

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

**Competitiveness analysis of the selected company**

Iva Knapčíková

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Iva KNAPČÍKOVÁ  
Osobní číslo: K10B0125P  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika a management  
Název tématu: Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku  
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Objasněte termín konkurenceschopnost podniku.
  2. Charakterizujte zvolený podnik.
  3. Analyzujte konkurenční prostředí podniku.
  4. Předpovězte vývoj oboru činnosti podniku v období příštích 5 let.
  5. Navrhněte změny vedoucí ke zlepšení postavení podniku na trhu.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 60 - 80 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1108-5.
- MAŘÍK, Miloš, MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael Eugene. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

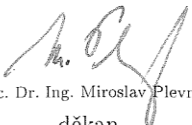
Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Yvona Holečková, Ph.D.

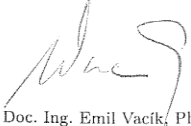
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2012

Termín odevzdání bakalářské práce: 3. května 2013

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



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

V Plzni dne 31. října 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce  
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne .....

.....

podpis autora

## Obsah

Úvod.....	6
1 Pojem konkurenceschopnost.....	8
1. 1 Konkurenceschopnost podniku.....	8
1. 1. 1 Okolí podniku.....	10
2 Metody analýzy podnikového prostředí.....	15
2. 1 SWOT analýza.....	15
2. 2 Strukturální analýza konkurenčního prostředí („Porterova analýza“).....	16
2. 2. 1 Potenciální nově vstupující podniky.....	17
2. 2. 2 Konkurenti v odvětví.....	19
2. 2. 3 Substituty (náhradní výrobky).....	20
2. 2. 4 Odběratelé.....	21
2. 2. 5 Dodavatelé.....	22
2. 3 PEST analýza.....	23
2. 3. 1 Politicko-legislativní faktory.....	23
2. 3. 2 Ekonomické faktory.....	23
2. 3. 3 Sociálně-demografické faktory.....	24
2. 3. 4 Technicko-technologické faktory .....	24
2. 4 Analýza metodou „4C“ .....	25
2. 5 Situační analýza.....	25
3 Konkurenční strategie.....	27
3. 1 Prvenství v celkových nákladech.....	28
3. 2 Diferenciace.....	30
3. 3 Soustředění pozornosti.....	31
4 Analýza konkurence.....	34
5 Charakteristika společnosti.....	37
6 Analýza konkurenčního prostředí podniku.....	39
6. 1 SWOT analýza.....	39
6. 2 Analýza konkurence.....	45
7 Předpověď vývoje oboru činnosti v období příštích 5 let.....	49
8 Návrhy změn vedoucí ke zlepšení postavení podniku na trhu.....	51
9 Závěr.....	53
10 Seznam tabulek.....	55

11 Seznam použitých zkratk .....	56
12 Seznam použité literatury.....	57
13 Seznam příloh.....	59

## Úvod

Konkurenceschopnost podniku je významným faktorem pro úspěšnou činnost a vývoj podniku. Hlavním cílem mé práce je definovat pojem konkurenceschopnosti a analyzovat konkurenční prostředí podniku J + K Puls. Dále odhadnout vývoj oboru činnosti podniku, zhodnotit jeho konkurenceschopnost a navrhnout změny, které povedou ke zlepšení postavení společnosti na trhu. Na následujících řádcích je stručně popsán obsah jednotlivých kapitol.

Kapitola 1 je zaměřena na problematiku definování pojmu konkurenceschopnosti, popisuje okolí podniku a jeho vliv na činnost společnosti.

Metody, jak analyzovat podnikové prostředí jsou rozebrány v Kapitole 2. Definuji a analyzuji několik následujících metod. Je zde popsána SWOT analýza a strategie, které lze odvodit z této analýzy. Další charakterizovaná metoda se nazývá Strukturální analýza konkurenčního prostředí, která se skládá z pěti základních konkurenčních sil. Jednotlivé síly jsou zde popsány a analyzovány. Metoda PEST analýzy, která zkoumá prvky makrookolí podniku, je také obsažena v mé práci. Analýza se zabývá rozborem faktorů, které patří do makrookolí podniku. Analýza metodou „4C“ zkoumá globalizační směry ve vývoji a zároveň lokální trh. Poslední metodou je Situační analýza, která se zabývá analyzováním faktorů, které mají vliv na podnik, a určitou předpovědí vývoje.

Teoretický rámec jednotlivých konkurenčních strategií podniku je vymezený v Kapitole 3. Je popsána strategie Prvenství v celkových nákladech, Diferenciace a Soustředění pozornosti. K těmto strategiím jsou přiřazena rizika, která každá strategie obnáší.

V Kapitole 4 je obecně analyzována podniková konkurence a komponenty pro její analýzu.

Následující Kapitola 5 obsahuje charakteristiku společnosti, kterou jsem si vybrala jako předmět analyzování v mé práci.

Konkurenční prostředí zvoleného podniku je analyzováno v Kapitole 6, kde jsem se zaměřila na SWOT analýzu, která mi umožnila definovat situaci, ve které se podnik nachází. Tato SWOT analýza je v mé práci základním faktorem pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku.

Podnik a odhad vývoje oboru jeho činnosti jsou popsány v Kapitole 7. Hodnotím zde činnost podniku v uplynulých letech a popisuji, který obor činnosti je pro podnik nejvíce a nejméně výnosný. Následně odhaduji, jak se bude vyvíjet obor činnosti podniku.

V poslední Kapitole 8 je zhodnocena konkurenceschopnost podniku J + K Puls a jsou v ní navrženy změny, které by mohly vést ke zlepšení postavení společnosti na daném trhu.

Pro pochopení a zpracování problematiky konkurenceschopnosti byla nastudována a použita literatura a internetové zdroje především z oblasti marketingu, managementu a podnikové ekonomiky.



# 1 Pojem konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze chápat z různých úhlů pohledu, proto se v odborné literatuře můžeme setkat s mnoha jejími definicemi. Lze ji vyjádřit jako vlastnost, díky které podnikatelský subjekt uspěje v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. (Suchánek, Sedláček, Špalek, 2011)

Konkurenceschopnost je v literatuře orientovaná na několik úrovní:

- výrobek
- podnik
- odvětví
- odvětvový klastr
- národní ekonomiku (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Z tohoto důvodu koncept konkurenceschopnosti oslovuje vědce z různých oborů a oblastí, např. ekonomie, mezinárodní podnikání, teorie organizace a strategie nebo marketing. Střet těchto oblastí má potom za následek rozdílné chápání a vysvětlování konkurenceschopnosti, což způsobuje praktické i teoretické problémy. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Například neexistuje jednotný způsob pro stanovení konkurenceschopnosti pro všechny podniky. Vždy se můžeme na konkurenceschopnost dívat z mnoha pohledů a na základě mnoha pohledů ji hodnotit.

Ve své práci jsem se zaměřila na analýzu konkurenceschopnosti podniku.

## 1.1 Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Přičemž konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat určitými charakteristikami:

- všeobecné charakteristiky – kdy existuje potenciál jako rozdíl mezi skutečným stavem (např. trhu), požadovaným či vynuceným stavem (např. vědou, legislativou) – jedná se o pravděpodobnou změnu vyvolávající jednak odpor ke změně, jednak příležitost k posílení původního potenciálu nebo ke vzniku nového potenciálu
- speciální charakteristiky – kdy existuje externí potenciál, který omezuje nebo potlačuje potenciál podniku nebo nabízí příležitost k posílení potenciálu podniku.

Neboli jde o konkurenta společnosti buď na straně nabídky - dodavatel nebo na straně poptávky - spotřebitel. (Mikoláš, 2005)

Konkurenceschopnost společnosti se může měřit pomocí různých metod a postupů. Často bývá měřena tzv. ekonomickou přidanou hodnotou (EVA). EVA je rozdíl mezi ziskem, který je vykazován v účetnictví a tzv. ekonomickým ziskem (nadziskem), což je stav, ve kterém podnik uhradil nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu. (Mařík, Maříková, 2005)

V dnešní době je důležité ve spojení s konkurenceschopností podniků brát v úvahu kategorie, jako je identita, integrita, mobilita a suverenita společnosti. (Mikoláš, 2005)

*„Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy“* (Mikoláš, 2005, s. 81 – 82) Mezi znaky identity podniku patří: idea (myšlenka tvořící podstatu existence podniku), totem (objekt či místo, které přetváří ideu do prostorové podoby), design (estetický obraz ideje), rituál (chování či komunikace odvozená z ideje a realizující její obsah), inovace (proces přeměn ideje, totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem). Identita podniku se v dnešní době stává rozhodujícím faktorem jeho konkurenceschopnosti. (Mikoláš, 2005)

*„Integrita firmy je dána její soudržností.“* (Mikoláš, 2005, s. 82) Zahrnuje dvě opačné strany firmy. Na jedné straně je pružnost a dynamičnost podniku dána vlastní identitou pracovníků či složek firmy. Na druhé straně tuto vlastní identitu spojují s celkem, neboli s firmou, resp. firma se svou aliancí, sdružením atd. Pro fungování podniku je důležité, aby existovaly obě tyto strany. (Mikoláš, 2005)

*„Mobilita je potenciálem firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy.“* (Mikoláš, 2005, s. 83) Projevuje se jako pohyb podniku v časoprostoru, přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností společnosti. Jde o schopnost a možnost podniku přizpůsobit se a vyvíjet se s ohledem na jeho vnitřní a vnější podněty. (Mikoláš, 2005)

*„Suverenita charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí.“* (Mikoláš, 2005, s. 83) Společnost je suverénní v případě, že má reálnou možnost činit rozhodnutí

účelně a účinně o svém vývoji a současně má reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat. (Mikoláš, 2005)

Tyto relativně nové kategorie se na trhu projevují v různých podobách, například jako celkový design podniku, podniková kultura a její vnitřní klima, celkové chování podniku, komunikace vně a uvnitř společnosti, produkty podniku a dynamismus jejich inovací, image firmy, atd. (Mikoláš, 2005)

Podniková kultura je důležitý pojem vzhledem k vnitřní stabilitě podniku, která se potom projevuje ve vztazích s vnějším okolím společnosti. (Grünwald, Holečková, 2007) „Podnikovou kulturou se rozumí systém hodnot, norem chování, způsobu myšlení a jednání, které si podnikový kolektiv osvojuje, a tím zakládá svou sociální identitu.“ (Grünwald, Holečková, s. 236, 2007)

Společnosti, které dbají na výše uvedené kategorie, mají na trhu konkurenční výhodu oproti společnostem, které se tímto nezabývají. V dnešní době plné konkurence a zvýšených nároků spotřebitelů je vhodné, aby se podnik zajímal o tyto kategorie, pokud chce na trhu přežít.

Je zřejmé, že podnik a jeho konkurenceschopnost ovlivňuje nejen podnik sám svou činností, ale též ji ovlivňuje podnikové okolí. Přičemž okolím rozumíme vše, co obklopuje podnik. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Podniky provozují svou činnost na určitém místě, jsou obklopeny konkurenty, bývají v kontaktu s místní či regionální komunitou, mají snadnější či obtížnější přístup ke zdrojům atd. Okolí představují síly, osoby a organismy, které mají vliv – přímo či nepřímo – na výsledky podniku. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **1. 1. 1 Okolí podniku**

„Okolí podniku je vše, co stojí mimo podnik jako organizaci.“(Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 3) Každý podnik má vazby na okolí, ve kterém působí. Výsledky činnosti podniku výrazně ovlivňují vnější faktory, které jsou označovány jako příležitosti a hrozby. Je na každém podniku, jak se s těmito vnějšími faktory vypořádá. Zda uspěje – využije příležitosti a potlačí hrozby nebo neuspěje – včas nepozná a nevyužije příležitosti a nepotlačí hrozby. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Znalost podnikového okolí má také vliv na volbu výrobku (služby), který bude podnik vyrábět (poskytovat) a následně prodávat na trhu, na ceny, které si pro tyto výrobky (služby) stanoví, na distribuční cesty, které využije pro přemístění výrobků (služeb) k zákazníkům, i na styl komunikování se zákazníky. (Dvořáček, 2012)

Podnik může získat informace o svém okolí prostřednictvím různých zdrojů. Mezi obecně přístupné zdroje informací patří Obchodní věstník, který může mít formu „papírovou“ nebo elektronickou (je k sehnání na internetu). Společnost se může dozvědět hodně informací i díky pravidelnému sledování tisku (např. Hospodářské noviny). Nejvýznamnější informace zpravidla podnik získává od obchodních přátel či jinou podobnou cestou. (Synek, 2002)

Prostředí kolem podniku také ovlivňuje výběr marketingových cílů a volbu strategií. (Horáková, 2003) Proto je důležité znát podnikové okolí. Toto poznání umožňuje pochopení vztahů s okolím, schopnost přizpůsobit se okolí a využít možností ovlivňování okolí. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Pokud manažeři nebudou dostatečně schopní a nedokážou odhalit a zmapovat vliv prostředí, podnik nedokáže včas reagovat, a tím se sníží naděje na prosperitu a zvýší se rizika neúspěchu.

V současné době je zvlášť důležité, aby společnost byla schopná pružně reagovat na měnící se podmínky okolního prostředí, protože se neustále mění například spotřební chování zákazníků, jejich životní styl i jejich potřeby. Konkurence mění své technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího vývoje. Společnost by si měla co nejdříve uvědomit, že vše se neustále mění, a proto pokud chce v této „urychlené“ době přežít, musí se stát rychlejší a flexibilnější než konkurence. Z hlediska pružnosti a dynamiky můžeme okolí podniku kategorizovat jako:

- stálé
- mírně dynamické
- dynamické
- turbulentní
- turbulentní se vzrůstajícím podílem změn (Horáková, 2003)

Podnikové okolí je možné také rozdělit na **vnitřní** a **vnější**. Vnitřní zahrnuje síly, které působí uvnitř podniku, vnější okolí se dále dělí na **mikrookolí** a **makrookolí**.

**Analýza vnitřního okolí** by měla být orientována na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Je zde nutné správné rozpoznání klíčových proměnných podniku,

tj. těch, na kterých závisí schopnost podniku čelit nástrahám okolí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

**Mikrookolí** představuje faktory, které společnost může ovlivňovat. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Je to „nejbezprostřednější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. (Horáková, 2003) Pokud chce podnik dosáhnout úspěchu, musí toto mikrookolí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.

Správné rozpoznání mikrookolí zahrnuje posouzení marketingové kvality podniku, určení podoby marketingové činnosti, dále sem patří i výrobní kapacita, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců, specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady, které má pro dosažení stanovených cílů. (Horáková, 2003)

Mezi další prvky mikrookolí patří dodavatelé podniku, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. (Horáková, 2003)

I když jsem již uvedla, že společnost může mikrookolí ovlivňovat, je zde řada parametrů, které si toto mikrookolí diktuje, a které je nezbytné zvažovat a zahrnout do marketingových plánů. (Horáková, 2003)

Do **makrookolí** patří faktory působící na podnik, které podnik nemůže ovlivňovat, ale tyto faktory mohou mít na podnik rozhodující vliv. Jsou to faktory nezávislé na existenci a působení podniku na trhu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Prvky makrookolí do jisté míry určují, co a jak mohou podniky provozovat. Tyto prvky ovlivňují postavení i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelské činnosti. Každá organizace je vnímá trochu jinak – na základě konkrétních podmínek, nejsou chápány všemi podniky stejně. Podnik by měl co nejlépe poznat a analyzovat prvky makrookolí, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se je co nejlépe využít ve svůj prospěch, tzn. reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby svých zákazníků. (Horáková, 2003)

Makrookolí zahrnuje zejména:

- ekonomické činitele (hospodářské změny země a její vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky...)
  - demografické činitele (počet obyvatel, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení...)
  - politickou situaci a její předpokládaný vývoj a legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele...)
  - kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí...)
  - technologické činitele (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn...)
  - přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší...)
- (Horáková, 2003)

Do **vnějšího okolí podniku** je zahrnuto několik faktorů, mezi které patří:

- odvětví, ve kterém podnik vykonává svou činnost
- lokální okolí, do kterého je podnik umístěn
- národní okolí podniku, do kterého patří vláda, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomická situace, charakter produktů a používaných technologií
- globální okolí, které působí na národní okolí a tím i na podnik (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Podnik by se měl snažit své vnitřní a vnější okolí usměrňovat tak, aby z toho měl co největší užitek, tzn. co nejvyšší zisk, vysoký počet zákazníků, co nejnižší náklady.

Pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku je důležité, aby si podnik uvědomil všechny faktory, které mohou ovlivnit jeho činnost bez ohledu na to, zda se jedná o faktory působící ve vnitřním nebo vnějším okolí podniku.

Pro zvýšení či udržení konkurenceschopnosti je zásadní, aby podnik neustále analyzoval a vyhodnocoval tyto faktory. Existuje mnoho metod, jak analyzovat prostředí, ve kterém podnik působí. V následující kapitole uvedu některé z nich.

## 2 Metody analýzy podnikového prostředí

Je možné analyzovat podnikové prostředí pomocí mnoha metod a z mnoha pohledů.

V své práci budu rozebírat tyto metody analýzy:

- SWOT analýza
- Strukturální analýza konkurenčního prostředí
- PEST analýza
- Analýza metodou „4C“
- Situační analýza

### 2.1 SWOT analýza

Jde o často používanou metodu, která je zaměřena na vnitřní a vnější okolí příslušného podniku. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí:

- S (Strengths) – Silné stránky
- W (Weaknesses) – Slabé stránky
- O (Opportunities) – Příležitosti
- T (Threats) – Hrozby (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Silné a Slabé stránky se týkají vnitřního okolí podniku, zatímco Příležitosti a Hrozby jsou spojeny s vnějším okolím.

SWOT analýza informuje podnik o jeho současné situaci – shrnuje faktory ovlivňující efektivnost marketingových aktivit a dosažení vytyčených cílů. Je podstatná pro následné stanovení strategických alternativ, o kterých bude podnik uvažovat. (Horáková, 2003)

Počet účastníků zainteresovaných na této analýze je závislý na velikosti podniku a také na tom, co se má v podniku řešit. Běžná analýza vyžaduje přibližně šest až deset účastníků, při radikálnějších změnách by se měl počet „příspěvatelů“ zvýšit na dvacet až třicet osob. Při výběru zúčastněných osob je nutné dbát na objektivní pohled na analyzované problémy. Jednostrannost je zde nepotřebná a nevyplácí se. Každý účastník by měl reprezentovat odborný pohled a osobní pohled by měl jít stranou. Jak jsem již zmínila, počty účastníků jsou pouze orientační a každý podnik si je stanovuje podle svých konkrétních vnitřních potřeb. (Dvořáček, Slunčík, 2012)



Za určitou nevýhodu této analýzy se považuje její staticnost vzhledem k neustále se měnícímu prostředí. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Ze SWOT analýzy lze odvodit následující základní strategie:

- SO – využití silných stránek ve prospěch příležitostí
- WO – překonání slabých stránek využitím příležitostí
- ST – využití silných stránek k odstranění ohrožení
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení  
(Dvořáček, Slunčík, 2012)
- SW – využití silných stránek a překonání slabých
- OT – využití příležitostí a překonání hrozeb (Horáková, 2003)

SWOT analýza je součástí situační analýzy, ale může být prováděna i samostatně na základě potřeb podniku. (Horáková, 2003)

## **2. 2 Strukturální analýza konkurenčního prostředí („Porterova analýza“)**

Porterova analýza je založena na zkoumání vnějšího okolí (odvětví) podniku, kdy úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách.

Mezi konkurenční síly patří

- Potenciální nově vstupující podniky
- Konkurenti v odvětví
- Substituty (náhradní výrobky)
- Odběratelé
- Dodavatelé (Porter, 1994)

Působení těchto sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se tento potenciál měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Přičemž všechna odvětví mají různý potenciál konečného zisku z důvodu odlišného působení konkurenčních sil. Tyto síly mohou být intenzivní, např. v odvětvích jako jsou výroba papíru a oceli – kde žádná firma nedosahuje zvláště vysokých výnosů, nebo síly mohou být relativně slabé, např. v odvětvích jako jsou služby a výroba kosmetiky – zde jsou vysoké výnosy zcela běžné. (Porter, 1994)

Cílem konkurenční strategie podniku je nalézt takové postavení, kdy je podnikatelský subjekt nejlépe schopen čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Z tohoto důvodu je důležité analyzovat zdroje těchto sil. V následujících odstavcích bude těchto pět konkurenčních sil detailněji popsáno. (Porter, 1994)

### 2. 2. 1 Potenciální nově vstupující podniky

„Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje.“(Porter, 1994, s. 7) Hrozba toho, že nové podniky vstoupí do odvětví, je závislá na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí již zavedených organizací, kterou může vstupující podnik očekávat. Tato hrozba nových vstupů je malá v případě, že jsou překážky vstupu příliš vysoké, nebo když může nový účastník očekávat ostrou reakci od zavedených konkurentů. (Porter, 1994)

Existuje sedm hlavních zdrojů překážek, které brání vstupu nových podniků do odvětví:

- **Úspory z rozsahu** – snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory z rozsahu mohou odradit vstupující podniky tím, že je nutí, aby vstoupily na trh s velkým počtem produktů a riskovaly silný zásah ze strany stávajících podniků, anebo s malým počtem produktů, přičemž by vstupující podniky své výrobky musely prodávat za vyšší cenu než konkurence, což by pro ně bylo velmi nevýhodné.
- **Diferenciace produktu** – znamená, že zavedené společnosti již mají své značky a své věrné zákazníky, které přilákaly reklamou, poskytovaným servisem, rozdílností v produkci anebo tím, že byly první v odvětví. Diferenciace je překážkou vstupu, neboť nutí nově vstupující účastníky k vysokým výdajům na překonání existující věrnosti zákazníků zavedeným konkurentům. Tyto výdaje obvykle znamenají počáteční ztrátu a obvykle se vrátí až za delší dobu, pokud se vůbec výdaje vrátí. Investice do vytváření popularity značky jsou proto obzvlášť riskantní.
- **Kapitálová náročnost** – před vstupem na trh musí podnik disponovat obvykle značným kapitálem, zejména pokud je nezbytné investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Nově vstupující musí navíc vlastnit kapitál nutný na nákup výrobních zařízení, na nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát. Čím větší kapitál je nový účastník nucen použít, tím větší výhodu mají zavedené podniky.

- **Přechodové náklady** – jednorázové náklady, jež musí kupující vynaložit na přechod od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Jedná se například o prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady a čas, potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje, změnu designu produkce atd. Pokud jsou tyto náklady vysoké, musí nově vstupující nabídnout podstatné zlepšení v ceně nebo v kvalitě produkce, aby kupující změnil stávajícího dodavatele.
- **Přístup k distribučním kanálům** – pro nový podnik může být překážkou vstupu i potřeba zajištění distribuce vlastní produkce. Jelikož jsou přirozené distribuční kanály již zásobovány zavedenými podniky, musí nový subjekt přimět tyto kanály, aby akceptovaly její produkty, prostřednictvím cenové politiky, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které však snižují zisk. Přimět distribuční kanály ke spolupráci je ovšem velmi složité. Hlavně v případě, že stávající konkurenti udržují s těmito kanály kontakty založené na dlouhodobých vztazích, vysoce kvalitních službách, nebo dokonce mají exkluzivní vztahy, kdy je daný kanál spojován pouze s konkrétním výrobcem. Někdy je tato překážka tak vysoká, že je nutné, aby nově vstupující vytvořil zcela nový distribuční kanál.
- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu** – zavedené podniky mohou mít takovou výhodu v nákladech, která je pro nové účastníky nedosažitelná. Rozhodující výhody jsou spojeny s **vlastnictvím technologie výroby**, což zahrnuje například know-how daného produktu, s **výhodným přístupem k surovinám** (zajištění nejvýhodnějších zdrojů na základě výhodných smluv), s **výhodnou polohou** (zajištění polohy před zvýšením cen), s **vládní subvencí** (zabezpečení trvalých výhod pro zavedené firmy), se **znalostní nebo zkušenostní křivkou** (v některých odvětvích existuje tendence k poklesu nákladů na jednotku produkce v závislosti na zkušenostech z předchozí produkce – zdokonalení metod, prostorového uspořádání, vývoj speciálních zařízení, atd.)
- **Vládní politika** – vláda může omezovat, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí různých nástrojů, mezi které patří udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. Jedná se o regulovaná odvětví, jako jsou prodej alkoholu, železnice nebo bankovní služby. Mezi skrytější nástroje vládního omezování nových vstupů patří závazné normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy pro určitý druh produkce. Všechny tyto nástroje mají za následek

nejen zvýšení kapitálových nákladů potřebných pro vstup, ale zároveň jsou zavedené podniky výrazně upozorňovány na chystaný vstup, a někdy jsou dokonce stávající konkurenti podrobně obeznámeni s budoucím konkurenčním výrobkem. (Porter, 1994)

### 2. 2. 2 Konkurenti v odvětví

Pro „boj“ mezi stávajícím konkurenty se používají metody, jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Přičemž k „boji“ dochází v případě ohrožení konkurenta nebo z důvodu příležitosti k vylepšení pozice na trhu. Ve většině odvětví dokáže jedna firma svými konkurenčními zásahy ovlivnit jiné soupeřící partnery. Tito partneři pak mohou vyvolat odvetu nebo se mohou dožadovat kompenzace. Přístupy těchto soupeřících konkurentů mají za následek vzájemnou závislost podniků, která může, ale také nemusí zlepšit postavení průkopnické firmy a celého odvětví. Ke zlepšení nedojde, pokud se akce a protiakce vyhrotí. V tomto případě by na tom podniky mohly být ještě hůř než před prvotním zásahem konkurující společnosti. (Porter, 1994)

Soupeření v jednotlivých odvětvích je důsledkem vzájemného propojení strukturálních faktorů, mezi které patří:

- **Početní nebo vyrovnaní konkurenti.** Při velkém počtu podniků je vysoce pravděpodobné, že podniky budou jednat na vlastní pěst. Někteří z nich uvěří, jejich „akce“ zůstane nepovšimnuta. I v případě malého počtu konkurentů v odvětví dochází k nestabilitě kvůli náchylnosti soupeřů ke vzájemnému boji, kteří disponují dostatečným množstvím zdrojů potřebných k vytrvalé a intenzivní odvetě. Na druhé straně, pokud je odvětví vysoce koncentrováno nebo ovládáno jednou či několika málo firmami, dochází k chybování v hodnocení síly jen zřídka a vedoucí podnik nebo podniky jsou schopny zavést disciplínu.
- **Pomalý růst odvětví** – v tomto případě se konkurenční boje zvrhnou v hru o podíl na trhu pro podniky, které se snaží expandovat. Tyto boje jsou potom mnohem vrtkavější než u rychlého růstu odvětví, který společně zajišťuje možnost zlepšit své výsledky, pokud udrží tempo s vývojem odvětví. (Porter, 1994)
- **Vysoké fixní nebo skladovací náklady** – tyto náklady nutí všechny podniky k naplnění kapacity, což má za následek prudké snižování cen, je-li zde přebytečná

kapacita. „Rozhodující jsou fixní náklady ve vztahu k přidané hodnotě a nikoli v poměru k celkovým nákladům.“(Porter, 1994, s. 19)

- **Nedostatečná diferenciaci nebo přechodové náklady.** Když má produkt povahu komodity, řídí se zákazník při výběru především cenou, úrovní poskytovaných služeb a vyhledává podniky, které mu poskytnou co nejvýhodnější podmínky. Na druhé straně diferenciaci produkce vytváří jakousi izolaci proti konkurenci, protože zákazník preferuje určitého prodejce a tomu zůstává věrný. Výše zmíněné přechodové náklady působí stejně.
- **Rozšíření kapacity ve velkých přírůstcích** – může mít vliv na rovnováhu poptávky a nabídky, zejména za situace, kdy hrozí nahromadění rozšířené kapacity. Odvětví se může dostat do situace, kdy se opakuje období nadměrných kapacit a pokles cen.
- **Různorodost konkurentů** – spočívá v rozdílném původu, síle osobnosti, vztahu ke svým mateřským společnostem, rozdílných cílech a metodách přístupu ke konkurenci. Pro podniky může být těžké odhadnout záměry konkurentů a stanovit si vzájemně vyhovující „pravidla hry“ v odvětví.
- **Vysoké strategické záměry** – představují například velkou důležitost dosažení úspěchu v daném odvětví. Tomuto úspěchu jsou potom podniky ochotny obětovat značnou částku a energii.
- **Vysoké překážky výstupu** – ekonomické, strategické a emocionální faktory, které nutí společnosti ke konkurenci v odvětví, přestože výnos z investovaného kapitálu není vysoký, nebo je dokonce negativní. (Porter, 1994)

### 2. 2. 3 Substituty (náhradní výrobky)

Substituty omezují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují maximální ceny, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím více jsou substituty levnější a atraktivnější pro zákazníky, tím více omezují podniky v odvětví nevyrábějícím substituty. Dá se říci, že náhradní výrobky omezují zisk nejen v dobách normálních, ale i v dobách konjunktury. (Porter, 1994)

Identifikace substitutů spočívá ve vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt daného odvětví. Jako výmluvný příklad uvádím cukr a náhradní sladidla. (Porter, 1994)

Čelit substitutům se může formou kolektivní akce odvětví. Například intenzivní a vytrvalá reklama všech konkurentů v odvětví může upevnit postavení odvětví vůči určitému substitutu. (Porter, 1994)

Substituční produkty, kterým by se měla věnovat největší pozornost, jsou ty, kterým jejich cena umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku. Analýza těchto trendů je důležitá pro strategické rozhodování – zda usilovat o úplné vytlačení substitutu, anebo vyvinout strategii, která s ním bude počítat jako s nevyhnutelnou silou. (Porter, 1994)

#### **2. 2. 4 Odběratelé**

Odběratelé vstupují do soutěže tak, že tlačí ceny dolů, zároveň však žádají vyšší kvalitu nebo lepší služby a staví konkurenty navzájem proti sobě. To vše na úkor ziskovosti odvětví. Vliv odběratelů závisí na tržní situaci odvětví a na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s celkovým objemem prodeje v odvětví. (Porter, 1994)

Skupina odběratelů je silná, platí-li následující okolnosti:

- Je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství v relaci k dodavatelově celkovému objemu prodeje.
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, tvoří významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované.
- V případě, že odběratelům nehrozí velké přechodové náklady.
- Jestliže odběratelé docilují nízkého zisku, potom bude nízký zisk vytvářet silné stimuly ke snížení vstupních nákladů.
- Odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace – mohou požadovat ústupky.
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služeb.
- Odběratel je plně informován. (Porter, 1994, s. 25)

Vyjednávací síla velkoobchodníků i maloobchodníků se řídí stejnými pravidly, s jedním rozdílem. Maloobchodníci mohou silně zapůsobit na výrobce v případě, že jsou schopni ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí o koupi. To je běžné například u šperků nebo

domácích elektrospotřebičů. Velkoobchodníci mohou podobně silně zapůsobit, pokud dokážou ovlivnit rozhodnutí maloobchodníků nebo dalších podniků, kterým prodávají. (Porter, 1994)

### **2. 2. 5 Dodavatelé**

Dodavatelé mohou použít svou sílu v odvětví tím, že vyhrožují jejím účastníkům v podobě hrozby zvýšení ceny nebo snížení kvality nakupovaných produktů. Vlivní dodavatelé tedy mohou růst nákladů kompenzovat zvýšením vlastních cen, a tím vytlačit ziskovost. Podmínky, které zvětšují sílu dodavatelů, jsou podobné jako u odběratelů. (Porter, 1994)

Pro posílení dodavatelů platí tedy následující podmínky:

- Nabídka je ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává.
- Dodavatelé nemusí čelit substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny.
- Dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo vytvořila přechodové náklady.
- Skupina dodavatelů představuje výrazné nebezpečí perspektivní integrace do odvětví odběratelů. (Porter, 1994)

I pracovní síly mohou mít v odvětví značný vliv. Principy pro určení tohoto vlivu jsou obdobné jako výše zmíněné podmínky pro posílení vlivu dodavatelů. Dodatečným faktorem je navíc stupeň organizovanosti. „Tam, kde jsou pracovní síly pevně organizovány nebo kde omezen přírůstek nabídky vzácné práce, může být vliv práce vysoký.“ (Porter, 1994, s. 28)

## **2. 3 PEST analýza**

Tato analýza zkoumá prvky makrookolí. Zkratka PEST znamená:

**P** – politicko-legislativní

**E** – ekonomické

**S** – sociálně-demografické

**T** – technicko-technologické faktory.

Postupem času se od této analýzy modifikovaly ještě další metody, jako např. PESTLE, PESTEL nebo PESTLIED, kde jsou kromě výše zmíněných přidány ještě další faktory. Zde je uvedena pouze základní analýza PEST. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **2. 3. 1 Politicko-legislativní faktory**

Tyto faktory vymezují pravidla pro činnost podniků. Jedná se jak o instituce, tak zákony. Mezi politické faktory patří především:

- typ vlády a její stabilita
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace
- pravděpodobné změny v politickém prostředí (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11)

Jde o pravidla, která stanoví a vynucuje stát. Neboli jedná se o právo dané země. Spadají sem veškeré právní předpisy jak základní (např. obchodní právo, pracovní právo, občanské právo, trestní právo), tak specifické (např. regulace cen, regulace hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí, investiční pobídky). (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **2. 3. 2 Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory se mění v průběhu času a závisí na stavu a fázi ekonomiky dané země:

- fáze ekonomického cyklu
- vývoj cen a koupěschopné poptávky
- hospodářská politika vlády



Tyto faktory jsou relativně stabilní a jsou odrazem:

- charakteru ekonomiky (tržní, centrálně řízená)
- úrovně ekonomiky
- konkurenceschopnosti ekonomiky
- disponibilních zdrojů ekonomiky (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 11)

### **2. 3. 3 Sociálně-demografické faktory**

Do této skupiny faktorů patří především:

- historické pozadí
- systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života)
- množství a kvalita pracovní síly
- věková, pohlavní, náboženská a další struktura
- vzdělávací soustava a její úroveň
- rozdělování příjmů (důchodů, renty) ve společnosti (Dvořáček, Slunčík, 2012, s.11)

Zde má svoji nezastupitelnou roli statistika obyvatelstva, která určuje různé ukazatele (např. index stárí, věkovou pyramidu, porodnost). V souvislosti s pracovní silou je důležitá dostatečná kvalifikace a vzdělávací politika státu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

### **2. 3. 4 Technicko-technologické faktory**

Jedná se o využití vědy a techniky v aktivitách podniku. Patří sem informační a komunikační technologie, metody řízení, produkty a výrobní postupy. Technologie posilují konkurenční schopnost podniku a lze je členit na:

- základní – může je používat kdokoliv
- klíčové – nejsou pro dostupné pro každý podnik a umožňují produkovat buď s nižšími náklady, nebo nabízet produkty odlišné (diferencované)
- rodící se – jsou ve fázi rozvoje a mají vysoký potenciál budoucích klíčových technologií (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 14)

## 2. 4 Analýza metodou „4C“

Tato analýza je určena pro zmapování jak globalizačních trendů, tak lokálního trhu. Pojem „4C“ zahrnuje:

**Customers (zákazníci)** – spočívá v projevování shodného spotřebitelského vkusu v různých odvětvích i trzích

**Country (národní specifika)** – celní bariéry, ochranná politika, rozdílné standardy, odlišné kulturní normy

**Costs (náklady)** – náklady na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci, které přinášejí vyšší finanční zhodnocení při globální působnosti

**Competitors (konkurence)** – v případě globálnější působnosti konkurence dochází ke zvyšování tlaku i na regionální společnosti, které však mohou díky národním specifickým odolávat. (Univerzita Online, 1.3.2013)

## 2. 5 Situační analýza

Dá se říci, že tato analýza shrnuje výše zmíněné analýzy a snaží se o určitou predikci vývoje. Nejdříve se tedy provádí **část analytická** a poté **část prognostická**.

**Analytická část** zahrnuje:

- **analýzu faktorů vnějšího prostředí** – ekonomické, demografické, sociální a kulturní, technické a technologické, politicko-legislativní a přírodní faktory
- **analýzu konkurence** – charakteristika a rozměr konkurence, její silné a slabé stránky, marketingové strategie, identifikace výrobků, se kterými konkurence na trh přichází
- **analýzu trhu** – celkem a zvlášť podle jednotlivých tržních segmentů (rozměr, struktura a požadavky trhu, názory, postoje, a chování zákazníků, vývojové trendy trhu)
- **analýzu prodejů** – celkem i zvlášť podle výrobních řad, teritorií, distribučních cest, vývoj prodejů a zisku. (Horáková, 2003)

**Prognostická část** zahrnuje:

- **Prognózy tržního podílu**
- **Prognózy prodejů**
- **Prognózy zisku**

Analýza se provádí ve třech časových horizontech. Analyzuje se tedy:

- Dosavadní vývoj, neboli kde se podnik nacházel v minulosti
- Současný stav – pozice podniku v současné době. Zde se uplatňují všechny činnosti z části analytické.
- Odhad možného budoucího vývoje – kam chce podnik směřovat v budoucnosti. Zde dochází k uplatnění prognostické části a všech jejích prognóz. (Horáková, 2003)

Na základě provedené analýzy potom podnik může pochopit, jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky, atd.), v jakém vztahu je k okolí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy – jejich velikost, struktura a umístění, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu). Dále podnik dokáže pochopit, rozpoznat a identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení pro podnik, vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ke svému prospěchu. (Horáková, 2003)

V případě, že podnik správně provede tuto analýzu, získá dobré znalosti okolností, které mu pomohou k úspěšnějšímu uspokojování potřeb zákazníků, a také umožní podniku získat lepší představu o tom, kam jeho činnost směřuje a jak se tato činnost bude vyvíjet.

### 3 Konkurenční strategie

Každý podnik si svou konkurenceschopnost musí pohlídat a zajistit její stabilitu či růst. Některé prvky z okolí podniku nelze ovlivnit, proto by se podnik měl zaměřit na to, aby tyto neovlivnitelné prvky měl alespoň pod kontrolou a věděl o nich. To se týká například různých předpisů, nařízení nebo politické situace dané země. Vždy je pro podnik výhodné mít znalosti o svém okolí, protože když podnik ví, co se kolem něj děje, může pružněji reagovat nebo dokonce využít některých prvků ke svému prospěchu.

Co se týká ovlivnitelných prvků, podnik může díky nim zlepšit, ale také zhoršit své postavení mezi konkurenty. Záleží na tom, kolik a jakých prostředků je ochoten podnik věnovat k udržení nebo zvýšení své konkurenceschopnosti a zda ovlivnitelné prvky vůbec využije nebo bude jenom „přežívat“ na trhu. (Porter, 1994)

Mezi prvky, které společnost může ovlivnit, patří konkurenční strategie podniku. V případě, že má podnik definovanou správnou konkurenční strategii, je schopen uhájit své postavení na trhu, úspěšně čelit konkurenci, a zabezpečit firmě co největší výnosnost vloženého kapitálu. (Porter, 1994)

Existují tři obecné konkurenční strategie, které si potom jednotlivé podniky převádí na svou specifickou situaci.

Mezi tyto tři přístupy patří:

- **Prvenství v celkových nákladech**
- **Diferenciace**
- **Soustředění pozornosti**

Pro společnost je výhodnější zaměřit se vždy na jeden z výše uvedených přístupů, protože při sledování více než jednoho hlavního cíle většinou dojde k příliš velkému oslabení podniku. V následujících odstavcích se budu hlouběji věnovat těmto konkurenčním strategiím. (Porter, 1994)

### **3. 1 Prvenství v celkových nákladech**

Již z názvu vyplývá, že tento přístup spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních nástrojů a opatření zaměřených na dosažení toho cíle. (Porter, 1994)

„Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.“(Porter, 1994, s. 35) Pro dosažení těchto cílů je důležité provádět neustálou kontrolu nákladů v manažerské sféře.

Jakmile podnik dosáhne nízkých nákladů, zvýší se mu výnosy v odvětví bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil. Nízké náklady poskytují společnosti jakousi ochranu před ostatními konkurenty, neboť její nízké náklady jí pořád přinášejí zisk, na rozdíl od konkurentů, kteří ho obětovali na soupeření. Nízké náklady chrání podnik i před vlivnými odběrateli, protože ti mohou ovlivnit pokles ceny jen na úroveň neúspěšnějšího konkurenta. Strategie nízkých nákladů rovněž poskytuje ochranu proti vlivným dodavatelům kvůli větší pružnosti vypořádat se s růstem vstupních nákladů. (Porter, 1994)

Faktory, které umožňují dosáhnout pozice nízkých nákladů, obvykle přinášejí výrazné překážky vstupu do odvětví pro nové konkurenty z hlediska úspor z rozsahu nebo výhod nízkých nákladů. Z hlediska substitutů strategie nízkých nákladů podnik staví do výhodnější pozice. Nízké náklady tedy chrání společnost před působením všech pěti konkurenčních sil, protože v odvětví se zisk může omezit pouze do úrovně dalšího neúspěšnějšího konkurenta. Méně úspěšná konkurence bude nucena podlehnout konkurenčním tlakům. (Porter, 1994)

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů ale není úplně snadné. Tato pozice často vyžaduje získání vysokého podílu na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám, zjednodušení konstrukce produktu pro usnadnění jeho výroby, udržení širokého spektra příbuzných produktů k rozložení nákladů a obsloužení všech důležitých skupin odběratelů, aby bylo dosaženo potřebného objemu produkce. Strategie nízkých nákladů navíc obvykle vyžaduje velké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a rozběhové ztráty při získávání

podílu na trhu. Pokud už ale dojde ke zvýšení podílu na trhu, náklady se začnou snižovat díky úspoře z rozsahu při nákupech. (Porter, 1994)

Pro shrnutí lze říci, že podnik, který má zavedenou tuto strategii, využívá:

- vertikální integraci
- méně nákladné suroviny (pokud k nim má přístup)
- efekt z rozsahu výroby
- outsourcing, optimální dodávky a distribuční kanály
- podstatné kapitálové investice (musí mít přístup ke kapitálu)
- stabilní design produktu a výrobního procesu
- intenzivní dohled nad pracovní silou
- přísnou kontrolu nákladů
- časté detailní kontrolní výkazy
- strukturovanou organizaci a odpovědnost
- pobídky založené na splnění přímých kvantitativních úkolů (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 50)

Nákladově stanovená cena se počítá jako náklady na jednotku zvýšené o ziskovou přírážku. Takto stanovená cena ovšem neumožňuje pružnou reakci na situaci na trhu. Proto podnik vypočítá ještě konkurenční ceny. Ty se vypočítají průměrem konkurenčních cen. Cenu nižší, než má konkurence, si může dovolit pouze podnik, který má nízké náklady a agresivní cíle. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Jakmile se podniku podaří strategii nízkých nákladů úspěšně aplikovat, přinese mu to velké ziskové rozpětí. Získané finanční prostředky lze potom znovu reinvestovat do nového zařízení, aby si podnik udržel vedoucí pozici. (Porter, 1994)

Každá ze strategií má svá **rizika**. Má-li podnik dlouhodobě udržet své postavení, musí trvale investovat do moderního zařízení, nemilosrdně se zbavovat zastaralých aktiv, vyhýbat se prudkému rozšíření výrobního spektra a pozorně sledovat technická zlepšení. (Porter, 1994)

Mezi rizika této strategie tedy můžeme zařadit:

- technologické změny, které znehodnocují minulé investice nebo znalosti
- nízké náklady nových účastníků a následovníků na získání znalostí díky tomu, že vedoucí podnik imitují nebo investují do nejmodernějšího zařízení

- neschopnost postihnout žádané změny produktu či marketingu z důvodu přílišné pozornosti věnované nákladům
- nákladová inflace, která omezuje schopnost společnosti zachovat dostatečnou cenovou odlišnost, aby kompenzovala pověst konkurentovy značky nebo jiné přístupy k diferenciaci (Porter, 1994)

### 3. 2 Diferenciace

Strategie diferenciacie spočívá v diferencování produktu nebo služeb nabízených podnikem, neboli vytvoření něčeho, co je v celém odvětví považováno za jedinečné. Způsobů, jak přistoupit k diferenciaci, je mnoho. Lze se odlišovat například designem nebo image značky, technologií, vlastnostmi produktů, zákaznickým servisem, prodejní sítí atd. Ideální je, když se podnik odlišuje hned v několika oblastech najednou. (Porter, 1994)

Tento přístup sice neumožňuje společnosti, aby ignorovala náklady, ale dá se říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Díky diferenciaci lze dosáhnout nadprůměrných výnosů v odvětví, protože umožňuje získat dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jinak, než strategie prvenství v nákladech. Prostřednictvím diferenciacie se vytváří věrnost zákazníků, kteří jsou tím pádem méně citliví vůči cenám. (Porter, 1994)

Zákazníková věrnost a skutečnost, že potenciální konkurent bude muset překonat unikátnost výrobku, vytvářejí vstupní překážky. Vyšší ziskové rozpětí, jež diferenciacie přináší, umožňuje oslabit vliv dodavatelů i odběratelů, kteří postrádají srovnatelný produkt, a jsou tak méně citliví na změnu ceny. Podnik, který se diferencuje tak, že tím získá věrnost svých zákazníků, má výhodné postavení oproti substitutům než ostatní konkurenti. (Porter, 1994)

Při použití této strategie se uplatňují činnosti, které jsou založeny na:

- unikátnosti výrobku, pro který prakticky neexistují substituty; unikátnost je spojena nejenom s konstrukcí produktu, ale i se silným marketingem
- efektivním výzkumu a vývoji
- kreativním rozvoji produktu
- pozitivním vnímání kvality a používané technologie

- tradičně dosahovaných dobrých výsledcích
- efektivní koordinaci s odběrateli, dovednostech převzatých z jiných odvětví
- využívání vysoce kvalifikovaných pracovníků (vědců, vývojářů)
- subjektivních měřících a pobídkách (Dvořáček, Slunčík, 2012, s. 51)

Diferenciace často vytváří dojem exkluzivity, který je neslučitelný s velkým podílem na trhu. Nicméně častěji se stává, že dosažení diferenciace v sobě zahrnuje kompromis či substituční vztah s prvenstvím v nákladech. Hlavně v případech, kdy bylo diferenciace dosaženo pomocí nákladných činností, jako jsou široký výzkum, propracovaný design produktu, vysoce kvalitní materiály či intenzivní podpora zákazníků. Zákazníci budou uznávat převahu daného podniku, ale ne všichni budou ochotni zaplatit požadované vyšší ceny. Cena produktu ovšem musí být dostatečně vysoká, aby pokryla náklady, které jsou nutné pro diferenciaci. (Porter, 1994)

Strategie diferenciace zahrnuje následující **rizika**:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a podniky používající strategii diferenciace může být příliš velký, než aby zákazníci zachovali věrnost vůči dané značce. Zákazníci někdy raději oželí některé vlastnosti, služby nebo image produktu vyráběného podniky se strategií diferenciace, aby ušetřili.
- zákaznickova potřeba vlastnit diferenciální faktor klesá. K tomu může dojít i z důvodu promyšlenějšího chování zákazníků.
- imitace snižuje úroveň diferenciace, což je běžné u odvětví, která se stávají vyspělejšími. (Porter, 1994)

### 3. 3 Soustředění pozornosti

Poslední z uvedených strategií je soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tento přístup je založen na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Veškerá přijímaná opatření musí být použita v souladu s tímto principem. (Porter, 1994)

Strategie soustředění pozornosti vychází z předpokladu, že podnik zaměřený na určitou oblast pracuje efektivněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činností. Výsledkem je, že společnost buď dosáhne diferenciace, neboť je lepší ve své činnosti než ostatní, nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady, případně dosáhne obojího. Přestože strategie



soustředění pozornosti není primárně zaměřena na diferenciaci nebo na nízké náklady v rámci celého trhu, v důsledku dosahuje jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli (v rámci oblasti soustředění pozornosti). (Porter, 1994)

Pokud se podnik v důsledku zaměří pouze na nízké náklady, orientuje se na úzký trh, protože ho dobře zná. Přitom je využívána loajalita zákazníků, a tím jsou odrazováni konkurenti. Zaměření na úzký trh má za následek nižší kupní sílu a větší závislost na dodavatelích.

V případě zaměření na diferenciaci se využívá unikátnosti produktu a úzké konkurenční pozici. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Společnost zaměřená na určitý cíl může rovněž dosáhnout nadprůměrných výnosů pro své odvětví. Díky nízkým nákladům nebo diferenciaci, které strategie uplatňuje, je podnik schopen čelit pěti konkurenčním silám. Soustředění pozornosti může být použito k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů nebo takových, kde je konkurence nejslabší. (Porter, 1994)

Tato strategie s sebou vždy nese určitá omezení, pokud jde o dosažení celkového podílu na trhu, protože je zaměřena jen na určitou oblast. Nezbytným důsledkem tohoto přístupu je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje. (Porter, 1994)

**Rizika** u soustředění pozornosti jsou následující:

- rozdíl v nákladech mezi konkurenty v celém spektru a podniky, které soustřeďují pozornost, se zvětší natolik, že dojde k eliminaci výhod v nízkých nákladech, které vyplývají ze sledování pouze úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti.
- rozdíly v žádaných produktech nebo službách mezi strategickým cílem a trhem jako takovým se zúží.
- konkurenti naleznou dílčí trhy uvnitř teritoria strategického cíle a zcela znehodnotí efekt soustředění pozornosti dané společností. (Porter, 1994)

Pro přehlednost zde uvádím tabulku, která shrnuje výše zmíněné strategie a jejich důsledky:

Tabulka č. 1: **Obecné strategie a jejich důsledky**

<b>Obecná strategie</b>	<b>Běžně vyžadované prostředky a dovednosti</b>	<b>Běžné organizační požadavky</b>
<b>Prvenství v celkových nákladech</b>	Podstatné kapitálové investice a přístup ke kapitálu Technická dovednost ve výrobě Intenzivní dohled nad pracovními silami Produkty, jejichž design usnadňuje výrobu Hospodárný distribuční systém	Přísná kontrola nákladů Časté detailní kontrolní výkazy Strukturovaná organizace a odpovědnost Pobídky založené na splnění přísných kvantitativních úkolů
<b>Diferenciace</b>	Silné schopnosti marketingu Konstrukce výrobků Tvořivé ovzduší Rozsáhlé možnosti v základním výzkumu Pověst firmy z hlediska kvality a technického prvenství Letitá tradice v odvětví nebo jedinečná kombinace dovedností, převzatá z jiných odvětví Silná kooperace ze strany distribučních kanálů	Těsná koordinace mezi činnostmi ve výzkumu, ve vývoji produktu a v marketingu Subjektivní měřítko a pobídky namísto kvantitativních opatření Výhody pro získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, vědců nebo tvořivých lidí
<b>Soustředění pozornosti</b>	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl	Kombinace výše uvedených postupů, zaměřená na konkrétní strategický cíl

Zdroj: PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

## 4 Analýza konkurence

Společnost, která chce mít vysokou úroveň konkurenceschopnosti, musí dobře znát své konkurenty a pružně reagovat na jejich chování. Je důležité mít kvalitní informace o svých konkurentech pro sestavení jejich analýzy.

Každý podnik považuje za svou konkurenci jinak široký a obsáhlý rámec konkurentů. Proto existuje mnoho metod, jak chápat konkurenci kolem jednoho podniku. Zde uvádím jeden ze způsobů členění konkurence, které se rozlišuje **podle nahraditelnosti výrobku**:

- Podnik může za své konkurenty považovat takové podniky, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- Podnik také může chápat konkurenty jako výrobce podobných výrobků všech tříd nezávisle na ceně.
- Společnost se na pojem konkurence může dívat ještě v širším slova smyslu a považovat za svou konkurenci všechny společnosti, které nabízejí podobnou službu.
- Za nejširší způsob vidění konkurence se považuje, když podnik za své konkurenty považuje každého, kdo soupeří o tytéž zákaznickovy peníze. (Kotler, 1995)

Podle výše uvedených úrovní konkurence si podnik sám zvolí, koho bude považovat za konkurenta.

Pro vytvoření analýzy zvolené konkurence by se podnik měl řídit podle tzv. **čtyř komponent**. Tyto komponenty stanoví, čeho si podnik u konkurence musí všít. Jsou to: *budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti* konkurence (viz tabulka č. 2). Většina společností si zpracovává přehledy silných a slabých stránek konkurence a méně se zaměřuje na pochopení chování konkurenta (na jeho cíle do budoucna, jaký má pohled na svou situaci a povahu odvětví. Pochopit chování konkurence je mnohem složitější než zhodnotit jeho silné a slabé stránky, avšak právě ono pochopení je určující pro předvídaní chování konkurenta v budoucnu. (Porter, 1994)

Následující tabulka shrnuje komponenty analýzy konkurence.

Tabulka č. 2: **Komponenty analýzy konkurenta**

<b>Komponenty</b>		<b>Profil konkurentovy reakce</b>
<b>Budoucí cíle</b>	Co pohání konkurenta	Jaké pravděpodobné změny či strategické posuny konkurent udělá?
<b>Současná analýza</b>	Co konkurent dělá a může udělat	Je konkurent spokojen se svým současným postavením?
<b>Předpoklady</b>	Jaké předpoklady konkurent chová o sobě a o odvětví	Co by vyprovokovalo nejsilnější a nejefektivnější odvetu ze strany konkurenta?
<b>Schopnosti</b>	Jak silné, tak slabé stránky	Kde je konkurent zranitelný?

*Zdroj: PORTER, Michael E. Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.*

Podnik by měl analyzovat i budoucí konkurenty, kteří mohou vstoupit na trh. Není úplně snadné poznat své potenciální konkurenty, ale často to bývají podniky, které patří do jedné z následujících skupin:

- společnosti mimo odvětví, které mohou velmi snadno překonat vstupní překážky
- podniky, které by vstupem do odvětví rozšířily svou dosavadní činnost
- podniky, pro které znamená vstup do odvětví dotažení jejich podnikové strategie
- zákazníci nebo dodavatelé, u nichž by šlo o zpětnou nebo vstřícnou integraci (Porter, 1994, s. 51)

Lze říci, že konkurenty jsou podniky, které usilují o uspokojení stejných potřeb u stejných zákazníků, a nabídka takovýchto podniků je podobná. Podnik by měl znát i své potenciální konkurenty, které mohou vstoupit na trh. Proto se společnost musí snažit identifikovat svou konkurenci použitím výše zmíněné analýzy. Pro podnik je důležité

mít dostatečné množství informací, aby mohl reagovat a předvídat chování konkurentů. Znalost silných a slabých stránek konkurence umožňuje podniku vyvinout takovou strategii, která mu přinese výhody oproti konkurenci. (Kotler, 1995)

Existence konkurence podniku přináší mnoho starostí, ale na druhou stranu může podniku přinést i mnoho dobrého, protože kvůli konkurenci společnost musí být stále ve střehu a musí zdokonalovat své činnosti, pokud chce uspět na trhu.

V následující kapitole se budu zabývat charakteristikou společnosti, kterou jsem si vybrala s cílem analyzovat její konkurenceschopnost.

## 5 Charakteristika společnosti

Společnost J + K Puls, s. r. o. vznikla na konci roku 1991 se základním kapitálem ve výši 100 000 Kč a zaměstnávala asi 18 pracovníků. Jedná se o podnik, který spolu založili dva bratři se svými rodinami a daří se jim ho udržet na trhu již 20 let. V současnosti společnost působí v několika oborech, ale nejprve se zabývala pouze správou a údržbou bytových a nebytových prostor a výrobou tepla do městských bytů, což zahrnovalo například elektroinstalační a vodo-instalační práce. Správa bytů se týkala nejdříve jen jednoho města - Luby, ale postupně se přidala i správa dvou okolních měst – Skalná a Plesná. V dnešní době podnik spravuje asi 300 bytů v panelových budovách, 60 bytů v několika domech a nebytové prostory, které vlastní město Luby (například Městské kulturní středisko, garáže, atd.).

Společnost se snažila získat zákazníky působením v různých oborech. Ne vždy to však dopadlo úspěšně. Nejdříve to byla doprava stavebnin na objednávku, kterou poskytovali jako jediní ve městě, což se setkalo s poměrně příznivou reakcí zákazníků.

Následné provozování malého fitness centra, kde se prováděly masáže a kde byla v provozu posilovna pro veřejnost, zákazníky nepřilákalo. Proto fungování fitness centra nemělo dlouhého trvání a kvůli nízkému zájmu zákazníků bylo v dalším roce zrušeno.

Podstatným krokem majitelů bylo zakoupení budov, které se po rekonstrukčních opravách staly dnešním sídlem společnosti. (viz příloha A) Zde podnik opět rozšířil svou činnost o oblast obchodu s litou aviváží a čisticími prostředky, které se prodávaly v jedné malé místnosti.

Tento obchod postupem času začal prodávat i plyn propan – butan a v průběhu let se rozšířil na obchod s:

- vodo-instalačním materiálem (trubky, redukce, kolena, těsnění,...),
- stavebninami (cement, beton, stavební lepidla, omítky,...),
- zahradnickým nářadím (hrábě, hnojiva, zeminy, lopaty,...),
- elektrem (zásuvky, vypínače, žárovky, baterie,...),
- domácími potřebami (nádobí, vázy, dekorace,...),
- železářstvím (hřebíky, vruty,...),
- potřebami papírnictví (sešity, diáře, kalendáře,...),

- drogistickým zbožím (čisticí a kosmetické prostředky,...),
- cukrovinkami (sušenky, žvýkačky, čokoláda,...).

Časem se obchod více a více rozšiřoval a dnes se dá s nadsázkou říci, že se zde prodává téměř vše kromě jídla. (viz příloha B) A i to se zde v omezeném množství prodává – například cukrovinky, čaje, atd. V nedávných dnech se tu začalo prodávat i lahvové víno.

Další oblast, kde začal podnik působit, se týká poskytování ubytovacích služeb. Společnost zajišťuje ubytování pro maximálně 8 zákazníků ve dvou apartmá, která se nachází přímo v objektu sídla společnosti. Zájem zákazníků o poskytování ubytování pořád roste, a proto se v této době buduje v sídle společnosti další apartmá, kde bude možné ubytovat 4 klienty. (viz příloha C)

V současnosti společnost rozšířila služby o zednické a montážní práce a o poskytování účetnictví.

Obchod, který podnik provozuje, neustále rozšiřuje svůj sortiment a v současné době má obchod největší podíl na obratu společnosti. Počet zaměstnanců se výrazně zredukoval na 5 stálých pracovníků.

Společnost se specializuje na služby pro „obyčejné“ zákazníky z řad občanů a návštěvníků města, nikoliv na služby pro další podniky.

Za velkou nevýhodu této společnosti považují neexistenci webových stránek, což je v dnešní době téměř neuvěřitelné. Další nevýhodou je, že společnost nevěnuje téměř žádnou pozornost reklamě. A proto je jedinou reklamou podniku spokojenost zákazníků a jejich ústní předání dalším potenciálním odběratelům.

Výhodou společnosti je její výsadní postavení, protože působí jako jediná ve městě v oblasti prodeje stavebnin a vodo-instalačního materiálu. Navíc podnik nabízí velmi široký sortiment zboží a služeb, což umožňuje zákazníkům uspokojení velkého množství potřeb pod „jednou střechou“. Společnost se zaměřuje hlavně na spokojenost svých zákazníků, což dokazuje ochotou pracovníků vždy splnit zákaznicko přání a potřeby. Další výhodou je ochota majitelů neustále rozšiřovat své pole působnosti a zkoušet nové věci. To se týká především oblasti obchodu.

Podrobnějšímu analyzování podniku a jeho prostředí se budu věnovat v následující kapitole.

## 6 Analýza konkurenčního prostředí podniku

Pro analýzu konkurenčního prostředí podniku existuje mnoho metod, z nichž některé jsem již zmínila. V této kapitole se budu zabývat SWOT analýzou podniku J + K Puls a následně provedu analýzu jeho konkurenčních podniků.

### 6.1 SWOT analýza

Pro potřeby podniku je důležité vědět, v čem má Silné a Slabé stránky a zároveň vědět o svých Příležitostech a Hrozbách. (Horáková, 2003)

Vypracování této analýzy jsem konzultovala s vedením podniku, abych získala co největší přehled o hodnocených parametrech. Nejdříve jsem se zaměřila na zodpovězení otázek, které se týkaly všech faktorů SWOT analýzy a poté jsem provedla shrnutí a zhodnocení zkoumaných faktorů.

Nejdříve jsme hledali odpovědi na následující otázky v tabulce, které se týkaly **Silných stránek** podniku J + K Puls. Silné stránky informují o kvalitách podniku a jeho přednostech.



Tabulka č. 3: **Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Silné stránky podniku**

Otázky	Odpovědi
Je na tom společnost dobře z finančního hlediska?	Ano, společnost je v relativně dobré finanční situaci, protože je schopna financovat provoz ze svých příjmů a nemá žádné dluhy.
Má podnik zmapovaný trh v oboru svého působení?	Podnik má přehled o situaci trhu, ale bylo by žádoucí, aby podnik se této problematice věnoval více do hloubky.
Má podnik nějaké zvláštní kompetence? (např. pracovní tým)	Podnik žádné zvláštní kompetence nemá.
Má nějaké konkurenční výhody, a pokud ano, udržuje si je?	Podnik působí jako jediný ve svém oboru ve městě a poskytuje služby svým zákazníkům dle jejich potřeb i o víkendu.
V čem je podnik lepší než konkurence?	Podnik nabízí na rozdíl od svých konkurentů široký sortiment zboží a služeb pod „jednou střechou“.
Má věrné a stálé zákazníky?	Ano, určitý počet stálých zákazníků si společnost udržuje již několik let.
Je management podniku ve své činnosti úspěšný?	Poměrně ano, avšak vedení podniku věnuje menší pozornost strategickému a taktickému plánování.
Má podnik nějaký jedinečný produkt?	Podnik žádný jedinečný produkt nemá.
Je kvalita nabízených služeb vysoká?	Ano, podnik si zakládá na tom, aby poskytoval kvalitní služby a vždy vyšel zákazníkům vstříc.

Zdroj: SWOT analýza. Brain Tools [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UTzXctZhqUx>

Pro rozbor **Slabých stránek** bylo třeba zodpovědět několik otázek, které obsahuje následující tabulka. Slabé stránky poskytují přehled nedokonalostí podniku J + K Puls.

Tabulka č. 4: **Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Slabé stránky podniku**

Otázky	Odpovědi
Má podnik nějaké konkurenční nevýhody?	Podnik si není žádné konkurenční nevýhody vědom.
Chybí podniku kompetentní lidé?	Ne, vedení podniku je se svými zaměstnanci spokojeno.
Má podnik široký nebo úzký sortiment služeb?	Podnik poskytuje široký sortiment zboží a služeb.
Má společnost přesně definovanou strategii a cíl, kterého chce dosáhnout?	Hlavním cílem společnosti je plnit potřeby zákazníků v oblasti správy a oprav bytů.
Je management podniku dostatečně vybaven znalostmi, dovednostmi a schopnostmi?	Ano, management a pracovníci se snaží získávat stále nové znalosti, např. formou různých školení a seminářů.
Čelí podnik vnitřním problémům? (např. nespokojenost zaměstnanců)	Ne, vnitřní situace podniku je stabilní.
Co může podnik zlepšit?	Podnik může zlepšit svou činnost v oblasti propagace, např. vytvořit webové stránky, jejichž zprovoznění se v současnosti připravuje.
Jaké faktory jsou příčinou ztráty prodejů?	Ve městě vznikají obchody se smíšeným zbožím, které prodávají i drogistické zboží, které nabízí i podnik. Příčinou úbytku prodejů je tedy nabídka rostoucí konkurence.

Zdroj: SWOT analýza. Brain Tools [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UTzXctZhqUx>

U rozboru vnějšího prostředí byly nejdříve analyzovány **Příležitosti**, které s sebou přináší možnost pro rozvoj podniku J + K Puls.

Tabulka č. 5: **Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Příležitosti podniku**

Otázky	Odpovědi
Může podnik využít růst trhu k vlastnímu růstu?	Částečně ano. Růst koupěschopnosti obyvatel by mohl vést k vyššímu odbytu a dalšímu rozšíření sortimentu zboží a služeb.
Má podnik možnost diverzifikovat do podobných produktů?	V případě nenadálé situace by podnik mohl nabízet podobné produkty.
Existují skupiny potencionálních zákazníků?	Ano, existují. Jsou to například lidé, kteří nakupují v supermarketech jiných měst to samé zboží, jako nabízí podnik.
Má podnik možnost vstoupit na nové trhy?	Podnik o této možnosti neuvažuje.
Vzniká na trhu nová potřeba zákazníků, kterou je třeba uspokojit?	Podnik neví o žádné nově vzniklé potřebě.

Zdroj: *SWOT analýza. Brain Tools. [online]. [cit. 2013-03-10]. Dostupné na WWW: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UTzXctZhqUx>*

Poslední analyzovanou položkou jsou **Hrozby** podniku J + K Puls, které s sebou přináší různá rizika, která mohou přerůst v závažný problém, pokud je podnik nerozpozná a neřeší včas. (Brain Tools, 10.3.2013)

Tabulka č. 6: **Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Hrozby podniku**

Otázky	Odpovědi
Mění se potřeby zákazníka?	Potřeby se v zásadě nemění, ale na základě reklamy v TV zákazníci požadují novinky hlavně u drogistického zboží.
Jak intenzivně roste konkurence v oboru?	Podnik poskytuje velký sortiment zboží a služeb, a proto i konkurence v různých oborech, kde podnik působí, roste různě intenzivně. Nejintenzivněji roste u drogistického zboží.
Jakým způsobem vláda zasahuje do podnikání?	Vláda do podnikání zasahuje neustálým zvyšováním a změnami DPH.
Je trh nasycen a poptávka roste pomalu?	Ano, trh je nasycen.
Roste vyjednávací síla zákazníků nebo dodavatelů?	Vyjednávací síla zákazníků i dodavatelů zatím neroste. Podnik není ovlivněn jejich působením.
Je podnik ohrožen růstem prodeje substitutů?	Podnik není ohrožen růstem substitutů, ale prodejem stejných produktů u konkurence.
Jakým překážkám podnik čelí?	Například obyvatelé ve městě mají nízký příjem, a proto si nemohou dovolit více utrácet za zboží a služby, které společnost nabízí. Dále podnik čelí častým anonymním udáním, která je nucen neustále vyvracet.
Chybí nám technologie, kterou disponuje konkurence?	Ano. Podniku chybí například technologie na placení kartou v obchodě a systém pro elektronickou evidenci zboží.
Ohrožují některé slabé stránky přímo situaci podniku?	Slabé stránky podnik přímo neohrožují. Největším ohrožením podniku je jeho konkurence.

Zdroj: SWOT analýza. Brain Tools. [online]. [cit. 10.3.2013]. Dostupné na WWW: <http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UTzXctZhqUx>

Následně posoudím úroveň sledovaných veličin tak, že je uspořádám do tabulky, ve které ohodnotím jejich stav. Tím získám relativní přehled o stavu zkoumaných faktorů a zjistím, kde má podnik J + K Puls slabiny a kde naopak vyniká. Stav posuzuji slovním hodnocením **dobry, průměrný, špatný** stav.

Tabulka č. 7: **Posouzení stavu hodnocených faktorů**

Hodnocené faktory	Posouzení stavu
Finanční situace	dobry
Znalost trhu	průměrný
Zaměstnanci	dobry
Kvalita služeb	dobry
Věrnost zákazníků	průměrný
Kvalita managementu	dobry
Rozmanitost sortimentu	dobry
Definování strategie	špatný
Znalost konkurence	průměrný
Úroveň technologie	špatný
Úroveň propagace	špatný
Vztahy s dodavateli	dobry

*Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšíř.*

*a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003.*

*204 s. ISBN 80-247-0447-1.*

Na základě zhodnocení stavu zkoumaných faktorů lze říci, že podnik J + K Puls má největší slabiny v definování strategie, úrovni technologie a propagace. Na tyto oblasti by se měl v budoucnu zaměřit a zlepšit je. Při definování cílů a strategie by podnik měl být konkrétnější a stanovit si jasně srozumitelné a časově ohraničené cíle. Na druhou stranu mezi nejsilnější stránky podniku patří rozmanitost sortimentu a kvalita poskytovaných služeb. Také zaměstnanci podniku a finanční situace jsou jeho silnou stránkou, protože podnik je schopen provozovat svou činnost bez jakéhokoliv zadlužení a nemá problémy s placením pohledávek. Největší hrozbou je pro podnik jeho konkurence. Hlavně ta konkurence, která nabízí drogistické zboží. Příležitost by podnik mohl najít v získání potenciálních zákazníků, kteří nakupují v jiných městech.

Na závěr uvádím tabulku, která obsahuje výsledky SWOT analýzy.

Tabulka č. 8: Výsledek SWOT analýzy

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
<b>Vnitřní</b>	<u>Silné stránky</u> finanční situace zaměstnanci kvalita služeb rozmanitost sortimentu	<u>Slabé stránky</u> definování strategie úroveň propagace
<b>Vnější</b>	<u>Příležitosti</u> získání potencionálních zákazníků rozšíření sortimentu	<u>Hrozby</u> rostoucí konkurence úroveň technologie

Zdroj: HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vydání*, Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, 204 s., ISBN 80-247-0447-1

Podnik J + K Puls se v současné době snaží o tzv. SO strategii, která je založená na využití silných stránek ve prospěch příležitostí. (Dvořáček, Slunčík, 2012) Této strategie se snaží docílit například vysokou kvalitou svých služeb a rozmanitostí sortimentu a tím si získat nové zákazníky.

SWOT analýza patří mezi nejčastěji používané metody zkoumání konkurenčního a vnitřního prostředí podniku, ale musí se brát v úvahu, že člověk, který analýzu provádí, není úplně objektivní. Je dobré, když se na zpracování analýzy podílí více účastníků.

## 6. 2 Analýza konkurence

Z provedené SWOT analýzy vyplynulo, že pro podnik J + K Puls je hrozbou rostoucí konkurence. Společnost se pohybuje v různých oborech a prodává velmi široký sortiment zboží, a proto má konkurenci v různých podnicích.

Největším konkurentem jsou pro podnik obchody se smíšeným zbožím, které působí ve stejném městě a prodávají podobné nebo i stejné produkty z oblasti drogerie. Pro podnik je nežádoucí, že zákazníci, kteří nakupují v těchto obchodech například

potraviny, si koupí zároveň i drogistické zboží, přestože podnik toto zboží prodává za nižší ceny. Tím dochází k úbytku zákazníků podniku a následně k úbytku tržeb z prodeje. Podnik by se měl zaměřit na přilákání zákazníků a konkurenci vytlačit nízkou cenou svých produktů. Společnost by měla přesvědčit zákazníky, aby si nenakupovali vše pod „jednou střechou“, protože mohou ušetřit tím, že si drogistické zboží koupí u společnosti J + K Puls.

Pro analyzování konkurence použiji již zmíněné komponenty analýzy konkurenta v následující tabulce. Zaměřím se na obchody se smíšeným zbožím. Budu předpokládat, že tyto obchody mají shodné komponenty, protože se jedná o stejný typ obchodu.

Tabulka č. 9: **Komponenty analýzy obchodů se smíšeným zbožím**

<b>Komponenty</b>		<b>Profil konkurentovy reakce</b>
<b>Budoucí cíle</b>	Vídina vyššího zisku prodejem širšího sortimentu.	Konkurence může začít prodávat i ostatní druhy zboží, stejné nebo podobné jako podnik. Například stavebniny, elektro nebo vodo-instalační materiál.
<b>Současná analýza</b>	Konkurent prodává především potraviny, ale zároveň s tím nabízí i drogistické zboží.	Konkurence se zatím nechystá k rozšíření sortimentu, a proto je podle všeho relativně spokojená se svým postavením.
<b>Předpoklady</b>	Konkurent se snaží prodávat potraviny za nízké ceny a předpokládá, že si zákazníci koupí zároveň i drogistické zboží, které nabízí za vyšší ceny, než podnik.	Největší reakci ze strany konkurenta by vyprovokovalo znatelné snížení prodeje drogistického zboží.
<b>Schopnosti</b>	Silnou stránkou konkurence je, že nabízí potraviny a zároveň i drogerii a činnost provozuje téměř nepřetržitě i o víkendech. Slabou stránkou je, že drogistické zboží není tak levné a v některých případech ani tak kvalitní.	Konkurent je nejvíce zranitelný v oblasti kvality svého zboží.

*Zdroj: PORTER, Michael Eugene. Konkurenční strategie. 1. vydání, Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s., ISBN 80-85605-11-2*

V této tabulce je patrné, že konkurentovou slabinou je kvalita jeho zboží a nejvíce je citlivý na ztrátu prodeje. Silnou stránkou konkurenta je téměř nepřetržitý provoz. Podle mého názoru by pro podnik bylo zničující, kdyby tato konkurence rozšířila svůj sortiment o další produkty, které nabízí i společnost J + K Puls, protože zákazníci by při



nákupu potravin nakoupili i další zboží. Podnik může spoléhat na věrnost zákazníků a také na kvalitu nabízeného zboží nebo může získat nové zákazníky pomocí propagace

Co se týče ostatních konkurentů například z hlediska správy bytů nebo nabídky stavebnin a dalších produktů, konkurenční podniky působí v jiných městech, a proto nejsou pro společnost tak velkou hrozbou.

Z vypracované SWOT analýzy a analýzy konkurence vyplývá, že konkurenceschopnost podniku J + K Puls je nejvíce ohrožena konkurenčními podniky, které ji mohou ovlivňovat svým budoucím chováním. Podnik by se měl zaměřit na snížení vlivu této konkurence a přesvědčit zákazníky, aby využívali služby podniku nikoliv konkurentů. V případě, že se podniku J + K Puls podaří snížit vliv konkurence, jeho konkurenceschopnost by mohla být na vysoké úrovni hlavně díky vysoké kvalitě a nízké ceně poskytovaných služeb.

Pro podnik je důležité vědět, jaká je jeho současná situace a kam směřuje, aby mohl zaměřit své úsilí do správných oblastí. V následující kapitole se proto budu zabývat vývojem oboru, ve kterém podnik působí.

## **7 Předpověď vývoje oboru činnosti v období příštích 5 let**

Podnik J + K Puls provozuje svou činnost v různých oborech, kde se každý obor vyvíjí a v minulosti vyvíjel odlišně. Nejdříve se zaměřím na vývoj, který společnost prodělala a poté se pokusím o odhad budoucího vývoje. Ve své práci použiji slovní odhad nikoli finanční analýzu, protože výsledky finanční analýzy mohou být v některých případech zavádějící a je možné je chybně interpretovat.

Společnost se nejdříve zaměřila na oblast správy a údržby bytů. Kvůli této oblasti byl v podstatě podnik založen. V prvních 5 letech fungování společnosti se cena služeb spojených s touto oblastí zvyšovala v závislosti na inflaci. Později se ceny ustálily a již několik let se nezměnily. Lze tedy říci, že ceny klesly z důvodu růstu inflace a současné stability cen. V průběhu let došlo k odkoupení 30 bytů do soukromého vlastnictví.

Obchod, který podnik v průběhu let začal provozovat, se nejdříve orientoval na prodej pouze litých čisticích a pracích prostředků a následně se sortiment obchodu rozšířil na ostatní drogistické zboží a další různorodý sortiment.

Nejvíce je pro podnik výnosný prodej drogistického zboží, protože je toto zboží v obchodě zastoupeno největším počtem produktů z celkového počtu nabízených produktů. Drogistické zboží se prodává celoročně. V letních měsících je nejvýnosnější prodej stavebnin, protože dochází k různým rekonstrukcím a stavbám, a proto se potřeba zákazníků orientuje na stavební materiál.

Nejméně výnosný je prodej plynu propan-butan, jehož prodej v poslední době značně klesl v důsledku toho, že konkurence podniku – obchody se smíšeným zbožím, také začaly tento plyn nabízet.

Budoucí vývoj oborů činnosti podniku se bude především orientovat na udržení současného stavu, kdy se podnik bude snažit udržet prodej v obchodě na stále stejné úrovni tržeb. V případě růstu tržeb bude společnost zvažovat další rozšíření sortimentu, například o prodej šperků, o kterém společnost již několik let uvažuje.

Z důvodu zvýšeného zájmu zákazníků o ubytovací služby se již v současné době buduje v sídle podniku další apartmá pro 4 osoby. Apartmá by mělo být pro zákazníky k dispozici již následující měsíc. Rozšíření nabídky ubytování by z důvodu rostoucí poptávky klientů mohlo zvýšit příjmy podniku. Současně by růst poptávky mohl mít za

následek i růst prodeje zboží, protože ubytovaní zákazníci mohou nakupovat zboží v obchodě nebo i přilákat další zákazníky díky spokojenosti s poskytovanými službami.

Služby v oblasti elektroinstalační a vodo-instalační práce se podnik bude snažit udržet alespoň na stabilní úrovni a díky nízkým cenám těchto prací by nemělo dojít k problémům s rostoucí konkurencí.

Oblast správy a údržby bytů, na kterou má společnost smlouvu s městem Luby by mohla být v budoucnu ohrožena kvůli komunálním volbám, které se uskuteční příští rok. Je možné, že po těchto volbách dojde k vypovězení smlouvy o správě městských bytů, protože noví zastupitelé mohou dojít k závěru, že je třeba vyhlásit výběrové řízení na nového správce bytů. Je ale málo pravděpodobné, že by výběrové řízení vyhrál podnik, který by poskytoval služby levněji a zároveň kvalitně, protože ve městě je společnost J + K Puls jediná, která působí v oboru správy bytů a případný vítěz výběrového řízení by musel počítat s náklady spojenými s působením v tomto městě.

Samotní uživatelé bytů jsou s poskytovanými službami a jejich kvalitou spokojeni. Podnik se bude v první řadě zaměřovat na to, aby spokojenost zákazníků nadále rostla a přilákala nové klienty.

Budoucnost jednotlivých oborů činnosti podniku je závislá především na vnějších faktorech prostředí, ve kterém podnik působí, neboli na příležitostech a hrozbách, které zastupují například komunální volby a rostoucí konkurence. V případě, že společnost dokáže využít tyto faktory ke svému prospěchu nebo alespoň potlačit hrozby, může dojít k růstu podniku, protože oblast správy a údržby bytů zůstane minimálně na stabilní úrovni, prodej zboží rovněž a větší nabídka ubytování umožní podniku získat vyšší příjmy.

Podnik by mohl svou pozici na trhu ještě posílit, například pomocí různých marketingových nástrojů nebo změn. Touto problematikou se budu zabývat v následující kapitole, kde navíc zhodnotím konkurenceschopnost tohoto podniku.

## **8 Návrhy změn vedoucí ke zlepšení postavení podniku na trhu**

Postavení podniku na trhu je nevýrazné hlavně kvůli nízké úrovni propagace. V případě zaměření společnosti na své zviditelnění, dojde k růstu počtu zákazníků a posílení pozice na trhu. Proto by se měl podnik více zaměřit na propagaci. Na základě dotazů, které jsem provedla u potenciálních zákazníků, si tito zákazníci ani nejsou vědomi, že podnik J + K Puls nabízí zboží za nižší ceny, než konkurence, např. obchody se smíšeným zbožím.

Společnost využívá zejména strategii nízkých nákladů, protože si neustále hlídá a kontroluje přímé a režijní náklady a snaží se je snižovat, aby prodávala své zboží za co nejnižší ceny. Zároveň společnost usiluje o určitou diferenciaci nabídkou kvalitních produktů a spoléhá se na věrnost zákazníků. Strategie společnosti však postrádá prvek reklamy, který je důležitý k tomu, aby se potenciální zákazníci vůbec dozvěděli o činnosti podniku.

Změna, kterou navrhuji, by měla zvýšit povědomí zákazníků o společnosti J + K Puls. Tato změna spočívá v propagaci, která bude zaměřena na seznámení potenciálních i současných zákazníků s vysokou kvalitou služeb společnosti a s nízkými cenami nabízeného zboží. Vhodnou formou propagace jsou například letáky, na kterých by byla uvedena cena zboží a služeb, aby byli zákazníci ujištěni o velmi výhodných cenách.

Další formou propagace je zprovoznění internetových stránek společnosti, kde by společnost mohla nabízet služby, např. ubytování zákazníků, kteří by si mohli přímo na těchto stránkách zadat objednávku na přesný datum a počet dní strávených v ubytovacích prostorách společnosti. Na internetových stránkách by podnik mohl nabízet k objednávce i ostatní služby, např. provedení rekonstrukce bytu nebo položení obkladů v koupelně. Nabízené služby by si však zákazník musel objednat s určitým časovým předstihem, který by se pohyboval v rámci alespoň tří dnů.

Pro společnost by také bylo vhodné udělat si reklamu v místním tisku, což opět zvýší povědomí potenciálních zákazníků o nabízených produktech.

Další změna, která by mohla zlepšit postavení podniku na trhu, je zavedení možnosti platit za nabízené zboží a služby platební kartou. U konkurence se tato možnost již začíná rozšiřovat, a proto by bylo vhodné, aby podnik zavedl potřebné technické

zařízení, které by zákazníkům umožnilo platit kartou. Na základě mé spolupráce se společností J + K Puls jsem došla k závěru, že se vedení podniku příliš obává změn spojených se zavedením potřebného zařízení, které s postupem času nejspíš stejně bude nutno zavést. Dnešní doba je plná technologických změn a zákazníci jistě ocení, že podnik se těchto změn nebojí a naopak jim vychází vstříc.

Poslední změna, která by mohla vést ke zlepšení pozice podniku na trhu, je použití strategie expanze, kdyby společnost dále rozšířila své služby i do vedlejších obcí. Cena těchto služeb by se ovšem zvýšila o dopravu, což by pro zákazníky pořád bylo výhodné vzhledem k tomu, že samotná cena služeb se pohybuje na nízké úrovni a v sousedních obcích služby jako jsou například vodo-instalační práce, téměř nikdo neposkytuje. V tomto případě by však bylo dobré, aby v obcích fungovala propagace podniku, např. již zmíněnými formami.

Vzhledem k tomu, že podnik vždy hradí své závazky v termínu splatnosti a pohledávky jsou odběrateli hrazeny rovněž včas, by podnik neměl mít problém expandovat.

## 9 Závěr

Analýza konkurenceschopnosti a její definování může být provedeno mnoha rozličnými způsoby. Ve své práci jsem se zaměřila na konkurenceschopnost z pohledu managementu a marketingu podniku. V teoretické části práce je vymezen rámec konkurenceschopnosti. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, které souvisí s daným tématem. Vedení podniku, které má teoretické znalosti a dokáže s nimi pracovat, má větší šanci uspět na trhu, než vedení takového podniku, který není tak znalý a schopný.

V dalších kapitolách teoretické části jsou popsány metody, které podniku pomáhají analyzovat prostředí, ve kterém působí. Existuje mnoho takovýchto metod, v mé práci je uvedena SWOT analýza, Porterova a PEST analýza, analýza metodou „4C“ a Situační analýza.

Na metody analýzy podnikového prostředí navazuje charakteristika jednotlivých konkurenčních strategií a definování analýzy konkurence.

V praktické části je popsána charakteristika společnosti J + K Puls, která je obsažena v Kapitole 5, kde jsou vymezeny základní údaje, které dávají ve stručnosti přehled o činnosti podniku.

Stěžejní částí mé práce je Kapitola 6, která analyzuje konkurenční prostředí J + K Puls. Pro analýzu podnikového prostředí je zvolena metoda SWOT analýzy. Následně je analyzována konkurence podniku J + K Puls a její komponenty. V závěru kapitoly je vyhodnocena konkurenceschopnost podniku J + K Puls, která je na základě výsledků provedených analýz nejvíce ohrožena působením konkurentů – především obchodů se smíšeným zbožím. Naopak nejsilnější stránkou podniku, která zvyšuje jeho konkurenceschopnost, je podle výsledků analýz vysoká kvalita a zároveň nízká cena poskytovaných služeb.

Podnik by měl mít určitou představu o tom, jak se bude vyvíjet obor činnosti, ve kterém působí. Určitá predikce vývoje je proto také obsažena v mé práci. Je zde stručně popsáno fungování společnosti J + K Puls v minulosti a poté je předpovězeno, jak se bude vyvíjet činnost podniku v následujících letech. Společnost J + K Puls rozšíří kapacitu pro ubytování zákazníků a v případě stability ostatních oblastí činnosti podniku, dojde ke zvýšení příjmů společnosti.

Poslední část práce je věnována návrhům, které by činnost podniku mohly zdokonalit a zlepšit postavení podniku na trhu. Navrhuji zvýšit úroveň propagace, např. formou letáků nebo reklamou v místním tisku a zprovoznit internetové stránky, zavést placení platební kartou a expandovat do vedlejších obcí. Po aplikování těchto návrhů do podnikové praxe dojde ke zvýšení příjmů podniku J + K Puls a zlepšení postavení podniku na trhu.

## 10 Seznam tabulek

<b>Tabulka č. 1:</b> Obecné strategie a jejich důsledky.....	32
<b>Tabulka č. 2:</b> Komponenty analýzy konkurenta.....	34
<b>Tabulka č. 3:</b> Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Silné stránky podniku.....	39
<b>Tabulka č. 4:</b> Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Slabé stránky podniku.....	40
<b>Tabulka č. 5:</b> Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Příležitosti podniku.....	41
<b>Tabulka č. 6:</b> Přehled otázek a odpovědí orientovaných na Hrozby podniku.....	42
<b>Tabulka č. 7:</b> Posouzení stavu hodnocených faktorů.....	43
<b>Tabulka č. 8:</b> Výsledek SWOT analýzy.....	44
<b>Tabulka č. 9:</b> Komponenty analýzy obchodů se smíšeným zbožím.....	46



## **11 Seznam použitých zkratk**

*EVA* ekonomická přidaná hodnota

## 12 Seznam použité literatury

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

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

KOTLER, Philip. *Marketing management: Analýza, plánování, využití, kontrola*. 2. uprav. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

MAŘÍK, Miloš; MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.

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.

SUCHÁNEK, Petr et al. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

*Strategická analýza*. Univerzita Online. [online]. [cit. 1.3.2013]. Dostupné na WWW: [www.univerzita-online.cz/mng/zm/strategicka-analyza/](http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/strategicka-analyza/)

*SWOT analýza. Brain Tools.* [online]. [cit. 10.3.2013]. Dostupné na WWW:  
<http://www.braintools.cz/swot-analyza.htm#.UTzXctZhqUx>

## 13 Seznam příloh

**Příloha A:** Obr. č. 1: Budova sídla společnosti J + K Puls, s. r. o.

**Příloha B:** Obr. č. 2: Prodejna J + K Puls

Obr. č. 3: Vnitřní prostory prodejny – kosmetické zboží

Obr. č. 4: Vnitřní prostory prodejny – zahradnické zboží, elektro

**Příloha C:** Obr. č. 5: Nově vybudované apartmá

Obr. č. 6: Apartmá – obývací pokoj

Obr. č. 7: Apartmá – kuchyňský kout

Obr. č. 8: Apartmá – sprchový kout

## Přílohy

### Příloha A:

Obr. č. 1: Budova sídla společnosti J + K Puls, s. r. o.



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha B:

Obr. č. 2: Prodejna J + K Puls



*Zdroj: vlastní zpracování*

Obr. č. 3: Vnitřní prostory prodejny – kosmetické zboží



*Zdroj: vlastní zpracování*



Obr. č. 4: Vnitřní prostory prodejny – zahradnické zboží, elektro



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Příloha C:

Obr. č. 5: Nově vybudované apartmá



*Zdroj: vlastní zpracování*

Obr. č. 6: Apartmá – obývací pokoj



*Zdroj: vlastní zpracování*



Obr. č. 7: Apartmá – kuchyňský kout



*Zdroj: vlastní zpracování*

Obr. č. 8: Apartmá – sprchový kout



*Zdroj: vlastní zpracování*

## **Abstrakt**

KNAPČÍKOVÁ, I. *Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 59 s., 2013.

**Klíčová slova:** konkurenceschopnost podniku, SWOT analýza

Bakalářská práce je zaměřena na definování pojmů, které souvisí s konkurenceschopností podniku, a na analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku. Vybraný podnik se nazývá J + K Puls, s. r. o. Práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

V teoretické části jsou vysvětleny pojmy, které souvisí s konkurenceschopností. Jsou zde popsány metody, jak analyzovat podnikové prostředí, dále jsou definovány konkurenční strategie, které podnik může aplikovat a postup, jak analyzovat konkurenci.

V praktické části jsou uvedeny základní údaje o vybrané společnosti J + K Puls. Praktická část obsahuje analýzu konkurenčního prostředí vybraného podniku. Tato analýza je provedena metodou SWOT analýzy a analýzou konkurenčních podniků.

Poslední kapitoly práce jsou zaměřeny na předpověď vývoje oboru činnosti podniku, a jsou navrženy změny vedoucí ke zlepšení postavení podniku na trhu.

## **Abstract**

KNAPČÍKOVÁ, I. *Competitiveness analysis of the selected company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics of West Bohemia, 59 p., 2013.

**Key words:** competitiveness of the company, SWOT analysis

The bachelor thesis is focused on the definition of the terms which are connected with the competitiveness of the company. In addition the thesis is focused on the competitiveness analysis of the selected company. The selected company is called J + K Puls, s. r. o. The thesis is divided into two parts: theoretical and practical.

There are explained terms in the theoretical part which are linked to competitiveness of the company. In this part there are descriptions of the methods of analysis of the company's environment. Also, there are competitive strategies that the company can apply and the process which explains how to analyse the competition.

In the practical part there is a basic characteristic of the company J + K Puls. The practical part contains analysis of the competitive environment of the selected company. This analysis is made by method of SWOT analysis and by analysis of the competitive companies.

The last part of thesis is focused on the prediction of development company's activity. At the end the work suggests changes improving the position of the company on the market.