



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Faktory konkurenceschopnosti u podniků v česko-polském srovnání

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Autor práce: **Denisa Kubinová**
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Denisa Kubinová**
Osobní číslo: E15000215
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6210R015 – Ekonomika a management mezinárodního obchodu
Zadávající katedra: katedra marketingu a obchodu
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.
Konzultant práce: Jan Drašnar
Drana, s. r. o., jednatel

Název práce: **Konkurenceschopnost vybraného podniku v česko-polském srovnání**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretická rešerše pojmů konkurence a konkurenceschopnost.
3. Představení komparovaných společností.
4. Vybrané faktory konkurenceschopnosti u zvolených podniků.
5. Formulace závěrů a zhodnocení bakalářské práce.

Seznam odborné literatury:

- MACHKOVÁ, Hana. 2015. *Mezinárodní marketing: strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: GRADA, Publishing. ISBN 978-80-247-5366-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-537-4.
- MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.
- GHAURI Pervez and Philip CATEORA. *International marketing*. 4th ed. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-007-7148-157.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tui.cz/>.

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za její odborné vedení při tvorbě práce, věcné rady, ale i kritiku. Dále bych chtěla poděkovat všem vyučujícím na TU v Liberci, kteří mě doposud provedli studiem bakalářského programu na univerzitě. Mé velké díky patří také rodině, která mě podporovala po celou dobu mého studia.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá faktory konkurenceschopnosti u podniků v česko-polském srovnání. Český podnik byl vybrán na základě autorkou absolvované řízené praxe v této společnosti. Podnik polský byl následně zvolen z důvodu dlouhodobé spolupráce s českou společností. Teoretická část se zaměřuje zejména na pojmy konkurence a konkurenceschopnost, ale také na faktory konkurenceschopnosti, které jsou hlavním tématem této práce. Za pomoci odborné literatury jsou vysvětleny i další pojmy, a to například konkurenční výhoda či konkurenční strategie. V praktické části jsou faktory konkurenceschopnosti aplikovány na již zmíněné podniky. V závěru práce jsou společnosti a tyto faktory u nich porovnány, z čehož pak vyplývá, který podnik si na trhu z hlediska konkurenceschopnosti vede lépe.

Klíčová slova

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, faktory konkurenceschopnosti.

Annotation

Competitiveness Factors of Enterprises in Czech-Polish Comparison

The bachelor thesis deals with competitiveness factors of two selected enterprises in the Czech-Polish comparison. The Czech company was chosen because of controlled practice in the company by the author. The Polish company was then chosen based on the long-term cooperation with the Czech company. The theoretical part gives a definition of the meaning of competition and competitiveness but also competitiveness factors which create the main topic of this thesis. With the help of expert literature, there are also explained other terms, such as competitive advantage or competitive strategy. In the practical part of this bachelor thesis the competitiveness factors are applied to the mentioned Czech and Polish enterprises. In the end, the factors and the companies are compared, and that defines which company is better in terms of competitiveness.

Key words

Competition, competitiveness, competitive environment, competitive advantage, competitive strategy, competitiveness factors.

Obsah

Obsah	8
Seznam obrázků a tabulek	9
Úvod	10
1 Konkurence a konkurenceschopnost	11
1.1 Pojem konkurence	11
1.2 Pojem konkurenceschopnost	14
1.3 Konkurenční prostředí	16
1.4 Konkurenční výhoda	17
1.5 Konkurenční strategie	20
2 Faktory konkurenceschopnosti	25
3 Představení společností	28
3.1 Společnost Drana, s. r. o.....	28
3.2 Společnost BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.	30
4 Vybrané faktory konkurenceschopnosti u zvolených podniků	32
4.1 Vnější faktory konkurenceschopnosti společnosti Drana, s. r. o.....	32
4.2 Vnitřní faktory konkurenceschopnosti společnosti Drana, s. r. o.....	35
4.3 Vnější faktory konkurenceschopnosti společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.	43
4.4 Vnitřní faktory konkurenceschopnosti společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.	45
5 Zhodnocení situace obou podniků	49
Závěr	52
Seznam použité literatury	53

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Dělení konkurence	12
Obrázek 2: Kolo konkurenční strategie.....	21
Obrázek 3: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie	22
Obrázek 4: Tři generické strategie	23
Obrázek 5: Porterův model pěti sil.....	26
Obrázek 6: Logo společnosti Drana, s. r. o.	28
Obrázek 7: Ukázka produktů společnosti Drana	30
Obrázek 8: Logo společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.....	30
Obrázek 9: Ukázka produktů společnosti Bifix	31
Obrázek 10: Zjednodušená organizační struktura společnosti	39
Obrázek 11: Zjednodušená organizační struktura společnosti	48
Tabulka 1: Vybrané hodnoty pro výpočet rentability vl. kapitálu v tisících Kč	40
Tabulka 2: Vybrané hodnoty pro výpočet celkové zadluženosti v tisících Kč	41
Tabulka 3: Vybrané hodnoty pro výpočet likvidit v tisících Kč	42

Úvod

Konkurenceschopnost určitého podniku je závislá především na jeho schopnosti překonávat nepříznivé tržní podmínky, které mohou být zachyceny z vnějšího i vnitřního podnikatelského prostředí. Dle míry schopnosti podniku z hlediska odolávání konkurenčnímu prostředí pak lze snadno odhadnout jeho další úspěšnost v daném segmentu trhu. K tomu, aby byla zaručena konkurenceschopnost podniku slouží několik nástrojů, jejichž upotřebením představuje konkurenční strategii podniku. Tato konkurenční strategie je vytvářena na základě znalosti tržního a podnikatelského prostředí. Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro společnost. Konkurenční výhodu vytváří především dostatek informací a schopnost předpokládat vývoj daného segmentu trhu. Taková konkurenční výhoda je poté základním předpokladem pro realizaci takové podnikatelské činnosti, která povede k vyšším ziskům.

Jak je již z úvodu zřejmé, v této práci se autorka bude zabývat konkurenceschopností, konkrétně tedy téma zní *Faktory konkurenceschopnosti u podniků v česko-polském srovnání*. Český podnik autorka vybrala na základě absolvování řízené praxe v této společnosti. Podnik polský byl následně zvolen z důvodu dlouhodobé spolupráce s českou společností. Struktura bakalářské práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Cílem celé bakalářské práce je objasnit faktory konkurenceschopnosti obou podniků. V teoretické části je především nutno objasnit pojmy konkurence a konkurenceschopnost a vysvětlit jejich význam. Dále definovat pojmy jako konkurenční prostředí, konkurenční výhoda či konkurenční strategie. V neposlední řadě je nutné v teoretické části vysvětlit pojem faktory konkurenceschopnosti, který je hlavním tématem této práce.

Na část teoretickou navazuje část praktická, v níž je cílem blíže charakterizovat obě společnosti a jejich předmět podnikání. Dalším úkolem je tento teoretický pojem faktory konkurenceschopnosti prakticky aplikovat na obě společnosti, nejprve je toto popsáno u společnosti české, následně u společnosti polské. V samotném závěru práce jsou obě společnosti z hlediska těchto faktorů porovnány.

1 Konkurence a konkurenceschopnost

Tato část bakalářské práce se zabývá především pojmy konkurence a konkurenceschopnost, které jsou pro teoretickou část této práce klíčové. Budou ale také rozebrány i další pojmy jako např.: konkurenční prostředí, konkurenční výhoda a konkurenční strategie.

1.1 Pojem konkurence

Podle slovníku cizích slov znamená pojem konkurence „soupeření, soutěžení či hospodářskou soutěž“. (Linhart, 2007)

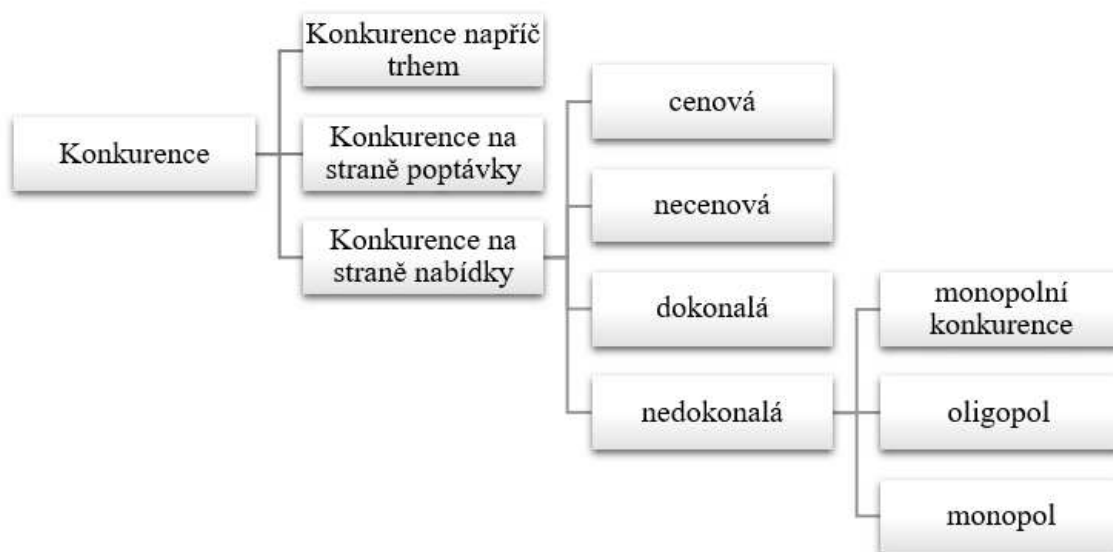
Nutno zde také podotknout, že konkurence nemá význam pouze ekonomický, ale i sociální, kulturní, etický či politický atd.

Konkurence je tedy vztah dvou a více konkurentů, přičemž konkurent musí splňovat minimálně dva předpoklady, aby mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, a to:

- musí být „konkurenční“, což znamená, že musí mít konkurenceschopnost
- a také musí mít „konkurenční“ zájem, tzn. musí chtít vstoupit do konkurence a musí být podnikavý (pokud se hovoří o konkurenci v podnikání)

Konkurence se dále z pohledu mikroekonomie může dělit do několika následujících skupin, které jsou vyobrazeny na schématu níže.

Do první takovéto podskupiny patří tato tři odvětví: konkurence napříč trhem (tzn. mezi stranou nabídky a poptávky), dále konkurence na straně poptávky a také konkurence na straně nabídky, která se dále dělí na cenovou a necenovou konkurenci a také dokonalou a nedokonalou. Konkurence nedokonalá se dále větví na monopolní konkurenci, monopol a oligopol. (Mikoláš, 2005)



Obrázek 1: Dělení konkurence (Mikoláš, 2005)

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

V této skupině jsou důležité tzv. protichůdné postoje. Výrobci vždy chtějí prodat své výrobky za co nejvyšší cenu a spotřebitelé tyto výrobky nakupovat co nejlevněji. Rovnovážený stav je tu tedy určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou. Může se stát, že pro nabídku je cena například nízká a pro poptávku vysoká, ovšem pokud výrobci a spotřebitelé chtějí plnit svoje potřeby, musí se tomuto bodu přiblížit.

Konkurence na straně poptávky

Zde se střetávají zájmy jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh, kde chce každý spotřebitel nakoupit co nejvyšší množství zboží za co nejnižší cenu, a to někdy i na úkor ostatních spotřebitelů. Je-li poptávka vyšší než nabídka, pak význam této konkurence roste a pak tato konkurence mezi spotřebiteli vede také k růstu ceny.

Konkurence na straně nabídky

Tento druh konkurence se vyznačuje tím, že každý výrobce přichází na trh s úsilím prodat za těch nejvýhodnějších podmínek co nejvíce výrobků a maximalizovat tak svůj zisk. Těmto výrobcům jde ale také o oslabování pozic svých konkurentů a získat tak podíl na trhu.

Význam této konkurence roste zejména v případě, kdy je nabídka menší než poptávka. V takovém případě pak konkurence mezi výrobci vede zpravidla k poklesu ceny.

Cenová a necenová konkurence

K tomu, aby byl maximalizován zisk výrobce a minimalizován zisk konkurenta, je výrobcí zboží využíváno několik metod. Rozlišují se zde dvě základní formy konkurence na straně nabídky, a to cenová a necenová.

V konkurenci cenové je podstatou využívání tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje. Znamená to především snahu výrobců snížit ceny vlastního zboží a tím přilákat co nejvíce kupujících.

Necenová konkurence využívá jiných metod než konkurence cenová, a to především metod konkurenčního boje. Tyto metody jsou založeny na kvalitě, technické úrovni výrobku, diferenciaci výrobku, image či designu.

Na straně nabídky se v praxi zpravidla tyto dvě základní formy konkurence propojují.

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Dokonalá a nedokonalá konkurence se rozlišuje z hlediska podmínek, jaké mají výrobci na trhu.

Do jisté míry je dokonalá konkurence ideálním stavem, resp. teoretickým východiskem pro další reálné úvahy. Tato konkurence se vyznačuje existencí velkého počtu konkurentů jak na straně nabídky, tak na straně poptávky a také napříč trhem. (Mikoláš, 2005)

Dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho konkurentů, kteří nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby. (Kotler, 2001)

Dále se také objevuje konkurence nedokonalá, která se vyskytuje v reálném ekonomickém světě, a to v několika již zmíněných formách. (Mikoláš, 2005)

Monopolní konkurence

Tento typ konkurence se skládá z mnoha konkurentů, z nichž je každý schopen odlišit své nabídky od ostatních úplně, nebo částečně. Konkurenční firmy se většinou zaměřují jen na určitou skupinu zákazníků a plně se snaží uspokojit jejich potřeby a přání, díky čemuž mohou inkasovat vyšší ceny.

Oligopol

V tomto odvětví je většinou několik větších firem nabízející výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované. Existují dva typy oligopolie – ryzí a diferencovaná. Ryzí oligopolie se skládá z několika firem, které nabízejí totožnou komoditu. Tyto výrobky jsou většinou na stejné úrovni, což znamená, že jediným způsobem, jak získat konkurenční výhodu, je buď dosáhnout nižších cen či poskytovat lepší služby. Diferencovaná oligopolie se vyznačuje složením několika firem, které nabízejí částečně odlišné výrobky, které jsou rozdílné například v jakosti, ve vlastnostech produktů či ve službách. Vyšší ceny jsou inkasovány, pokud každý z konkurentů získá vedoucí postavení alespoň v jednom z těchto hlavních atributů a zaujme tak zákazníky.

Monopol

Tzv. ryzí monopolie vzniká tehdy, pokud jediná firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti. Takový monopol někdy bývá výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin. Pokud není regulován, může si dovolit vysoké ceny, slabou nebo žádnou reklamu či minimální rozsah služeb, jelikož zákazníci v této situaci nemají jinou volbu. Pokud se objeví konkurence, může firma nabízet více služeb a investovat do technologie. (Kotler, 2001)

1.2 Pojem konkurenceschopnost

Ludvík Čichovský (2002) definoval konkurenceschopnost jako pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Čichovský dále uvádí, že konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Konkurenceschopnost má různé úrovně, což z pohledu firmy znamená odlišnou možnost úrovně prosazení se na trhu. Lze tedy říci, že pro dosahování úspěchu v rámci konkurenčního boje je zapotřebí výrazně vyšší konkurenceschopnosti než pro pouhé zapojení se do konkurence. (Zich, 2010)

Podstata konkurence firem spočívá v jejich konkurenceschopnosti, která je jednou z podob podnikatelského potenciálu. Taková konkurenceschopnost, označovaná za podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:

- Všeobecnými charakteristikami – potenciál zde existuje jako rozdíl mezi tím, co je například na trhu, a tím co může nebo musí být dáno, např. poznatky vědy či legislativou – je to tedy pravděpodobná změna, která vyvolává jednak odpor ke změně, také je to příležitost k umocnění původního potenciálu či ke vzniku nového;
- Speciální charakteristikou – zde se vyskytuje externí potenciál, který by neměl být přehlížen, jelikož omezuje potenciál firmy či se nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy, což znamená, že zde existuje velmi významný konkurent firmy, a to buď na straně nabídky či na straně potřeby. (Mikoláš, 2005)

V širším pojetí lze konkurenceschopnost chápat jako souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím také zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnější i vnitřní rovnováhy. Konkurenceschopnost určité firmy je dále specifikována jako schopnost, při které se neustále vykazuje růst produktivity neboli dosahuje se zde s omezenými vstupy práce a kapitálu vyšších výstupů. Taková konkurenceschopnost firmy se projevuje získáním, udržením a také zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu.

Konkurenční pozice firem i ekonomiky jako celku se zlepšuje především díky využívání kvalitativně založených vstupů, ke kterým se řadí např.: výzkum a vývoj, technologický pokrok, zlepšování kvalifikace pracovních sil, zejména také vznik a následné uplatnění inovací. Za předpoklad a podmínku pro dlouhodobě udržitelný růst a konkurenceschopnost je ve znalostní ekonomice považován komplexní inovační systém, což znamená nejen samotný výzkum a vývoj, ale i vytváření znalostí v souvislosti s jejich praktickým uplatněním a realizací. Po zohlednění výše uvedených souvislostí, které jsou podstatou pro

úspěšnost firem a ekonomiky, mohou být v mezinárodním kontextu vymezeny tyto čtyři rozměry konkurenceschopnosti:

- technologická konkurenceschopnost – výdaje na výzkum a vývoj, patenty, vědecké publikace,
- způsobilostní konkurenceschopnost – úroveň vzdělání, difúze technologií a jejich optimální využití, kvalitní ICT infrastruktura,
- cenová konkurenceschopnost – v globalizovaném světě dochází k razantnímu snižování nákladů u nediferencovaných produktů, a také ke stále většímu využití technologií, které šetří zdroje; cenovou konkurenční výhodu získávají země s nízkými jednotkovými pracovními náklady (vztah odměn za práci k produktivitě práce, tzn. náklady práce na jednotku výstupu),
- poptávková konkurenceschopnost – soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývojem země. (Kislingerová, 2008)

1.3 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí lze definovat v mnoha významech, tato práce se však bude zaměřovat na pojetí ekonomické a marketingové.

V ekonomickém pojetí je konkurenční prostředí vnímáno jako určité hřiště s umělými mantinely, kde podnikatelské subjekty s maximální vytrvalostí v čase a prostoru bojují a soutěží o to, aby dosáhly co nejvyšší efektivnosti a úspěšnosti při realizování ekonomických, obchodních a jiných operací. Toto snažení vede k dosažení zisku, ale i k uspokojení z podnikatelských a jiných aktivit. Konkurenční prostředí však má i další funkci, při které určuje vítěze a úspěšné subjekty a ty následně odděluje od těch méně úspěšných.

Co se týče marketingového pojetí, je konkurenční prostředí chápáno jako místo, kde se společně setkává potřeba prostředí projevoována jako pocit určitého nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšné a efektivní uspokojení takovéto poptávky je jak u prodávajícího, tak u kupujícího závislá především na konkurenčních výhodách. Tyto

konkurenční výhody jsou spojené s nabízenými produkty a službami, a také jsou důležitými aspekty při volbě produktu nebo služby či při výběrovém řízení na dodavatele. (Čichovský, 2002)

1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda se používá na trzích, kde existuje konkurence a je jádrem výkonnosti podniku. Věcně správnější výraz pro konkurenční výhodu je ale dle Portera (1993) „výhoda vyšší schopnosti konkurence“.

V souvislosti s konkurenční výhodou je také nutno zmínit hodnotu, kterou je podnik schopen vytvářet pro své kupující, tato hodnota převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Z této hodnoty již zmiňovaná konkurenční výhoda vyrůstá. Pod hodnotou si lze představit to, co jsou kupující ochotni zaplatit. S tím se pojí také vyšší hodnota, která pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenční podnik za rovnocennou užitnou hodnotu. Dále také může poskytnout zvláštní výhody, které slouží k tomu, aby vynahradily vyšší cenu. (Porter, 1993)

Konkurenční výhoda je dále také základem dobré strategie a taková strategie by měla přinést konkurenční výhodu. Konkurenční výhody jsou ty faktory, které firma potřebuje k úspěchu v podnikání. Konkurenční výhoda byla definována jako schopnost organizace přinést větší hodnotu pro své zákazníky, než jsou schopni nabídnout její konkurenti, a tak dosáhnout výhod. Takovou konkurenční výhodou může být také síla či určitý typ schopnosti, které firma používá, aby porazila své soupeře.

Některé firmy mají kvalifikované zaměstnance, zatímco ostatní mají přístup k efektivním marketingovým kanálům a finančním zdrojům. Faktory, jako jsou technologie, marketingové kanály, kvalifikovaní zaměstnanci či jedinečná konkurenční pozice mohou být považovány za konkurenční výhodu firmy.

Udržitelná konkurenční výhoda je charakterizována následujícím:

- Unikátní konkurenční postavení
- Jasně kompromisy a volby vůči konkurentům
- Aktivita přímo související se strategií podniku
- Vysoký stupeň přizpůsobení se aktivitám
- Vysoký stupeň provozní efektivity (Analoui, 2003)

Lynch (2002) tvrdí, že při hledání výhod by strategové měli zkoumat konkurenty, stejně jako samotnou firmu a její zdroje. Dále také uvedl 9 zdrojů výhod v organizaci, kterými jsou:

- Diferenciace
- Nízké náklady
- Niche marketing
- Vysoký výkon či technologie
- Kvalita
- Služby
- Vertikální integrace
- Synergie
- Kultura, vedení a styl organizace

Lynch (2002) dále došel k závěru, že neexistuje jediný způsob, jak dosáhnout udržitelné konkurenční výhody, avšak dosažení udržitelné konkurenční výhody lze ověřit třemi kritérii. Taková udržitelná konkurenční výhoda by tedy měla být:

1. Dostatečně významná (silná), aby mohla provádět změny
2. Odolná vůči změnám v životním prostředí a útokům konkurence
3. Rozpoznatelná a spojená s výhodami zákazníků

Konkurenční výhody vázané na producenta

Konkurenční výhody se dále mohou dělit do deseti tematických skupin. Tato typologie měla přispět každému producentovi k tomu, aby se zamyslel, zda by produkt, který vyrábí nemohl ve svém základu nebo i nadstavbě obsahovat takové rysy, se kterými by bylo možné takový produkt charakterizovat konkrétní konkurenční výhodou či celou škálou konkurenčních výhod.

Toto typologické rozdělení konkurenčních výhod lze chápat buď z pohledu, kdy nositelem je produkt, anebo jsou konkurenční výhody vázané na producenta.

V následující části bude uvedeno členění konkurenčních výhod z pohledu produktu jako nositele:

- Konkurenční výhody vázané na cenu – do této skupiny se zahrnuje spotřebitelská cena, prodejní cena, hodnotová cena, přiměřená cena, ale i luxus a cena, novinka a cena, technologická (designerská) dokonalost a cena, značka a cena, a také provozní náklady
- Konkurenční výhody vázané na finanční systém koupě – tato skupina obsahuje koupi za hotové, koupi na úvěr, pořízení předmětu formou leasingu, prodej na splátky a bezhotovostní platbu
- Konkurenční výhody vázané na jakost produktu – zahrnuje certifikáty norem ISO, produkty vyráběné v souladu s TQM (Total Quality Management), produkty Hand Made, Czech Made a další
- Konkurenční výhody spojené s ekologickou charakteristikou produktu – do této skupiny patří produkty, které mají značku ISO 13 000 a 13 001, dále také značky, které nesou produkty ekologicky čisté, recyklovatelné a bez zátěže k životnímu prostředí (Ecological free assortment)
- Konkurenční výhody vázané na balení produktu – v této skupině obal zastává několik funkcí a to např.: ochranu produktu, prodejní jednotku, lákadlo ke koupi, prezentační a komunikační médium a jiné
- Konkurenční výhody vázané na logistiku a dopravu produktu – obsahuje rychlost a cenu přepravy, počet distribučních linií a tras či volbu dopravce

- Konkurenční výhody vázané na informace poskytnuté odběrateli o produktu – zde rozhoduje například rychlost a formát informace, její srozumitelnost a úplnost, ale i návod k použití
- Konkurenční výhody spojené s distribučními liniemi a trasami – důležitý je zde především čas a počet distribučních linií a tras, náklady spojené s transportem či prodejními přírážkami
- Konkurenční výhody spojené se servisními službami – zahrnuje dostupnost místa servisu a jejich otevírací dobu, délku opravy, kvalitu opravy a servisu, ale i dárky za věrnost servisní síti
- Konkurenční výhody spojené s produktem – patří sem např.: novinky a inovace, kvalitní design a image produktu, jeho značka a mnoho dalších (Čichovský, 2002)

1.5 Konkurenční strategie

Pojem strategie má svůj původ v řečtině, kde volně přeložen znamená umění velitele či generála. Dále jde tento výraz chápat jako schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality, a to především v terminologii obchodníků. Příležitostně se také hovoří o strategii jako schopnosti hraničící s uměním. V angličtině je používán pojem „strategy“, který má význam výše uvedený, ale také pojem „stratagem“, který je překládán jako úkon či akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. (Horáková, 2000)

Konkurenční strategie je objevování příznivé konkurenční pozice v určitém odvětví, v níž se konkurence projevuje. Jejím cílem je především vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v tomto daném odvětví.

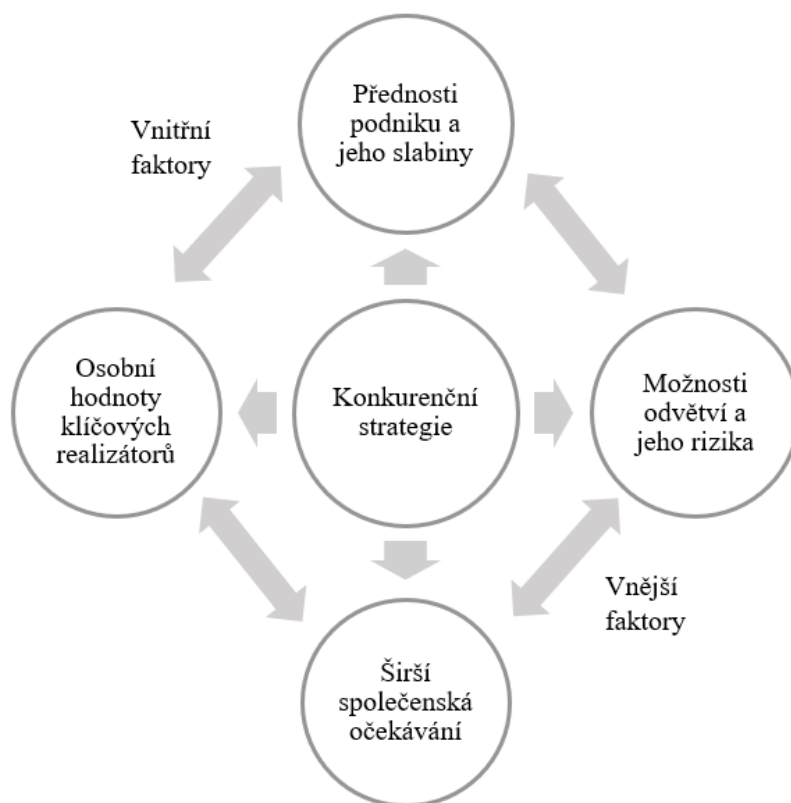
Je zde třeba si položit dvě základní otázky. Mezi první patří přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Otázka druhá spočívá v tom, jací jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení v daném odvětví. Ani jedna z těchto otázek však nestačí k tomu, aby byla správně zvolena konkurenční strategie. (Porter, 1993)

Pokud se hovoří o vypracování konkurenční strategie, jde v zásadě o to vypracovat širší zásady, které určují především to, jak bude podnik konkurovat, jaké si stanoví cíle a také jaká opatření podnik použije k dosažení těchto cílů. Pomocí následujících obrázků bude popsán klasický přístup k formulování strategie. (Porter, 1994)



Obrázek 2: Kolo konkurenční strategie (Porter, 1994)

Obrázek 2 ukazuje, že konkurenční strategie je kombinací cílů, které chce firma naplnit, a prostředků, které vedou k jejich dosažení. Tzv. kolo konkurenční strategie obsahuje cíle, které jsou ve středovém náboji kola a široce vymezuje, jak chce firma konkurovat, jejich specifických ekonomických a neekonomických záměrů. Ramena kola dále představují klíčová operační opatření, prostřednictvím kterých podnik usiluje o dosažení jejich cílů. Jakmile jsou jednou tyto operační opatření výslovně uvedena, může tato strategie ovlivnit celkové chování podniku. Tato opatření musí vycházet ze středového náboje, opírat se o něj a také musí být vzájemně propojena, jelikož jinak by se kolo neotáčelo.



Obrázek 3: Kontext, v němž je definována konkurenční strategie (Porter, 1994)

Širší smysl stanovení konkurenční strategie zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které jsou znázorněny na obr. 3. Tyto faktory určují limity toho, čeho může podnik dosáhnout. Silné stránky a slabiny podniku vyjadřují jeho schopnosti a dovednosti vůči konkurentům včetně finančních zdrojů, technologické úrovně, obchodní značky atd. S tím související osobní hodnoty podniku představují motivaci a potřeby klíčových řídicích a dalších pracovníků, kteří realizují zvolenou strategii. Pak již zmíněné silné stránky a slabiny podniku v kombinaci s osobními hodnotami určují vnitřní limity konkurenční strategie. Takovou strategii podnik může s úspěchem přijmout. Dále jsou zde vnější limity, které jsou dány odvětvím a celkovým prostředím. Možnosti odvětví a jeho rizika jsou definována jako konkurenční prostředí s nebezpečím a případným ziskem pro daný subjekt. Společenské očekávání je chápáno především tak, že odráží vliv, který mají na podnik činitelé jako je politika vlády, sociální zájmy, vývoj obecné morálky a další. Předtím, než je možné vypracovat pro dané podnikání realistický souhrn cílů a opatření, musí být tyto čtyři již zmíněné faktory posouzeny. (Porter, 1994)

Porter (1993) uvádí dva základní typy konkurenční výhody, které pramení ze struktury odvětví, a to: nízké náklady a diferenciaci. K získání jednoho z těchto typů konkurenční výhody je uplatňováno specifických strategií. Tyto generické (druhové) strategie jsou tři a slouží pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví: vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a fokus.

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nížší náklady	Diferenciaci
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciaci
	Úzký cíl	Soustředění pozornosti na nízké náklady	Soustředění pozornosti na diferenciaci

Obrázek 4: Tři generické strategie (Porter, 1993)

Vůdčí postavení v nízkých nákladech

V této strategii firma tvrdě usiluje o dosažení nejnižších výrobních a distribučních nákladů. Nízké náklady umožňují společnosti mít nižší ceny než její konkurence a také získat velký podíl na trhu. (Kotler, 2012)

Takový podnik působí v mnoha segmentech a rozsah jeho činnosti je velmi široký. Výrobce, který užívá nízkých nákladů musí následně najít a využít všechny zdroje výhody nízkých nákladů, za které by se dali považovat například snaha o úspory z velkovýroby, patentované technologie, výhodnější přístup k surovinám a jiné. Tito výrobci pak prodávají standardní výrobek, poněvadž klíčové je pro ně dosahování velkých zisků z velkovýroby či z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů. (Porter, 1993)

Diferenciace

Tato strategie spočívá v získání konkurenční výhody díky odlišnosti od konkurenčních nabídek. Jinými slovy podnik usiluje o jedinečnost ve svém odvětví a vytváří tak vysoce diferencovaný produkt. (Machková, 2015)

Podnik si zde stanovuje určité vlastnosti výrobku či služeb, které kupující vnímají jako důležité. Tím si vybuduje jedinečné postavení a následně uspokojí potřeby kupujícího, který je poté ochoten zaplatit vyšší cenu. Diferenciace se může uplatňovat nejen na výrobku nebo službě, ale i na marketingovém či distribučním přístupu. (Porter, 1993)

Fokus

Ve strategii fokus podnik zaměřuje své úsilí na jeden segment nebo skupinu segmentů uvnitř daného odvětví, namísto toho, aby se zaměřoval na celý trh. (Kotler, 2012)

To, že společnost nechce konkurovat celému trhu může být způsobeno nedostatkem zdrojů. Dalším důvodem může být to, že společnost chce, aby byl větší soulad mezi tím, co nabízí a potřebou zákazníka, čímž si vytváří udržitelnou konkurenční výhodu. (Pervez Ghauri and Philip Cateora, 2014)

Podniky využívají strategii na cílovém segmentu, kde získávají konkurenční výhodu ve svých daných cílových segmentech, i za cenu toho že nebudou mít konkurenční výhodu celkovou. Tato strategie má dvě varianty, které obě navazují na předchozí strategie, jelikož poté se podnik v jím vybraných segmentech soustřeďuje buď na nízké náklady (nákladová fokální strategie) či diferenciaci (diferenciační fokální strategie). (Porter, 1993)

2 Faktory konkurenceschopnosti

V této kapitole budou podrobněji rozebrány faktory konkurenceschopnosti, které navazují na předešlou kapitolu a úzce souvisí s pojmy jako konkurence a konkurenceschopnost.

Rozlišují se dva základní druhy faktorů konkurenceschopnosti, a to vnější a vnitřní. V následující části této práce budou nejprve rozebrány faktory vnější doplněny o grafická zpracování, a následně faktory konkurenceschopnosti vnitřní.

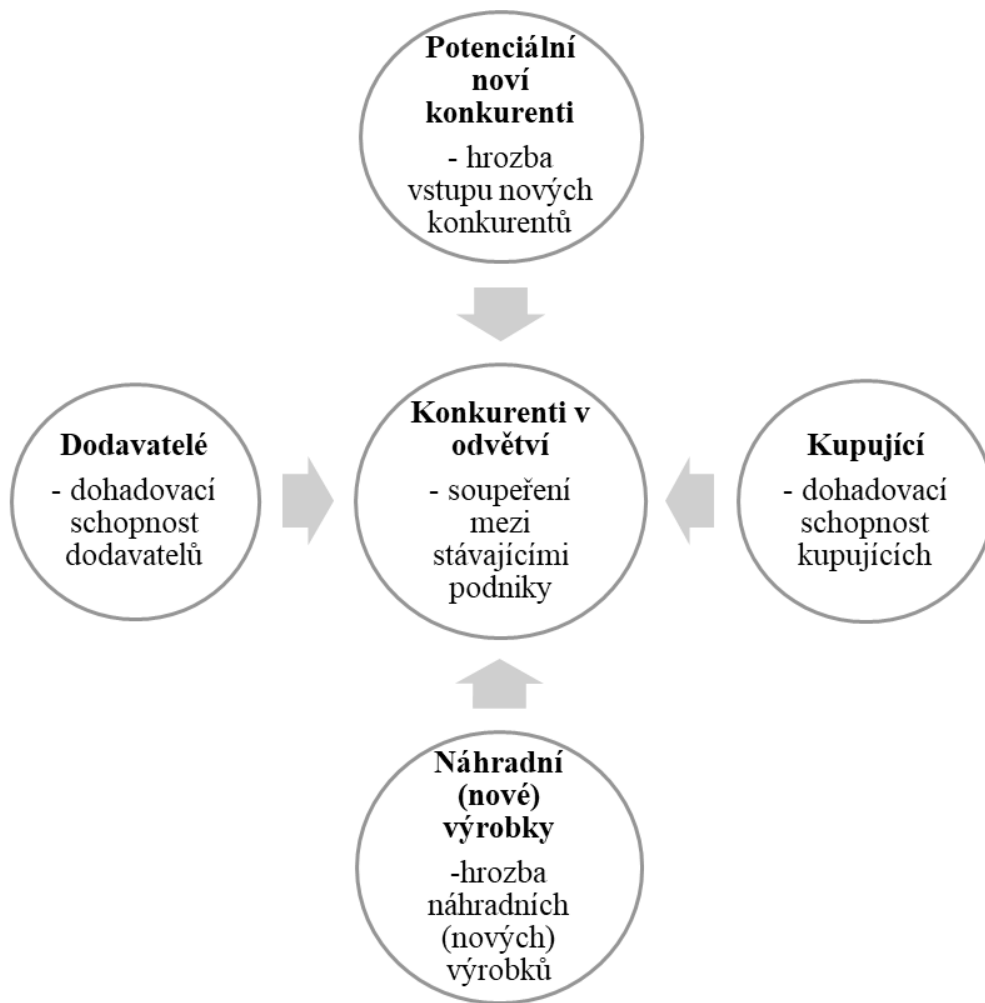
Vnější faktory konkurenceschopnosti

Dle Portera (1993) existuje pět dynamických konkurenčních faktorů, do kterých jsou vtělena pravidla konkurence, ať už v mezinárodním či domácím odvětví. Mezi tyto konkurenční faktory, často také označováno jako Porterův model pěti sil, patří:

1. potenciální noví konkurenti (hrozba vstupu nových konkurentů na trh)
2. stávající konkurence (a její soupeření v odvětví)
3. dodavatelé (zde je míněna jejich dohadovací schopnost)
4. nové výrobky (hrozba vstupu nových substitutů na trh)
5. zákazníci (rostoucí vyjednávací schopnosti zákazníků)

U všech těchto pěti faktorů je nutné položit si následující otázky: Lze zvýšit bariéry vstupu, a čím? Čím lze zlepšit naši pozici vůči dodavatelům a čím naopak snížit vyjednávací sílu zákazníků? A v neposlední řadě také: Jak lze snížit hrozbu substitutů? (Keřkovský, 2003)

Vnější faktory podnik většinou nemůže přímo ovlivňovat, případně je možnost ovlivnit tyto faktory velmi omezená a nepřímá. Síla působení těchto faktorů je různá dle konkrétního odvětví. Může se také měnit současně s vývojem tohoto odvětví. Společné působení těchto pěti sil rozhoduje o tom, jaká je schopnost firem v daném odvětví vytěžit z investic takové míry zisku, které by převyšovaly cenu vloženého kapitálu.



Obrázek 5: Porterův model pěti sil (Porter, 1993)

Vnitřní faktory konkurenceschopnosti

Mezi vnitřní faktory patří takové, které má podnik možnost ovlivnit, a které se nachází uvnitř dané společnosti. Dle Keřkovského (2002) se sem řadí následovně:

- „faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.“

Rozvoj vědecko-technický je pro konkurenční výhodu přínosný především tím, že se při něm vytvářejí nové nebo vylepšené výrobky, které se zavádějí na trh. Je zde také možnost zlepšení kvality výroby, což se pozitivně promítá do nákladových parametrů podniku.

U faktorů marketingových a distribučních je velký rozdíl mezi podniky zejména ve stupni důležitosti a využitelnosti. Je to proto, že podniky realizující individuální zakázky většinou nemusí mít natolik rozvinutou marketingovou činnost, nicméně podnik se spotřebním zbožím vyrábějící velké objemy už na tom může být podstatně jinak.

Faktory výroby a jejího řízení zaznamenávají problém, který se vyskytuje především u produktivity, rychlosti životního cyklu výrobku, a tedy i nutnosti je rychle obměňovat. Toto zapříčiňuje opuštění velkých rozsahů výroby, dnes se používá pojem „diseconomies of scale. Znamená to, že mnoho velkých a pomalu reagujících, neefektivních podniků může mít velké problémy v současné dynamické konkurenci, a to z různých důvodů, např. byrokratizace či špatné využívání kapacit.

U faktorů podnikových a pracovních zdrojů se považuje za zásadní např. organizační struktura, vztahy s odbory, kvalita zaměstnanců nebo poměr výstupů k výrobním nákladům.

Co se týče faktorů finančních a rozpočtových, jsou tyto faktory důležité zejména pro posouzení finančního zdraví podniku a finančních možností jeho rozvoje. (Keřkovský, 2002)

3 Představení společnosti

Pro tuto bakalářskou práci byly vybrány dvě společnosti, česká a polská, a to především proto, že tyto dvě firmy spolu obchodují. V následujících kapitolách budou popsány samotné společnosti a poté jejich předmět podnikání. Dále bude stručně popsána jejich historie, a nakonec jejich současné fungování.

3.1 Společnost Drana, s. r. o.

Společnost Drana, s. r. o. sídlí na severovýchodě Čech ve městě Náchod. Firma má cca. 50 zaměstnanců a na trhu je již 25 let. Firma se zabývá dovozem, zpracováním a balením koření, směsí a přípravků, ochucovadel, základů jídel, sortimentu hub a sušené zeleniny, technologických přípravků a čajů.



Okořeňte si život...

Obrázek 6: Logo společnosti Drana, s. r. o. (Drana, 2018)

Historie a současnost

Původní společnost byla založena v roce 1940 v Náchodě Františkem Drašnarem jako živnost (proto také název Drana – odvozeno od DRAšnar, NÁchod). Zabývala se obchodem s textilním, galanterním zbožím a výrobou konfekčního prádla. Živnost začínala vykupováním látek a v Náchodě pak začala 1. výroba v malé provozovně (20 lidí) na vlastním pozemku. Postupně se živnost rozrůstala a po válce v roce 1945 se přesunula na dnešní místo do ul. Českých Bratří 313, kde sídlí nyní. Na novém místě se již investovalo do tč. nejmodernějších šicích strojů zn. Singer a společnost zaměstnávala okolo 180 lidí. V roce 1946-48 František Drašnar nastartoval obchod po celé Evropě (Belgie, Holandsko, Německo, Francie, Španělsko, Švédsko, Norsko, Británie). Šilo se v prvotřídní kvalitě

dámské prádlo, dětská konfekce, pánské košile. Po vítězném únoru a nástupu Komunistické strany započalo znárodnění, represe a zavírání nevinných lidí ve vykonstruovaných procesech. Toho nebyl ušetřen ani František Drašnar, kterému byla společnost 30. 11. 1948 znárodněna.

K založení společnosti tak jak je známa dnes vedlo syna Františka Drašnara po Sametové revoluci v roce 1991 především chuť být nezávislý a nezávisle obchodovat. Nápad otevřít si firmu zaměřenou na koření prý nebyl cílený, ale spíše to byla obchodní šance, které se využilo. Od roku 1991 vyráběla firma na své 1. německé balící lince počáteční výrobky. Prodávala velmi omezený sortiment (černý čaj VIATEX gastro balení, papriku sladkou gastro balení) a postupně i další nejprve tuzemské, a od roku 1994 i koření ze zahraničí. Společnost tvořila první síť stálých odběratelů, první marketingové pokusy, nebo také zavedla ekonomický firemní systém a zaměstnala první ne-rodinné pracovníky.

Dnes se společnost soustřeďuje na 3 hlavní segmenty, a to Retail, Gastro produkty a Průmysl. Do Retailu patří jednodruhové koření a kořenící směsi. Do segmentu Gastro produktů je zařazeno především koření, kořenící směsi, sušené houby a zelenina, marinády, tekutá ochucovadla, česnekové pasty, kořenící přípravky, vývary, šťávy a vegeny či přírodní čaje. Do posledního segmentu Průmyslu patří mono koření a kořenící směsi, sušené houby a zelenina, marinády, tekutá ochucovadla, česnekové pasty, kořenící přípravky, vývary, šťávy a vegeny, ale především také technologické přípravky pro další výrobu. Standardní i nestandardní produkty nabízí společnost v široké škále funkčních balení s prémiovým vzhledem a barevným rozlišením řad.



Obrázek 7: Ukázka produktů společnosti Drana (Drana, 2018)

3.2 Společnost BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.

Společnost BiFIX leží ve vesnici Malé Hůrky (polsky Górkki Małe), která se nachází v jižním Polsku ve Slezském vojvodství v okrese Těšín. Firma má cca. 90 zaměstnanců a funguje na trhu přes 20 let. Firma se zabývá především výrobou ovocných a bylinných čajů, dále také přípravou sušeného ovoce. Nově firma začala vyrábět i ovocné džemy.



Obrázek 8: Logo společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j. (Bifix, 2018)

Historie a současnost

Společnost Bifix vznikla na základě iniciativy vlastníků. Podnik byl založen roku 1992 na ovocné farmě, kterou vlastnil nynější prezident společnosti Wojciech Piasecki.

Firma se považuje za mladého, ale dynamicky se rozvíjejícího výrobce čaje. S výrobou čaje má bohaté zkušenosti, jelikož byli prvními výrobci ovocných čajů v Polsku. Produkty firmy jsou vyráběny pouze z přírodních surovin, které pocházejí z jejich vlastních ovocných sadů. Společnost také každoročně zavádí novou nabídku zdravých a přírodních ovocných směsí. Cílem společnosti je rozšířit produkt na celý trh prostřednictvím spolehlivého zákaznického servisu. Společnost v uplynulých letech získala i několik ocenění, které potvrzují neustálé zlepšování kvality, funkčnosti a chuti jejich výrobků.

(O nas - Producent herbat Bifix, Expert Tea, 2018)

Sortiment společnosti je velice pestrý a zahrnuje především výrobu čajů. Produkce čajů je rozdělena do několika sekcí, z nichž první se zaměřuje na klasické černé a zelené čaje, další na ovocné a poslední na čaje bylinné. Všechny tyto druhy čajů se vyrábí hned v několika řadách, a to buď v klasických či pyramidových sáčcích, dále balené jako směsi, či v prémiových řadách Exclusive balené v luxusních boxech a kazetách. (Tea for the whole family, 2018)

Mezi další sortiment společnosti patří ovocné džemy, které firma začala vyrábět teprve nedávno. Džemy jsou vyráběny bez konzervantů, s nízkým obsahem cukru a vysokým podílem ovoce. (Product catalog, 2018)



Obrázek 9: Ukázka produktů společnosti Bifix (Product catalog, 2018)

4 Vybrané faktory konkurenceschopnosti u zvolených podniků

V této kapitole budou popsány vybrané faktory konkurenceschopnosti, které byly již teoreticky objasněny v druhé kapitole. Nejprve budou popsány faktory konkurenceschopnosti u české společnosti Drana, s. r. o. a to nejprve vnější a poté vnitřní. Následně bude to samé vysvětleno u polské společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j. Závěrem této práce bude samotné porovnání daných faktorů u vybraných firem. Informace do této kapitoly poskytli obchodní ředitelé společností.

4.1 Vnější faktory konkurenceschopnosti společnosti Drana, s. r. o.

Potenciální noví konkurenti

Firma se pohybuje v regionu, kde je nadbytek firem se stejným předmětem podnikání, přičemž je pocíťován nadbytek těchto firem i po celé České republice. Dle toho společnost v nejbližší budoucnosti nepředpokládá vstup jiné regionální firmy na trh.

Potenciální noví konkurenti to dle obchodního ředitele společnosti nebudou mít lehké, což dává za příčinu především tomu, že lidé jsou již na něco naučení a při koupi koření či jiných výrobků dávají přednost tomu, co znají. V regionu je firma Drana, s. r. o. známá, tudíž nový konkurent v regionu by společnost příliš neohrozil.

Stávající konkurence

Do stávající konkurence společnosti lze zařadit dvě skupiny konkurentů. Mezi první skupinu řadíme konkurenty, které dělají stejné výrobky, ale společnost Drana se s nimi příliš nesrovnává, jelikož se pohybuje v jiné cenové relaci. Těmito konkurenty jsou nadnárodní společnosti jako je: Vitana, Kotányi či Avokádo. Druhá skupina konkurentů se označuje jako přímá konkurence. V této skupině jsou dvě české společnosti, a to Benkor a Variant. Dále se sem řadí také diskontní řady již zmíněných nadnárodních společností a to: J. C. Horn

společnosti Vitana, Orient společnosti Kotányi a Nadir společnosti Avokádo. Tyto diskontní řady jsou charakteristické velmi nízkou cenou.

Společnost Benkor má cenovou politiku a kvalitu výrobků srovnatelnou s Dranou, avšak jejich hlavním mínusem jsou jejich obaly. Dafo jakožto další přímý konkurent Drany se vyznačuje nejnižšími možnými cenami výrobků na trhu. Kvalita jejich výrobků také není příliš vysoká, a to samé se dá říci i o jejich obalech. Společnost Variant se dá ze skupiny přímých konkurentů označit za největšího. Cenovou politiku i kvalitu výrobků mají velmi podobnou s Dranou, a co se týče jejich obalů, nejsou tak hezké jako obaly náhodské společnosti, avšak jsou na vyšší úrovni než u podniků Dafo a Benkor.

V této kapitole lze zmínit i několik situací, které společnost zaznamenala v minulých letech a které byly předmětem konkurenčního boje. Výše zmíněná společnost Dafo začala cíleně konkurovat společnosti Drana zavedením retailových výrobků hned poté, co s nimi na trh přišla Drana. Jejich strategie se ale příliš nevyvedla, jelikož jedinou jejich silnou stránkou byla nízká cena, avšak u retailových výrobků (tzn. v malých baleních) není cena na prvním místě, ta se řeší spíše v segmentu gastro. Druhým příkladem je společnost Variant, která před 4 lety udělala přímou kopii katalogu, a to včetně formátu i stylu.

Dodavatelé

Společnost Drana má cca. 200 dodavatelů a většinou se jedná o stálé dodavatele na jednotlivé komodity. Firma je zbytečně neměnná, pouze pokud nenastanou zásadní změny například v ceně či kvalitě, jelikož hledání nového nese určitá rizika. Je to především drahocenný čas věnovaný hledání náhrady, a na to navazující další nepříjemnosti. V 90 % situací je společnost schopna nahradit dodavatele jiným, nicméně může nastat i situace, kdy by jeho ztráta byla pro společnost nepříznivá. Tento stav by mohl nastat například pokud by polská společnost Mr. Cook, která vyrábí výrobky privátní značky Drana na základě jejich receptur a tiskových podkladů ukončila se společností Drana spolupráci, což by zapříčinilo nedostatek určitých výrobků k prodeji zhruba na měsíc či dva, jelikož obchodování s touto společností je založeno na složitější bázi.

Nové výrobky

Hrozba substitutů vyplývá z existence podobných nebo příbuzných výrobků a služeb na trhu, avšak velmi často nejsou na první pohled tyto náhrady zřetelné. Substitut tedy plní potřebu zákazníka stejně nebo lépe, než je stávající řešení. Nejde tu o stejnou nabídku, ale o alternativu. Často díky lepšímu řešení, nižší ceně, příznivějším dopadům na životní prostředí, větší dostupnosti služby apod. může zákazník začít využívat nabídky konkurence. Pro společnost Drana s jejím předmětem podnikání není hrozba substitutů příliš vysoká. Dle obchodního ředitele společnosti zatím v regionu neexistuje substitut, který by mohl nahradit jejich výrobky. Mohla by však nastat situace, kdy by konkurenční podnik přišel s inovací obalů například co se týče dávkování či nějakou novou směsí koření, zatím však nikoliv.

Zákazníci

Drana, s. r. o. má 3 hlavní typy zákazníků, a to velkoobchody, řezníky a zpracovatele (což jsou firmy typu Hamé, Kand či Boneco). Čísly lze vyjádřit, že firma spolupracuje zhruba s 200 velkoobchody, 250 řezníky a cca. 80 zpracovateli po celé ČR. Dalším typem zákazníků jsou lidé, kteří si nakoupí výrobky společnosti v nějakém velkoobchodu (například JIP potraviny Cash&Carry), či maloobchodu (Verner Potraviny).

Pro velkoobchody jsou vyráběny dvě řady výrobků, první je luxusnější (tzv. EXCLUSIVE) v prémiových baleních a druhá řada, která je méně poutavá. Pro řezníky jsou spíše než hezké obaly důležité funkční směsi, které například zvyšují vaznost masa a snižují ztráty při tepelném zpracování.

Obchodování je postaveno především na vztazích, které společnost dlouhodobě udržuje skrze své obchodní zástupce. Pro velkoobchody má podnik 2 obchodní zástupce, pro řezníky 3, kteří zastávají i funkci technologů, a na další zpracovatele připadá 1 obchodní zástupce. Cílem obchodních zástupců je zajistit dlouhodobý obchod a podmínky a následně je udržovat.

4.2 Vnitřní faktory konkurenceschopnosti společnosti Drana, s. r. o.

Faktory vědecko-technického rozvoje

V roce 2015 se firma rozhodla v oblasti vědecko-technického rozvoje udělat velké změny a zajistit fungování řízené výroby a skladů. Doposud společnost stihla zavést řízení skladů a řízení výroby je v plánu zefektivnit během roku 2018 (dále viz. Faktory výroby a řízení výroby). Do řízení skladu surovin se zahrnuje příjem surovin od dodavatelů, označení čárovým kódem, řízené zaskladnění, evidence umístění, šarže, data expirace a země původu u každé suroviny, evidence blokáci surovin z důvodu jakostních zkoušek, optimalizace zásobování výroby surovinami na základě transferových objednávek a výrobních příkazů. Všechny tyto procesy jsou řízené systémem NETTOControl.

Společnost má vlastní laboratoř, kde eviduje vzorky všech vstupních surovin a zkouší vyvíjet nové směsi a výrobky. V laboratoři lze nalézt například speciální laboratorní váhu či multifunkční robot zn. Vorwerk. Testovací zařízení není vybavením laboratoře, ale do budoucna o něm firma uvažuje z důvodu stanovení mikrobiologie a obsahu alergenů u výrobků.

K technickému rozvoji se také řadí pořízení nových míchacích a balících strojů, čímž se ve stejném čase zvýší produkce.

Společnost si zakládá na produktech vyráběných v souladu s vysokými standardy, což prokazují i následující certifikáty udělené společnosti:

- ČSN EN ISO 9001 Systém managementu kvality
- HACCP – Bezpečnost kvality,
- Eko Certifikát.

Firma plánuje také otevřít vzorkovou prodejnu, která je již postavena vedle budovy společnosti, v provozu však bude až během tohoto roku. Tato prodejna má sloužit běžným zákazníkům ke koupi koření a ostatních výrobků, ale také je v plánu prodejnu vystavět jako

tzv. showroom. To znamená, že zde budou i nějaké informace k produktům, například k historii koření apod.

Marketingové a distribuční faktory

Marketing společnosti není příliš rozvinutý. Společnost nemá žádné marketingové oddělení a netvoří ani marketingové plány, veškerý marketing zařizuje vedení společnosti. Prvotní informace o firmě se může každý dozvědět na webových stránkách společnosti (www.drana.cz), kde je popsána její činnost, nabídkové katalogy, kontakty aj.

Firma uvádí, že nejvíce využívá tzv. cílený marketing, jelikož dlouhodobě spolupracuje se stejnými velkoobchody a jim rozesílá tyto merkantilní tiskoviny v podobě letáků či katalogů, které považuje spolu s obaly výrobků za svoji silnou stránku v oblasti marketingu. Firma se dále podílí na letákových akcích svých odběratelů, které jsou cílené především na sezónní zboží. Znamená to, že určitý odběratel umístí do letáku výrobky Drany a společnost mu za to poskytne zboží v akčních cenách.

Mezi další aktivity patří to, že firma každého půl roku sponzoruje náhodské divadlo, házenou a také hokejisty. Reklamu na společnost je možné zaslechnout v regionálním hradeckém rádiu. Firma se snaží udržovat stabilní a dlouhodobé vztahy s klíčovými zákazníky, pravidelně provádí ankety ohledně jejich spokojenosti skrze své obchodní zástupce, kteří dostanou cílené otázky a pokládají je zákazníkům.

Firma v dnešní době také hodně řeší hospodárnost a kvalitu balení výrobků a to tak, že zavádí úspornější obaly, které se lépe vejdu do kazet a ty zase do krabic, což zabrání plýtvání materiálu a zajistí lepší logistiku výrobků.

Firma zaměstnává několik řidičů, kteří zajišťují regionální pokrytí trhu. Pokud se však jedná o přepravu většího objemu zboží či přepravu mimo ČR, využívá se zde služeb společností GEIS, GLS či GEBRÜDER WEISS, pro které se firma rozhodla na základě dobrých referencí.

Faktory výroby a řízení výroby

V práci budou dále řešeny faktory výroby a její řízení, přičemž na začátek je nutno zmínit, že v minulém roce firma čerpala dotace EU na nové stroje a technologii řízení skladu surovin. Tento rok firma doplní i vylepšené softwarové vybavení. V praxi to znamená, že zavede průmyslové počítače a terminály, přičemž referent výroby zadá přesný pokyn na základě čehož se bude vyrábět. Cílem je nastavit požadovanou produktivitu práce pro jednotlivá pracoviště, jelikož nyní je produktivita na pracovníka nízká. Do řízení výroby se zahrnuje například: správa výrobních příkazů, sledování rozpracovanosti a vytížení jednotlivých zařízení v reálném čase, evidence spotřeby surovin, balení a označování hotových produktů a jejich zaskladnění na danou lokaci aj. Všechny tyto procesy budou opět řízené systémem NETTOControl.

Z hlediska uspokojování tržní poptávky není produktivita podniku ideální. Jelikož vytížení výrobních kapacit je pouze jednosměnné, je zde tedy prostor pro zlepšení. Poněvadž má firma malé skladovací prostory, znamená to přítěž hned v několika směrech. Nákupčí nemůže nasmlouvat větší objem zboží od dodavatele a referentka výroby může nechat vyrobit zboží maximálně na 3 měsíce dopředu. Větší počet směn by byl ale nepodstatný vzhledem k velikosti skladovacích prostor.

Filozofie firmy je postavená na zakázkové výrobě, což znamená, že flexibilita výroby z hlediska požadavků zákazníka je brána jako jedna z nejsilnějších stránek společnosti. Firma si zakládá na flexibilitě, a proto je vždy ochotna vyhovět potřebám zákazníka, ať už ohledně balení výrobku, jeho hmotnosti či složení, které namíchá dle jeho potřeb. Všechny tyto služby se firma snaží mít vždy smluvně opatřeny z důvodu změny technologií u zákazníka apod.

Co se týče hospodárnosti využití energií, firma od roku 2013 využívá solární panely a během tohoto roku budou v provozu tepelná čerpadla, jelikož firma je centrálně napojena na teplárnu a ceny ohřevu páry razantně vzrostly. Pokud zmíním hospodárnost využití surovin a polotovarů je logické, že firma eviduje manka v podobě rozprachu či vadného výrobku a ty putují do odpadu smluvní společnosti.

Řízení zásob je evidováno v ekonomickém systému Money S3 a v letošním roce firma přejde na verzi Money S5. V tomto systému se neevidují pouze zásoby, ale je v něm obsažen i obchod, sklad, personalistika a kompletní účetnictví.

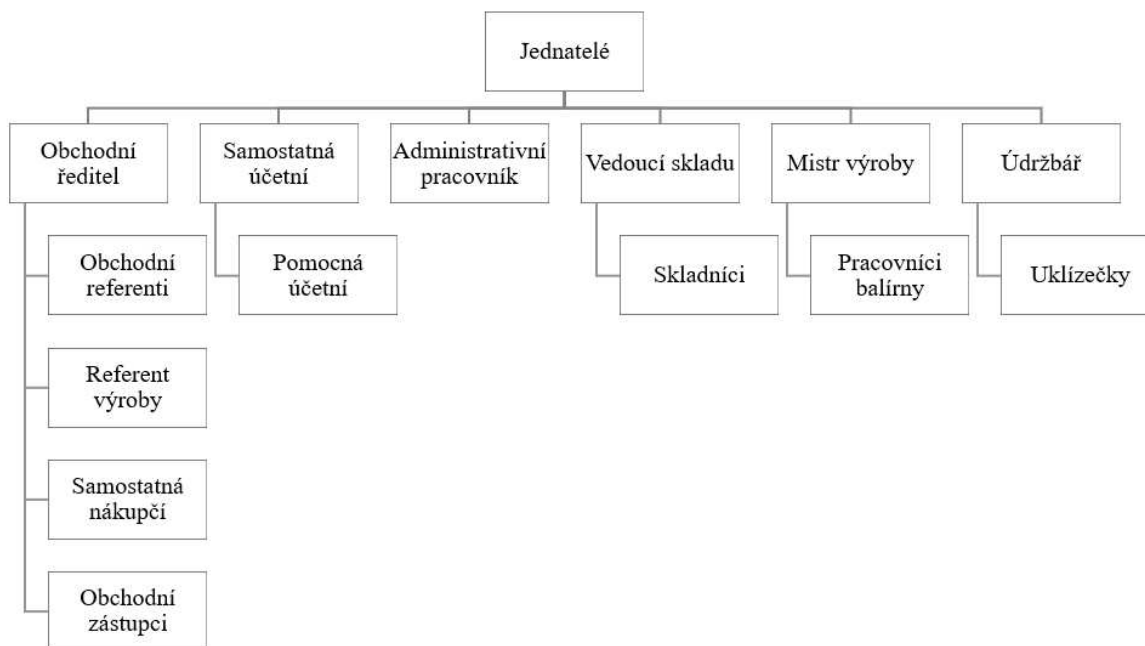
Firma 1x ročně prochází tzv. revizí kontrol, kdy se provádí celková údržba strojů, elektrorevize, kontrola výtahů, vysokozdvíhových vozíků apod. Podnik prochází i dalšími kontrolami, které provádí např.: Státní potravinářská a zemědělská inspekce či Státní veterinární správa.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Drana, s. r. o. se snaží působit jako společnost s rodinným zázemím se stálou klientelou, u nichž je image a prestiž podniku na vysoké úrovni.

Řídící pracovníky se vedení snaží motivovat ziskem z obrátu, obchodní zástupce ziskem z prodaných produktů. Tito zaměstnanci pracují jako tým, přičemž používají systém Evernote pro zjednodušení vzájemné komunikace. V tomto systému má každý pracovník svoje úkoly, ať už od vedení či úkoly plynoucí z vývoje událostí ve firmě, které vedení následně kontroluje a rozebírá s pracovníky na pravidelných poradách.

Podnik se snaží vybírat pro svou činnost kvalitní zaměstnance, proto pokaždé když se někdo zajímá o dané místo musí projít přijímacím pohovorem. Kvalitu stávajících zaměstnanců firma podporuje školeními. Všichni tyto pracovníci byli zaznamenáni na obrázku níže ve zjednodušené organizační struktuře společnosti.



Obrázek 10: Zjednodušená organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Pracovní klima a kulturu podniku se společnost snaží neustále vylepšovat. V roce 2017 firma zlepšila pracovní prostředí a zázemí zaměstnanců. Nabídla jim například: parkování v objektu, nápoje zdarma, zrekonstruovanou jídelnu s novým vybavením či nová sociální zařízení a šatny.

Co se týče strategického řízení, firma realizuje krátkodobé a dlouhodobé cíle. Mezi krátkodobé patří propojení s vyšším stupněm v ekonomickém systému Money S5, který obsahuje nadstavbové systémy pro personalistiku a řízení výroby. Mezi dlouhodobé cíle spadá rozšíření skladovacích prostor či výroba prémiových retailových výrobků nejen pro český trh aj.

Faktory finanční a rozpočtové

Drana, s. r. o. je expandující tuzemská firma s obratem přes 92 milionů Kč za rok 2016. Tržby společnosti tvoří z 30 % dovoz a zbylých 70 % tvoří tuzemsko.

V následující části bude popsáno několik finančních ukazatelů, které budou následně vypočteny pomocí vybraných hodnot z rozvahy společnosti.

Jako první byl vybrán ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE), který vyjadřuje kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vlastního kapitálu. Jinak řečeno, kolik Kč zisku vynesla každá 1 Kč vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý především pro posuzování výnosů akcionářů, majitelů podniků a dalších investorů. (Finanční analýza, 2018)

Tabulka 1: *Vybrané hodnoty pro výpočet rentability vl. kapitálu v tisících Kč*

Položka	2015	2016
HV běžného období (čistý)	4 894	9 786
Základní kapitál	2 670	2 670
Rezervní fond	287	287
Nerozdělený zisk	22 749	27 643

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (\%)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{Ø vlastní kapitál}} * 100$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (\%)} = \frac{9\,786}{35\,493} * 100 = 27,57 \%$$

Doporučená hodnota rentability vlastního kapitálu by měla být přes 15 %, která je u dané firmy vyšší.

Jako další byl vybrán ukazatel celkové zadluženosti, jehož výsledek vyjadřuje, kolik Kč celkových dluhů připadá na 1 Kč aktiv, jinými slovy kolika Kč celkových dluhů je zatížena každá 1 Kč aktiv. Čím vyšší číslo je výsledek, tím je situace horší a podnik zadluženější. (Finanční analýza, 2018)

Tabulka 2: Vybrané hodnoty pro výpočet celkové zadluženosti v tisících Kč

Položka	2015	2016
Dlouhodobé závazky	16 251	16 251
Krátkodobé závazky	10 109	21 969
Dosud nezaplacené leasingové splátky	–	–
Celková pasiva	64 523	86 607

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti

$$\text{Celková zadluženost (\%)} = \frac{\text{celkové záv.} + \text{dosud nezapl. leasin. splátky}}{\text{celková pasiva}} * 100$$

$$\text{Celková zadluženost (\%)} = \frac{16\,251 + 21\,969}{86\,607} * 100 = \frac{38\,220}{86\,607} * 100 = 44,13 \%$$

Pro rok 2016 činila celková zadluženost podniku 44,13 %, hodnota menší než 60 % určuje pozitivní vývoj pro společnost do budoucna.

Jako poslední byly zvoleny všechny tři ukazatele likvidity a to okamžitá, pohotová a běžná. Okamžitá likvidita vyjadřuje, kolik Kč pohotových peněžních prostředků připadá na 1 Kč okamžitě splatných závazků, jinými slovy kolika Kč pohotových peněžních prostředků je kryta každá 1 Kč okamžitě splatných závazků. Výsledek pohotové likvidity vyjadřuje, kolik Kč oběžných aktiv bez zásob připadá na 1 Kč krátkodobých závazků, jinak řečeno kolika Kč oběžných aktiv bez zásob je zajištěna každá 1 Kč krátkodobých závazků. Poslední z těchto likvid ukazuje, kolik Kč oběžných aktiv připadá na 1 Kč krátkodobých závazků, což znamená kolika Kč oběžných aktiv je zajištěna každá 1 Kč krátkodobých závazků. (Finanční analýza, 2018)

Tabulka 3: Vybrané hodnoty pro výpočet likvidit v tisících Kč

Položka	2015	2016
Peněžní prostředky v pokladně	545	852
Peněžní prostředky na účtech	16 033	28 496
Krátkodobé závazky	10 109	21 969
Krátkodobé pohledávky	12 191	12 628
Oběžný majetek	55 420	66 293

Zdroj: Vlastní zpracování dle rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti

$$\text{Likvidita okamžitá (1. stupně)} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen\acute{e}\text{žn\acute{i} prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Likvidita okamžitá (1. stupně)} = \frac{852 + 28\,496}{21\,969} = \frac{29\,348}{21\,969} = 1,33$$

$$\text{Likvidita pohotov\acute{a} (2. stupně)} = \frac{\text{pohotov\acute{e} pen. prostředky} + \text{krátkodobé pohl.}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Likvidita pohotov\acute{a} (2. stupně)} = \frac{29\,348 + 12\,628}{21\,969} = \frac{41\,976}{21\,969} = 1,91$$

$$\text{Likvidita běžná (3. stupně)} = \frac{\text{oběžný majetek celkem}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Likvidita běžná (3. stupně)} = \frac{66\,293}{21\,969} = 3,01$$

Doporučená hodnota u okamžité likvidity se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1. U likvidity pohotové to je okolo 1 – 1,5 a u běžné likvidity je to v rozmezí 1,5 – 2. U společnosti Drana jsou všechny tři ukazatele mírně nad doporučovanou hodnotou.

4.3 Vnější faktory konkurenceschopnosti společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.

Potenciální noví konkurenti

Polský trh je velký a rozmanitý, nachází se zde mnoho potravinářských firem, které s oblibou dovážejí výrobky i do České republiky. V Polsku se nachází několik velkých společností, které mají své distributory ve všech regionech Polska, a proto dle obchodního ředitele společnosti jsou šance pro nového konkurenta na trhu zpočátku velmi malé. Dle obchodního ředitele spíše uspějí firmy s dlouholetou tradicí, poněvadž je lidé již znají a výrobky kupují na jistotu. Společnost Bifix má tedy výhodu především v dlouholetém fungování, tudíž lze s velkou pravděpodobností říci, že nový konkurent by tuto společnost příliš neohrozil.

Stávající konkurence

Mezi největší konkurenty na polském trhu beze sporu patří společnost MOKATE SA, pod kterou patří nejrůznější značky čajů, jako například: LOYD či Babcia Jagoda (česky Babička Růženka). Kvalita některých druhů čajů (například čaje LOYD) je lepší než u společnosti Bifix, což lze říci i o jejich obalech, které jsou propracovanější a hezčí. Avšak nezávislé testy výrobků u této firmy (konkrétně čaje značky Babcia Jagoda) na začátku roku 2017 odhalily, že společnost vyrábí některé druhy tohoto čaje s vysokou hodnotou toxických látek. Čaje byly staženy z prodeje jak v Polsku, tak i ty, které byly dovezeny do ČR, nicméně firma tímto u svých zákazníků velmi poklesla.

Dalším polským konkurentem pro Bifix je společnost Malwa Tea Fasibiak W., která má na trhu tradici téměř 30 let. Společnost patří do skupiny předních výrobců čajů v Polsku. Malwa Tea jsou výrobci ovocných a bylinných čajů, stejně tak ale vyrábějí i čajové směsi či klasické černé a zelené čaje. Suroviny pro výrobu pocházejí z kontrolovaných plantáží. Tento podnik má cenovou politiku a kvalitu výrobků srovnatelnou s Bifixem, což platí i pro jejich obaly, které jsou spíše všední.

Mezi další konkurenty lze zařadit společnost Bastek Coffee & Tea, která na polském trhu působí od roku 1988 a je také předním výrobcem čajů v Polsku. Společnost se může pochlubit vysokou kvalitou čaje, což potvrzuje dovoz surovin z nejlepších plantáží na světě,

kterými jsou například: Indie, Indonésie, Malawi, Japonsko, Srí Lanka, Čína či Argentina. Jak je z tohoto patrné, kvalita výrobků je vyšší než u společnosti Bifix, avšak obaly výrobků jsou na stejné úrovni.

Dodavatelé

Společnost Bifix má zhruba 350 dodavatelů, kteří jsou povětšinou stálí. Stejně jako společnost Drana, ani Bifix dodavatele bezdůvodně nemění za jiného. Dodavatele má jak regionální, tak zahraniční. Nutno také podotknout, že ne na vše musí mít společnost dodavatele, jelikož některé suroviny pro výrobu pocházejí přímo z jejich vlastních ovocných sadů.

Nové výrobky

Jak již bylo řečeno v odstavci Nové výrobky u společnosti Drana, hrozba substitutů vyplývá z existence podobných nebo příbuzných výrobků a služeb na trhu, kdy však tyto náhrady často nejsou na první pohled zřejmé. Substitut je tedy výrobek, který plní potřebu zákazníka stejně či lépe než výrobek stávající. Nejde tu o stejnou nabídku, ale o alternativu.

Obchodní ředitel společnosti říká, že pro někoho je takovou alternativou čaje například káva, přičemž růst ceny čaje povede k růstu poptávky po kávě a obráceně.

Pro společnost Bifix toto znamená velkou hrozbu substitutů, jelikož i firem zabývajících se výrobou kávy je na polském trhu spousta. Patří mezi ně například i výše zmíněná společnost MOKATE SA, která vyrábí nejen čaje, ale i kávy či kakaa.

Zákazníci

Společnost Bifix má 2 hlavní typy zákazníků, a to velkoobchody a maloobchody. Číselně lze vyjádřit, že firma spolupracuje s cca. 320 velkoobchody a 150 maloobchody na celém území Polska. Dalším typem zákazníků jsou lidé, kteří si nakoupí výrobky společnosti přes jejich internetový obchod.

Jak pro velkoobchody, tak pro maloobchody podnik vyrábí čaje v nejrůznějších baleních. Jsou to čaje jak v klasických a pyramidových sáčcích, tak balené ve větších (například 500 g) sáčcích jako směsi, ale i v prémiových řadách balené v luxusních boxech a kazetách.

Na internetových stránkách si zákazníci mohou koupit všechny produkty společnosti, a to jak všechny druhy čajů v různých baleních, tak nyní nově i džemy.

4.4 Vnitřní faktory konkurenceschopnosti společnosti BiFIX Wojciech Piasecki Sp.j.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Podnik si zakládá na produktech vyráběných v souladu s vysokými standardy, což potvrzují i certifikáty udělené společnosti:

- ISO 9001 Systém managementu kvality
- HACCP – Bezpečnost kvality,
- BRC (British Retail Consortium) a IFS (International Food Standard),
- Eco Certifikát.

Výrobní proces byl vylepšen dodatečným laboratorním výzkumem, který začal v roce 2010, když se prezident společnosti s cílem zlepšit kvalitu výrobků a uspokojit očekávání klientů rozhodl zřídit vlastní laboratoř. V současné době laboratoř analyzuje množství zbytků pesticidů a těžkých kovů ve zdrojích používaných pro výrobu čaje. Pracovníci v laboratořích neustále zlepšují své profesní dovednosti, takže v budoucnu budou schopni provádět výzkum pověřený externími řediteli. Zařízením laboratoře je například plynový chromatograf, který stanovuje neznámé organické sloučeniny jako jsou pesticidy v sušeném ovoci apod. Dále také atomový absorpční spektrometr, který udává přítomnost a koncentraci jednotlivých kovových a nekovových prvků.

Marketingové a distribuční faktory

Společnost během svého působení vybudovala marketingové oddělení se silným týmem, který se soustřeďuje na veškerou marketingovou činnost. Mezi tyto aktivity patří například tvorba webových stránek společnosti (www.bifix.pl), které podnik pravidelně aktualizuje. Dále také tvorba katalogů, které má společnost tři stěžejní. První katalog je zaměřen na klasické černé a zelené čaje, dále na čaje ovocné a bylinné. Další katalog zahrnuje nejnovější produkty firmy, kterými jsou džemy. V posledním katalogu lze najít tzv. „HIGH QUALITY EXCLUSIVE LINE“, kde lze najít ty nejkvalitnější čaje v prémiových baleních.

Činnost marketingového oddělení zahrnuje také tvorbu jejich vlastního blogu, kde lze najít nejrůznější články k historii čajů, nebo také doporučení na koupi bylinných čajů při různých onemocněních. Podobnou aktivitou jako je tvorba blogu, je i tvorba facebookových stránek, kam se umísťují informace například o nových produktech, o sezónních akcích apod.

Společnost je také internetovým obchodníkem, kde si přes jejich stránky (www.zdroweherbaty.com.pl) lze zakoupit veškeré produkty, které firma nabízí.

Společnost se několikrát do roka účastní nejrůznějších veletrhů (například v polských městech Lodž či Słupsk), a vždy o tom své zákazníky informuje právě na facebookových stránkách. Součástí veletrhu jsou ochutnávky výrobků.

Co se týče distribučních faktorů, společnost pracuje s velkoobchodníky po celé zemi, distributory má v každém regionu Polska. Společnost má regionální prodej a distribuci rozdělenou na tři části – severní, střední a jižní, přičemž za každou část regionu je odpovědný jiný vedoucí pracovník. Mezi nejznámější velkoobchodníky, s kterými podnik spolupracuje jsou: Auchan, Makro, Rossmann, Spar a další.

Společnost je ale také významným exportérem, tudíž i v zahraničí má své stálé zákazníky. Mezi země, kam podnik své výrobky vyváží patří například: Nizozemsko, Německo, Ukrajina, Maďarsko, Řecko, Bulharsko, Rumunsko, Česká republika či Slovensko.

Faktory výroby a řízení výroby

V roce 2014 firma čerpala dotace EU na technologie pro výrobu inovačního sortimentu čajů. V rámci projektu společnost zahájila inovativní nabídku sortimentu ve formě řady ovocných a bylinných čajů obohacených o šťávy, které budou mít více nutričních a životně důležitých hodnot.

Do budoucna firma uvažuje o obměně některých výrobních strojů z důvodu využití nových technologií či zastarání.

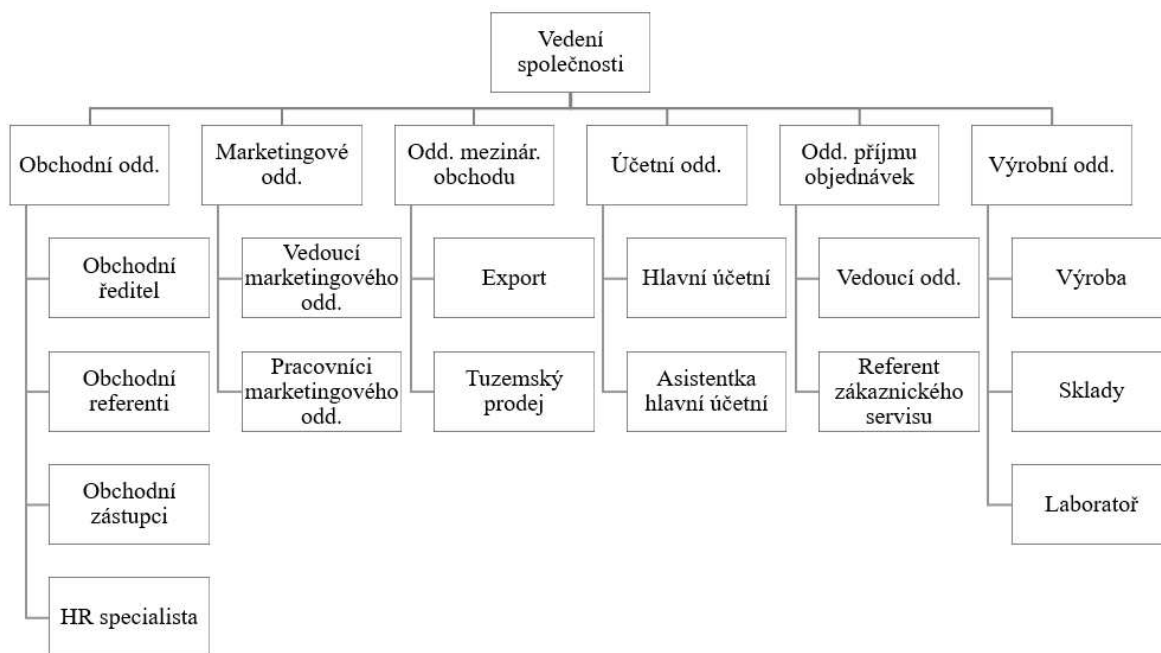
Co se týče využití energií, firma využívá solární energie. Při výstavbě byla budova společnosti navržena tak, aby se spousta energie uspořilo na využití denního světla.

Stejně jako česká společnost, i tato musí projít určitými kontrolami, a to především z hlediska potravinářského. Inspektoři Evropské unie tedy kontrolují dodržování hygienických a veterinárních norem.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Společnost si zakládá na tom, aby zaměstnávala profesionály, kteří pracují podle nejvyšších standardů a jsou to tudíž specialisté ve svých oborech. Stejně tak jako u české společnosti, i zde se polský podnik snaží vybírat pro svou činnost kvalitní zaměstnance. Zájemci o místo vedoucího pracovníka či jiného pracovníka kanceláře vždy musí projít přijímacím pohovorem, někdy je tento pohovor i několikakolový s testem jejich odborných a jiných znalostí. U ostatních pracovníků (jako například pracovníci výroby či skladu) nikoliv, ti absolvují pouze pohovor.

I zde jsou důležitými pracovníky obchodní zástupci podniku, kterých má Bifix několik. Firma si zakládá na tom, aby tito lidé byli aktivní, efektivní a milí, čímž pro společnost zajistí dlouhodobý obchod a dobré vztahy se zákazníky. I tito pracovníci jsou motivováni ziskem z prodaných produktů. Tito i další pracovníci jsou spolu s jednotlivými odděleními zaznamenáni na obrázku níže ve zjednodušené organizační struktuře společnosti.



Obrázek 11: Zjednodušená organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týká pracovního klima a kultury, podnik zahájil řadu školení a událostí, díky nimž pracují zaměstnanci dle obchodního ředitele v dobré, skoro rodinné atmosféře. Bifix nabízí i spoustu zaměstnaneckých benefitů, jako jsou například: jazykové a odborné kurzy, firemní vozidlo či příspěvky na dopravu nebo třináctý plat.

Z hlediska krátkodobých a dlouhodobých cílů firma podniká určité změny. Mezi krátkodobé cíle lze zařadit nákup dalšího vybavení do laboratoře a mezi dlouhodobé cíle lze zahrnout plánované rozšíření výroby o nové stroje. Do dvou let chce firma začít s rekonstrukcí jídelny, která bude nově vystavěna i s výdejem obědů.

Faktory finanční a rozpočtové

Ředitel obchodu, s kterým autorka při psaní faktorů konkurenceschopnosti polské firmy komunikovala, bohužel oznámil, že nemůže podat žádné informace ohledně financí.

5 Zhodnocení situace obou podniků

V této závěrečné kapitole budou zhodnoceny faktory konkurenceschopnosti obou podniků. Jednotlivé faktory budou nejprve porovnány z hlediska české a polské společnosti, tedy jinak řečeno, co dělá daný podnik jinak než ten druhý. Nejprve budou rozebrány vnější faktory společností a poté faktory vnitřní.

Jako první byl v práci rozebírán faktor zabývající se potenciálními novými konkurenty. Jak bylo popsáno výše, obě společnosti jsou na trhu již dlouho, a proto i kdyby se na trhu vyskytla hrozba nového konkurenta, ani jeden podnik to pravděpodobně příliš neohrozí.

Další z vnějších faktorů se zabýval stávající konkurencí. Pro společnost Drana, jakožto malou firmu vyrábějící koření, je samozřejmě jasné, že ji na českém trhu většina zákazníků znát nebude, a proto raději zvolí výrobce jiného (například Avokádo či Kotányi). Z regionálního hlediska má Drana výhodu v tom, že je na trhu již dlouho a lidé v okolí ji dobře znají a rádi kupují její výrobky, a jak také bylo řečeno v kapitole Stávající konkurence, v regionu si z konkurentů Drana vede nejlépe. Co se týče polské společnosti, i ta má ve stávající konkurenci jak nadnárodní společnost, tak některé stejně velké, jako je ona sama. I zde je pro firmu výhodou dlouholeté fungování a to, že jí zákazníci dobře znají. Firma byla průkopníkem výroby ovocných čajů v Polsku a díky tomu a kvalitě výrobků si vybudovala stálou klientelu zákazníků.

Co se týká dodavatelů, obě firmy mají povětšinou stálé dodavatele z důvodu dlouhodobé spolupráce, ale především kvůli nepříjemnostem způsobeným výměnou či ztrátou takového dodavatele. Proto jej ani jedna z firem nemění, pokud není důvod. Zde je ve výhodě polská společnost v tom, že na některé suroviny vůbec dodavatele nepotřebuje, jelikož toho spoustu vypěstuje na svých vlastních ovocných sadech.

Dalším vnějším faktorem konkurenceschopnosti je hrozba substitutů neboli existence podobných nebo příbuzných výrobků či služeb na trhu. Společnost Drana zde takovou hrozbu příliš nepocítuje. Dle obchodního ředitele by konkurence musela přijít s něčím inovativním, například co se týče dávkování či nějaké nové směsi koření. U společnosti polské je hrozba substitutů však patrná hned, a to u konkurence, která se zabývá například

výrobou kávy. To pro společnost Bifix znamená velkou hrozbu, jelikož firem mající tento předmět podnikání je na polském trhu spousta.

Posledním z vnějších faktorů konkurenceschopnosti jsou zákazníci. Jak česká, tak polská společnost má svoje hlavní typy zákazníků. Pro českou společnost jsou stěžejní především velkoobchody, řezníci a zpracovatele. Pro polskou firmu to jsou hlavně velkoobchody a maloobchody. Obě společnosti zde využívají své obchodní zástupce, v jejichž snaze je udržet dobrý a dlouhodobý obchod. Společnost polská má navíc ještě jeden typ zákazníka, což jsou lidé, kteří nakupují výrobky skrze jejich internetový obchod. Během tohoto roku Drana plánuje otevřít vzorkovou prodejnu, kam může přijít běžný zákazník a koupit jejich výrobky.

Mezi první z faktorů konkurenceschopnosti se řadí vědecko-technický rozvoj. Česká společnost v tomto směru realizuje změny především v zavádění řízených skladů a výroby. Doposud již zavedla řízené sklady, výroba je v plánu během tohoto roku. Polská společnost využívá fungování řízené výroby a skladů již od roku 2013. Obě společnosti mají také laboratoř, ta u české firmy je ale spíše menší, a ne tak dobře vybavená, evidují se zde pouze vzorky všech vstupních surovin a vyvíjejí se zde nové směsi a výrobky. Polská firma má laboratoř podstatně lépe vybavenou stroji, které jsou například schopny určit neznámé organické sloučeniny v surovinách aj. Obě firmy také disponují řadou certifikátů a to: ISO 9001 Systém managementu kvality, HACCP – Bezpečnost kvality či Eko Certifikát. Polská společnost má navíc certifikáty BRC (British Retail Consortium) a IFS (International Food Standard). Mezi další takový rozvoj české společnosti lze zařadit brzké otevření vzorkové prodejny vedle budovy společnosti. Tato prodejna má sloužit běžným zákazníkům ke koupi koření a ostatních výrobků, ale také je v plánu prodejnu vystavět jako tzv. showroom.

Co se týká marketingových a distribučních faktorů, na začátek lze říci, že česká společnost nemá žádné marketingové oddělení a veškerá marketingová činnost je zajišťována vedením společnosti. Nicméně polská firma takové marketingové oddělení má, a to se stará o všechny aktivity, pod které spadá například tvorba webových stránek a katalogů. Polská firma se snaží provozovat i blog, kde lze najít různé články k jejich výrobkům. Podobnou aktivitou jako je tvorba blogu, je i tvorba facebookových stránek, kam Bifix umísťuje informace například o nových produktech, o sezónních akcích apod. Další marketingovou aktivitou, kterou na rozdíl od české společnosti Bifix využívá je účast na veletrzích. Ročně se jich

zúčastní několika, a to především kvůli propagaci svých výrobků a získání potenciálních zákazníků. Co se týče distribučních faktorů česká společnost zaměstnává řidiče, kteří jsou schopni pokrýt regionální trh. Bifix má distributory v každém regionu Polska. Při přepravě větších objemů do zahraničí využívají obě firmy služeb přepravních společností.

Dalším faktorem je výroba a její řízení. Obě firmy v minulých letech čerpali dotace EU na nové stroje a na zefektivnění výroby. Společnost česká konkrétně na technologii řízení skladu surovin, které v tomto roce doplní o softwarové vybavení (průmyslové počítače a terminály), polská společnost dotace čerpala na technologie pro výrobu inovačního sortimentu čajů. Dále společnosti využívají solární energie, tepelných čerpadel aj. Ze zákona musí každá společnost projít určitými kontrolami, a to především z hlediska potravinářského (kontrola hygienických a veterinárních norem), ale i z hlediska bezpečnosti (údržba strojů apod.).

Co se týká faktorů podnikových a pracovních zdrojů, obě společnosti si zakládají na výběru kvalitních řídicích pracovníků. Pro obě firmy jsou pak velmi důležitými zaměstnanci obchodní zástupci. Jsou to lidé, kteří společně zajišťují dlouhodobý obchod a dobré vztahy se zákazníky. Jak Drana, tak Bifix se snaží neustále zlepšovat pracovní klima a kulturu podniku, od pravidelných školení až po zaměstnanecké benefity. Společnosti také realizují krátkodobé a dlouhodobé cíle, každá má trochu jiné, ale důležité je, že obě společnosti vědí, co je třeba vylepšit a následně se na to soustředí.

Posledním byl faktor finanční a rozpočtový. Zde se u polské firmy bohužel nepodařilo získat potřebné informace, avšak alespoň u české firmy bylo dle jednotlivých finančních ukazatelů vypočteno a zjištěno, že si společnost vůbec nevede špatně. U jednoho ukazatele vyšla hodnota mírně nad doporučovanou hranicí, další ukazatele určily pozitivní vývoj společnosti do budoucna.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala faktory konkurenceschopnosti u podniků v česko-polském srovnání. Český podnik byl vybrán na základě autorkou absolvované řízené praxe v této společnosti. Podnik polský byl následně zvolen z důvodu dlouhodobé spolupráce s českou společností. Struktura bakalářské práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou.

Cílem celé bakalářské práce bylo objasnit faktory konkurenceschopnosti u obou společností. Dále bylo cílem teoretické části práce především vysvětlit význam pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Poté byly definovány pojmy jako konkurenční prostředí, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Hlavním tématem této práce byl také pojem faktory konkurenceschopnosti, který byl v teoretické části objasněn také, spolu s dělením na faktory vnitřní a vnější.

Na část teoretickou navazovala část praktická, v níž bylo cílem blíže charakterizovat obě společnosti a odvětví, ve kterém podnikají. Dále byl pojem faktory konkurenceschopnosti prakticky aplikován na obě společnosti, nejprve na společnost českou, následně polskou. V samotném závěru této práce byly obě společnosti z hlediska těchto faktorů porovnány.

Seznam použité literatury

ANALOUI, Farhad a Azhdar KARAMI, 2003. Strategic management in small and medium enterprises. 1st ed. London [u.a.]: Thomson. ISBN 18-615-2962-7.

Bifix [online], 2018. In: . [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.bifix.pl/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.

Drana [online], 2018. In: . [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <https://www.drana.cz/>

Finanční analýza [online], 2018. [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2453#ch1885>

HORÁKOVÁ, Helena, 2000. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-716-9996-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9730-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9578-X.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-882-8.

KOTLER, Philip, 2001. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. Principles of marketing. 14th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-75243-1.

LINHART, Jiří, 2007. *Slovník cizích slov pro nové století: základní měnové jednotky, abecední seznam chemických prvků, jazykovědné pojmy : 30000 hesel*. Litvínov: Dialog. ISBN 80-738-2005-6.

LYNCH, Richard, 2002. Corporate strategy. 3rd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-027-3658-542.

MACHKOVÁ, Hana, 2015. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

O nas - Producent herbat Bifix, Expert Tea, 2018. Bifix [online]. [cit. 2018-02-21]. Dostupné z: <http://www.bifix.pl/o-nas/historia-firmy>

PERVEZ GHAURI AND PHILIP CATEORA, , 2014. International marketing. 4th edition. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 00-771-4815-0.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.

Product catalog, 2018. Bifix [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.bifix.pl/nicebook/dzemy/files/assets/basic-html/page-1.html>

Tea for the whole family, 2018. Bifix [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.bifix.pl/nicebook/EN/index.html#18>

ZICH, Robert, 2010. *KONCEPCE ÚSPĚCHUSCHOPNOSTI A JEJÍ POJETÍ STRATEGIE: E+M* *Ekonomie a Management* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/195467243/fulltext/D5D61FAA19AA4FA0PQ/1?accountid=17116>