

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Konkurenceschopnost vybraného podniku

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor:

Bc. Iva Zámečnicková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Iva ZÁMEČNÍKOVÁ
Osobní číslo: E10749
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Název tématu: Konkurenceschopnost vybraného podniku
Zadávací katedra: Katedra řízení

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

Cíl práce

Zhodnocení současného stavu podniku. Analýza jeho významných konkurentů. Stanovení konkurenční výhody podniku.

Metodika práce

Studium odborné literatury, charakteristika podniku, provedení analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku, dotazníkové šetření, výsledky šetření a návrh opatření

Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika podniku, 5. Zpracování získaných dat, 6. Návrhy, doporučení, 7. Závěr, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

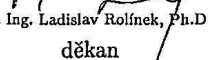
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

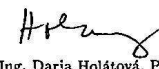
- BEDNÁŘOVÁ, D., ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D. *Malé a střední podnikání*, JCU v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2010, s.146, ISBN 978-80-213-0922-7
HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*, Grada Publishing, a.s. Praha. 2003, s. 204, ISBN 80-247-0447-1
DEDOUCHOVÁ, M., *Strategie podniku*, Praha: C.H.Beck, 2001, ISBN 80-7179-603-4
KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*, Praha, Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0513-3
TICHÁ, I., HRON, J., *Strategické řízení*. Praha, ČZU, Provozně ekonomická fakulta, 2008, ISBN 978-80-213-0922-7

Vedoucí diplomové práce: Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentůvská 13 (23)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Konkurenceschopnost vybraného podniku*“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění s použitím pramenů, které uvádím v přehledu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou, elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, dne 29. dubna 2012

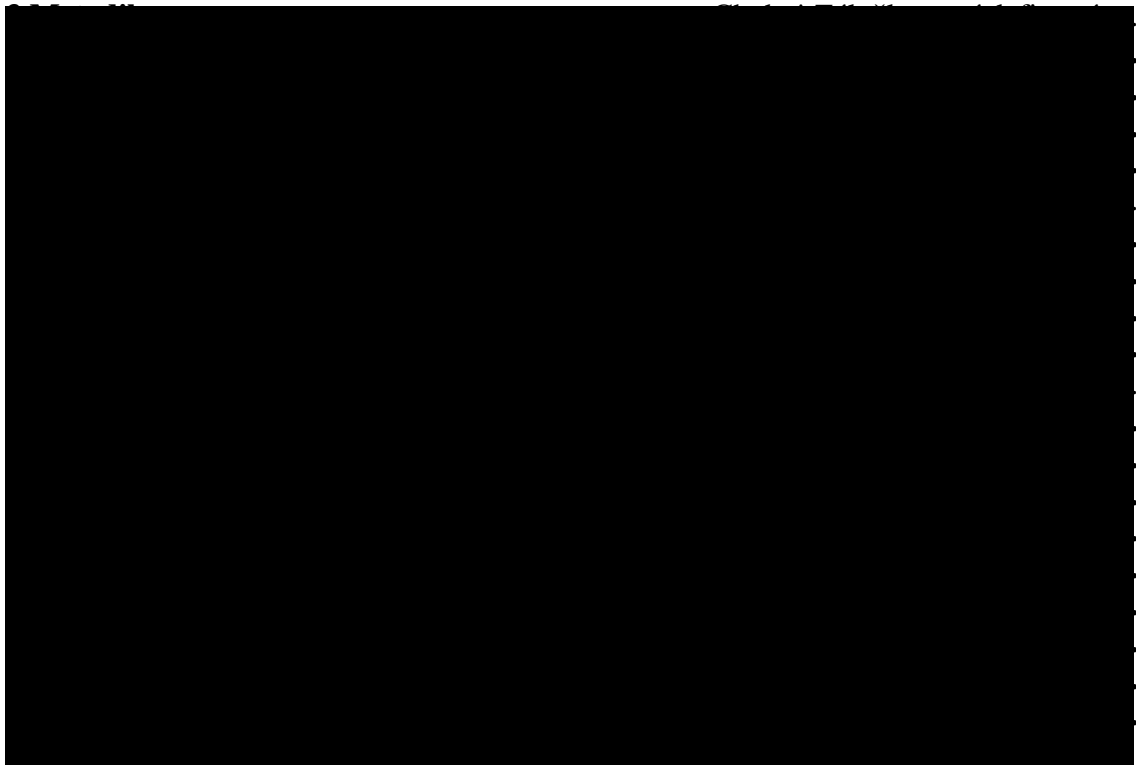
.....
podpis autora

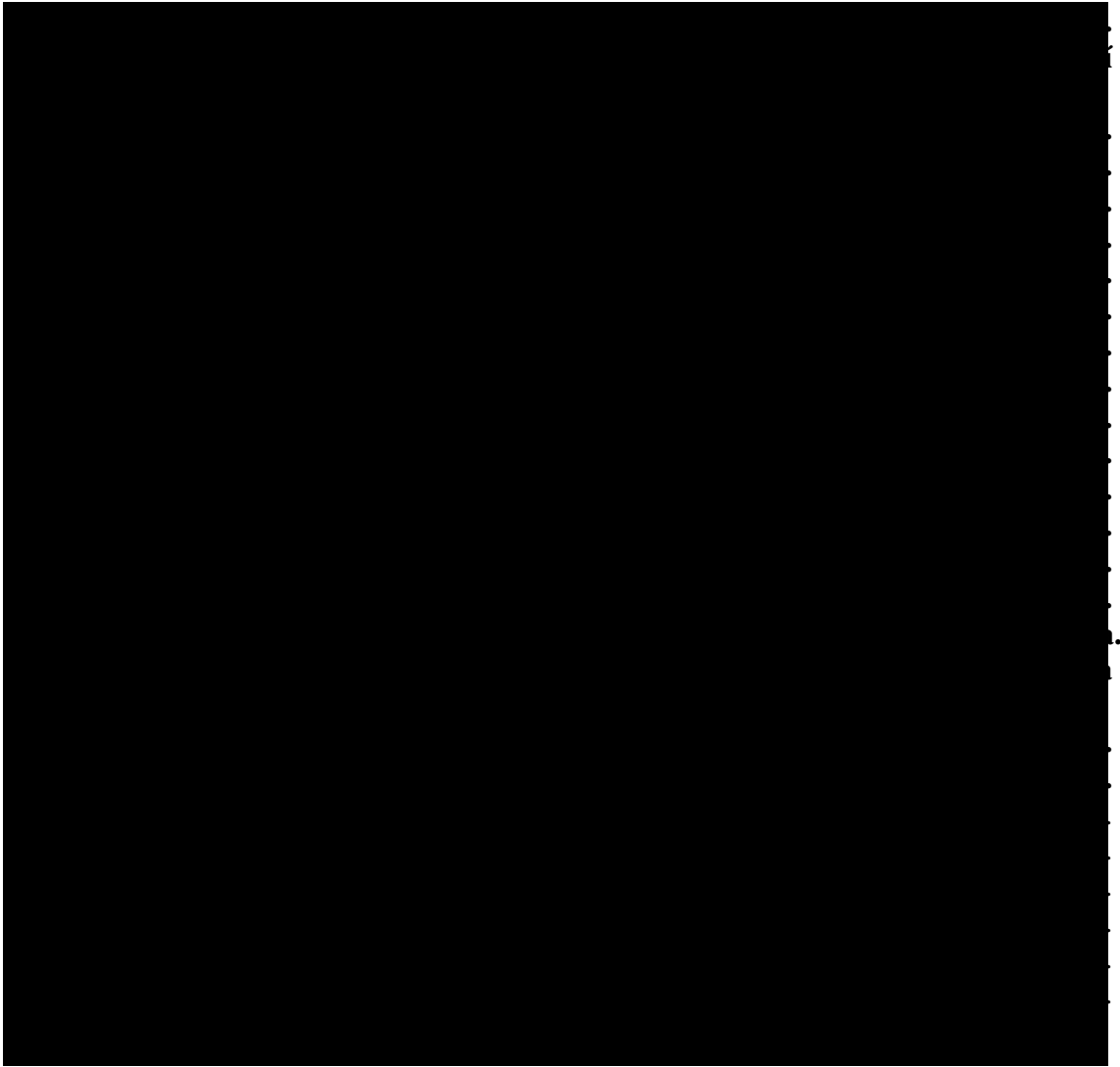
Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Dagmar Bednářové, CSc., za odbornou pomoc a rady při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	1
2 Literární přehled	2
2.1 Podnik, jeho cíle, výhody a nevýhody	2
2.1.1 Podnikání	2
2.1.1.1 Definice podnikání.....	2
2.1.1.2 Důvody podnikání.....	3
2.1.2 Podnikatel	4
2.1.3 Podnik	4
2.1.3.1 Typologie (klasifikace) podniku	5
2.1.3.2 Fáze růstu podniku	10
2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí	11
2.2.1 Analýza vnitřního prostředí	12
2.2.1.1 SWOT analýza	14
2.2.2 Analýza vnějšího prostředí	17
2.2.2.1 Porterův model pěti sil	19
2.3 Konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost	24
2.3.1 Konkurence	24
2.3.1.1 Typologie konkurence	24
2.3.1.2 Typologie konkurentů.....	25
2.3.1.3 Analýza konkurence	26
2.3.2 Konkurenční výhoda.....	27
2.3.2.1 Možnosti získání konkurenční výhody	27
2.3.3 Konkurenceschopnost	28
2.3.3.1 Analýza konkurenceschopnosti	29





1 Úvod

Malé a střední podniky tvoří významnou složku národní ekonomiky. Mají základní význam při tvorbě nových pracovních míst, rozvoji jednotlivých obcí, měst a především jsou motorem celého systému národního hospodářství v dané zemi. Vyznačují se flexibilním přístupem a pružnými reakcemi na měnící se podmínky. Mnohdy jsou však až příliš brzděni financováním svých budoucích aktivit, což má za následek jejich likvidaci případně samotné založení podniku.

Všechny podniky, které působí na našem nebo celosvětovém trhu mají jeden společný cíl, a to získat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Současně je důležité vyrovnat se i s konkurencí, která nás obklopuje. Každý podnik se ubírá určitým směrem a na jeho vývoj má vliv mnoho faktorů z různých oblastí. Se vstupem do Evropské unie se našim podnikům otevřel nový prostor pro realizaci svých záměrů, ale objevila se také celá řada ohrožení, která jsou představována zvětšováním konkurence či nepřipraveností podnikatelů.

V dnešní době vstupuje na trh nepřeborné množství podniků a je tedy nutné výrazně odlišit vlastní nabídku od konkurenční. Konkurenceschopnost je jedna z hlavních možností a současně podmínek udržení se na trhu. Hlavními zbraněmi v konkurenčním boji zůstávají flexibilita, kreativita, rychlá a dobrá orientace na trhu a schopnost inovace.

Každý podnik musí být konkurenceschopný. Zdrojem největší konkurenční výhody jsou v 21. století zaměstnanci, kteří svými znalostmi a dovednostmi posouvají podnik dál, a zvyšováním výkonnosti a efektivity práce se podílejí na zvyšování ziskovosti podniku. Neustále měnícímu se prostředí a podmínkám se nemusí přizpůsobovat pouze podnikatel samotný, který se snaží reagovat lepší reklamou, cenou, produkty či službami, ale přizpůsobit se musí i zaměstnanci. Jelikož požadavky na jejich znalosti a dovednosti stále rostou, je nutné, aby se neustále zdokonalovali, vzdělávali a rozvíjeli.

2 Literární přehled

2.1 Podnik, jeho cíle, výhody a nevýhody

2.1.1 Podnikání

2.1.1.1 Definice podnikání

V posledních letech pojem podnikání zcela v běžném slovníku zdomácněl, nicméně jeho interpretace není tak jednoduchá. Na podnikání se můžeme dívat z různých hledisek, a to například z hlediska ekonomického, sociálního, psychologického a právního.

„Ekonomické pojetí - podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

Psychologické pojetí - podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.

Sociologické pojetí - podnikání je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.

Právní pojetí - podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ [36].

Definice podnikání může znít i následovně: „ Podnikání je proces vytváření něčeho nového s hodnotou, kterému je potřeba věnovat nezbytný čas a úsilí, jestliže doprovázející finanční, psychické a sociální rizika jsou odměněna peněžním a osobním uspokojením a nezávislostí“ [6].

V České Republice je podnikání upraveno obchodním zákoníkem (Zákon č. 531/1991 Sb., obchodní zákoník), který definuje podnikání následovně: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“ [40].

Definici podnikání můžeme najít i v živnostenském zákoně (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). „Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ [41].

- Soustavná činnost** - činnost, která musí být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně.
- Samostatnost** - je-li podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně.
Jde-li o právnickou osobu, jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu.
- Vlastní jméno** - je-li podnikatelem fyzická osoba, právní úkony činí pod svým jménem a příjmením. Jde-li o právnickou osobu, právní úkony činí pod svým názvem (obchodní firmou).
- Vlastní odpovědnost** - podnikatel, ať jde o fyzickou či právnickou osobu, nese veškeré riziko za výsledky své činnosti.
- Dosažení zisku** - provozovaná činnost musí být vykonávána s úmyslem docílit zisku (nemusí být však dosažen).

2.1.1.2 Důvody podnikání

„Existuje mnoho důvodů, proč lidé přemýšlejí o založení podniku. Osobní nezávislost, příležitost dělat něco, co má člověk opravdu rád a kdy se mu chce, dobré jméno podniku, sociální politika a ochrana životního prostředí“ [10]. Hlavním důvodem a tudíž i cílem je, bez ohledu na formu či zaměření podnikání, vždy dosažení zisku a zvýšení hodnoty podniku.

Ke splnění hlavního cíle, tj. k dosažení zisku, vede mnoho cest, které

jsou závislé na řadě objektivních a subjektivních faktorů. Mezi nejdůležitější faktory patří:

- snižování nákladů,
- zvyšování cen v závislosti na makroekonomických vlivech,
- využívání moderních technologií,
- zlepšování organizace práce a řízení,
- marketing,
- a úspěšný konkurenční boj.

Jakou cestu k prosperitě podnikatel zvolí, záleží na celkové hospodářské úrovni společnosti.

2.1.2 Podnikatel

Definice podnikatele

Podle obchodního zákoníku (Zákon č. 531/1991 Sb., obchodní zákoník) je podnikatelem:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

Podnikatelem je tedy, dle platného obchodního zákoníku, jak fyzická, tak právnická osoba.

2.1.3 Podnik

Definice podniku

Při definování pojmu podnik existuje řada výkladů, které závisí na hledisku, podle kterého je tento pojem interpretován:

- „**Nejobecněji** je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.

- **Obsáhleji** je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání“ [30]. Ekonomická samostatnost souvisí s odpovědností vlastníků za konkrétní výsledky podnikání a právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.

- „**Právně** je podnik interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání“ [30].

V České Republice je definice podniku upravena též obchodním zákoníkem (Zákon č. 531/1991 Sb., obchodní zákoník). „Podnik je v obchodním zákoníku definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží:

- věci,

- práva,

- jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli, které slouží nebo mají sloužit k provozu podniku“ [31].

2.1.3.1 Typologie (klasifikace) podniku

„Klasifikace, co je velký, střední a malý podnik, je ve světové teorii i podnikatelské praxi dosud nejednoznačná“ [37]. Proto si zde uvedeme členění hned z několika hledisek najednou. Velikost podniku lze klasifikovat podle Evropské komise, podle statistického úřadu Evropské unie a podle České správy sociálního zabezpečení.

Členění podniků podle doporučení Evropské komise

„Podle doporučení Evropské komise 2003/361/EC z 6. 5. 2003 se podniky člení na:

mikropodniky - do 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR,
aktiva do 2 mil. EUR,

malé podniky - do 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR,
aktiva do 10 mil. EUR,

střední podniky - do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR, aktiva do 43 mil. EUR“ [30],

velké podniky - více jak 250 zaměstnanců, roční obrat vyšší než 50 mil. EUR, aktiva vyšší než 43 mil. EUR.

Členění podniků podle doporučení Evropské komise je důležité zejména z hlediska poskytování podpory malým a středním podnikům. Zákon č. 47/2002 Sb. o podpoře malého a středního podnikání v aktuálním znění vycházející z doporučení Evropské komise, přiděluje podporu v podnikání malým a středním podnikům, které splňují čtyři následující kritéria:

- „počet zaměstnanců,
- obrat,
- celková hodnota aktiv,
- nezávislost“ [2].

Členění podniků podle statistického úřadu Evropské unie

„Od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Prostatu (statistický úřad EU) a firmy dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců“ [36]:

malé podniky - do 20 zaměstnanců,

střední podniky - do 100 zaměstnanců,

velké podniky - 100 a více zaměstnanců.

Podniky či podnikatelé, kteří mají méně než 20 zaměstnanců, nemají všeobecnou statistickou povinnost a šetření v této skupině podnikatelských subjektů se realizují výběrovým způsobem.

Členění podniků podle České správy sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení rozděluje podniky do dvou skupin:

malé organizace -do 25 zaměstnanců,

Malé a střední podniky (MSP)

V rámci diplomové práce jsou zde dále zmíněné pouze malé a střední podniky.

Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí, mají schopnost absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolněných z velkých podniků, jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému, vytvářejí podmínky pro vývoj a vyplňují okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé.

Výhody a nevýhody malých a středních podniků

Malé a střední podniky disponují na domácím trhu, ale i na zahraničních trzích, řadou výhod, které velké podniky nemají. Mezi tyto **výhody** patří:

- pružné reagování na změny,
- inovační kreativita,
- vytváření nových pracovních příležitostí,
- rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí,
- odolnost proti hospodářské recesi.

Pružné reagování na změny

Výhodou malých a středních podniků je jejich velikost. „Pokud se změní ekonomické podmínky, musí se změnit i samotné firmy. Velké firmy nejsou tak mrštné a často pokračují vývojovým směrem, který ekonomika nenaznačuje nebo nevyžaduje. Trvá jim určitý čas, než si uvědomí potřebu změny“ [1].

Inovační kreativita

„Inovační kreativita malých a středních podniků je nezbytnou podmínkou jejich přežití na trhu“ [24]. Na rozdíl od velkých podniků je v těchto podnicích méně omezujících organizačních prvků a více prostoru pro individuální iniciativu.

Vytváření nových pracovních příležitostí

Evropská charta pro malé podniky z roku 2000 deklaruje, že MSP jsou páteří EU a odhaduje, že zaměstnávají asi dvě třetiny celkového počtu zaměstnanců.

Rychlost přijímání podnikatelských rozhodnutí

Rychlost přijmout podnikatelské rozhodnutí je u MSP vyšší než u podniků velkých. Je to dáno především relativně úzkým okruhem vlastníků a jejich obvyklou účastí na výkonném řízení podniku.

Odolnost proti hospodářské recesi

Odolnost proti hospodářské recesi je u MSP větší než u velkých podniků. Je to spojeno nejen se schopností pružného reagování MSP na změny, ale i s chováním velkých podniků během hospodářské recese.

Vedle uvedených výhod a předností, provázejí existenci malých a středních podniků i některé **nevýhody** vůči velkým podnikům. Mezi tyto nevýhody lze zařadit:

- omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě,
- menší finanční síla,
- vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky,
- omezené prostředky na propagaci a reklamu.

Omezené možnosti zaměstnávání odborníků ve správě

Správní a produkční povinnosti podniků, které jsou dané například právním řádem, daňovými zákony či právními předpisy ochrany životního, jsou stejné jako u velkých podniků. „Malé a střední podniky mají ale pro tyto účely méně prostředků než velké podnikatelské jednotky a kladou proto na řídicí pracovníky zvýšené odborné i časové požadavky“ [24].

Menší finanční síla

K slabým stránkám MSP patří dostupnost úvěrových zdrojů, která je rok od roku horší. Nedostatek finančních prostředků blokuje vznik nových podniků a znemožňuje rozvoj již existujících subjektů.

Vyšší intenzita práce a méně příznivé pracovní podmínky

Oproti velkým podnikům mají malé a střední podniky obvykle problémy i s omezeným kapitálovým zázemím a nutností obstát v konkurenčním tvrdém boji.

Omezené prostředky na propagaci a reklamu

MSP, oproti podnikům velkým, mají potíže ovlivňovat své potenciální zákazníky, a to díky nízkým zdrojům na propagaci.

Problémy malých a středních podniků a jejich řešení

Existenci malých a středních podniků provází řada problémů, které způsobují, že většina nově založených nepřetrvá 3 roky své existence.

Colin Gray [10] ve své knize **Průvodce pro malé a střední podnikatele** uvádí nejčastější problémy těchto podniků:

- nedostatek času,
- nedostatek prostoru,
- špatná docházka do práce a nízká pracovní morálka zaměstnanců,
- platební problémy,
- nedostatky v účetnictví.

Nedostatek času

S růstem podniku roste množství úkolů a činností, které je potřeba splnit. S tím ale většinou není sladěn růst výkonových potenciálů, k nimž dochází s určitým časovým zpožděním.

Nedostatek prostoru

S růstem podniku vzniká rostoucí potřeba prostoru, která je nutná pro výkon potřebných činností. Vznikají problémy, kam umístit nové zaměstnance, stroje a zařízení. Každý prostor ale stojí peníze, proto je nutné rozmístění optimalizovat, tzn. uvažovat do budoucnosti, zda nové prostory pronajmout či investovat do koupě či výstavby vlastních objektů.

Nízká pracovní morálka zaměstnanců

V souvislosti s růstem podniku mohou vznikat i problémy s využíváním a ohodnocením zaměstnanců, kteří jsou pak nespokojeni. Dochází pak ke zvýšené fluktuaci právě těch zaměstnanců, o něž je zájem, aby v podniku zůstali

Nedostatky ve vedení účetní a platební bilance

Především u malých podniků se nevěnuje dostatečná pozornost vedení účetnictví. Důsledkem je pak často platební neschopnost a nedostatečná kontrola pohledávky. Je to dáno především tím, že podnik bere všechny zakázky, a to bez ohledu na riziko solventnosti zákazníků a skutečné ziskovosti zakázky.

„Co z toho vyplývá?“

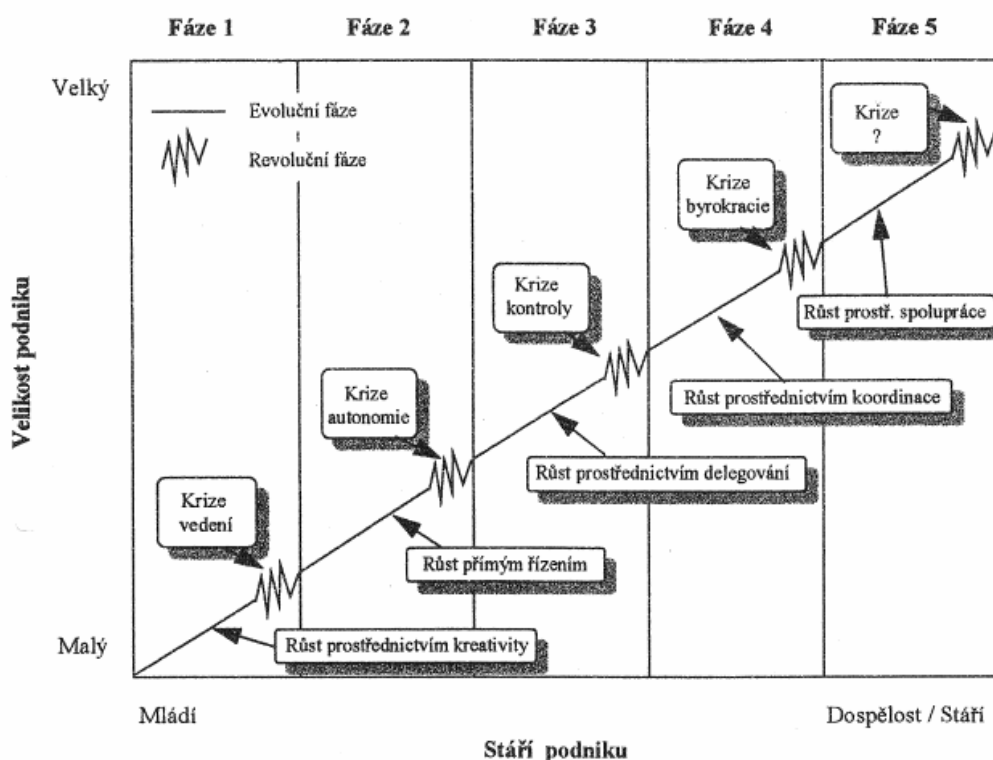
Růst je třeba plánovat, současně s růstem zabezpečovat uspořádanost podniku, strukturovat jej, delegovat pravomoci a odpovědnost. Přiměřeně rozlišovat prostor pro výkon činností, zvyšovat pracovní motivaci a dbát, aby růst nákladů byl kryt odpovídajícím růstem příjmů“ [10].

2.1.3.2 Fáze růstu podniku

Podle Greinera [33] prochází podnik 5 fázemi růstu oddělenými krizemi. „První krize vzniká v důsledku zařazení „cizích“ osob do podniku, u nichž neexistují rodinné vazby k vlastníkům. Na vznik druhé krize působí vznikající formální struktura centrálně direktivního způsobu řízení ze strany vlastníka, která je překonána delegováním. Delegováním vzniká ztráta přímé kontroly, která vede následně k chaosu. Řešením krize je koordinace podnikové činnosti a procesů. Vzrůstající velikost podniku má za následek zvyšování jeho složitosti a struktury. Tím vzniká krize v důsledku

byrokracie. Vyvedení z krize je možné prostřednictvím spolupráce“ [39]. Poslední krizí, která vzniká v důsledku spolupráce, je psychologické nasycení - všichni jsou vyčerpáni týmovou prací. Doc. Ing. Ivana Tichá, Ph. D. a prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c. ve své knize **Strategické řízení** [33] uvádějí, že tato krize by mohla vést k šesté růstové fázi duální organizace s habituální strukturou pro rutinní procesy a reflektivní strukturou pro stimulování nových perspektiv a rozvoj osobnosti.

Obrázek 1 - Greinerův model vývoje podniku



Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J. (2008)

2.2 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Podnik je jako živý ekonomický organismus, který nemůže existovat osamoceně. „Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Má vliv na volbu výrobku, který bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit,

na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky“ [7].

2.2.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je to nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud chce být úspěšný, musí vnitřní prostředí svého podniku pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží.

Dobře poznat a porozumět vnitřnímu prostředí neznamena posoudit pouze marketingové kvality podniku, ale jde i o výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací.

Dalšími prvky vnitřního prostředí (vedle podniku) jsou dodavatelé, distribuční cesty, zákazníci, konkurence a veřejnost.

Podnik

Podnik je považován za živý a stále se vyvíjející organismus, existence a vývoj každého organismu je závislý na souhře všech jeho orgánů. Proto nelze péči o cílové trhy ponechat pouze marketingovému managementu. „Marketingový útvar musí úzce spolupracovat se všemi útvary podniku, protože prakticky všechny mají ve svém důsledku určitý vliv na aktivity a výsledky marketingového oddělení a jejich úlohu nelze opomíjet“ [12].

Dodavatelé

„Dodavatelsko-odběratelské vztahy hrají důležitou roli v celkovém systému, zajišťujícím uspokojení potřeb a přání zákazníků, protože umožňují firmě produkovat její vlastní výrobky a služby“ [17]. Problémy s dodavateli mohou podnik vážně ohrozit, proto marketingoví pracovníci musí monitorovat vstupy firmy a jejich dosažitelnost, aby případné výpadky či zpoždění dodávek, stávky a jiné problémy mohli v krátkodobém horizontu vyřešit s co nejnižšími ztrátami.

Distribuční cesty

Existuje mnoho typů distribučních cest. V obecné rovině existují přímé a nepřímé distribuční cesty. „Přímé distribuční cesty prodávají prostřednictvím osobního kontaktu se společnostmi, poštou, telefonem, elektronickými prostředky, osobními návštěvami atd. Nepřímé distribuční cesty zahrnují prodej skrze třetího prostředníka, např. prostřednictvím agentů nebo makléřů, velkoobchodníků nebo distributorů a maloobchodníků či živnostníků v drobném podnikání“ [11].

Zákazníci

Zákazníky podniku mohou být finální spotřebitelé, tj. jednotlivci i domácnosti, ale i výrobní, státní a veřejné organizace či instituce. Z tohoto důvodu by měl podnik své zákazníky rozdělit do cílových skupin, a to především podle jejich důležitosti. „Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo“ [43].

Konkurence

Vítězit dnes v konkurenčním boji je obzvláště těžké, protože firem, které přicházejí na trh s podobnou nabídkou, je mnoho, ale počet zákazníků je omezený. „Všechny podniky se snaží prosadit na trhu své produkty a dosáhnout tak zisku“ [42]. „Snahou firem je tedy v boji s konkurencí obstát, udržet se na trhu, v optimálním případě být lepší než konkurent“ [38].

Veřejnost

Veřejnost je určitá skupina lidí, kteří ovlivňují chování podniku. „Jsou to lidé, kteří mají zájem o koupení zboží dané firmy, nebo ti, kteří o něj jeví potenciální zájem“ [42].

„K analýze vnitřního prostředí jsou využity (například):

- SWOT analýza,
- portfolio analýza (například metoda BCG),
- matice životního cyklu výrobku,
- finanční analýza“ [25].

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zde uvedena pouze SWOT analýza, protože mnou vybraný analyzovaný podnik je Specializovaný maloobchod, který žádné produkty nevyrábí, ale pouze prodává.

2.2.1.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou ze základních metod marketingového auditu. „SWOT je zkratkou anglických slov **Strengths** (přednosti, silné stránky organizace), **Weaknesses** (nedostatky, slabé stránky organizace), **Opportunities** (příležitosti ve vnějším prostředí), **Threats** (hrozby z vnějšního prostředí)“ [13].

„Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb“ [32].

Analýza příležitostí a ohrožení

Vlastní postup SWOT analýzy vychází nejprve ze zkoumání vnějšního prostředí (příležitosti a hrozby), které firmu obklopuje. Firma si takto zjistí svou vlastní pozici na trhu a získá potřebné informace ke zlepšení své činnosti, změně orientace, strategie a zaměření.

„Tato sféra leží mimo kontrolu vlastních pracovníků firmy a zpravidla působí na firmu nekontrolovatelnými faktory a vlivy“ [8].

Příležitosti

„Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace“ [32].

Ohrožení

Ohrožení jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím vstupům.

Tabulka 1 - Příležitosti a ohrožení podniku

Příležitosti podniku	Ohrožení podniku
snadný vstup na nové trhy	pomalý růst trhu
rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak	rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů

další potřeby zákazníků	
diversifikace	mění se potřeby a vkus zákazníků
rychlejší růst firmy	nepříznivé demografické změny
neexistence domácí či zahraniční konkurence	rostoucí prodej substitučních výrobků
zrušení ochranných opatření pro určité výrobky	volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy
překonávání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích	silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků
schopnost připojit se k lepší strategické skupině	slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku
sebeuspokojení konkurenčních firem	nepříznivé legislativní normy

Zdroj: HORÁKOVÁ, H. (2003); ROLÍNEK, L. (2004)

Analýza silných a slabých stránek

„I když okolí organizace je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím tvorbu strategie firmy, ukázalo se, že nemůže být faktorem jediným, ale musí být vzaty v úvahu i silné a slabé stránky organizace a její vnitřní zdroje“ [35].

Silné stránky

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty.

Slabé stránky

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti.

Tabulka 2 - Silné a slabé stránky podniku

Silné stránky podniku	Slabé stránky podniku
dobrá finanční situace	nejasný strategický záměr
dobrá pověst podniku u odběratelů	nevyužitá kapacita
uznávaná vůdčí pozice na trhu	nedostatek manažerských dovedností a talentu
nákladová výhoda	slabá pozice na trhu
lepší reklamní kampaň	nedokonalá distribuční síť
schopní řídicí pracovníci podniku	vysoké náklady ve srovnání s konkurencí

kvalitní výrobky	nekvalitní výrobky
pružná organizační struktura	vysoká zadluženost
kvalifikovaná pracovní síla	absence motivace v systému odměňování
příznivé dopravní spojení	podnik je nováčkem na zavedeném trhu
vysoká úroveň marketingové komunikace	špatná pověst podniku
řádně vyškolený prodejní personál	chybná propagační kampaň
dobře zajištěný a fungující servis	neschopnost financovat potřebné změny ve strategii
tradice značky	zastaralý strojní park

Zdroj: HORÁKOVÁ, H. (2003); ROLÍNEK, L. (2004)

„Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam“ [29]. To znamená, že je nutné nejen vymezit faktory, které ovlivňují funkci podniku, ale také určit jejich významnost.

Výsledkem SWOT analýzy je vymezení pozice podniku pomocí tzv. SWOT matice.

Obrázek 2 - SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti (O) 1. 2.	WO strategie “HLEDÁNÍ” (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie “VYUŽITÍ” (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T) 1. 2.	WT strategie “VYHÝBÁNÍ” (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie “KONFRONTACE” (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J. (2008)

2.2.2 Analýza vnějšího prostředí

Vlivy vnějšího prostředí lze obecně členit do šesti hlavních oblastí:

- demografické prostředí,
- ekonomické prostředí,
- politické a legislativní prostředí,
- přírodní prostředí,
- technologické prostředí,
- sociálně-kulturní prostředí.

Demografické prostředí

„Hlavním úkolem demografie je studium základních otázek, které se týkají obyvatelstva jako celku, ale pak také např. jeho počtu, hustoty osídlení, věku, pohlaví, zaměstnání a mnoha dalších statistických veličin“ [12].

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. „Tedy ovlivňuje kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu a určuje celkové využívání zdrojů. Velikost kupní síly závisí na ekonomických podmínkách jednotlivce i firem“ [20].

S rostoucí nezaměstnaností klesá koupěschopná poptávka, protože lidé nemají za co nakupovat. Obecně s rostoucími příjmy výdaje na jídlo klesají, ale výdaje na bydlení rostou. Výši důchodů obyvatel a tím i jeho kupní sílu ovlivňují průměrné mzdy, navyšování životního minima, dávek státní podpory a také minimální mzdy.

Politické a legislativní prostředí

Jde především o soustavu zákonů, předpisů a vyhlášek, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů. Jsou v nich definovány hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. „Stát těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce“ [20].

Přírodní prostředí

„Přírodní prostředí zahrnuje především surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak marketingové aktivity“ [17]. V současné době hrají důležitou roli ekologické požadavky a nároky na úspory surovin a energií, kterých je nedostatek a jsou špatně či vůbec obnovitelné.

Technologické prostředí

„Technologické prostředí se rychle mění“ [18]. Udržet krok s technologickými změnami je pro dnešní firmy těžší, protože životnost technologií je stále kratší. Firmy musí technologický vývoj neustále sledovat a rozhodovat se, zda tyto změny ovlivní schopnost jejich produktu uspokojit potřeby spotřebitelů.

Sociálně-kulturní prostředí

Vlivy sociálně-kulturního prostředí výrazně ovlivňují charakter spotřebního i nákupního chování. Působí na systém hodnot jednotlivce, ze kterého jsou odvozovány vzorce chování, včetně kupního. „Vztah k takovým společenským institucím jako je rodina, církev, vzdělání předurčuje v hrubých rysech i výši struktury spotřeby“ [28]. Nejde jen o spotřebu, ale také o postoj k výrobkům či k reklamě.

K analýze vnějšího prostředí se používá:

- PEST analýza,
- analýza hybných sil v odvětví,
- analýza citlivosti podniku,
- benchmarking,
- analýza ekonomických charakteristik odvětví
- Porterův model pěti konkurenčních sil.

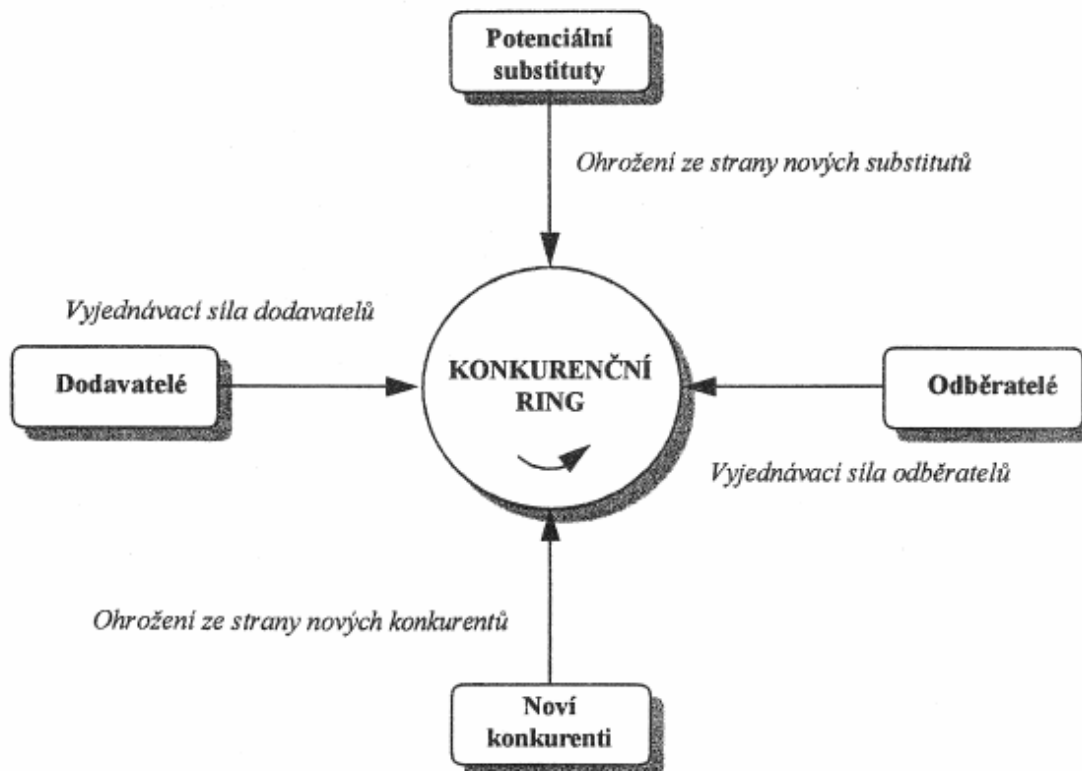
Přestože existuje mnoho metod, které by se mohly při analýze vnějšího prostředí podniku využít, bude zde z hlediska konkurenceschopnosti uvedena ta nejdůležitější, tj. Porterův model pěti sil.

2.2.2.1 Porterův model pěti sil

Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti základních sil, které definoval M. Porter. Jsou to:

- ohrožení ze strany nových konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- ohrožení substituty,
- rivalita mezi existujícími podniky.

Obrázek 3 - Porterův model



Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J. (2008)

Hrozba vstupu nových konkurentů je nižší například v následujících situacích:

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké.

- Výrobky jsou vysoce diferencované, tj. k jejich výrobě je např. nutné know-how.
- „Jsou-li náklady přestupu (do jiného oboru, k jinému dodavateli, atd.) jak zákazníků, tak dodavatelů existujících firem vysoké“ [21].
- „Je-li velmi obtížné napojit se na existující distribuční kanály (jak na straně poptávky, tak na straně nabídky – vstupů i výstupů firmy)“ [22].
- Jestliže je předem jasné, že existující firmy budou na případný nový vstup reagovat agresivně (např. cenovou válkou).
- Jde-li o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky, letecká doprava, vysoké školy).

Vyjednávací síla dodavatelů může být velká zejména v následujících situacích:

- je-li dodavatel na daném trhu velkým (především z hlediska jeho nabídky), případně významným dodavatelem (např. firma s dlouhou tradicí a dobrým image) a současně na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů. Síla dodavatele zvyšovat cenu, a tím zmenšovat užitek kupujícího, je také závislá na tom, jak je dodavatel vzdálen volné konkurenci. „Čím vzdálenější, tím více je monopolistou a má tedy větší sílu“ [21].
- „Jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem“ [22].
- Je-li zboží, které zákazník poptává, vysoce diferencované (např. zboží se speciálními vlastnostmi, které nemohou konkurenti zajistit) a v důsledku toho zákazník nemůže snadno přejít ke konkurenci.
- Jestliže zákazník nemá potřebné tržní informace (např. údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce).
- Jestliže v daném případě neexistují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci nejsou příliš citliví na cenové změny (např. zboží patřící do kategorie základních životních potřeb).

- Jestliže zákazník není významným distributorem (velkoobchodníkem), který by byl schopen ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici především tehdy, jestliže:

- zákazník je velkým (z hlediska jeho poptávky), případně významným zákazníkem (např. firma s dlouhodobou tradicí a dobrým image, významná osobnost společenského života.
- Zákazník může celkem snadno přejít ke konkurenci.
- „Zákazník má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o tržní ceně, nabídce a poptávce“ [22].
- Existují snadno dostupné substituty.
- Zákazníci jsou citliví na cenové změny.
- „Kvalita zboží v daném případě pro zákazníka nehraje příliš velkou roli nebo zákazník příliš nevnímá rozdíly mezi zbožími jednotlivých dodavatelů“ [21].
- Je silným distributorem (velkoobchodníkem), který je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

Ohrožení substituty

„Existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku“ [5]. Mají-li výrobky málo blízkých substitutů, mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.

Hrozba substitutů je snižována tehdy, neexistují-li blízké substituty a jsou-li splněny některé z následujících podmínek:

- firmy, které nabízejí substituty, vyrábějí s nižšími náklady.
- „Firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku (např. v důsledku špatných distribučních kanálů, omezených výrobních zdrojů)“ [21].
- Cena výrobku, který by mohl být nahrazen substituty, je pro spotřebitele lákavá.

Rivalita mezi existujícími podniky

Rivalita firem, které působí na daném trhu, může být vysoká při splnění některých z následujících podmínek:

- jedná se o velmi málo rostoucí (případně zmenšující se) trh. Firmy se pak mohou snažit udržet svoji pozici na trhu za každou cenu, a to jak cenovou, tak i necenovou konkurencí.
- Jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví (např. trh distribuce benzínu).
- Vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat své výrobní kapacity.
- Ziskovost v odvětví je malá, proto konkurenti sledují strategii přežití.
- Výrobky, které nabízejí různí konkurenti, jsou jen málo diferencované, zákazníci příliš nevnímají rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců.

„Těchto pět sil popsaných v knize Konkurenční strategie se může pro společnost stát prostředkem k tomu, aby porozuměla svému oboru podnikání. Původně byly tyto síly vykládány jako platné vyjádření podnikatelské reality. Nyní jsou ale stále častěji interpretovány jako pravidla hry, která musí být změněna a zpochybněna, pokud má mít na určitém trhu organizace vliv“ [3].

„V Porterově modelu může silná konkurence vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože dovoluje dosáhnout vyššího zisku“ [4]. Uvedené konkurenční síly ovlivňují vývoj podniku a v průběhu času se mohou měnit.

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalézt takovou pozici podniku, která je nejméně zranitelná ze strany stávajících nebo potenciálních konkurentů, dodavatelů a odběratelů, ale i substitučních produktů. Pozici, která poskytuje nejlepší možnost obrany vůči existujícím konkurenčním tlakům, případně nabízí možnost jejich využití ve vlastní prospěch.

Tabulka 3 - Praktické použití Porterova modelu

Faktor	Otázka	Problém
Zákazníci	Jak významný jsem pro svého zákazníka?	Identita značky
	Jak významný je můj zákazník pro mě?	Náklady na změnu dodavatele
	Kolik alternativ můj zákazník má?	Diferenciace výrobků
Dodavatele	Jaké jiné dodavatelské možnosti mám?	Diferenciace dodavatelů
	Jakou měrou se tento dodavatel podílí na mém podnikatelském úspěchu?	Dostupnost substitučních dodávek
	Je výrobek nebo služba, kterou mi dodavatel dodává, významná pro mé podnikání?	Význam velikosti dodávek pro dodavatele
	Může mi dodavatel ovlivnit náklady zvýšením cen za dodávky?	Vliv dodávek na náklady nebo diferenciaci, náklady na změnu dodavatele
Noví konkurenti	Od koho se dá očekávat, že by chtěl vstoupit do odvětví?	Náklady na změnu
	Jak se mohu bránit, pokud na trh vstoupí nový konkurent?	Úspory z rozsahu, očekávaná odvěta
	Co může odradit nové konkurenty od vstupu do odvětví?	Kapitálová náročnost
Substituty	Kdyby neexistovaly výrobky, které dodávám, jak by mí zákazníci uspokojovali své potřeby?	Náklady na změnu
	Jak obtížné by bylo přesvědčit mé zákazníky, aby přešli k úplně novému výrobku, který by nahradil můj?	Ochota zákazníků ke změně
Rivalita	Kdo jsou moji nejsilnější konkurenti?	Bariéry vstupu z odvětví
	Jak si ve vztahu k nim stojím?	Identita značky
	Mohu nějak redukovat míru rivality uvnitř odvětví?	Růst odvětví, náklady na změnu
	Jaké jiné zdroje konkurenceschopnosti mají mí konkurenti?	Diferenciace výrobků

Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J. (2008)

2.3 Konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost

2.3.1 Konkurence

„Pravděpodobně všechny organizace, ať už veřejné nebo soukromé, jsou v konkurenčním vztahu k ostatním, dokud soutěží o zákazníky nebo (zvláště u veřejných služeb) o zdroje“ [9].

„Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat“ [16]. Podnik by neměl svoji konkurenci ignorovat. Konkurence nás nemusí vždy jen ohrožovat, ale může nás také inspirovat, rozšiřovat naše obzory a posilovat naše schopnosti. Schopnost rychleji něco rozpoznat, rychleji se učit a rychleji reagovat představuje klíčovou konkurenční výhodu.

„V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se vašemu podniku nejvíce podobají. Zákazníci nedokáží rozeznat, v čem je rozdíl. Váš podnik se jim bude plést s jinými. Takže se musíte odlišovat, odlišovat a ještě jednou odlišovat“ [16].

„Sledovat konkurenci je důležité, sledovat své zákazníky je ještě důležitější“ [16].

2.3.1.1 Typologie konkurence

Existuje mnoho druhů konkurence, proto si zde uvedeme členění hned z několika hledisek najednou.

Konkurence napříč trhem - konkurence mezi nabídkou a poptávkou.

Konkurence na straně poptávky - konkurence cenová,
- konkurence necenová.

Konkurence na straně nabídky - konkurence dokonalá,
- konkurence nedokonalá

Pro účely této diplomové práce zde dále bude uvedena pouze konkurence na straně poptávky.

„Podstata cenové konkurence spočívá ve snižování cen, držení nižší cenové hladiny než ostatní firmy“ [27].

Necenová konkurence znamená růst kvality a technických, estetických, ekologických aj. parametrů výrobků, a dále reklamu, obalovou techniku, kvalitní servis, prodejní a poprodejní služby, prodej na úvěr či poskytování rozličných (někdy jen zdánlivých) slev a výhod.

2.3.1.2 Typologie konkurentů

Stejně jako konkurenci i konkurenty lze členit z několika různých hledisek.

Z hlediska přímosti členíme konkurenty na:

- **přímé konkurenty** - firmy, které se na trhu prezentují podobnými výrobky,
- „**nepřímé konkurenty** - podniky, jež zatím nejsou přímými konkurenty, ale mají všechny předpoklady k tomu, aby se jimi v budoucnu staly“ [26].

Podle reakce lze členit konkurenty na:

- **Laxní konkurent** - někteří konkurenti nereagují rychle nebo výrazně na pohyb konkurence. „Může to být způsobeno tím, že pokládají své zákazníky za věrné, tím že nejsou dostatečně všímaví, nebo také tím, že nemají dostatek prostředků na reakci“ [15].
- **Vybíravý konkurent**- „Odpovídá pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. Může reagovat na snížení ceny, ale nemusí se zabývat propagační kampaní konkurenta, kterou nepokládá za nebezpečnou“ [14]. Znalost pravděpodobné reakce hlavních konkurentů umožní lépe připravit útok.
- **Konkurent – tygr** - Konkurent reaguje rychle a důrazně na jakékoliv ohrožení svého trhu. „Není radno atakovat takového

konkurenta, neboť ten má ve zvyku bojovat až do konce, jestliže jednou začne. Je vždy snazší útočit na ovečku než na tygra“ [15].

- **Scholastický konkurent** - Konkurent nevykazuje předvídatelný způsob reakce. Někdy zareaguje a někdy ne, vždy podle situace. „Žádným způsobem nelze jednání takového konkurenta předvídat“ [15].

2.3.1.3 Analýza konkurence

Aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci (současné i potenciální) všechno, co lze. „Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod i nevýhod“ [18].

Při analýze konkurence nás budou zajímat především odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši hlavní konkurenti?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké mají silné a slabé stránky?
- Jakou podobu může mít jejich reakce?

Aby mohl podnik na tyto otázky odpovědět, musí konkurenci neustále sledovat a shromažďovat o ní informace. Pro shromažďování údajů o výkonnosti konkurence lze využít různé dotazníky, interview, pozorování či analýzu záznamů.

„Konkurenty jsou firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby stejných zákazníků a jejichž nabídka je podobná“ [15]. Firma se musí snažit identifikovat své konkurenty. „Společnost musí sbírat informace o strategiích, cílech, slabínách, přednostech a možných způsobech reakce konkurentů. Firma potřebuje znát strategie všech svých konkurentů pro identifikaci nejbližších konkurentů a přijetí příslušných operací. Firma potřebuje znát cíle konkurentů pro odhad jejich dalších akcí a reakcí.

Znalost silných a slabých míst konkurence umožňuje firmě rozvinout takovou strategii, při které získá výhody tam, kde je silná. Znalost konkurentových možných způsobů reakce pomáhá firmě zvolit způsob a čas svých akcí“ [15].

Informace o konkurentech je potřeba sbírat, třídit a nepřetržitě rozšiřovat. Manažeři či majitele podniku musí mít neustále možnost získávat úplné a spolehlivé informace o konkurenci.

Přestože je orientace na konkurenci důležitá, změny potřeb zákazníků jsou důležitější. „Firmy, které v rozumné rovnováze sledují jak zákazníky, tak konkurenty, uplatňují správnou tržní orientaci“ [15].

2.3.2 Konkurenční výhoda

Pro dosažení úspěchu je potřeba konkurenční výhody, což je oblast, ve které je společnost úspěšnější než její konkurenti.

„Konkurenční výhodu získávají firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu“ [17]. Firmy mohou získat konkurenční výhodu i tím způsobem, že provádějí diferenciaci svých pracovníků. Přijímají do pracovního poměru kvalitnější síly a vzdělávají je lépe než konkurence. „Diferenciace pracovníků vyžaduje, aby ti, kdo přicházejí do styku se zákazníkem, byli zvláště pečlivě vybírání a školení“ [17].

2.3.2.1 Možnosti získání konkurenční výhody

Všechny strategické úvahy musí vycházet z existující konkurence, která se chce rovněž na trhu uplatnit a to na náš úkor. Podaří se to tomu, kdo získá dostatečnou konkurenční výhodu. 9 faktorů, které jsou v tomto směru rozhodující:

- 1. Technologie** - Organizace využívá nejnovější technologie.
- 2. Kvalita** - „Kvalita představuje sumu vlastností, které jsou nutné pro splnění určitých požadavků zákazníka“ [34].
- 3. Flexibilita** - Je to pružnost a schopnost dodávat zákazníkům různé typy zboží nebo služeb.

- 4. Rychlost** - Rychlejší vyřízení objednávek znamená rychlejší dodání zboží zákazníkům. Tento faktor nabývá stále na větším významu.
- 5. Přidané služby** - Přidávání služeb je kritickým faktorem úspěchu organizace. Aby mohla firma zvyšovat úroveň svých služeb, musí nejprve poznat specifické potřeby jednotlivých zákazníků.
- 6. Náklady** - V současné době nabývají na významu stále více náklady na služby, které produkt doprovázejí.
- 7. Jistota** - Skutečnost, že produkty jsou stále dostupné.
- 8. Reakce** - „Dělat věci rychle, kvalitně a odpovídajícím způsobem“ [34]. Jde především o rychlé reagování na změny v požadavcích zákazníka.
- 9. Spolehlivost** - Schopnost plnit dojednané dohody, ať v ústní či písemné formě.

„Je samozřejmé, že žádný podnik nemůže všechny uvedené faktory plnit současně na 100% a že se tedy musí zaměřit především na výběr těch, pro které má nejlepší předpoklady a ty plně rozvíjet“ [34].

„Opravdové konkurenční výhody lze dosáhnout pouze vytvořením něčeho nového, ne pouhou imitací námětů z jiných oblastí podnikání“ [23]. Zejména ve vztazích se zákazníky může být podnik tvořivý a pokusit se vyvinout konkurenční výhody, které budou jedinečné a obtížně napodobitelné.

2.3.3 Konkurenceschopnost

„Konkurenčně schopný podnik vnímá pečlivě přání zákazníků a řídí se jím, přichází včas s novými výrobky, hledá úsporné výrobní postupy a prosazuje se i v mezinárodním měřítku, pečuje o kvalifikaci a další potřeby svých zaměstnanců“ [19]. Krátkodobě sice může prosperovat i podnik s nízkou nebo žádnou konkurenční schopností, dlouhodobě však ne.

Konkurenční schopnost podniku vychází z životního zájmu zdravě se vyvíjející firmy – využívat nejlépe podnikový potenciál. Rozlišujeme potenciál (souhrn možností, schopností):

- technický (inovace a jejich uplatnění ve výrobě a prodeji),
- obchodní,
- finanční (plynulý koloběh finančních prostředků – platební schopnost),
- pracovní (pozornost kvalifikace pracovníků a jejímu využití).

„Pro zlepšení konkurenční schopnosti se podniky slučují nebo různým způsobem kooperují“ [19]. Důvodem může být například reklama či jiné marketingové činnosti.

2.3.3.1 Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu nebo nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

„Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům, a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch“ [33].

Tabulka 4 - Indikátory konkurenční pozice

Konkurenční přednosti	Konkurenční nedostatky
Důležité/ klíčové kompetence	Nízká kvalita výrobků
Významný vliv na rozvoj odvětví	Nedostatky v oblastech s nejvyšším

	tržním potenciálem
Nadprůměrná viditelnost na trhu	Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení
Koncentrace na nejrychleji rostoucí tržní segmenty	Velikost bez vlivu na trh
Nadprůměrné technologické a inovační schopnosti	Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku
Kreativní, podnikaví manažeři či vlastníci podniku	Zaostávání ve vývoji výrobků
Velký podíl na trhu (případně vůdčí pozice)	Zhoršující se reputace u zákazníků
Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita spotřebitelů	Nedostatek finančních zdrojů
Umístění ve výhodné strategické skupině	Podprůměrný růst příjmů
Nadprůměrná zisková marže	Vyklizování trhu ve prospěch rivalů
Lehce odlišitelné výrobky	Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním

Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J. (2008)

Výsledkem této analýzy je vážené skóre, které pro daný podnik představuje měřítko celkové konkurenceschopnosti. „Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších rivalů“ [33].

„následující pasáž o rozsahu 72 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém v knihovně fakultě JU“

