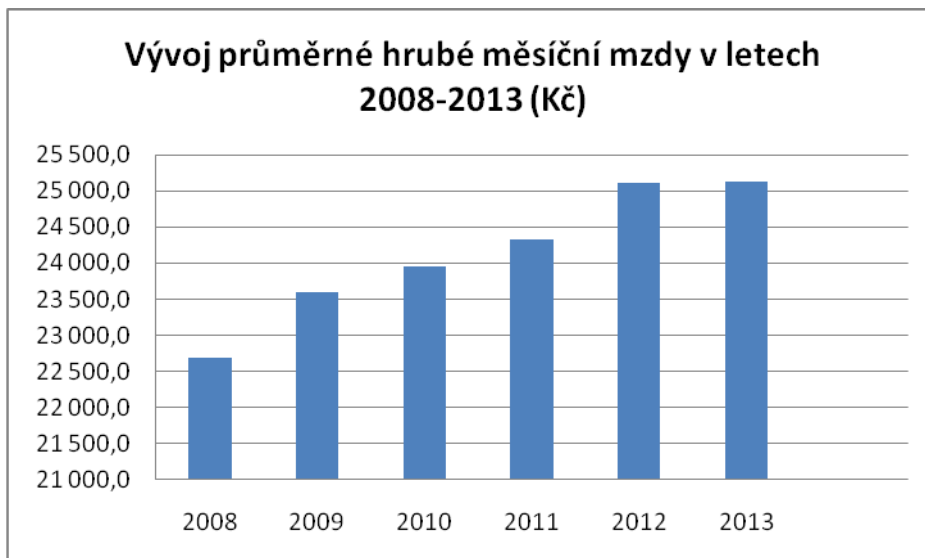


Zdroj: [18]

Tento dlouhodobý růst HDP posledních let má za následek rostoucí nabídku pracovních míst v ekonomice. Rostoucí nabídka se neprojevuje hned, ale v delším časovém horizontu. Dochází k poklesu nezaměstnanosti. Což vede k vyššímu příjmu původně nezaměstnaných lidí. V širším kontextu tento vyšší příjem lze chápat jako rozšíření základny potenciálních zákazníků v důsledku toho, že nyní si tito lidé mohou koupit toho více. To je v budoucnosti příležitostí pro sledovaný podnik k zvýšení počtu zákazníků.

S předešlými zjištěními souvisí i vývoj hrubé průměrné měsíční mzdy. Tento vývoj je znázorněn na grafu 3. V roce 2008 činila hrubá měsíční mzda 22 691 Kč, v roce 2013 činila 25 128 Kč. Z toho to vývoje je patrné, že hrubá měsíční mzda trvalé stoupá. Největší pozitivní skok zaznamenala v roce 2009 a v roce 2012. Tento vývoj je velice dobrý i pro sledovanou firmu TERLA s.r.o., jelikož koupěschopnost lidí se tímto zvyšuje. Člověk, který dostává nyní přibližně o 2 500 Kč více než v roce 2012, koupí daleko více věcí. Nyní může zbýt lidem více peněz na komfortnější věci, které zdokonalí jejich život. A těmito věcmi mohou být i produkty společnosti TERLA s.r.o. Zvyšováním mezd roste i počet potencionálních zákazníků. Firma nezaměstnává žádné zaměstnance, takže je to jednoznačná výhoda. [18]

Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy



Zdroj: [18]

Na druhou stranu, ale toto zvyšování mezd může být i poněkud zavádějící a to z mnoho důvodů. Hlavním důvodem může být růst cen nezbytných potravin. Mezi tyto nezbytné potraviny je možné zařadit zeleninu, ovoce, maso, nápoje atd. Každopádně se nyní lidé mají lépe a potenciálně mohou využít nadbytečné peníze ke koupi produktů sledované společnosti.

Příznivý vývoj v podobě snižování nezaměstnanosti, růstu HDP a zvyšování průměrné hrubé měsíční mzdy by měl nadále pokračovat i v následujících letech. Ale tento výrok nelze brát se stoprocentností pravděpodobností, jelikož v roce 2007 / 2008 se též předpokládal další ekonomický růst a nakonec vše skončilo celosvětovou ekonomickou krizí.

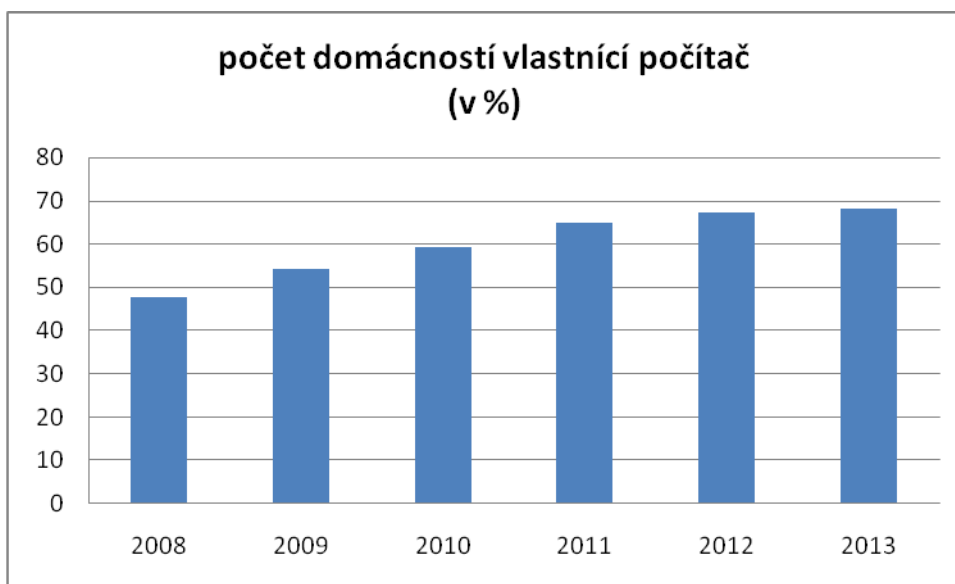
Dále podnik výrazně ovlivňuje kurz eura. Euro používají země eurozóny. Německo také patří do eurozóny, takže podnik TERLA s.r.o. musí pečlivě sledovat kurz eura. Firma Alfí, výhradní dodavatel sledovaného podniku, sídlí v Německu a TERLA s.r.o. nakupuje produkty od této společnosti výhradně v eurech, takže závislost na vývoji kurzu eura je velice významná. Při vyšším kurzu eura má firma vyšší náklady na nákup produktů. Za poslední rok kurz eura kolísá okolo 27,5 Kč / EUR. Nejvyšší kurz za poslední rok byl dosažen v lednu 2015.

2.2.4 Technicko-technologické faktory

Mezi technologické faktory, které ovlivňují podnik, patří například vybavenost domácností osobním počítačem a dostupnost internetu. Dále do této skupiny patří technologické specifika výrobků nabízených sledovaným podnikem.

V posledních letech je pro podnik příznivý vývoj vybavenosti domácností osobním počítačem. Na rozdíl od konce minulého tisíciletí, kdy počítač v domácnosti byl vzácností, v dnešní době vlastní počítač již většina domácností.[18] Vybavenost domácností počítačem je klíčová pro nalezení nabídky firmy TERLA s.r.o. Vývoj vybavenosti domácností počítačem lze pozorovat na grafu 4.

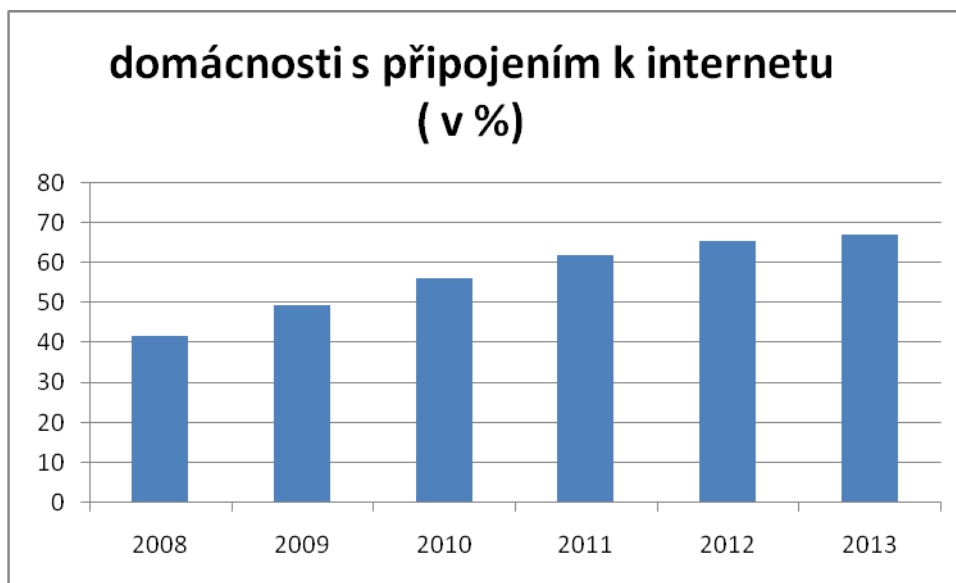
Graf 4 - Počet domácností vlastnicích počítač



Zdroj: [18]

Jak již bylo výše zmíněno, podnik nabízí produkty prostřednictvím internetového obchodu. Z dlouhodobého pozorování chování zákazníků lze usoudit, že prodej prostřednictvím internetu je v současnosti jednou z nejlepších možností. V roce 2013 téměř 70 % domácností bylo připojeno k internetu. Tento trend nejspíše povede k zvyšování relativního podílu firmy na trhu. Detailnější údaje a vývoj procentuálního zastoupení domácností s připojením k internetu lze vidět na grafu 5 [18]

Graf 5 - Domácnosti s připojením k internetu



Zdroj: [18]

Jelikož firma nevyrobí své produkty, ale pouze nakupuje produkty od společnosti Alfí a následně je prodává na českém trhu, nemá žádné náklady na výzkum a vývoj. Tyto náklady hradí společnost Alfí, která je zohledňuje v prodejních cenách.

TERLA s.r.o. nabízí produkty z ekologicky šetrných a recyklovatelných materiálů. V dnešní době ochrana přírody je velice důležitá i pro zákazníka, který to ocení nákupem především ekologicky šetrných produktů.

2.3 Porterův model pěti sil společnosti TERLA s.r.o.

Porterův model pěti sil analyzuje konkurenční síly v bezprostředním okolí podniku a umožňuje odhalení příležitostí a ohrožení podniku. Cílem je nalezení takové pozice na trhu, při které se podnik dokáže vyrovnat s vlivem konkurenčních sil.

2.3.1 Rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí

Prvním sledovaným faktorem je rivalita mezi podniky uvnitř konkurenčního prostředí. Tento faktor je ovlivňován zejména počtem a velikostí konkurenčních firem. Sledovaná firma podniká prostřednictvím internetového obchodu. V tomto odvětví podniká mnoho firem. Níže jsou uvedeny vybraní konkurenti společnosti TERLA s.r.o.: [6]

a) Thermos-cz

Tato firma je nejvýznamnějším konkurentem společnosti TERLA s.r.o. Předmětem podnikání této společnosti je také prodej outdoorového zboží. Tento obchod je provozován společností 2000 s.r.o., která byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1997. Od roku 2012 tato společnost provozuje internetový obchod na webové adrese www.thermos-cz.cz, kde nabízí outdoorového zboží firmy Thermos.

Společnost Thermos má podobně bohatou historii jako společnost Alfi GmbH. Společnost Thermos GmbH byla založena v roce 1904. V průběhu dalších let společnost expandovala do celého světa a ovládla všechny celosvětové výstavy. V následujících letech se rozšiřovala nabídka produktů a v roce 2004 oslavila společnost sté výročí. [13]

Thermos-cz nabízí větší šíři sortimentu jak firma TERLA s.r.o. Nabízí kojenecké termosky, kojenecké láhve, dětské termosky a termotašky, mobilní termohrnky, stylové termohrnky, stylové termosky, termosky pro sportovce, láhve pro sportovce, outdoorové termosky, pracovní termosky, termónádoby na jídlo, termokonvice, skleněné termosky, termotašky a originální náhradní díly. [13]

Produkty jsou vyráběny tak, aby zanechávaly minimální stopu na životním prostředí. Dále tyto produkty zaručují skvělé izolační vlastnosti, díky kterým nápoje či potraviny udrží svojí teplotu dlouhé hodiny. Všechny produkty splňují jako u společnosti TERLA s.r.o. všechny nařízení Evropského parlamentu, které se týkají styku produktů s potravinami a nápoji. Dále produkty společnosti Thermos lze zakoupit i v kamenném obchodě v Písku, který je otevřen každý všední den. [13]

b) Tescoma termosky

Dalším konkurentem firmy TERLA s.r.o. je firma Tescoma, která také provozuje internetový obchod na webové adrese eshop.tescoma.cz. Předmětem podnikání společnosti Tescoma s.r.o. je výroba a prodej předmětů sloužících k vaření, k uchování potravin, k pečení atd. Tato firma má rozšířenější oblast podnikání, nezaměřuje primárně na outdoorové zboží.

Firma vznikla zapsáním do obchodního rejstříku 11. 09. 1992. Je to 100 % česká společnost se sídlem ve Zlíně. Za více jak 20 let působení firmy na českém trhu získala firma uznání nejen u českých zákazníků, ale i u zákazníků ve světě. Obchodní pobočky

má firma v sedmi evropských zemích a z exportní centrály v Itálii vyváží do více než 100 zemí světa. [22]

Firma nabízí široký sortiment produktů oproti firmě TERLA s.r.o. Nabízí nejen termosky, termonádoby, ale i nože, kráječe na potraviny, plechy, pánve a další produkty, které lze využít nejen v kuchyni. Firma prodává své produkty nejen prostřednictvím internetu, ale především v kamenných pobočkách firmy. [22]

c) Penelope.cz

Tento internetový obchod je provozován firmou HIGH LIFE s.r.o., která má sídlo v Praze. Nabízí podobně jako firma Tescoma celou řadu produktů, například kuchyňské potřeby, outdoor vybavení, nože, grily, optiku, sekery a mnoho dalšího. V nabídce tohoto internetového obchodu, který lze najít na webové stránce penelope.cz, jsou láhve na nápoje, nádoby na jídlo, termohrnky, konvice. [21]

d) Hanibal.cz

Hanibal.cz je konkurentem, který se zaměřuje především na prodej outdoorového zboží. Firma Hanibal prodává své produkty prostřednictvím e – shopu, který je umístěn na webové adrese hanibal.cz, ale zároveň i ve dvou kamenných obchodech umístěných v Praze. [14]

V širokém sortimentu společnosti Hanibal.cz lze nalézt pánské a dámské sportovní oblečení, boty, spacáky, karimatky, batohy a další outdoorové vybavení. V tomto dalším outdoorovém vybavení jsou v nabídce i termosky a termoláhve značek Coleman, Contigo, Esbit, Sigg, Primus. [14]

e) Trekshop.cz

Další firmou, která nabízí outdoorové zboží, je Trekshop. Tato firma nabízí produkty prostřednictvím e – shopu na webové adrese trekshop.cz už od roku 1999. Z hlediska šířky sortimentu tato firma bohatě předčí sledovaný podnik TERLA s.r.o. Trekshop s.r.o. nabízí mnoho outdoorového zboží (hodinky, horolezecké potřeby, batohy, cestovní chladničky, karimatky a mnoho dalšího). Tato firma je držitelem certifikátu autorizovaného prodejce firem Coleman, Sevylor, Campingaz. [20]

V nabídce má termohrnky, termonádobky, termosky, chladicí nádoby a další produkty, které také nabízí společnost sledovaná společnost TERLA s.r.o.

f) Stánky s občerstvením

V širším kontextu pojetí konkurence je konkurencí i stánek s občerstvením, který může nabídnout chladný nebo teplý nápoj za přijatelnou cenu, a tím pádem lidé nepotřebují produkty firmy TERLA s.r.o. Na druhou stranu stánky s občerstvením mohou být pro sledovanou společnost příležitostí, protože stánky s občerstvením mohou poskytnout své produkty jako kávu, čaj do produktů sledované společnosti (termosky, termohrnky).

Dále existují další konkurenti v prodeji outdoorového zboží, kteří ale již nenabízejí termosky, termohrnky v takovém množství, aby dokázali konkurovat sledované společnosti TERLA s.r.o.

V současnosti je konkurence vysoká, jelikož podniků nabízejících outdoorové zboží je hodně. Diferenciace produktů na trhu je velice nízká, tím pádem konkurence je vysoká. Jen termosky značky Alfí se výrazněji liší pítkem, takže firma TERLA s.r.o. nepocituje výraznější konkurenci v prodeji termosek.

Konkurenční boj se nadále bude vyznačovat snižujícími cenami, což může vést ke snížení kvality nabízených produktů. Firma TERLA s.r.o. neplánuje snižovat cenu produktů, a to proto, že se snaží nadále udržet image podniku, který nabízí vysoce kvalitní produkty značky Alfí.

2.3.2 Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)

Stávající i potenciální zákazníci firmy jsou tvořeni jedinci, kteří mají zájem o jeden konkrétní produkt. Jestliže si chtějí zákazníci koupit produkty společnosti TERLA s.r.o., mají omezený výběr, protože firma nabízí jen 7 druhů produktů. Vzhledem k většímu množství podnikatelských subjektů na trhu, mají zákazníci celkem slušnou vyjednávací sílu. V případě výrazného snížení zájmu o produkty nabízené společností TERLA s.r.o. by firma musela začít uvažovat o snížení cen či změně nabízeného zboží. Jestliže zákazník hledá produkt kvalitní, tak by sledovaná firma měla pociťovat zvýšení profitu z podnikatelské činnosti. Zákazník, který se orientuje na kvalitní produkty, ovlivňuje velice silně podniky, které na trhu nabízejí méně kvalitní produkty.

2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik TERLA s.r.o. má jediného dodavatele. Tímto jediným dodavatelem je německá firma Alfí GmbH. Sledovaná firma od společnosti odebírá všechny nabízené produkty. Konkrétně se jedná o inteligentní termosky, termosky bez pítka, láhve na pití, termonádoby na jídlo, termohrnky, termokonvice, chladicí nádoby a potisky na zakázku. S firmou Alfí mají majitelky dlouhodobé, bezproblémové a přátelské pracovní vztahy.

Společnost Alfí dodává inteligentní termosky na český trh, a to pouze prostřednictvím firmy TERLA s.r.o. Ačkoliv jsou vztahy mezi sledovaným podnikem a jejím výhradním dodavatelem na dobré úrovni, není společnost TERLA s.r.o. chráněna žádnou smlouvou či jiným písemným dokladem proti například změně cenové politiky firmy Alfí nebo proti změně obchodní strategie firmy.

Pokud by firma Alfí zvýšila ceny, tak by sledovaná firma byla přinucena též zvýšit ceny. Zvýšení cen by mohlo vést ke snížení počtu zákazníků, což by se negativně mohlo projevit na hospodářském výsledku firmy. Každopádně pro společnost i při případném zvýšení cen produktů Alfí by bylo dobré, aby zůstala odběratelem firmy Alfí.

Do budoucna sledovaná firma neplánuje rozšířit portfolio svých dodavatelů. Plánuje stále spolupracovat s firmou Alfí. Tato jejich spolupráce je vyznačována výhodnými množstevními slevami, servisem či ostatními službami, které by potenciální nový dodavatel těžko překonával.

2.3.4 Hrozba substitučních výrobků

V dnešní době existuje celá řada výrobků, které potenciálně mohou nahradit produkty společnosti TERLA s.r.o. Sledovaný podnik nabízí outdoorové zboží, které v současnosti nabízí mnoho podniků. Takže výše vzpomínaným substitutem může být produkt, nabízený jinou firmou než společností TERLA s.r.o. Zákazníkovu potřebu může uspokojit například produkt, který stojí o 300 Kč méně než produkt nabízený sledovanou společností. Tato nižší cena je ale zejména způsobena nekvalitními materiály použitými při výrobě tohoto výrobku.

2.3.5 Riziko vstupu potenciálních konkurentů do odvětví

Riziko vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně vysoké, protože kapitálové požadavky spojené se vstupem do odvětví jsou v porovnání s jinými obory malé. V případě, že osoba má dostatečné finanční prostředky, může si bez problémů založit e-shop a prodávat outdoorové zboží. V současnosti trh s outdoorovým zbožím je přehlcen nekvalitním zbožím, takže potenciální společnost, která bude nabízet kvalitní produkty, může na trhu výrazně uspět.

2.4 Benchmarking

V následující metodě je analyzována konkurenceschopnost společnosti TERLA s.r.o. Hlavním cílem je identifikovat rozdíly mezi sledovanou firmou a ostatními konkurenty. Tyto rozdíly lze rozdělit na rozdíly dobré a špatné. Z pohledu firmy by se firma měla inspirovat tím, co ostatní konkurenti dělají dobře. Následující použité údaje jsou čerpány z internetových obchodů sledovaných společností. V této metodě se analyzují následující okolnosti:

2.4.1 Cena nabízených termosek, lahví na pití, termohrnků

V této části jsou analyzovány průměrné ceny termosek, lahví, termohrnků v porovnání s ostatními konkurenty. Byly vybrány jen tyto produkty z důvodu největšího prodeje společností TERLA s.r.o. Porovnání průměrných cen v jednotlivých internetových obchodech lze pozorovat v tabulce 1.

Tabulka 1- Porovnání průměrných cen termosek v jednotlivých internetových obchodech (v Kč)

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Průměrná cena termosky v Kč	612,27	798,1	432,71	X	686,14	532,04

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce 1 je vidět rozdíl mezi průměrnými cenami termosek u jednotlivých konkurentů. Nejlevnější termosky jsou ve společnosti Tescoma. To je způsobeno především velikostí společností, která si může dovolit nasadit nižší ceny než ostatní

konkurenti. Nejdražší termosky nabízí společnost Thermos.cz, která je největším konkurentem sledované společnosti a nabízí také kvalitní produkty podobně jako společnost TERLA s.r.o. Z tohoto srovnání vyplývá, že by firma mohla nabízet produkty o trochu dražší, a tím pádem by si zajistila větší zisk. Firma Penelope.cz žádné termosky nenabízí.

Tabulka 2 - Porovnání průměrných cen lahví na pití v jednotlivých internetových obchodech (v Kč)

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Průměrná cena láhve na pití v Kč	431,64	389,53	X	447,5	479,06	372,57

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky 2 je patrné, že společnost nabízí láhve na pití v porovnání s ostatními konkurenty za přijatelné ceny. Nejdražší láhve na pití nabízí společnost Hanibal, která nabízí značkové láhve jako společnost Terla.cz. Nejlevnější láhve jsou k dispozici u společnosti Trekshop.cz, která nabízí láhve především z plastového materiálu. Firma TERLA s.r.o. by měla své produkty nejméně o 10-20 Kč produkty zdražit, jelikož dva konkurenti, kteří nabízejí srovnatelně kvalitní produkty, mají průměrné ceny lahví o pár desítek korun vyšší.

Tabulka 3 - Porovnání průměrných cen termohrnků v jednotlivých internetových obchodech (v Kč)

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Průměrná cena termohrnku v Kč	507,46	806,77	449	250	652	434,17

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V porovnání průměrných cen termohrnků mezi konkurenty se firma umístila v prostředku, což je patrné v tabulce 3. Nejdražší termohrnky má internetový obchod Thermos a v popředí se opět drží internetový obchod Hanibal.cz. Firma TERLA s.r.o. dle této analýzy by měla přikročit k mírnějšímu navýšení cen, což by vedlo ke zvýšení zisku.

Z porovnání průměrných cen nabízených termosek, láhví, termohrnků vyplývá, že firmě TERLA s.r.o. by se vyplatilo zvýšit o desítky korun navýšit cenu těchto produktů. Tyto sledované produkty se ve firmě TERLA s.r.o. nejvíce prodávají a změna cen těchto produktů by měla největší vliv na možný rostoucí zisk.

2.4.2 Šíře nabízeného sortimentu

Sledovaná firma TERLA s.r.o., co se týče šíře sortimentu, nemůže konkurovat společnostem Tescoma, Penelope, Hanibal, Trekshop. Tyto zmíněné společnosti nabízejí širší sortiment a nezaměřují se jen na prodej termosek, termohrnků atd. Nabízejí například stany, karimatky, outdoorové oblečení, nádobí a další produkty. Z hlediska stejné šíře sortimentu může společnost TERLA s.r.o. konkurovat společnost Thermos, která nabízí podobné produkty jako sledovaná společnost a specializuje se na prodej termosek, termohrnků atd. Dále je sledován počet termosek, láhví na pití, termosek, které sledovaní konkurenti nabízí. Jsou vybrány jen tyto tři následující produkty, jelikož společnost TERLA s.r.o. je nejvíce prodává.

Tabulka 4 - Porovnání počtu nabízených termosek společností Terla s.r.o. s konkurenty

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Počet nabízených termosek (ks)	52	50	24	X	22	24

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky 4 je patrné, že firma TERLA s.r.o. a Thermos se specializují na prodej termosek, termohrnků atd. Z tohoto porovnání vyplývá, že v širší sortimentu je hlavním

konkurentem sledované společnosti. Ostatní konkurenti nabízejí o polovinu méně termosek v porovnání se sledovanými firmami. Internetový obchod Penelope dokonce nenabízí žádné termosky.

V níže uvedené tabulce 5 lze vidět porovnání počtu nabízených láhví na pití. V tomto porovnání opět dominuje sledovaná firma TERLA s.r.o. Ostatní konkurenti zaostávají. Nejbližším pronásledovatelem sledované firmy je internetový obchod Hanibal, který zaostává o tři nabízené láhve na pití, dále následuje Trekshop.cz. Další konkurenti v tomto porovnání výrazně v nabídce zaostávají. A Tescoma dokonce v internetovém obchodě nenabízí žádné láhve na pití.

Tabulka 5 - Porovnání počtu nabízených láhví na pití společností Terla s.r.o. s konkurenty

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Počet nabízených láhví na pití (ks)	53	19	X	16	50	47

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na následující tabulce 6 je vidět, že analyzovaná společnost TERLA s.r.o., se nachází v popředí i v počtu nabízených termohrnků. Před ní se dostala společnost Thermos, která nabízí o pět termohrnků více. Těsně v závěsu za výše zmiňovanými firmami se nachází Trekshop, následovaný ostatními konkurenty.

Tabulka 6 - Porovnání počtu nabízených termohrnků společností Terla s.r.o. s konkurenty

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Počet nabízených termohrnků (ks)	13	18	1	5	7	12

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z těchto třech srovnání je patrné, že sledovaná firma je s počtem nabízených produktů konkurenceschopná. Velký počet nabízených těchto produktů je výhodou oproti konkurenci. Nevýhodou společnosti TERLA s.r.o., ale i zároveň společnosti Thermos, může být skutečnost, že nabízí pouze termosky, láhve na pití, termohrnky. Lidé, kteří budou nakupovat u konkurentů jiný produkt, například outdoorové oblečení, mohou v případě potřeby koupit i termosky. Tímto ubírají případné zákazníky společnosti TERLA s.r.o.

2.4.3 Tradice internetového obchodu

Tradici obchodů je též důležité sledovat v oblasti konkurenceschopnosti jednotlivých podniků. Obecně platí, že firma, která má tradici a má dobrou image, je vyhledávána zákazníky více než firma, která má krátkou tradici.

Tabulka 7 - Tradice firmy TERLA s.r.o. na trhu v porovnání s konkurenty

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
Počet let na trhu	3	3	23	10	15	16

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce 7 lze vidět porovnání tradice sledované společnosti s konkurencí. Ve výše uvedené tabulce je uveden počet let na trhu k roku 2015. Nejdlejší tradici má společnost Tescoma. Společnost TERLA s.r.o. má spolu se společností Thermos nejkratší tradici na českém trhu.

Zavedené firmy na trhu mají konkurenční výhodu oproti zbytku společností, jelikož mají dobré jméno a zákazníci s nimi mají bohaté zkušenosti. Firma TERLA s.r.o. si bude muset více zákazníků teprve získat.

2.4.4 Počet kamenných obchodů

Pro zvýšení počtu zákazníků je důležité rozšířit svojí působnost i mimo internet. Společnost TERLA s.r.o. nemá žádný kamenný obchod, ve kterém by firma nabízela

produkty. Má pouze odběrné místo ve společnosti i4wifi a.s. Společnost Tescoma má více jak 100 obchodů po celé České republice, s ostatní konkurencí se společnost nemůže měřit. Dále následuje společnost Hanibal, která má dvě kamenné provozovny v Praze. Poté následuje Trekshop, který má jeden kamenný obchod, a to v místě sídla společnosti a společnost Thermos-cz, která má prodejní místo v Písku. Sledovaná společnost TERLA s.r.o. a internetový obchod Penelope nemají kamenný obchod.

Pro sledovanou společnost TERLA s.r.o. je tato skutečnost konkurenční nevýhodou, jelikož případný obchod na vhodně zvoleném místě by zajisté zvýšil prodej nabízených produktů, tím i zisk celé společnosti.

2.4.5 Financování cizím kapitálem

Tabulka 8 - Porovnání procentního zastoupení cizího kapitálu na velikosti celkových pasiv v porovnání s konkurenty

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
% zastoupení cizího kapitálu na celkových pasivech	77	53	5	59	x	x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V tabulce 8 je znázorněno porovnání % zastoupení cizího kapitálu na celkových pasivech v roce 2012. Z porovnání lze usoudit, že sledovaná firma TERLA s.r.o., financuje svůj provoz hlavně cizím kapitálem, což není moc dobré, jelikož snížení zisku by mohlo vést až k případnému krachu společnosti. Ostatní konkurenti si udržují procentní zastoupení okolo 50 %. Nejlépe dopadla firma Tescoma, která financuje provoz firmy jen 5 % cizího kapitálu, což je velice dobré číslo. Obecně platí, že firma by se měla snažit minimalizovat procento cizího kapitálu ve financování provozu firmy. U internetových obchodů Hanibal a Trekshop nebylo možné získat požadované údaje.

2.4.6 Kvalita a jedinečnost produktu

Kvalita nabízených produktů v porovnání s konkurencí je velice podobná. Termosky jsou vyrobeny z netoxických, nerezových materiálů. Láhve na pití u konkurence jsou nabízeny především z plastových materiálů, které mají sníženou schopnost izolace teploty nápoje od okolního prostředí. Sledovaná společnost TERLA s.r.o. nabízí láhve na pití z nerezové oceli, která má větší schopnost udržet požadovanou teplotu nápoje.

Firma TERLA s.r.o. nabízí inteligentní termosku, což by se dalo považovat za nabízení jedinečného produktu na českém trhu. Konkurence nenabízí žádný podobný produkt, který by se inteligentní termosce přiblížil. Ostatní nabízené produkty jsou funkčností velice podobné nabízeným produktům, které nabízejí konkurenti sledované společnosti.

2.4.7 Srovnání přehlednosti webových stránek

Velice důležité je srovnání přehlednosti webových stránek, na kterých firmy nabízejí produkty. Čím jsou webové stránky přehlednější, zajímavěji zpracované, tím více jsou přitažlivější pro potenciálního zákazníka. V níže uvedené tabulce je ohodnocena přehlednost webových stránek. K hodnocení jsou použity školní známky (1 – nejlepší, 5 – nejhorší).

Tabulka 9 - Hodnocení přehlednosti webových stránek jednotlivých společností

Název společnosti	TERLA s.r.o.	Thermos.cz	TESCOMA	Penelope.cz	Hanibal.cz	Trekshop.cz
známka	2	2	2	3	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky 9 je patrné, že konkurenti mají velice podobně zpracované webové stránky. Žádná firma nevyčnívá nad ostatními v přehlednosti webových stránek, ale zároveň ani žádná sledovaná firma vysloveně nepropadla. Hodnocení je subjektivní ze strany autora.

Celková konkurenceschopnost vzhledem ke konkurenci je na velmi dobré úrovni. Konkurenční nevýhodou oproti konkurenci je financování provozu podniku především cizím kapitálem a dále krátká tradice firmy na trhu. Konkurenční výhodou oproti konkurenci je hlavně jedinečnost inteligentní termosky na českém trhu a počet nabízených termosek a dalších výše zkoumaných produktů. Ke zvýšení

konkurenceschopnosti jsou navržena opatření v kapitole 2.6.

2.5 SWOT analýza firmy TERLA s.r.o.

SWOT analýza podniku TERLA s.r.o. byla vytvořena po konzultaci s majitelkami podniku a po vypracování výše uvedených analýz. Nejdříve byly identifikovány z vnitřního prostředí firmy silné a slabé stránky a poté příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Na obrázku 6 jsou znázorněny jednotlivé prvky SWOT analýzy a pod obrázkem jsou odůvodněny jednotlivé body SWOT analýzy. [26]

Obrázek 6- SWOT analýza společnosti Terla s.r.o.

<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <p>Kvalitně zpracované webové stránky</p> <p>Jedinečné produkty na českém trhu</p> <p> Servis pro zákazníky</p> <p>Snadné řízení firmy a dobrá komunikace</p> <p> Dobré vztahy s dodavatelem</p> <p> Každoroční inovace produktů</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <p>Nezmapovaní konkurenti v oboru</p> <p>Omezená zastupitelnost lidí v podniku</p> <p> Krátká tradice firmy</p> <p> Úzký sortiment produktů firmy</p> <p>Vyšší ceny produktů v porovnání s konkurencí</p> <p>Vysoké množství cizího kapitálu</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <p>Rozšíření nabídky produktů</p> <p>Proniknutí do kamenných obchodů</p> <p>Růst poptávky po outdoorovém zboží</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <p>Kurz eura</p> <p>Růst konkurence v oboru</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

2.5.1 Silné stránky

a) Kvalitně zpracované webové stránky

Prvním silnou stránkou společnosti jsou kvalitně zpracované webové stránky. Z důvodu, že webové stránky společnosti slouží jako e-shop, je nutné, aby stránky společnosti byly přehledné a obsahovaly vše k pohodlí zákazníka.

b) Jedinečné produkty na českém trhu

Firma TERLA s.r.o. nabízí kvalitní produkty značky Alfí. Nabízené produkty jsou na českém trhu outdoorového zboží ojedinělé.

c) Servis pro zákazníky

Společnost nabízí zákazníkům poskytnutí jakékoliv informace o produktech prostřednictvím elektronické pošty na emailové adrese obchod@inteligentni-termoska.cz, majitelky odpoví většinou do dvou dnů. Případně je možnost telefonického dotazu na kontakty uvedené na webové stránce společnosti. Telefonátem lze dohodnout i individuální odebrání zboží u majitelék.

d) Snadné řízení firmy a komunikace

Jak již bylo výše zmíněno podnik má jen dvě majitelky, které nezaměstnávají žádné zaměstnance. Z toho vyplývá, že řízení firmy je snadné. Nedochozí k administrativním zdržením mezi jednotlivými odděleními firmy atd. Komunikace je na velice dobré úrovni. Hlavním důvodem je dlouholeté přátelství mezi majitelkami.

e) Dobré vztahy s dodavatelem

Majitelky společnosti dlouhodobě spolupracují s firmou Alfí, která je výhradním dodavatelem sledované společnosti. Alfí poskytuje množstevní slevy při vyšším objemu objednané zboží společností TERLA s.r.o.

f) Každoroční inovace nabídky produktů

Jak již bylo výše zmíněno, firma dbá na servis zákazníků, proto každoročně i vzhledem k přání zákazníků inovuje nabídku produktů.

2.5.2 Slabé stránky

a) Nezmapování konkurenti v oboru

Firma se moc nezabývá analýzou konkurentů v oboru. To je způsobeno zejména velikostí firmy, ve firmě není zvláštní úsek, který by se věnoval marketingu či analýze okolí firmy a analýze konkurentů.

b) Omezená zastupitelnost lidí v podniku

Firma má jen dva zaměstnance, což v případě dovolené jedné z majitelek může vést ke zdržení vyřízení objednávky. Například onemocnění obou majitelek může vést k zásadnímu zdržení prodejního procesu.

c) Krátká tradice firmy

Firma byla založena v roce 2012. Všichni potenciální zákazníci o firmě neví z důvodu špatné propagace firmy, ale v posledních dvou letech zájem o produkty společnosti TERLA s.r.o. trvale roste.

d) Úzký sortiment nabízených produktů

Firma nabízí jen sedm produktů (inteligentní termosky, termosky bez pítka, láhve na pití, termonádoby na jídlo, termohrnky, termokonvice, chladicí nádoby), což pro uspokojení všech zákazníků zcela jistě nestačí. To vede k odlivu potenciálních zákazníků ke konkurenci, které nenabízí jen těchto sedm produktů, ale i další outdoorové zboží.

e) Vyšší ceny produktů v porovnání s konkurencí

Vyšší ceny produktů nejsou způsobeny tím, že majitelky se snaží vydělat co nejvíce peněz. Jsou způsobeny především tím, že produkty nabízené společností TERLA s.r.o. jsou vyrobeny z kvalitních a recyklovatelných materiálů a vydrží mnoho let. Vyšší cena může odlákat potenciální zákazníky.

f) Vysoké množství cizího kapitálu

Firma je financována především krátkodobými závazky, což není moc dobré z důvodu finanční nestability firmy. Kdyby firmě klesl zisk, mohlo by to v nejhorším případě vést až k ukončení činnosti podniku. Ke konci roku 2012 krátkodobé závazky zaujímají 77

% celkový pasiv, které činí 960 000 Kč.

2.5.3 Příležitosti

a) Rozšíření nabídky produktů

Hlavní příležitostí je rozšíření nabídky produktů. Tato příležitost by mohla zvednout relativní tržní podíl firmy na trhu. Více nabízených produktů potenciálně uspokojí více zákazníků.

b) Proniknutí do kamenných obchodů

Firmě by mohlo prospět proniknutí do kamenných obchodů. Smlouva s určitou prodejní sítí by mohla zvýšit počet zákazníků, což by vedlo ke zvýšení tržeb firmy. TERLA s.r.o. nabídku spolupráce s jednou prodejní sítí odmítla, jelikož byla pro ni nevýhodná.

c) Růst poptávky po outdoorovém zboží

V poslední době roste poptávka po outdoorovém zboží, což je způsobeno zejména životním stylem lidí, kteří potřebují toto zboží k životu více než v minulosti. Dále to může být z důvodu rostoucího počtu obyvatel.

2.5.4 Hrozby

a) Kurz eura

Tato hrozba v současné době je velice aktuální. Kurz eura neustále kolísá a v době, kdy kurz dosahuje vyšších hodnot, rostou náklady firmy na koupi produktů z Německa. Dlouhodobě vyšší kurz by pro firmu znamenal výrazný problém, který by musela řešit zvýšením prodejní ceny, což by vedlo ke ztrátě zákazníků.

b) Růst konkurence v oboru

V poslední době internetový prodej zaznamenává boom, v podstatě každý si může založit obchod s outdoorovým zbožím. Firmu ohrožují konkurenti, kteří nabízejí toto zboží s nižší cenou. Tato nižší cena je způsobena zejména menší kvalitou nabízených produktů.

Z výše zmíněných silných, slabých stránek, příležitostí hrozeb lze odvodit čtyři

strategie. První možnou strategií je SO strategie. V této strategii musí podnik využít silné stránky ve prospěch příležitostí. Například by mohl rozšíření nabídky produktů z důvodu velmi dobrých vztahů s dodavatelem. WO strategie je překonání krátké tradice firmy na trhu zvyšováním poptávky po outdoorovém zboží. Firma nepocítí tak silně nevýhody plynoucí z neznámosti značky. ST využívá silné stránky k odstranění hrozeb. Firma může využívat nabízených jedinečných produktů k tomu, aby tolik nepocítila růst konkurence v oboru. WT strategií je případné rozšíření sortimentu, které zapříčiní menší vliv růstu konkurence na sledovaný podnik.

2.6 Návrhy na zlepšení postavení společnosti TERLA s.r.o. na trhu

V této části jsou navržena jednotlivá opatření, která by posloužila ke zlepšení postavení sledované společnosti na trhu. Každé navrhované opatření vychází z výše vypracovaných analýz.

a) Propagace společnosti

Propagace pro začínající společnost je velice důležitá. Společnost TERLA s.r.o. vznikla před necelými třemi roky, takže z pohledu zákazníka není příliš dobře známá. K propagaci lze využít široké spektrum možností. Mezi tyto možnosti patří reklama na internetu, v tištěných médiích, na billboardech atd.

Firma nabízí produkty prostřednictvím internetového obchodu, takže se nabízí reklama na internetu. V dnešní době je internet fenoménem, který využívá většina populace. Sledovaná společnost využívá k reklamě PPC prokliky. PPC prokliky znamenají, že stránky sledované společnosti se ve vyhledávači seznam.cz nebo google.cz, zobrazí na předních místech vyhledávání při zadání konkrétního slova.

Firma by mohla reklamu na internetu rozšířit o social media marketing, což znamená, že by mohla založit stránku společnosti na některé sociální síti. Na této stránce by mohla firma přidávat novinky z nabízeného sortimentu, případně slevové akce atd. Tento způsob reklamy je zadarmo, což by pro sledovanou firmu nepřinášelo další náklady. V současnosti sociální sítě využívá většina lidí, takže mnoho potenciálních zákazníků. Dále by firma mohla využít k propagaci na internetu virální marketing. Sledovaná společnost by měla k vytvoření originálního a vtipného videa, které by přilákalo zákazníky, využít firmy, která se tímto zabývá. Doporučena je spolupráce se společností

FAIR Film Praha, která již řadu virálních videí vytvořila. Celé virální video by stálo okolo 15 000 Kč v případě, že si zadavatel vymyslí scénář. Když si scénář společnost TERLA s.r.o. nevytvoří, cena by se pohybovala okolo 30 000 Kč.

Metody reklamy jako zaplacení reklamního banneru nejsou firmě doporučeny z hlediska velkých nákladů spojených se zaplacením reklamy. V budoucnosti to bude pro firmu přínosné.

Další formou propagace je reklama v tištěných médiích, například v novinách, časopisech atd. Firma již využila reklamy v dámských časopisech Vlasta, Žena a život.

Nadále by měla využívat reklamu v těchto periodikách a případně ji rozšířit do časopisů pro muže a do časopisů o sportu, z důvodu, že firma nabízí celou řadu vybavení, která se hodí i na sport. Například do časopisů o kolech (časopis Cykloservis, Cykloturistika), ve kterých se dá využít řada produktů sledované společnosti (láhve na pití, termoska atd.). Náklady na půlroční inzerci v těchto periodikách by činily 15 000 – 20 000 Kč.

Další možností propagace společnosti je účast na výstavě či veletrhu, kde by sledovaná společnost měla svůj vlastní prodejní stánek, ve kterém by nabízela produkty, které nyní nabízí pouze na internetu. Dále při této možnosti by firma mohla produkty ukázat návštěvníkům. Tento způsob propagace a možný prodej produktů by zcela jistě přispěl k rozšíření portfolia zákazníků, a tím pádem i zvýšení zisku. Například by se firma mohla zúčastnit Mezinárodní výstavy družstevnictví, která se koná na přelomu srpna a září v Českých Budějovicích. Firma by si musela koupit prodejní stánek. Skládací prodejní stánek by sledovanou firmu stál 6000 Kč a pronajaté místo 10 m², které by bohatě stačilo na umístění tohoto stánku, by stálo 13000 Kč. Z důvodu snížení nákladů je doporučeno, aby majitelky nenajímaly žádnou pracovní sílu a samy prodávaly nabízené produkty.

b) Prodej produktů v kamenném obchodě

V delším časovém horizontu by firmě prospělo otevření kamenného obchodu. A to z mnoha důvodů. První důvod je zcela zřejmý. Lidé jsou radši, když nabízený produkt mohou vidět na vlastní oči. Druhým důvodem je zvýšení počtu zákazníků, a tím souvisejícího zisku společnosti, dále by to firmě přineslo pevnější místo na trhu. Na druhou stranu zřízení kamenného obchodu a jeho provoz není nejlevnější záležitostí.

Pronájem obchodního prostoru například v centru Prahy by stalo sledovanou společností přibližně 50 000 Kč. Samotné vybavení by vyžadovalo jednorázovou investici 100 000 Kč, což si v současné době firma nemůže dovolit.

Alternativou může být prodej produktů již v zavedených obchodech s outdoorovým a sportovním zbožím.

c) Zvýšení množství nabízených produktů

Jak již bylo zmíněno, firma je výhradním dovozcem outdoorového zboží od společnosti Alfi. Společnost TERLA s.r.o. nabízí většinu sortimentu společnosti Alfi, ale je i možnost rozšíření počtu nabízených produktů. Toto rozšíření je možné hlavně u termokonvic a chladících nádob. Sledovaná společnost nabízí 8 druhů termokonvic, v nabídce společnosti Alfi figuruje okolo 30 druhů termokonvic. Pro podnik je zřetelná možnost rozšíření počtu nabízených produktů, které by mohly uspokojit další potenciální zákazníky. Také je možné rozšíření nabízených produktů v chladících nádobách. TERLA s.r.o. nabízí jen tři druhy chladících nádob. Je zde možnost rozšíření o pět druhů chladících nádob. Dále by firma mohla rozšířit počet nabízených termohrnků, například nové barevné provedení termohrnků řady isoMug Perfect. Dále by firma mohla uvažovat o novém druhu produktu, který zatím sledovaná společnost TERLA s.r.o. nenabízí. V nabídce firmy Alfi jsou k dispozici dávkovače nápojů, které také slouží k uchování teplého či studeného nápoje a k následnému dávkování. Tohoto typu produktu je na českém trhu nedostatek. Všechna tato výše zmíněná rozšíření by sledované společnosti přinesla navýšení počtu potenciálních zákazníků, a tím pádem zvýšení zisku.

d) Vytvoření mobilní aplikace

Ve výše uvedené PEST analýze je uvedeno, že na život současných lidí má veliký vliv neustálý vývoj komunikačních technologií. V současnosti téměř každý člověk disponuje „chytrým“ telefonem. Vývoj mobilní aplikace by byl velice přínosný pro sledovanou společnost, kterou by ještě více přiblížil k zákazníkům. Tato mobilní aplikace by obsahovala celou nabídku produktů sledované společnosti a mohla by například poskytnout slevové kupony na určité produkty.

Vytvoření mobilní aplikace by zcela jistě zvýšilo tržby společnosti a hlavně by přineslo konkurenční výhodu oproti většině konkurentů, kteří mobilní aplikaci nemají. Samotné vytvoření mobilní aplikace by firma mohla svěřit jiné společnosti, která se daným vývojem zabývá. V dnešní době se naprogramováním mobilní aplikace zabývá celá řada firem.

Například firma CERNET s.r.o. je už zavedenou značkou na českém trhu. Cena vytvoření je závislá na čase, který programátor aplikace stráví nad jejím vývojem. U společnosti CERNET s.r.o. vývoj aplikace stojí 650 Kč za hodinu práce. Počáteční investice na vytvoření mobilní aplikace je zcela jistě menší než tržby, které kvalitně zpracovaná mobilní aplikace může přinést.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku. Vybraným podnikem byla společnost TERLA s.r.o., která byla založena v roce 2012. Sledovaná společnost má pouze dva zaměstnance. Tyto dva zaměstnanci jsou zároveň majitelkami celého podniku. Společnost TERLA s.r.o. je výhradním dovozcem outdoorového zboží značky Alfí.

V současné době je nutné analyzovat prostředí společnosti, které podnik ovlivňuje. Dále je nezbytností porovnávat sledovanou firmu s jednotlivými konkurenty. Sledovaná společnost TERLA s.r.o. do této doby neanalyzovala konkurenty a neporovnávala se s nimi, což bylo velmi špatné. Každá úspěšná firma musí mít detailně zmapované konkurenty a porovnávat se s nimi v jednotlivých okolnostech a identifikované kladné rozdíly využít ke zlepšení.

V první části bakalářské práce je zpracován teoretický stup k problematice. Ve druhé, praktické části je detailně představen sledovaný podnik TERLA s.r.o. a jeho nabízené produkty, následuje analýza makrookolí pomocí PEST analýzy. Z ekonomického hlediska nejvíce ovlivňuje podnik kolísavý kurz eura, protože prostřednictvím této měny firma nakupuje produkty od německé firmy Alfí. Nejdůležitějším sociálně - kulturním faktorem je vývoj počtu obyvatelstva, který je pro firmu velice příznivý. Z technického hlediska je pro firmu podstatné, že roste vybavenost domácností počítačem, internetem a zároveň kvalita nabízeného produktu. A dále využívání kvalitní technologie k výrobě produktů. Všechny tyto aspekty ovlivňují podnik pozitivně. Pro firmu je důležité sledovat zákony, které upravují podnikání na internetu a dále nařízení EU. Tyto nařízení a zákony firma dodržuje.

Pro analýzu mikrookolí byl použit Porterův model pěti sil. Z této analýzy je patrné, že nejvíce podnik ovlivňují stávající konkurenti, kteří jsou v této kapitole detailně popsáni a představeni. Dále podnik výrazně ovlivňuje dobrý vztah se stávajícím dodavatelem. Sledovaný podnik musí být na pozoru před vstupem nových konkurentů do odvětví, protože vstup do tohoto druhu prodeje je velice snadný.

Stěžejní částí celé praktické části je srovnání sledovaného podniku s identifikovanými konkurenčními podniky. Srovnání proběhlo v cenách nejprodávanějších produktů, v šíři

nabízeného sortimentu, v kvalitě produktů, v počtu kamenných prodejen, v tradici společnosti, ve financování provozu společnosti cizím kapitálem a v přehlednosti webových stránek. Z těchto srovnání vyplývá, že sledovaná firma je na tom podobně ve většině srovnávaných oblastí jako nejbližší konkurenti. Sledovaná firma převyšuje konkurenci v kvalitě, jedinečnosti a počtu nabízených termosek. V oblasti financování provozu cizím kapitálem a v tradici společnosti má sledovaná firma oproti konkurentům konkurenční nevýhodu.

Na závěr jsou navržena opatření, která by firmě pomohla k lepšímu postavení na trhu. Nejdůležitějším navrženým opatřením je zlepšení propagace firmy, které může odstranit konkurenční výhodu v podobě neznámosti a krátké tradice sledované společnosti. Neméně důležitým opatřením je možné rozšíření sortimentu o další produkty značky Alfí, které by umocnilo konkurenční výhodu sledovaného podniku v oblasti šíře sortimentu. Dále je navrženo vytvoření mobilní aplikace, které by mohlo pomoci k získání nových zákazníků. V delším časovém horizontu je firmě doporučeno založit svůj vlastní kamenný obchod. Nyní z důvodu nedostatku financí je doporučeno navázat spolupráci již s existujícím kamenným obchodem, který nabízí outdoorové zboží. Tímto by firma zmenšila svoji konkurenční nevýhodu oproti ostatním konkurentům.

Tato bakalářská práce může pomoci sledované společnosti TERLA s.r.o., jelikož do této doby společnost nesledovala své konkurenty a neporovnávala se s nimi.

3 Seznam tabulek

Tabulka 1- Porovnání průměrných cen termosek v jednotlivých internetových obchodech (v Kč).....	44
Tabulka 2 - Porovnání průměrných cen lahví na pití v jednotlivých internetových obchodech (v Kč).....	45
Tabulka 3 - Porovnání průměrných cen termohrnků v jednotlivých internetových obchodech (v Kč).....	45
Tabulka 4 - Porovnání počtu nabízených termosek společností Terla s.r.o. s konkurenty	46
Tabulka 5 - Porovnání počtu nabízených láhví na pití společností Terla s.r.o. s konkurenty	47
Tabulka 6 - Porovnání počtu nabízených termohrnků společností Terla s.r.o. s konkurenty	47
Tabulka 7 - Tradice firmy TERLA s.r.o. na trhu v porovnání s konkurenty	48
Tabulka 8 - Porovnání procentního zastoupení cizího kapitálu na velikosti celkových pasiv v porovnání s konkurenty	49
Tabulka 9 - Hodnocení přehlednosti webových stránek jednotlivých společností.....	50

4 Seznam obrázků:

Obrázek 1-Vztah mezi potencionálností a reálností	11
Obrázek 2-Vybrané faktory související s Pest analýzou	13
Obrázek 3-Podstata SWOT analýzy a sledované faktory	15
Obrázek 4 - Porterův model pěti sil	16
Obrázek 5 - Konkurenční model dle J. Jiráska	21
Obrázek 6- SWOT analýza společnosti Terla s.r.o.	51

5 Seznam grafů:

Graf 1- Vývoj počtu obyvatel	34
Graf 2 - Vývoj HDP v letech 2008 - 2014.....	36
Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy	37
Graf 4 - Počet domácností vlastnících počítač.....	38
Graf 5 - Domácnosti s připojením k internetu	39

6 Seznam použitých zkratk:

Atd. – a tak dále

Např. – například

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

a.s. – akciová společnost

PSC – poštovní směrovací číslo

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PEST – Political, Economic, Social and Technological analysis

7 Seznam použité literatury:

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 8085943417.
- [2] BARTES, František. *Strategie konkurenčních střetů*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 9788074181009.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 802510396x.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] *History : Company*. [online].alfi. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: http://www.alfi.de/english/alfi-vacuum-carafe/alfi-history_417.html?sid=3C8F1503-B42F-46B2-8469-70A9AA16280B
- [6] HOŘEJŠÍ, Lubomír a kol., *Marketingový plán společnosti TERLA s.r.o.*, Plzeň, 2013. Semestrální práce. Západočeská univerzita. Fakulta ekonomická.
- [7] JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. V Praze: Grada, 1993, 288 s. ISBN 8085623714.
- [8] *Kde se vzala a k čemu je PEST analýza*. [online]. Informace pro vaše podnikání-businessvize.cz. 10.2.2015[cit.2015-02-10].Dostupné z:<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>
- [9] KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: Všedním způsobem nevšední rozvoj firmy. Zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1.vyd. Ostrava: Kopčaj-Silma 90, 1999, 298 s. ISBN 80-902-3581-6.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6

- [12] *O produktech*. [online]. Inteligentní termosky. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.inteligentni-termoska.cz/index.php/o-produktech>
- [13] *Obchodníky podmínky*. [online]. termosky THERMOS. 12.4.2014 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.thermos-cz.cz/content/3-Thermos-lahve>
- [14] *Outdoor vybavení a sportovní potřeby*. [online]. Hanibal sport. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.hanibal.cz/>
- [15] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [16] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria, 1997, 626 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-856-0512-0
- [17] *Právní zákonné náležitosti eshopu a legislativa*. [online]. MůjPrvníEshop.cz [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.muoprvnieshop.cz/pravni-nalezitosti-eshopu/>
- [18] *Statistiky*. [online]. Český statistický úřad. 6.3.2015 [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [19] *SWOT analýza*. [online]. Sociální síť pro business.[cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- [20] *Termosky, láhve, pitné vaky* [online].. Trekshop.cz. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.trekshop.cz/termosky-lahve-pitne-vaky/>
- [21] *Termosky*. [online]. prodej na Penelope.cz. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.penelope.cz/termosky/>
- [22] *Titulní stránka*. [online]. Oficiální stránky společnosti TESCOA. cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.tescoma.cz/>
- [23] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 9788024746425.
- [24] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [25] *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Ústní sdělení

[26] Jana Kejzlarová. Ústní a písemné sdělení. Majitelka firmy TERLA s.r.o. 13.3.2015.

Přílohy

a) Rozvaha společnosti TERLA s.r.o. za rok 2012 (v tis. Kč)

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč.období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (ř.2 + 3 + 7 + 12) = ř.13	01	960	0	960	0
C.	Oběžná aktiva (ř.8 až ř.11)	07	957	0	957	0
C. I.	Zásoby	08	292	0	292	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	10	270	0	270	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11	395	0	395	0
D. I.	Časové rozlišení	12	3		3	0

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř.14 + 20 + 25)	13	960	0
A.	Vlastní kapitál	14	160	0
A. I.	Základní kapitál	15	200	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 1-15-16-17-18-20-25) = ř.40 výkazu zisku a ztráty	19	-40	0
B.	Cizí zdroje (ř.21 až 24)	20	737	0
B. III.	Krátkodobé závazky	23	737	0
C. I.	Časové rozlišení	25	63	0

Zdroj: interní materiály firmy

ABSTRAKT

HOŘEJŠÍ, Lubomír. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podnik*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 66 s., 2015

Klíčová slova: konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterova analýza, Benchmarking, SWOT analýza

Tématem předložené bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti společnosti TERLA s.r.o. prostřednictvím metody benchmarkingu. Práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části jsou definovány základní pojmy spojené s konkurenceschopností, analýzy mikrookolí a makrookolí, analýza konkurenta dle Portera, metoda benchmarkingu, a strategie, které vycházejí z konkurenční výhody. V praktické části je nejdříve charakterizován podnik. Následně je vypracována PEST analýza, po které následuje Porterův model pěti sil, ve kterém již jsou identifikováni současní konkurenti v odvětví. Důležitou částí praktické části je zkrácená metoda benchmarkingu, kde je sledovaný podnik srovnáván s identifikovanými konkurenty. Ze všech těchto analýz vychází SWOT analýza sledované společnosti. V poslední podkapitole praktické části jsou navržena opatření ke zlepšení postavení podniku na trhu.

ABSTRACT

HOŘEJŠÍ, Lubomír. *Analysis of competitiveness of a selected company*. Bachelor's thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 66 p., 2015

Key words: competitiveness, PEST analysis, Porter's analysis, Benchmarking, SWOT analysis

The topic of the Bachelor's thesis is the analysis of the competitiveness of the TERLA s.r.o. through benchmarking method. The thesis is divided into two parts. In the theoretical part are defined basic concepts associated with competitiveness, analysis of microenvironment and macroenvironment, competitor analysis according to Porter, benchmarking and strategies that are based on the competitive advantage. In the practical part is characterized enterprise at first. Then, the PEST is formulated, followed by Porter's five forces model, in which current competitors from the branch are identified. An important part of the practical part is also the shortened benchmarking method, where the enterprise is compared with its identified competitors. The result of all these analyses is the SWOT analysis of TERLA s.r.o. In the last subchapter of the practical part are suggested measures that could improve the position of the enterprise on the market.