



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Optimalizace konkurenční strategie vybraného podniku

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika - Marketing podniku  
*Autor práce:* **Bc. David Marhan**  
*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.



Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. David Marhan**

Osobní číslo: **E15000512**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika - Marketing podniku**

Název tématu: **Optimalizace konkurenční strategie vybraného podniku**

Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretické vymezení pojmů a problematiky konkurence
2. Charakteristika vybrané společnosti
3. Marketingová situační analýza podniku
4. Zhodnocení konkurenční pozice firmy
5. Návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BENEŠ, Michal. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Working Papers. Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, 2006.**

**ISSN 1801-4496.**

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.**

**KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.**

**KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-216712-3.**

**SLANÝ, Antonín. Konkurenceschopnost české ekonomiky. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.**

**Elektronická databáze článků ProQuest**

Vedoucí diplomové práce: **PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph.D.**

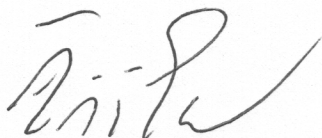
Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Miroslav Horáček**

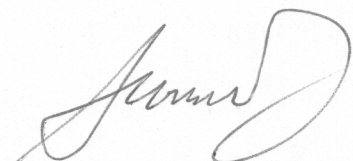
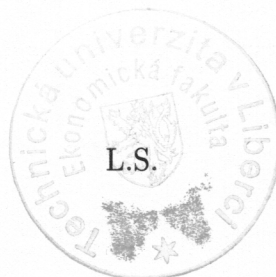
jednatel firmy

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



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



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

V Liberci dne 31. října 2016

## Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou 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 diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom 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.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

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

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích této závěrečné práce. Další poděkování patří také Ing. Miloslavu Horáčkovi, jednateři firmy DENAR spol. s r.o., za umožnění spolupráce a poskytnutí potřebných informací.

## **Anotace**

Tématem diplomové práce je optimalizace konkurenční strategie vybraného podniku. Práce se zaměřuje na identifikaci významných faktorů marketingového prostředí společnosti a zkoumá jejich dopad na celkovou konkurenceschopnost. Hlavním cílem je navržení možných opatření v oblastech, jež nejsou dostatečným způsobem využívány a mohly by pomoci při zisku konkurenční výhody. Specifická data o této firmě byla získána v rámci konzultací s odpovědnými lidmi podílejícími se na vedení. Číselné hodnoty o konkurenčních podnicích jsou čerpány především z veřejně dostupných informací uvedených v obchodním rejstříku a sbírce listin, jež spravuje Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Konkrétní opatření, obecné vyhodnocení a doporučení byly navrženy na základě zjištěných údajů při analýze podnikatelského prostředí, ve kterém společnost v současné době operuje.

## **Klíčová slova**

konkurence, konkurenceschopnost, Porter, prostředí, strategie, trh, výhoda

## **Annotation**

### **The Optimization of a Competitive Strategy of the Chosen Company**

The theme of this diploma thesis is the optimization of a competitive strategy of the chosen company. The working paper focuses on identifying important factors in marketing environment of the company and examines their impact on overall competitiveness. The main objective is to suggest possible actions in areas that are not sufficiently depleted and could help to gain a competitive advantage. Specific data about this company were obtained through consultations with responsible people involved in management. The numerical values about competitors are drawn mainly from the publicly available information contained in the Commercial Register and in the Collection of Documents administered by the Ministry of Justice of the Czech Republic. The specific actions, general evaluations and suggested recommendations are based on the data found during the analysis of the business environment in which the company is currently operating.

### **Key Words**

advantage, competition, competitiveness, environment, market, Porter, strategy

# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>10</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>12</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>13</b>
<b>1 Konkurence</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Konkurenceschopnost</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Konkurenční prostředí</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Dokonalá konkurence.....	17
1.2.2 Nedokonalá konkurence.....	17
1.2.3 Přímá a nepřímá konkurence.....	19
1.2.4 Cenová a necenová konkurence.....	19
<b>1.3 Konkurenční výhoda</b> .....	<b>20</b>
<b>1.4 Konkurenční boj</b> .....	<b>22</b>
<b>2 Charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 PEST analýza</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí</b> .....	<b>26</b>
2.2.1 Stávající konkurence.....	27
2.2.2 Nová konkurence.....	29
2.2.3 Vliv odběratelů.....	31
2.2.4 Vliv dodavatelů.....	32
2.2.5 Substituční produkty.....	32
<b>2.3 SWOT analýza</b> .....	<b>33</b>
<b>3 Konkurenční strategie</b> .....	<b>35</b>
<b>3.1 Porterovy generické strategie</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2 Kotlerovy strategie podle tržní pozice</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3 Ansoffova matice</b> .....	<b>40</b>
<b>4 Charakteristika podniku</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1 Předmět podnikání</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2 Historie společnosti</b> .....	<b>46</b>
<b>4.3 Poslání společnosti</b> .....	<b>46</b>
<b>4.4 Cíle podniku</b> .....	<b>46</b>
<b>5 Marketingová situační analýza podniku</b> .....	<b>47</b>
<b>5.1 Externí analýza podniku</b> .....	<b>47</b>



5.1.1	PEST analýza.....	47
5.1.2	Životní cyklus odvětví.....	50
5.1.3	Tržní prostředí podniku .....	51
5.1.4	Porterův model pěti sil.....	51
5.1.5	Partneři, finanční instituce, sponzoring .....	60
<b>5.2</b>	<b>Interní analýza podniku.....</b>	<b>61</b>
5.2.1	Marketingový mix 4P .....	61
5.2.2	Strategie podniku.....	64
<b>5.3</b>	<b>SWOT analýza podniku.....</b>	<b>66</b>
5.3.1	Silné stránky .....	66
5.3.2	Slabé stránky .....	67
5.3.3	Příležitosti.....	67
5.3.4	Hrozby .....	68
<b>6</b>	<b>Návrhy opatření pro zlepšení konkurenční pozice na trhu .....</b>	<b>71</b>
6.1	Strategie na základě SWOT analýzy .....	71
6.2	Identifikace rozdílových produktů .....	73
6.3	Kooperační/konfrontační strategie.....	74
6.4	Stanovení generické strategie.....	75
6.5	Strategická pozice vůči konkurenci.....	75
6.6	Proveditelnost zaměření na nové výrobky a trhy .....	76
<b>7</b>	<b>Vyhodnocení a doporučení .....</b>	<b>78</b>
7.1	Finanční vyhodnocení .....	80
	<b>Závěr .....</b>	<b>83</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>85</b>

## **Seznam zkratek**

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
CD	Cenová diskriminace
ČR	Česká republika
DK	Dokonalá konkurence
HDP	Hrubý domácí produkt
NF	Nedělitelný fond
NK	Nedokonalá konkurence
NOZ	Nový občanský zákoník
RF	Rezervní fond
STK	Stanice technické kontroly
VH	Výsledek hospodaření

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Rozvaha firmy DENAR spol. s r.o.....	44
Tabulka 2: Obrat firmy DENAR spol. s r.o.....	45
Tabulka 3: Průměrné mzdy mezi lety 2013 a 2015 .....	49
Tabulka 4: Porovnání DENAR spol. s r.o. a její konkurence v roce 2015.....	56
Tabulka 5: Konfrontační matice .....	70

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úspěchusobnost firmy.....	16
Obrázek 2: Externí prostředí firmy.....	23
Obrázek 3: Hybné síly konkurenčního prostředí.....	27
Obrázek 4: SWOT analýza.....	33
Obrázek 5: Tři generické strategie.....	35
Obrázek 6: Konkurenční tržní pozice a role.....	37
Obrázek 7: Ansoffova matice.....	41
Obrázek 8: Prodejna firmy DENAR spol. s r. o. ....	43
Obrázek 9: Distribuční řetězec značky Honda.....	64

# Úvod

Stěžním tématem této diplomové práce je optimalizace konkurenční strategie podniku DENAR spol. s r.o. Konkurenční strategií se rozumí souhrn specifických kroků, jež pomohou k dosažení stanovených cílů podmiňujících výhodnější výchozí pozici na trhu. Konkurenceschopnost je v současné době považována za velice důležitý činitel determinující úspěšnost firmy v podnikatelském prostředí, kterému by měla být upřena nemalá pozornost. Podnik se musí umět velmi rychle přizpůsobovat a reagovat na měnící se potřeby zákazníků.

Cílem této práce je analyzovat marketingové okolí společnosti ve vztahu k tržním podmínkám, identifikovat hlavní faktory, které pozitivně či negativně ovlivňují činnost firmy, a navrhnout opatření, jež pomohou zlepšit současnou situaci vůči ostatním hráčům na daném tržním prostředí. Tento podnikatelský subjekt, působící v Kosmonosech u Mladé Boleslavi, se zabývá autorizovaným prodejem automobilů, motocyklů a jiných strojů značky Honda.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi hlavních kapitol, z nichž tři tvoří literární rešerše a další čtyři obsahují praktické poznatky o současném stavu vybrané společnosti. První část se věnuje teoretické problematice konkurence, v níž jsou popsány a vysvětleny důležité termíny pro snazší pochopení a orientaci v daném tématu. Druhá kapitola se zabývá postupem při rozboru vnějšího a vnitřního, kde je pozornost zaměřena především na PEST analýzu, Porterův model pěti sil, SWOT analýzu či BCG a GE matici. Třetí oddíl pojednává o samotných konkurenčních přístupech podle různých autorů, kteří se soutěživými strategiemi detailněji zabývali.

Ve čtvrté kapitole je představena společnost včetně jejího předmětu podnikání, historie, poslání či konkrétních cílů, jichž se snaží dosáhnout. Následuje externí a interní rozbor marketingového prostředí, v kterém firma operuje a jež panuje uvnitř podniku. Na základě této analýzy jsou navržena opatření pro zlepšení konkurenční pozice na trhu a v poslední kapitole se objevuje také vyhodnocení včetně doporučených kroků, které by mohl podnik uskutečnit.

# 1 Konkurence

Konkurence je obecně chápána jako soutěž nebo rivalita mezi dvěma a více organismy, zvířaty, jednotlivci, ekonomickými subjekty nebo sociálními skupinami o území, zdroje, zboží, prestiž, uznání, ocenění, společenské nebo vůdčí postavení a zisk. Je tedy potřeba si uvědomit, že se tento pojem vyskytuje i v jiných rovinách než jen té ekonomické. Nicméně v ekonomické teorii je konkurence popisována jako stav trhu, při němž zde figurují dva nebo více tržních subjektů, které mezi sebou přímo či nepřímo soutěží a mají stejné nebo podobné nároky na přežití (Čichovský, 2002). Existují tři základní druhy konkurence, které se poté ještě dále dělí na konkrétní typy.

Prvním z nich je **konkurence mezi nabídkou a poptávkou**, neboli konkurence napříč trhem, která je založena na skutečnosti, že výrobci chtějí prodat své produkty s co nejvyšším ziskem a spotřebitelé se snaží v nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby co nejlevnějším zbožím. Pokud jsou tyto dvě strany nuceny obchodovat spolu, pak je rovnovážný stav (cena) kompromisem mezi nabízenou a poptávanou cenou. Druhý typ – **konkurence na straně poptávky** – nastává v případě převisu poptávky nad nabídkou, kdy je nedostatek zboží na trhu. Tato konkurence mezi spotřebiteli, kteří se snaží nakupovat i na úkor ostatních, vede ke zvyšování ceny produktů a právě rostoucí cena vytlačuje některé spotřebitele z trhu z důvodu nedostatku peněz nebo neochoty vynaložit tak velké množství finančních prostředků za dané zboží. Naopak **konkurence na straně nabídky** vyobrazuje situaci, kdy se výrobci snaží prodat své zboží za nejlepších možných podmínek (velký objem za vysokou cenou) za účelem maximalizace jejich zisku. Konkurence ještě nabývá na významu v případě, pokud nabídka převyšuje poptávku a na trhu je přebytek zboží. V takové situaci jsou výrobci nuceni snižovat ceny z důvodu zvýšení prodeje a ve snaze na trhu přežít (Samuelson a Nordhaus, 2007).

Pro lepší orientaci v dané problematice bude v následujících podkapitolách pozornost zaměřena také na pojmy konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, konkurenční výhoda a konkurenční boj.

## 1.1 Konkurenceschopnost

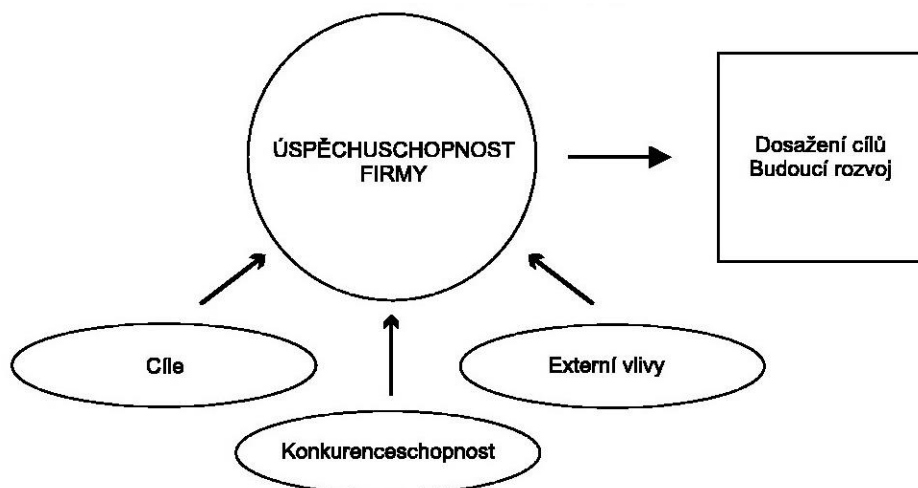
Konkurenceschopnost je v současné době velmi používané slovo, ale samotná definice je poněkud složitější. Pouhým rozkladem tohoto pojmu vzniká nezákladnější a nejobecnější vysvětlení, a to „schopnost konkurovat“. Podrobnějším popisem konkurenceschopnosti se zabývalo v minulosti mnoho světových i českých autorů.

Například italští původci Roberto Cellino a Anna Soci (2002, s. 73) se zaměřili na etymologii tohoto slova: *„In the dictionary, competitiveness is defined as a derivative word, coming from ‘to compete’ or from ‘competitive’, calling for rivalry or striving. However, the etymological root – the Latin ‘cumpetere’ – possesses a prevalent co-operative message: ‘cum’ means ‘with’ and it usually aggregates (things or persons; the opposite meaning does exist but it is less frequent); ‘petere’ means ‘to aim at’ (besides ‘to ask’). Over time the originally prevalent sense of co-operation has finally been replaced by the current connotation of opposition.“* a tvrdí, že pojem konkurenceschopnost je slovem odvozeným a původně bylo z latinského překladu chápáno ve smyslu kooperace. Až postupem času byl význam spolupráce nahrazen jeho současnou podobou, a to soutěží, tedy přesným opakem.

Naopak Čichovský (2002, s. 13) popisuje samotnou konkurenceschopnost jako *„pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.“* Tato definice je již mnohem podrobnější a také se zde objevuje pojem konkurenční prostředí, který bude popsán v následující subkapitole. Za zmínku jistě stojí i pohled Slaného (2006, s. 18), který tuto problematiku chápe ve dvou rovinách a říká, že: *„konkurenceschopnost můžeme chápat jednak v absolutním slova smyslu, tedy schopnost být přítomen na daném trhu a střetávat se tu s konkurencí. Pak však je možné ji rozumět také v relativním významu, kdy vyjadřuje úspěšnost daného subjektu ve vztahu k ostatním subjektům, se kterými se zde střetává, či chceme-li, se kterými si zde konkuruje.“*

V návaznosti na konkurenceschopnost se lze dostat k tzv. úspěchuschopnosti. Tuto koncepci popisuje Zich (2010, s. 60) jako *„přístup ke strategii, který klade důraz na*

*cílovou orientaci, rozvoj zdrojů jako základu konkurenční výhody a potřebu vymezit pozici firmy v rámci okolí, ve kterém působí, a to i ve smyslu jejího dalšího rozvoje.*“ Na obrázku 1 jsou znázorněny podněty ovlivňující úspěšuschopnost firmy.



Obrázek 1: Úspěšuschopnost firmy

Zdroj: ZICH, Robert. Úspěšuschopnost firmy. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2010, č. 1, s. 60. ISSN 1212-3609.

## 1.2 Konkurenční prostředí

Pochopení konkurence je velice důležitým faktorem determinujícím úspěšné působení firmy na trhu. Konkurenční prostředí bývá velice dynamické, a tak předvídání akcí nebo analýza strategií jsou klíčovými prvky, jak udržet krok se soupeři, či dokonce získat konkurenční výhodu. Dalo by se říci, že téměř všechny podniky působí na trzích, kde existuje nějaká konkurence. Touto skutečností jsou nejvíce potěšeni spotřebitelé, kteří tak mají možnost volby, jakým specifickým produktem uspokojí své potřeby. Velmi často se však produkcí jednoho výrobku zabývá více výrobců, což ale nemusí být někdy na škodu. Dle Grosové (2002, s. 18) „*Intenzivní konkurence uvnitř odvětví nemusí vždy znamenat vážné problémy při dosahování základních podnikatelských cílů, zisku a růstu, v daném odvětví jako celku. Zatímco cenové války mohou vést k poklesu zisku všech členů oboru, konkurování prostřednictvím reklamy může zvýšit poptávku a prospět téměř všem firmám v odvětví.*“

Existuje několik faktorů, podle nichž lze určit, o jaký typ konkurenčního prostředí se jedná. Následující předpoklady patří mezi ty nejzákladnější z nich:



- malý/velký počet výrobců na trhu
- homogenní/nehomogenní produkce
- existence/neexistence bariér vstupu do odvětví nebo výstupu z něj
- existence/neexistence patentů, obchodních známek nebo individuálních práv, která by zvýhodňovala jeden prodávající subjekt před ostatními
- firmy mají/nemají stejný přístup k výrobním zdrojům (technologie, informace, atd.)
- výrobci jsou/nejsou schopni ovlivnit svou prodejní cenu

### **1.2.1 Dokonalá konkurence**

V dokonale konkurenčním prostředí existuje nekonečně velký počet firem se stejným zaměřením, jde tedy o atomizované odvětví. Výrobci na tomto trhu produkují naprosto identický (homogenní) produkt. Neexistují žádné bariéry, které by jakkoli omezovaly podniky při vstupu nebo výstupu z odvětví. Neplatí zde žádné patenty, ochranné známky a jiné dokumenty, které poskytovaly výhodu některému podniku nebo skupině podniků na úkor zbývajících firem. Všechny firmy mají totožný přístup k technologiím a informacím o cenách konkurentů a množstvích zboží směňovaných na trhu, což v důsledku znamená stejné náklady na kus pro všechny výrobce. A žádný z těchto podniků není schopen ovlivnit cenu nebo velikost výstupu celého odvětví, pouze mohou určit, jaké množství budou individuálně vyrábět. Cena je dána exogenně, firmy jsou tedy v pozici tzv. price-takera<sup>1</sup>. Je nutné říci, že výše uvedené předpoklady jsou velice silné a v praxi toto prostředí neexistuje (Víšek, 2007).

### **1.2.2 Nedokonalá konkurence**

Nedokonale konkurenční prostředí, jak již z názvu vyplývá, je přesným opakem k dokonale konkurenčnímu v rámci předpokladů uvedených v kapitole 1.2. Existuje

---

<sup>1</sup> Price-taker je jednotlivce nebo společnost, která musí přijmout tržní cenu, jelikož nemá dostatečný podíl na trhu, aby ji jakkoli ovlivnila. Všichni účastníci dokonale konkurenčního prostředí jsou považováni za price-takera (Investopedia, 2016a).

několik typů nedokonalé konkurence, které se liší nejen počtem účastníků na trhu, ale i stranou nabídky či poptávky.

NK na straně nabídky      - Monopolistická konkurence  
                                 - Oligopol  
                                 - Monopol

NK na straně poptávky      - Monopsonistická konkurence  
                                 - Oligopson  
                                 - Monopson

- *Monopolistická konkurence.* V tomto konkurenčním prostředí se vyskytuje mnoho jedinečných produktů od širokého spektra prodávajících, kteří jsou typičtí svou nehomogenní výrobou. Tato konkurence se objevuje na většině trhů se zbožím denní spotřeby a je neblíže dokonalé soutěži. Je zde porušen předpoklad identity výrobku, což je způsobeno například odlišným vzhledem, balením nebo pojmenováním (Mikoláš, 2005).
- *Oligopol.* Oligopol se charakterizuje menším počtem výrobců, kterými bývají relativně velké firmy, jež pokrývají valnou většinu celkové nabídky trhu. Každá z těchto společností má poměrně značnou kontrolu nad množstvím produkce a jeho cenou na trhu. Typickým rysem je existence překážek bránících vstupu na trh novým konkurentům v podobě vysokých investičních výdajů, patentové ochrany nebo silné loajality zákazníků. Mezi takováto oligopolní odvětví se řadí kupříkladu farmaceutický průmysl, výroba automobilů, vývoj počítačového hardwaru nebo zpracování ropy (Mikoláš, 2005).
- *Monopol.* Monopolní prostředí signalizuje, že se na trhu vyskytuje pouze jeden prodávající subjekt. Není zde jiná možnost, jak získat požadované či substituční zboží, a tak musí kupující danou cenou přijmout, nebo se bez výrobku obejít. Na takovém trhu panují podmínky nejvíce vzdálené dokonalé konkurenci. Často se

v těchto případech objevuje cenová diskriminace<sup>2</sup>, což bývá posuzováno jako nemorální chování proti dobrým mravům. Důvody vzniku monopolů jsou poměrně různorodé, *přirozený monopol* vzniká v důsledku extrémně vysokých cenových bariér při vstupu na trh a bývá obvykle regulován státem, *přírodní monopol* díky exkluzivnímu přístupu k přírodním zdrojům pro výrobu daného produktu a *administrativní monopol* kvůli speciálnímu povolení od státu v podobě licencí, které mají chránit spotřebitele před nekvalitními výrobky (Mikoláš, 2005).

- *Monopsonistická konkurence, oligopson a monopson* jsou konkurenční prostředí dosti podobná svým protějškům a také se liší počtem účastníků na trhu, v tomto případě však na straně poptávky.

### 1.2.3 Přímá a nepřímá konkurence

Ne vždy mezi sebou soupeří pouze ti, kteří prodávají identický výrobek. Spotřebitelé jsou ochotni uspokojit své potřeby i substitučními produkty, které nemusí zcela splňovat jejich původní požadavky, ale v konečném součtu zajistí kýžený výsledek. Typickým příkladem substitutů jsou housky a rohlíky. Přímá konkurence, do které spadají podniky nabízející produkty s podobnými vlastnostmi a cenou, samozřejmě hraje největší roli v konkurenčním boji. Nicméně i výrobce motorek může být potenciální hrozbou pro automobilového prodejce z hlediska nepřímé konkurence.

### 1.2.4 Cenová a necenová konkurence

V případech, kdy se výrobci snaží získat větší podíl na trhu pomocí snížených cen a většího množství prodaného zboží, se jedná o cenovou konkurenci. Takové chování není důsledkem převisu nabídky nad poptávkou, nýbrž snahou zaujmout lepší tržní pozici. U firem, které prodávají kompletní sortiment zboží, se často záměrně snižuje cena jednoho

---

<sup>2</sup> Cenová diskriminace je cenovou strategií, která účtuje zákazníkům různé ceny za stejný produkt nebo službu. V CD prvního stupně prodávající nastavuje každému zákazníkovi nejvyšší možnou sazbu, kterou je ochoten zaplatit. V běžnějších formách CD prodejce třídí zákazníky do skupin na základě určitých vlastností a každému segmentu účtuje rozdílnou cenu zboží (Investopedia, 2016b).

statku, ale u komplementárního produktu roste. Příkladem mohou být levné telefony prodávané operátory, ale drahé poplatky za využívání různých služeb, nebo nízké ceny tiskáren a naopak vyšší u náplní a tonerů. Zvláštním pojmem spojeným s cenovou konkurencí je dumping. Dumping v praxi znamená, že výrobce prodává své zboží za poměrně nižší ceny, jež nepokryjí ani jeho výrobní náklady. Této strategie se využívá v případě, kdy chce firma zničit nebo vytlačit své konkurenty za cílem zisku dominantního postavení na trhu. Po dosažení monopolní pozice jsou ceny zvednuty zpět na původní hodnotu. Podobné chování bývá nicméně řešeno Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, jelikož není možné využívat dumpingových cen pro ničení slabších konkurentů (Urban, 2011).

Při necenové konkurenci se výrobci snaží získat a udržet zákazníky jiným způsobem než snižováním cen. Pro spotřebitele je tedy z hlediska vynaložených peněžních prostředků méně výhodná než cenová. Nicméně, na úkor nezměněných cen se ale mohou zlepšovat služby spojené s prodejem zboží nebo samotná kvalita daného produktu. Do necenové konkurence se dále řadí například obalová technologie, zákaznické věrnostní programy, reklama či poskytování množstevních slev. Jak již bylo řečeno výše, v tomto případě vzniká pozitivní vliv na technické vlastnosti a kvalitu výrobků. Tyto aspekty stimulují růst tržní poptávky, což vede ke zvyšování objemů výroby a prodaného zboží bez jakéhokoli poklesu cen. Necenová konkurence má však i své nástrahy v podobě neefektivně vynaložených finančních prostředků na reklamu, podporu prodeje, obalovou techniku a jiné (Urban, 2011).

### **1.3 Konkurenční výhoda**

Každý podnik, který chce být na trhu úspěšný, musí být o krok před ostatními. Tímto pomyslným náskokem se rozumí nějaká forma konkurenční výhody, jež pomůže odlišit firmu od ostatních soupeřů a zajistí lepší vnímání nabízených produktů očima spotřebitelů. Jak této výhody dosáhnout popisuje Kotler (2007, s. 568), který říká: *„V rámci marketingové koncepce získávají firmy konkurenční výhodu tak, že nabízí něco, co uspokojí potřeby cílových zákazníků lépe než nabídka konkurence. Bud' mohou nabídnout vyšší hodnotu pomocí nižších cen, než požaduje konkurence za podobné produkty a služby, nebo vyššího užítu, který vyrovná vyšší ceny.“* Konkurenční výhoda se může v jednotlivých

etapách rozvoje společnosti lišit. Z úplného počátku bude napodobování technologií výhodné a levnější než vyvíjení své vlastní, avšak postupem času již nemusí být konkurenceschopné.

V první fázi je konkurenční výhoda založena především na využití levných výrobních vstupů (nízká cena práce, stavebních prostorů, energií, aj.) a je tedy nazývána faktorově taženou (*factor-driven*). Firmy se snaží vyrobit a prodat obrovská množství produktů v nepříliš vysoké kvalitě spadajících do kvantitativního pojetí konkurenceschopnosti. V důsledku dosažených úspěchů postupně začne stoupat cena vstupů a dochází i ke zhodnocování měny, což může vést k výše zmíněné ztrátě konkurenceschopnosti. V takovém případě je podnik nucen přejít k výrobě kvalitativně vyzrálých produktů (Beneš, 2006).

V rámci kvalitativní konkurenceschopnosti je další fází konkurenční výhoda založená na efektivnosti (*efficiency-driven*), která se charakterizuje spíše vyšší kvalitou než nižší cenou, ale také efektivním využitím výrobních postupů. Klíčovým prvkem je zde právě přístup k pokročilejším technologiím a schopnost jich vhodně využít. Tento přístup je pomyslným spojovacím mostem mezi kvantitativním a kvalitativním konceptem konkurenceschopnosti (Beneš, 2006).

Následující fází, která již plně odpovídá kvalitativnímu pojetí, je konkurenční výhoda založená na inovacích (*innovation-driven*), jež jsou považovány za nejvýznamnější příčinu dlouhodobého růstu podniku. Inovacemi se rozumí nejen nové produkty, ale také nové výrobní postupy, využití nových tuzemských či zahraničních trhů nebo jiné formy expanze podnikání. Tato zdokonalení jsou prioritním faktorem pro budoucí rozvoj a konkurenceschopnost firmy, protože zlepšují nejen specifické vlastnosti a celkovou kvalitu výrobků, ale také pomáhají na trhu dané produkty odlišit od ostatních, což dává možnost docílit vyšších prodejních cen a konečného zisku v důsledku zvýšené výkonnosti (Beneš, 2006).

Posledním a velice mladým typem je konkurenční výhoda založená na kreativitě (*creativity-driven*). Její význam pro konkurenceschopnost se zakládá na přínosu originality

do podnikání skrze spojení kreativních odvětví s dynamickým ekonomickým sektorem. Benefitem takového postupu je právě jedinečnost, se kterou bývá spojena vysoká přidaná hodnota, jež se charakterizuje dlouhodobou udržitelností<sup>3</sup>kvůli své provázanosti s majetkem společnosti. Zdrojem kreativity není nic jiného než samotný lidský kapitál tvořený talentovanými pracovníky, o které je v současné době opravdu enormní zájem (Beneš, 2006).

## 1.4 Konkurenční boj

Konkurenční boj může být vnímán více způsoby. Pro silný podnik představuje šanci k vytlačení konkurenčních firem a ovládnutí trhu, kdežto u finančně slabých a nezaběhnutých společností znamená velké ohrožení jejich existence, popřípadě vystoupení z daného tržního prostředí. Z těchto skutečností vyplývá, že různé podniky se uchylují buď k ofenzivnímu či defenzivnímu přístupu ke svým konkurentům na základě svých finančních možností.

V rámci *ofenzivní strategie* firmy vyhledávají možné změny, detailně se připravují a okamžitě a zcela pružně reagují na nové podněty či trendy tržního prostředí. Hlavním cílem je si získat nebo udržet vedoucí postavení v daném odvětví pomocí obrovských nákladů, které ale mohou přinést i velmi vysoké zisky. Upřednostnění *defenzivní strategie* je charakteristické tím, že podniky nepředcházejí možným změnám ve svém okolí, ale reagují na ně zpětně až poté, co jsou k nim prakticky donuceny. Cílem této strategie tedy není předstížení konkurence jako v předchozím případě, nýbrž udržení současných pozic na trhu. Tohoto cíle dosahují skrze nízké náklady a ceny, které jsou zaměřeny na široké spektrum spotřebitelů (Kucziaková, 2015).

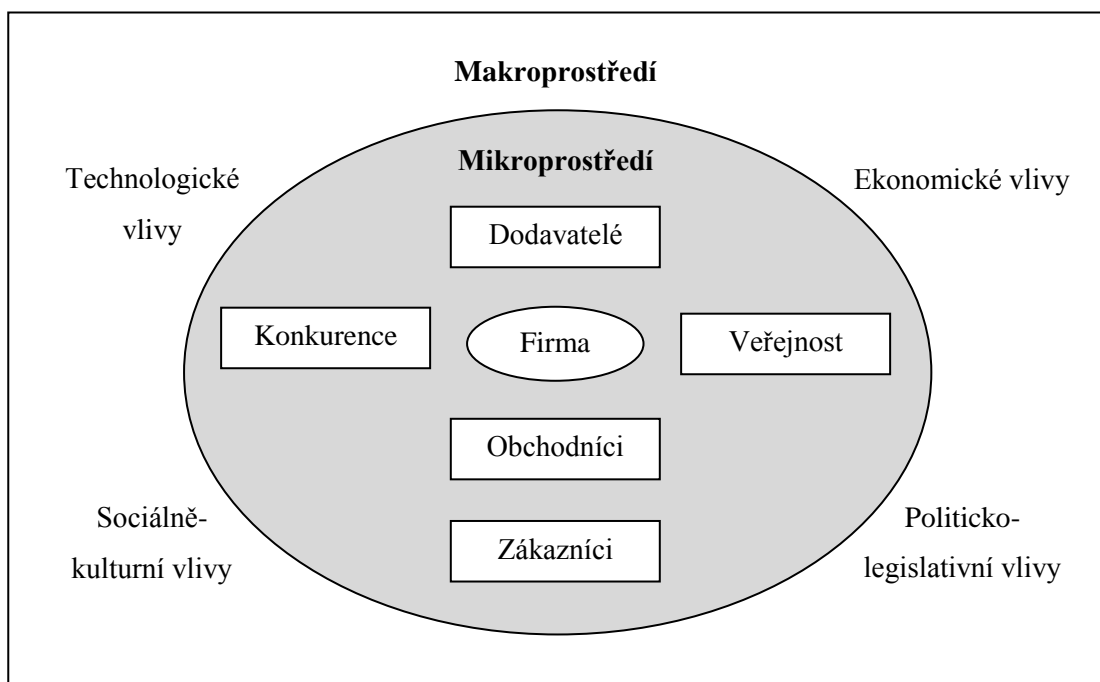
---

<sup>3</sup> Udržitelná konkurenční výhoda je výhoda, která není snadno napodobitelná, a tak může být udržována dlouhodobě. Konkurence ji nesmí být schopna věrně imitovat, jinak není udržitelná.

## 2 Charakteristika vnějšího a vnitřního prostředí

Tato kapitola se zabývá metodikou rozboru externího a interního prostředí podniků. Existuje velké množství analýz, které se využívají právě k výše zmíněnému účelu. Ty nejnámější z nich zde budou popsány, aby bylo možné se v dané problematice lépe orientovat při uplatňování těchto metod na konkrétní podnik a jeho okolní prostředí v dalších částech práce.

Na obrázku 2 je zachyceno schéma týkající se především vnějšího (externího) prostředí podniku, do kterého spadá vše v okolí firmy kromě jí samotné – tedy jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Vnitřní (interní) prostředí poté tvoří materiálové, finanční i lidské zdroje firmy. Tím je myšlen management a jeho zaměstnanci, mezilidské vztahy na pracovišti, kultura společnosti, etická stránka podniku, využitá organizační struktura a podobné. Jde tedy o faktory, které mohou být vrcholovými manažery přímo ovlivňovány či zcela řízeny.



Obrázek 2: Externí prostředí firmy

Zdroj: vlastní zpracování podle (KOUDELKA a VÁVRA, 2007)

Podnik musí své strategie přizpůsobovat okolí, pokud chce být úspěšná. Vlivy makroprostředí působí na všechny účastníky konkurenčního odvětví téměř totožně, a tak je jejich analýza považována za neodmyslitelnou součást při plánování konkrétní strategie. Na druhou stranu, jednotlivé společnosti se s nimi ale vyrovnávají rozdílně. Makroprostředí také výrazně omezuje možnosti firem z důvodu, že tyto vnější faktory nejsou samotnými podniky příliš ovlivnitelné. K popisu jednotlivých vlivů tohoto prostředí se používá především PEST analýza, případně její obměny.

Mikroprostředí se dá přirovnat ke konkrétnímu odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Mezi tyto charakteristiky patří například velikost trhu, vstupní bariéry, fáze životního cyklu, počet působících firem, aj. (viz kapitola 1.2). Subjekty v mikrookolí je možné podle Koudelky a Vávry (2007) dále rozdělit na vertikální a horizontální marketingové prostředí, jak je možné vidět na schématu obrázku 1. Analýza užšího okolí podniku je velice důležitá pro přípravu strategií za účelem dosažení vytyčených cílů. Výstupem této analýzy by měla být identifikace hybných sil, které v tomto prostředí působí a zásadně ovlivňují činnost podniku. V rámci orientace především na konkurenci bude zcela jistě využito Porterova modelu pěti sil.

## **2.1 PEST analýza**

PEST analýza je velice užívaná metoda, pomocí které se zkoumá makrookolí podniku z hlediska politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických vlivů v rámci celé ČR. Existuje mnoho obdob PEST analýzy, jako například SLEPT, PESTLE a jiné, ve kterých se zohledňují další faktory, které mohou na firmu působit. Nejdetajnějším formou tohoto rozboru se může jevit STEEPLD, která popisuje sociální, technologické, ekonomické, ekologické, politické, legislativní, etické a demografické vlivy z firemního makroprostředí.

- *Politicko-legislativní faktory.* Vláda a jiné státní orgány mohou velmi silně ovlivňovat fungování ekonomiky pomocí vydaných zákonů a kontrolou jejich dodržování. Typickým příkladem je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, který se zabývá antimonopolními opatřeními, jež značně regulují tržní prostředí v případech silně nedokonalé konkurence. Dalšími faktory jsou poté ochrana



životního prostředí a ochrana spotřebitele, legislativa regulující podnikání, daňová politika, pracovní právo a v neposlední řadě i celková stabilita politické scény či předpisy Evropské unie (Majchráková, 2011).

- *Ekonomické faktory.* Analýza ekonomického prostředí je velice důležitá pro odhad ceny pracovní síly nebo jednotlivých produktů a služeb. Sleduje se zde fáze hospodářského cyklu naší i světové ekonomiky (deprese, recese, oživení či konjunktura), změny v ukazatelích HDP či míra inflace a nezaměstnanosti. Monetární politika centrální banky ovlivňuje množství peněz v oběhu, úrokové sazby, kurzy cizích měn a další faktory, které musí být také brány v potaz. Nelze opomenout ani stav platební bilance, míru zadlužení nebo situaci na kapitálovém trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2002).
- *Socio-kulturní faktory.* Tato oblast je ze čtyř uvedených skupin nejlépe identifikovatelná, protože lze mnoho údajů nalézt v průzkumech Českého statistického úřadu. Firmy pohybující se na B2B<sup>4</sup> trzích nemusí na tyto vlivy příliš zkoumat. Naopak maloobchodní podniky zaměřující se na prodej koncovým zákazníkům potřebují analyzovat různé demografické ukazatele, životní úroveň a příjmy, trendy životního stylu, postoje, vzdělání, náboženské a etnické otázky či spotřební zvyky.
- *Technologické faktory.* Dnešní doba je velice dynamická a velký důraz se klade na rozvoj technologií. Investování do technologického rozvoje se stává pro firmy nezbytností, ale také s sebou přináší velká rizika. Dle Keřkovského a Vykypěla (2002, s. 40) "*v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie (DVD versus kazety, digitální pásky) a do poslední chvíle zpravidla není jisté, zda určitý výzkum a vývoj budou úspěšně zakončeny a zda jejich výstupy budou akceptovány spotřebiteli v míře, zajišťující návratnost vynaložených prostředků.*"

---

<sup>4</sup> B2B je označení pro obchod mezi jednotlivými podniky, které se neorientují na koncové spotřebitele. Důraz není kladen na získání nových zákazníků, nýbrž na logistiku a samotnou transakci. Dalšími typy jsou například B2C (podnik s koncovými zákazníky) a B2G (podnik s vládou).

Mimo technický rozvoj se dále zkoumá i oblast ekologie či kvartérní sféra, která zahrnuje aplikovanou vědu a výzkum a jejich vládní podporu, vysoké školství, apod. Částečně sem patří i Intellectual Property<sup>5</sup>, které je na pomezí politického a technologického prostředí.

## **2.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí**

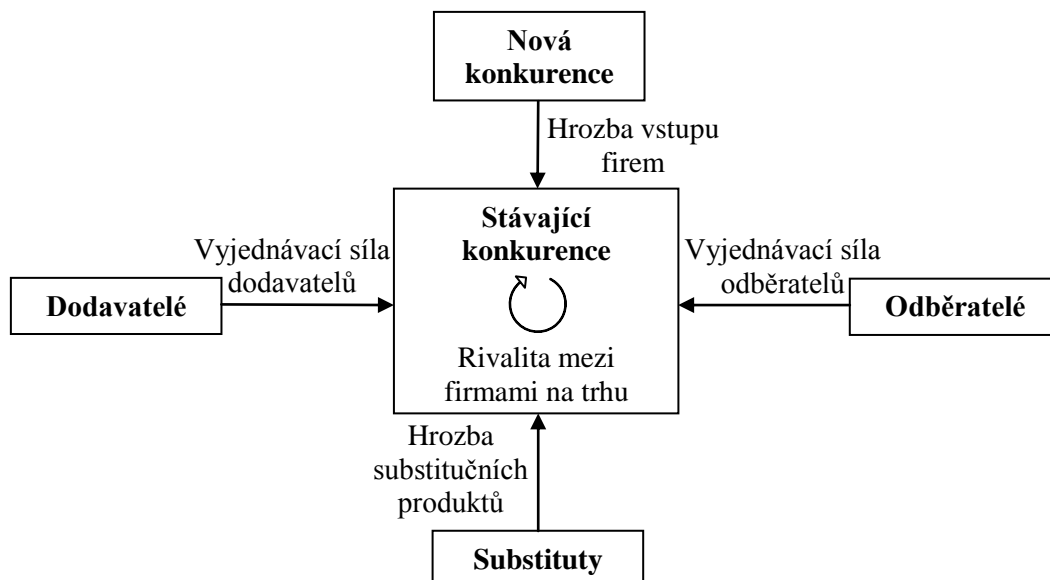
Porterův<sup>6</sup> model pěti sil je základním nástrojem sloužícím k analýze konkurenčního prostředí organizace a rizik s ním spojených. Podstatou této metody je rozbor jednotlivých vlivů, které v daném odvětví působí; odhad chování subjektů, jež se objevují na trzích; a prognózování možného vývoje. Jak již z názvu vyplývá, na podnik působí faktory z pěti různých směrů.

Na obrázku 3 je zachyceno základní schéma Porterova modelu pěti sil. Prvními dvěma hybnými silami jsou stávající konkurence mezi podniky v odvětví a možnost vstupu nových firem do tržního prostředí. Dalšími jsou poté vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů. V neposlední řadě nelze opomenout ani výskyt jiných substitučních produktů v daném odvětví.

---

<sup>5</sup> Intellectual property (česky duševní vlastnictví) zaručuje výhradní práva k nakládání s vynálezy a díly pomocí ochranných známek, autorských práv, patentů, aj.

<sup>6</sup> Michael E. Porter je americký ekonom, vědec a profesor přednášející na Harvard University. Je autorem mnoha ekonomických teorií a strategických konceptů, které řeší problémy s tržní konkurencí, ekonomickým rozvojem, životním prostředím či zdravotní péčí (Harvard Business School, 2016).



Obrázek 3: Hybné síly konkurenčního prostředí  
Zdroj: vlastní zpracování podle (PORTER, 1998)

### 2.2.1 Stávající konkurence

Firmy mezi sebou soupeří, protože cítí potřebu nebo možnost vylepšit svou současnou konkurenční pozici na trhu. Využívají různých technik v podobě cenových soutěží, propagačních bitev, produktových inovací či zlepšení zákaznického servisu a záruk. Ve většině odvětví kroky podniknuté za účelem zlepšení pozice jsou velice zřejmé a konkurenční firmy mají ve zvyku vést protiútok. Toto schéma akce a reakce může, ale nemusí, zanechat iniciátora a celé odvětví v lepší pozici než byla výchozí. Pokud ale tyto protiútoky až příliš vygradují, může celé odvětví utrpět ztráty. Intenzivní konkurence je důsledkem několika faktorů:

- *Velký počet nebo stejně silní konkurenti.* V důsledku existence velkého množství podniků v daném odvětví je vysoká pravděpodobnost výskytu nekonvenčních firem. Tito "samotáři" často věří, že jejich konkurenční opatření zůstanou nepovšimnuta. I v případě, že v odvětví existuje pouze malý počet firem, které jsou stejně silné z hlediska velikosti a výrobních zdrojů, se vytváří možnost nestability z důvodu možného sklonu ke vzájemnému boji a kvůli zdrojům dostupným pro dlouhodobé a různé reakce (Porter, 1998).

- *Pomalý růst odvětví.* Pomalý průmyslový rozvoj mění konkurenční boj na hru o tržní podíl pro všechny firmy, jež se snaží na daném trhu expandovat. Tržní podíl nehraje tak důležitou roli v případě, kdy se daný sektor rychle a dynamicky vyvíjí, jelikož podniky zlepšují své výsledky pouze tím, že drží krok s tempem růstu konkrétního odvětví. Veškeré finanční a manažerské zdroje firem mohou být spotřebovány jen samotným rozvojem průmyslu, nikoli bojem o tržní podíl (Porter, 1998).
- *Vysoké fixní a skladovací náklady.* Vysoké fixní náklady vytváří silný tlak na všechny firmy z pohledu využití svých kapacit, což často vede k výraznému snižování cen výrobků z důvodu jejich nadbytku. S tímto problémem se potýkají základní materiály jako papír či hliník. S fixními náklady je spojen i samotný produkt, který je obtížné nebo finančně náročné uskladnit (Porter, 1998).
- *Nedostatek diferenciací a náklady na změnu.* V případech, kdy je produkce vnímána jako homogenní, je výběr kupujícího založen převážně na ceně výrobku a zákaznickém servisu. Produktová diferenciací naopak vytváří izolaci vůči konkurenčním válkám, protože kupující má své preference a je loajální k některému prodejci. Náklady na změnu, které jsou popsány v následující podkapitole, mají stejný efekt (Porter, 1998).
- *Různorodí konkurenti.* Konkurenti se liší ve využitých strategiích, původu či svou povahou. Vztahy k mateřským společnostem determinují odlišné cíle a strategie, pomocí kterých mohou firmy soupeřit s ostatními podniky. Co se konkurence týče, strategická rozhodnutí vůči jednomu soupeři nemusí být vhodná vůči ostatním. Také je nutno dodat, že zahraniční konkurenti se v odvětví často vyznačují velkou různorodostí kvůli odlišným okolnostem působení na trhu a lišícím se cílům (Porter, 1998).
- *Vysoké strategické podíly.* Rivalita v odvětví se stává více nestabilní, pokud je velké množství firem úspěšné v dosahování svých cílů. Některé společnosti se snaží vybudovat světovou prestiž či vysokou důvěryhodnost a jejich cíli nemusí být se

pouze na trhu odlišit. Kvůli jejich nutnosti expanze jsou potenciálně ochotné obětovat i celkovou rentabilitu (Porter, 1998).

- *Náročné bariéry výstupu.* Bariéry výstupu mají ekonomický, strategický, ale i emocionální charakter, který udržuje společnosti v podnikání i přesto, že vydělávají méně nebo mají dokonce zápornou návratnost investic. Hlavními zdroji bariér výstupu jsou:
  - *Aktiva vysoce specializovaná* ke specifickému podnikání mají nízkou likviditu nebo vysoké náklady na převod či konverzi.
  - *Fixní náklady výstupu* zahrnují pracovní smlouvy, náklady na přesídlení, ztráty plynoucí z nevyužití rezerv, atd.
  - *Strategické vztahy* mezi podniky za účelem lepší image, marketingových schopností, přístupu k finančním trhům, sdílení vybavení, aj.
  - *Emocionální bariéry* v podobě neochoty managementu učinit ekonomicky oprávněný výstup kvůli již zmapovanému trhu, loajalitě k zaměstnancům, strachu o vlastní kariéru, píše a jiným důvodům.
  - *Vládní a sociální restrikce* zahrnují zákazy či odrazování od výstupu z odvětví kvůli obavám o ztrátu zaměstnání a regionálním ekonomickým efektům (Porter, 1998).

### **2.2.2 Nová konkurence**

Novými vstupy do odvětví vznikají další výrobní kapacity a větší zájem o zisk určitého tržního podílu. V důsledku větší nabídky výrobků mohou začít klesat ceny produktů a snižovat se tak celkové příjmy podniků. Odvětví, která se vyznačují vysokou ziskovostí, lákají mnoho firem ke vstupu. Nicméně jejich příchod závisí na vstupních bariérách, mezi které patří:

- *Úspory z rozsahu.* Tímto pojmem se označují snižující se náklady na výrobek s rostoucím množstvím produkce. Vstupující musí učinit rozhodnutí, zdali je ochoten vyrábět ve velkém měřítku a riskovat tak reakci ostatních firem na trhu

nebo se spokojit s menší produkcí za cenu vyšších nákladů. Obě možnosti jsou pro firmu nevídané (Porter, 1998).

- *Produktová diferenciacce.* Zaběhnuté firmy mají vybudovanou značku a loajalitu mezi zákazníky, která pramení z propagace, zákaznického servisu či produktového odlišení. Diferenciacce výrobků vytváří vstupní bariéru a nutí nové firmy vynakládat velké finanční prostředky na získání již loajálních zákazníků. Investice spojené s budováním značky jsou poměrně riskantní, jelikož nemají žádnou zbytkovou hodnotu, pokud vstup na nový trh selže (Porter, 1998).
- *Kapitálové nároky.* Potřeba investovat velké finanční zdroje do kapitálu za účelem konkurenceschopnosti vytváří další vstupní bariéru. V praxi jde o kapitál potřebný hlavně pro výzkum a vývoj. V současné době mají velké korporace dostatek prostředků ke vstupu do téměř každého průmyslového odvětví, nicméně obrovské finanční požadavky na poli informačních technologií nebo těžby nerostných surovin značně limitují příchod nových konkurentů (Porter, 1998).
- *Náklady na změnu.* Náklady na změnu představují jednorázové výdaje pro kupujícího, který mění svého dodavatele za jiného. Tyto náklady mohou zahrnovat rekvalifikaci zaměstnanců, koupi nových pomocných zařízení, vytvoření nového designu produktu, atd. Pokud jsou náklady na změnu vysoké, vstupující musí nabídnout výraznou cenovou výhodu nebo vysokou funkčnost a výkonnost, aby kupující přešel od osvědčeného dodavatele právě k nim (Porter, 1998).
- *Přístup k distribučním kanálům.* Bariéra vstupu může být tvořena potřebou nové firmy zajistit distribuci pro její produkty. Současné distribuční kanály již bývají využívány zaběhlými podniky a nově vstupující firmy musí své výrobky do těchto kanálů protlačit pomocí snížených cen, kooperačních reklamních příspěvků a podobných technik, které snižují celkový zisk. Někdy je tato bariéra vstupu natolik vysoká, že musí firma vytvořit zcela nový distribuční kanál (Porter, 1998).

- *Vládní politika.* Vláda může limitovat či dokonce zakázat vstup do některých odvětví skrze vyžadované licence nebo pomocí omezeného přístupu k surovinám. Regulovaná odvětví jako kamionová a železniční doprava, maloobchodní prodej alkoholu či lodní přeprava jsou typickými příklady. Méně zásadní opatření se mohou týkat kontroly znečištění vzduchu a vody nebo regulace bezpečnosti a efektivnosti výrobků (Porter, 1998).

### **2.2.3 Vliv odběratelů**

Kupující se snaží snižovat ceny, vyjednávat vyšší kvalitu nebo lepší servis a "poštvat" konkurenty proti sobě na úkor ziskovosti celého odvětví. Kupující mají silný vliv v případech, kdy:

- jsou fixní náklady odvětví vysoké a odběratelé kupují velká množství výrobků.
- nakupované produkty tvoří významnou část celkových výdajů spotřebitele. Pokud by odběratel kupoval malé množství, tak nebude tolik citlivý na cenu.
- jsou produkty v odvětví standardizované a nediferenciované, protože kupující může snadno najít alternativní výrobek u jiného dodavatele.
- jsou náklady na změnu nízké, jelikož kupující není silně "semknut" s dodavatelem.
- jsou příjmy jednotlivých firem v odvětví nízké.
- mají možnost zpětné integrace v podobě návratu do předchozího stupně výrobního procesu.
- produkt v odvětví není rozhodující pro kvalitu výrobků kupujícího. Pokud by byla kvalita výrobků kupujícího výrazně ovlivněna dodavatelskými produkty, tak by kupující byl méně citlivý na cenu.
- mají dokonalé informace o poptávce, tržních a dokonce i dodavatelských cenách (Porter, 1998).

## 2.2.4 Vliv dodavatelů

Dodavatelé získávají svou vyjednávací sílu nad ostatními subjekty pomocí zvyšování cen nebo snižování kvality prodáváných výrobků a služeb. Významný dodavatel může takto výrazným způsobem omezit rentabilitu celého odvětví, které nebude schopné svým prodejem zajistit dostatečné příjmy kryjící tyto zvýšené náklady. Podmínky, které činí dodavatele silnými, jsou odrazem těch, jež se týkají odběratelů. Dodavatelé mají tedy silný vliv v případech, kdy:

- jich je pouze několik a v odvětví existuje velké množství menších odběratelů.
- neexistují substituční produkty, kterými by mohli odběratelé ty původní nahradit.
- dané odvětví není důležitým zákazníkem pro dodavatele.
- dodavatelské produkty jsou významným vstupem pro určitý průmyslový sektor.
- jsou jejich výrobky diferenciovány nebo existují náklady na změnu, a tak by produkty jiného prodávajícího nemusely vyhovovat požadavkům kupujících.
- mají možnost dopředné integrace do navazující fáze výrobního procesu (Porter, 1998).

## 2.2.5 Substituční produkty

Nejen že všechny firmy v konkrétním odvětví vedou konkurenční boj mezi sebou, ale v širším pojetí soupeří i s odvětvími, která produkují substituční výrobky. Substituty limitují potenciální návratnost průmyslu kvůli stanovení pomyslných cenových stropů<sup>7</sup>. Důležitá je identifikace substitučních produktů znamenající hledání jiných výrobků, které mohou provádět stejné funkce jako produkt daného odvětví. Firmy by si měly dávat velký pozor na substituční produkty, jež mají tendenci ke zlepšování poměru mezi cenou a výkonem (Porter, 1998).

---

<sup>7</sup> Cenový strop je maximální cena, kterou může prodávající za výrobek požadovat. V případě substitutů bude nízká cena rohlíků stanovovat maximální cenu housek, jelikož je může spotřebitel v případě vysoké ceny libovolně nahradit.



## 2.3 SWOT analýza

Jedná se o metodu, pomocí které mohou firmy analyzovat vnitřní a vnější faktory, jež ovlivňují jejich úspěšnost. SWOT analýza, zachycena na obrázku 4, bývá používána zejména jako situační analýza v rámci strategického řízení podniku. Název vznikl jako akronym počátečních písmen anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats.



Obrázek 4: SWOT analýza

Zdroj: FOTIS FOTOPULOS. *SWOT analýza v Excelu* [online]. ČR: Fotis Fotopulos, 2011 [vid. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza/1.png>

- *Silné stránky (Strengths)*. Silné stránky pomáhají posilovat konkurenční pozici na trhu. Tuto skupinu charakterizují výhody, které má podnik oproti ostatním firmám v daném odvětví. Patří sem znalosti, dovednosti, schopnosti či unikátní know-how, přírodní zdroje, certifikáty a jiné faktory, pomocí kterých podnik dosahuje nadprůměrných výsledků.
- *Slabé stránky (Weaknesses)*. Slabé stránky umožní identifikovat oblasti, kde si firma vede hůře než její konkurenti. Jimi mohou být vysoké náklady, horší kvalita výrobků, nedostatek marketingových zkušeností a jiné. Na nedostatcích by měly podniky zapracovat a dosáhnout alespoň průměrných výsledků, aby tyto slabé stránky nebyly těmi silnými pro jejich konkurenty.

- *Příležitosti (Opportunities)*. Příležitosti jsou oproti předchozím dvěma skupinám již externí částí SWOT analýzy a představují takové skutečnosti, jež mohou firmě přinést úspěch. Je ale nutné je správně identifikovat a vhodně využít. Těmito příležitostmi mohou být například módní trendy, technologické vývoje, nenaplněná přání zákazníků, daňové úlevy, aj. Někdy jsou prvky této skupiny zaměňovány se silnými stránkami.
- *Hrozby (Threats)*. Hrozby patří do skupiny faktorů, které mohou mít neblahý dopad na chod společnosti. Důsledkem bývá rostoucí nespokojenost zákazníků, snížení poptávky po produktech či dokonce ohrožení ekonomické stability podniku. Obvyklými hrozbami, tedy příčinami výše zmíněných problémů, jsou kupříkladu změny spotřebitelských preferencí, živelné pohromy nebo také aktivity konkurenčních firem.

Na základě zjištěných a zanalyzovaných údajů se interakcí jednotlivých faktorů SWOT analýzy často připravují strategické alternativy v rámci řízení podniku. **SO** – využití silných stránek na získání konkurenční výhody, **WO** – překonání slabin využitím příležitostí, **ST** – využití silných stránek pro zamezení hrozeb a **WT** – omezení hrozeb ohrožující slabé stránky.

### 3 Konkurenční strategie

Strategii lze chápat jako dlouhodobý plán činností, které pomohou dosáhnout cílů podniku stanovených na základě metody SMART<sup>8</sup>. Konkurenční strategie je poté souhrn přístupů a sled operací, jež zvýší pravděpodobnost úspěchu a povedou k dosažení jednotlivých cílů v marketingovém prostředí.

#### 3.1 Porterovy generické strategie

V návaznosti na Porterův model pěti hybných sil konkurenčního prostředí existují tři potenciálně úspěšné generické přístupy, jež je možné vidět na obrázku 5, pomocí kterých lze předčít ostatní firmy v odvětví. Každá společnost má odlišné cíle, a proto není možné obecně říci, která z těchto strategií je nejlepší. Implementace těchto přístupů obvykle vyžaduje obrovské závazky a velké organizační přípravy, a tak nebývá časté, aby firmy úspěšně usilovaly o více než jeden z těchto záměrů.

		Strategická výhoda	
		Jedinečnost vnímaná zákazníkem	Nízkonákladová pozice
Strategický cíl	Celý trh	<b>Odlišení</b>	<b>Vůdčí postavení v nákladech</b>
	Specifický segment	<b>Zaměření</b>	

Obrázek 5: Tři generické strategie  
Zdroj: vlastní zpracování podle (PORTER, 1998)

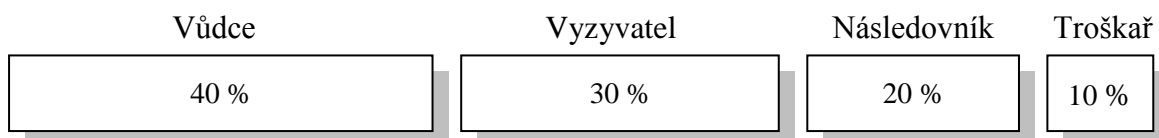
<sup>8</sup> Na základě této metody firmy stanovují své cíle, kde označení SMART je akronymem pro Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Achievable (dosažitelný), Realistic (realistický) a Time-bound (časově vymezený).

- *Vůdčí postavení v nákladech (Overall cost leadership)*. Tato strategie, jež byla velmi běžná v 70. letech, se snaží dosáhnout co nejnižších výrobních a distribučních nákladů, což umožní nabídnout zákazníkům nižší ceny a získat větší tržní podíl. Důležitými oblastmi minimalizace jsou výzkum a vývoj, servis, reklama, atd. Nízké ceny chrání před konkurencí z pohledu zajištění menších příjmů ve větším množství, brání odběratelům v nátlaku na pokles cen na úroveň konkurenčních, chrání před dodavateli v rámci lepší flexibility na případný růst cen vstupů, utváří vstupní bariéry v podobě úspor z rozsahu a také staví firmu na přední pozici mezi podniky se substitučními produkty. Vůdčí postavení v nákladech tedy chrání podnik před všemi pěti hybnými silami konkurenčního prostředí. Dosažení této pozice často vyžaduje vysoký tržní podíl nebo jiné výhody, jako exklusivní přístup k výrobním faktorům (Porter, 1998).
- *Odlišení (Differentiation)*. Druhou generickou strategií je diferenciací produktu či služby nabízené podnikem. Jde o vytvoření něčeho, co bude trhem vnímáno jako unikátní. K diferenciaci lze přistoupit z pohledu designu výrobku či image firmy, užité technologie, plynoucích výhod, zákaznického servisu, sítě prodejců a dalších dimenzí. V nejlepším případě se podnik snaží odlišit v mnoha těchto dimenzích současně. Je nutné zdůraznit, že diferenciací neumožňuje firmám zcela ignorovat velikost vynaložených nákladů, nicméně jejich sledování není primárním strategickým cílem. Z úspěšné diferenciací plynou nadprůměrné zisky, jelikož se vytváří obranná pozice při kontaktu se všemi pěti konkurenčními silami, ačkoli odlišným způsobem, než tomu je u prvenství v nákladech. Odlišení napomáhá v boji s konkurencí z důvodu loajality zákazníků, která také spolu s potřebou konkurenta překonat jedinečnost vytváří vstupní bariéry. Diferenciací zároveň zvyšuje marži, jež pomáhá vyhnout se nízkonákladové pozici. Díky vyšším maržím se firmy snadněji vypořádávají s kupní silou dodavatelů a kupní síla odběratelů je omezena z důvodu neexistence alternativních produktů kvůli velkým rozdílům. Spotřebitelé se tedy stávají méně citliví na změny cen. A v poslední řadě, diferenciované firmy s vysokou zákaznickou loajalitou mají lepší výchozí pozici na trhu než substituční produkty svých konkurentů (Porter, 1998).

- *Zaměření (Focus)*. Posledním přístupem je zaměření na specifickou skupinu zákazníků, tržní segment či geografickou oblast. Podobně jako diferenciacie má i tato generická strategie mnoho forem. Může být použita na spotřebitele neochotné měnit své oblíbené produkty za jiné substituty nebo tam, kde je slabá konkurence. Je nutné si uvědomit, že přístupy prvenství v nákladech a odlišení se zaměřují na celý trh, kdežto strategie zaměření, jak z názvu vyplývá, je postavena na velmi dobré obsluze konkrétního cíle. Celá myšlenka je založena na předpokladu, že firma dokáže obsloužit daný tržní výklenek efektně či efektivně lépe než konkurenti, kteří soupeří v rámci celého trhu. Tímto přístupem může podnik dosáhnout diferenciacie skrze lepší uspokojení spotřebitelských nároků, nižších nákladů díky větší homogenosti segmentu, nebo obojího. Nicméně tyto tři možnosti jsou reálné pouze v rámci daného tržního výklenku, ne celého trhu (Porter, 1998).

### 3.2 Kotlerovy strategie podle tržní pozice

Firmy soupeřící na daném trhu se liší ve svých cílech a zdrojích. Některé společnosti jsou velké, jiné zase malé. Některé podniky mají velké finanční prostředky, jiným k činnosti pomáhají fondy a půjčky. Objevují se zde rozsáhlé organizace s dlouhou historií, ale i firmy nově založené. Jedni se snaží o rychlý růst tržního podílu, druhým jde o dlouhodobé zisky. Všechny tyto společnosti tedy zaujímají různé konkurenční pozice v daném tržním prostředí, a tak se značně rozcházejí i jejich strategie, které se snaží v rámci svého podniku uplatňovat. Podle Kotlera<sup>9</sup> a Armstronga se subjekty dělí na vůdce, vyzyvatele, následovníky a troškaře a jejich hypotetické tržní podíly lze vidět na obrázku 6.



Obrázek 6: Konkurenční tržní pozice a role

Zdroj: vlastní zpracování podle (KOTLER a ARMSTRONG, 2012)

<sup>9</sup> Philip Kotler je americký autor, konzultant a profesor přednášející na univerzitě v Chicagu. Je považován za jednoho z předních světových expertů na strategický marketing (Kotler Marketing Group, 2016).

- *Vůdce (Market leader).* Ve většině odvětví se vyskytují velmi úspěšné společnosti, které mají obrovský tržní podíl a obvykle jsou i cenovými tvůrci či hlavními produktovými inovátory. Tyto firmy mohou a nemusí být uznávány a respektovány, nicméně ostatní konkurenti si velmi dobře uvědomují jejich dominanci a mají na výběr, zdali budou tyto vůdce přímo vyzývat, pouze následovat nebo se jim raději zcela vyhýbat. Aby podniky zůstaly číslem jedna na trhu, mohou uskutečnit následující akce:
  - *Zvýšení tržní poptávky.* Vůdčí firma získá obvykle nejvíce v případě, kdy expanduje celý trh. Pokud se McDonald's podaří přesvědčit Američany, že rychlé občerstvení je nejlepší volba, bude mít z této rostoucí poptávky mnohem výraznější prospěch, jelikož má třikrát větší tržní podíl než jeho konkurenti. Lídr může rozšířit dosavadní trh skrze nové spotřebitele či nová využití svých výrobků (Kotler a Armstrong, 2012).
  - *Ochrana tržního podílu.* Aby vůdčí firma ochránila svou pozici, musí předejít nebo se zbavit slabin, jež umožňují rivalům útočit na jejich postavení. Je nutné držet stabilní ceny v hodnotě, kterou vidí spotřebitelé při pohledu na danou značku, a velmi důležité jsou i vztahy s významnými zákazníky. I zde se potvrzuje pořekadlo, že nejlepší obranou je útok, a nejlepší odpovědí jsou tedy neustálé inovace v podobě nových produktů, zákaznických služeb, zefektivněné distribuce a přidané hodnoty pro spotřebitele (Kotler a Armstrong, 2012).
  - *Zvětšení tržního podílu.* Obecně lze říci, že rostoucí tržní podíl zvyšuje ziskovost podniku, nicméně to nemusí být vždy pravda. Nezáleží ani tak na absolutním podílu v daném tržním prostředí, ale spíše na relativním podílu vůči konkurenčním firmám. Například Lexus má pouze malý podíl na trhu s automobily, ale dosahuje vysoké profitability díky jeho výhradní pozici v segmentu orientovaném na luxusní vozidla. Vedoucí postavení získal výrobou vysoce kvalitních produktů, poskytováním servisu na prémiové úrovni a budováním velmi úzkých vztahů se zákazníky. Podniky tedy musí brát v potaz, že zvýšení tržního podílu nevede automaticky k větším ziskům,

jelikož ty mohou být výrazně nižší než prostředky vynaložené na jejich dosažení (Kotler a Armstrong, 2012).

- *Vyzyvatel (Market challenger)*. Společnosti, jež okupují čelní pozice, ale nejsou úplnými lídry odvětví, mají dvě možnosti. Mohou atakovat vedoucí firmu a stát se vyzyvateli nebo zaujmou místo po boku nejúspěšnější společnosti jako tržní následovatelé. Vyzyvatelům se naskytuje obrovská výhoda v tom, že mají možnost pozorovat a odhalit úspěšné kroky tržních vůdců, jež následně zdokonalí, a díky tomu se často sami stanou lídry. Alternativně se mohou vyhnout konfrontaci s předními podniky a vyzvat firmy sobě rovné či menší, aby je vyřadili ze hry a získali větší tržní podíl. Kromě těchto složitých strategických rozhodnutí existují dva obecné přístupy, které mohou vyzyvatelé zvolit:
  - *Přímý útok*. Pokud mají útočící firmy dostatek finančních prostředků, mohou se zaměřit na konkurenční produkt, reklamu, cenu či distribuci. V takovém případě záleží na tom, kdo z nich má silnější postavení a větší výdrž. Tímto způsobem PepsiCo atakovala společnost Coca-Cola.
  - *Nepřímý útok*. V případě, že má vyzyvatel méně zdrojů než jeho rival, přímý útok nedává moc smysl. Nepřímý útok bývá zaměřen především na slabé stránky konkurenta (Kotler a Armstrong, 2012).
- *Následovatel (Market follower)*. Ne všechny přední firmy chtějí útočit na samotné vůdce trhu. Lídři mají upevněné pozice a jejich opětované útoky bývají často devastující. Mnoho podniků tedy volí spíše strategii následovat než přímo vyzývat. Následovatel získává mnoho výhod, jelikož právě tržní vůdci jsou nuceni inovovat a vynakládají velké finanční prostředky na nové produkty, trhy, distribuci či vzdělávání. Na rozdíl od vyzyvatelů mohou těžit ze zkušeností nejúspěšnější společnosti a stačí jim pouze imitovat produkty či výrobní programy, a to obvykle s radikálně menšími investicemi. Označení následovatel neznamená pasivitu, ale spíše nalezení dokonalé rovnováhy mezi úzkým následováním pro zisk nových zákazníků a pozorováním zpovzdálí, aby nebylo potřeba čelit odvetnému úderu (Kotler a Armstrong, 2012).

- *Troškař (Market nicher)*. Téměř v každém odvětví existují podniky obsluhující tržní výklenky. Tito hráči se tedy místo velkých segmentů orientují na subsegmenty. Firmy s malým podílem na celkovém trhu mohou být velmi úspěšné a vysoce ziskové prostřednictvím chytrého „výklenkářství“. Proč je orientace na tržní výklenky zisková? Hlavním důvodem je, že troškař velmi dobře zná cílovou spotřebitelskou skupinu, vychází vstříc jejich konkrétním požadavkům mnohem lépe než ostatní společnosti, jež prodávají plošně, a tvoří tak unikátní hodnotu pro své zákazníky. Plošný prodejce dosahuje vysokých obrátových množství, kdežto troškař získává vysoké marže. Podniky nacházející se v této tržní pozici uznávají dva hlavní přístupy:
  - *Specializace*. Firmy se zaměřují na specifický typ koncového zákazníka (orientace advokátních kanceláří na trestní, občanské či obchodní právo), na různě velikou skupinu odběratelů, podle geografického umístění, na poměr kvality a ceny, aj.
  - *Obsluha více tržních výklenků (Multiple niching)*. Výklenkářství s sebou nese i významná rizika. Tržní výklenky mohou být natolik ziskové, že začnou lákat větší konkurenty. Proto se mnoho společností orientuje na rozvoj a obsluhu více výklenků najednou, aby zvýšily své šance na přežití (Kotler a Armstrong, 2012).

### 3.3 Ansoffova matice

Ansoffova matice je analytická technika, pomocí které lze identifikovat možnosti růstu podniku. Pomáhá manažerům se rozhodnout, zdali bude výhodnější expandovat skrze existující nebo nové produkty na současných či neznámých trzích. Tento strategický plánovací nástroj, navržený Igorem Ansoffem, propojuje marketingovou strategii organizace s jejím obecným strategickým cílem. Matice se skládá ze čtyř kvadrantů, které jsou vytvořeny kombinací existujících a nových produktů s existujícími a novými trhy, jak je možné vidět na obrázku 7.



		Produkt	
		Současný	Nový
Trh	Současný	<b>Pronikání na trh</b>	<b>Vývoj výrobku</b>
	Nový	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

Obrázek 7: Ansoffova matice

Zdroj: vlastní zpracování podle (TEAM FME, 2013)

- *Pronikání na trh (Market penetration)*. Strategie pronikání se zaměřuje na prodej stávajících produktů či služeb na stávající trhy za účelem zisku většího tržního podílu. Společnosti, jež nejsou ochotny investovat, zvažují právě tento přístup, jelikož s sebou nese nejmenší míru rizika. Těchto cílů je dosahováno pomocí vhodné kombinace cenové strategie, reklamy a podpory prodeje. Další možností může být identifikace nových demografických faktorů pro dané produkty, například jiná věková skupina. Dříve byli hlavními uživateli mobilních telefonů lidé mezi 20 a 30 lety, nyní jsou jimi náctiletí. V případě nasyceného trhu firmy využívají agresivní přístup a snaží se získat dodatečný tržní podíl od menších konkurentů, kteří nejsou tolik obranyschopní (velké potravinové řetězce kontra pouliční prodavači). Některé podniky mohou také vsázet na budování loajality v podobě hodnoty pro zákazníka (Team FME, 2013b).
- *Vývoj výrobku (Product development)*. Tato růstová strategie je založena na uvádění nových produktů současným zákazníkům. Velkou roli tedy hrají střediska výzkumu a vývoje a znalost technologií, procesů či materiálu potřebného k výrobě. Důležitým faktorem úspěchu je porozumění požadavkům spotřebitelů a snaha jim vyjít maximálně vstříc. Obvyklou metodou v rámci této strategie bývá rozšíření značky. Podnik se může pokusit o zahájení prodeje nového výrobku jiné kategorie pod stávající značkou, která by měla dopomoci ke koupi produktu loajálními spotřebiteli. Tato metoda je ale velice riskantní a nepředvídatelná a v konečném součtu může poškodit celou společnost (Team FME, 2013b).

- *Rozvoj trhu (Market development)*. Přístup tržního rozvoje zahrnuje prodej existujících produktů na nových trzích. Podnik má možnost expandovat ze svého regionu nebo se dokonce rozhodne pro cizí zemi či kontinent. Riziko podobných akcí se poté odráží ve schopnosti využívat již zaběhlé prodejní kanály v daném prostředí. Pokud se firma uchýlí k méně radikálním krokům, může jednoduše zpracovat pouze na změně obalu, kterým se otevírají nové potenciální trhy. Rozvoj trhu se vyznačuje značnou dávkou nejistoty a velkými finančními závazky. Konkrétním rizikem může být odcizení současných zákazníků, kteří jsou zvyklí na high-end produkty a prestiž s nimi spojenou, ale podnik na jiném trhu prodává tyto výrobky pod stejnou obchodní značkou pouze ve střední třídě. V takovém případě klesá dojem luxusní značky a firma ztrácí své původní odběratele (Team FME, 2013b).
- *Diverzifikace (Diversification)*. Diverzifikační strategie dosahuje růstu pomocí prodeje nových produktů na zcela nových a neznámých trzích. Tento přístup je riskantní, jelikož společnost nemá žádné či pouze malé zkušenosti s novým trhem, a navíc musí investovat i do výzkumu a vývoje výrobků. Nicméně ti, kteří najdou správnou rovnováhu mezi riskem a profitem, bývají bohatě odměněni. Podniky, jež zvolí možnost diverzifikace, mohou částečně snížit riziko akvizici firmy již operující v daném tržním prostředí. Čistě pro představu, případem plné diverzifikace může být podnikatel, který se zabýval distribucí kaprů a nyní chce rozšířit svou značku prodejem pojištění (Team FME, 2013b).

## 4 Charakteristika podniku

Firma DENAR spol. s r.o. byla založena 13. října 1997 se sídlem v Kosmonosech, nedaleko Mladé Boleslavi. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Společníky firmy, a zároveň členy statutárního orgánu, jsou Mgr. Svatava Horáčková a Ing. Miloslav Horáček. Vklad do základního kapitálu byl vytvořen 50% podílem obou osob v úhrnné výši 100 000 Kč. Na obrázku 8 lze vidět fotografii aktuální podoby prodejny DENAR spol. s r.o.



Obrázek 8: Prodejna firmy DENAR spol. s r. o.

Zdroj: DENAR S.R.O. *Prodejna* [online]. ČR: Honda - Denar, 2017 [vid. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://storage.honda-denar.cz/attachments/large/d13999143444e3bb8e4d7d0aad5ec954.jpg>

V tabulce 1 je možné nahlédnout do rozvahy firmy DENAR spol. s r.o. k 31. prosinci mezi roky 2013 a 2015. Aktiva společnosti se pohybují nad hranicí 35 milionů Kč. Z dlouhodobého majetku podnik využívá pouze hmotný majetek. Oběžná aktiva tvoří z velké části zásoby. Na pasivech se podílí vlastní a cizí kapitál přibližně v poměru 60:40 %, kde velká čísla náleží výsledku hospodaření z minulých let a také krátkodobým závazkům.

Tabulka 1: Rozvaha firmy DENAR spol. s r.o.

Rozvaha v tis. Kč k 31. prosinci	2015	2014	2013
<b>AKTIVA CELKEM</b>	35 550	27 986	30 011
<b>Dlouhodobý majetek</b>	10 346	9 403	14 681
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	10 346	9 403	14 681
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	25 091	18 532	15 239
Zásoby	22 234	17 479	13 277
Dlouhodobé pohledávky	1 109	0	1 526
Krátkodobé pohledávky	618	897	66
Krátkodobý finanční majetek	1 130	156	370
<b>Časové rozlišení</b>	113	51	91
<b>PASIVA CELKEM</b>	35 550	27 986	30 011
<b>Vlastní kapitál</b>	19 920	17 494	16 513
Základní kapitál	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0
RF, NF a ostatní fondy ze zisku	56	61	61
Výsledek hospodaření z minulých let	17 333	16 352	13 518
VH z běžného účetního období	2 431	981	2 834
<b>Cizí zdroje</b>	15 630	10 492	13 498
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	-188	0	417
Krátkodobé závazky	15 818	10 492	9 936
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	3 145
<b>Časové rozlišení</b>	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování podle rozvahy z obchodního rejstříku

V tabulce 2 lze porovnat tržby za prodej zboží k 31. prosinci jednotlivých let mezi roky 2013 a 2015. Ve druhém období podnik dosáhl největšího obrátu, nicméně zisk byl v tomto roce nejnižší a to 981 tisíc (viz VH z běžného účetního období v tabulce č. 1), protože s největší pravděpodobností došlo k prodeji poměrně nového nedostatečně odepsaného dlouhodobého majetku v hodnotě o dost nižší, než byla původní pořizovací cena.

Tabulka 2: Obrat firmy DENAR spol. s r.o.

	2015	2014	2013
<b>OBRAT FIRMY v tis. Kč</b>	66 209	76 576	61 805

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazu zisku a ztráty z obchodního rejstříku

## 4.1 Předmět podnikání

Platným a aktuálním předmětem podnikání, jak je uvedeno ve výpisu z obchodního rejstříku, je:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedené daňové evidence
- opravy silničních vozidel
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Záměrem podnikání firmy DENAR spol. s r.o. v minulosti bylo také:

- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- návrhy a výroba textilních výrobků a dekoračních předmětů
- poradenská činnost
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- zprostředkovatelská činnost
- tlumočení a překladatelství
- účetnické práce

Hlavní činností je nabídka vozů, strojů a příslušenství značky Honda, jelikož je firma jejím autorizovaným prodejcem. V budoucnu se plánuje podnik nadále rozšířit a zaměřit se i na měření kvality.

## **4.2 Historie společnosti**

Novodobá firma byla převzata v roce 1997 ve špatném stavu s ne zcela dobrou pověstí, jelikož předchozí majitel zbankrotoval. Od tohoto data podnik fungoval jako překladatelská a tlumočnická společnost s jedním zaměstnancem. Hlavním zákazníkem byla organizace ŠKODA AUTO a.s. s orientací převážně na německý, anglický a ruský jazyk. Postupem času se přešlo k prodeji vozidel a to pod výše zmíněnou značkou Honda. Současné vedení situované ve Vídni, pod které spadá Česká republika, Slovensko, Rakousko či Maďarsko, stanovuje plány a prodejní úkoly, podle jejichž plnění je firma finančně ohodnocována. Nyní se v těchto dceřiných společnostech nabízí především auta nová, prodej bazarových vozidel mateřská organizace nemonitoruje.

## **4.3 Poslání společnosti**

Firma se snaží vytvářet příjemné podmínky pro své zaměstnance. Je zde kladen důraz na mzdovou a sociální politiku, což napomáhá příznivému společenskému klimatu. Ve vztahu k zákazníkům jde především o budování loajality díky úzkým osobním vztahům, kvalitním produktům a nadprůměrnému servisu. Nelze opomenout ani orientaci na životní prostředí a snahu zajistit udržitelnou společnost pro budoucí generace, což je reprezentováno motem „Blue Skies for Our Children“.

## **4.4 Cíle podniku**

Veškeré úkoly jsou podřízeny plánům mateřské společnosti, a tak se zde objevuje velká orientace na základní cíle – obrat a ziskovost. V poslední době je zaměřena pozornost na obrátkovost skladů. V zásobách se často váže poměrně dost kapitálu, a tak firma přemýšlí o optimálním rozložení finančních prostředků mezi sklad a bankovní účet, na kterém by se úročily, popřípadě daly investovat.

## 5 Marketingová situační analýza podniku

Tato kapitola se zabývá analýzou externího prostředí, a to jak makrookolí, tak i mikrookolí. Součástí vnějšího rozboru bude PEST analýza, jež pomůže odhalit nejobecnější činitele, dále životní cyklus automobilového odvětví a také charakteristika tržního prostředí podniku DENAR spol. s r.o. V rámci mikroprostředí firmy je pozornost zaměřena především na Porterův model pěti hybných sil a následně i na partnery, zprostředkovatele či veřejnost. Druhá podkapitola je věnována internímu prostředí společnosti, a to především marketingovému mixu a konkrétním strategiím podniku, jež pomáhají k dosažení stanovených cílů.

### 5.1 Externí analýza podniku

Externí analýza podniku zahrnuje vše kromě vnitřního prostředí firmy. Lze zde nalézt faktory ovlivňující celé podnikatelské prostředí České republiky či charakteristiky automobilového průmyslu. V užším pojetí se zde objevuje konkurence, dodavatelé, zákazníci, obchodníci a veřejnost.

#### 5.1.1 PEST analýza

- *Politicko-legislativní faktory.* Společnosti podnikající na území ČR se musí řídit různými zákony, vyhláškami a dalšími normami této země. Hlavním dokumentem obsahujícím obchodní právo (součást práva soukromého) byl obchodní zákoník platný v letech 1992 až 2013. Tento zákoník upravoval postavení podnikatelů, obchodní vztahy aj. Od 1. ledna 2014 v souvislosti s přijetím nového občanského zákoníku byl zrušen a nahrazen zákonem o obchodních korporacích. Právní úprava závazkových vztahů byla přesunuta do NOZ.

Mezi významné a aktuální právní změny pro rok 2017 patří větší přehled o svěřeneckých fondech, což by mělo omezit praní špinavých peněz v Česku. Údaje o nich se budou zapisovat do veřejného rejstříku. Další jsou z oblasti trestní odpovědnosti firem, kdy lze trestné činy přičítat i právnickým osobám. Od 1. dubna by měla začít platit novela se zavedením detailních pravidel pro práci z domova

(tzv. home office). Nově se zde vyskytuje pojem „vrcholově řídicí zaměstnanec“, který musí dostávat pravidelné měsíční mzdy vyšší než 75 000 Kč. Tito lidé si mohou sami určovat režim pracovní doby, ale nemají možnost si nárokovat příplatky za práci přesčas a o svátcích. Jsou připraveny i další změny v podobě povinné účasti na volbě členů dozorčí rady ve velkých společnostech, ale to se firmy DENAR spol. s r.o. kvůli zařazení do malých a středních podniků netýká (Dostál, 2016).

- *Ekonomické faktory.* Tyto ukazatelé mohou více či méně ovlivňovat vnější okolí podniku. Patří sem například hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, míra inflace, velikost mezd či úrokové sazby.

HDP od roku 2009 stále roste a v roce 2015 dosahoval 4 477 mld. Kč. Meziroční tempo růstu počítané ve stálých cenách dosáhlo až 4,3 %, což se od hospodářské recese ještě nestalo. Růst HDP signalizuje, že celková hodnota statků a služeb vytvořených na území ČR stoupá. To je zapříčiněno zvýšenou poptávkou po produkci firem, ty produkují více výrobků a dosahují vyšších tržeb, tím pádem i zisku. V roce 2015 měla firma DENAR spol. s r.o. výsledek hospodaření za běžné účetní období ve výši 2 431 000 Kč (Kurzycz, 2017).

Míra nezaměstnanosti v posledních letech stále klesá a v listopadu roku 2016 se ocitla dokonce pod hranicí 5 %. V průměru z celého roku se pohybuje na 5,5 %, což je nejnižší hodnota od hospodářské recese roku 2008. Díky těmto skutečnostem je zřejmé, že zaměstnavatelé shledávají stále obtížnější nalézt nové zaměstnance v potřebné kvalitaci, a tak vzniká tlak na růst mezd. Podnik DENAR spol. s r.o. je velmi malá firma s 11 zaměstnanci a jejich fluktuace není nijak výrazná, a tak se jí tento problém příliš týkat nebude (Kurzycz, 2017).

Míra inflace v lednu 2017 vzrostla o 0,8 % oproti prosinci a činila 2,2 %. Tento nárůst je přiřazován zvýšení cen potravin, nápojů, oblasti kultury a také dopravy. Růst cen a snižování kupní síly způsobuje, že odběratelé si nyní koupí méně zboží, a tak vyhledávají levnější dodavatele. Na růst inflace je nucena reagovat Česká



národní banka zvýšením úrokových sazeb komerčním bankám, čímž i ony jsou nuceny požadovat větší úroky z úvěru. Pro firmu DENAR spol. s r.o. v případě rozsáhlých bankovních půjček může mít vysoká inflace neblahý dopad (Kurzyecz, 2017).

Vývoj průměrných mezd lze pozorovat v tabulce 3, kde jsou pro lepší srovnání uvedeny hodnoty v celé zemi, konkrétním kraji a ve vybrané společnosti. Finanční ohodnocení zaměstnanců firmy DENAR spol. s r.o. osciluje okolo 25 000 Kč. V roce 2014 se mzda takřka ve všech třech oblastech shodovala, nicméně v letech ostatních byla podprůměrná.

Tabulka 3: Průměrné mzdy mezi lety 2013 a 2015

	Průměrná mzda v Kč		
	2015	2014	2013
DENAR spol. s r.o.	24 528	25 435	24 352
Středočeský kraj	26 527	25 546	25 001
Česká republika	26 467	25 467	25 128

Zdroj: vlastní zpracování podle obchodního rejstříku a Českého statistického úřadu

- *Socio-kulturní faktory.* Tyto činitele se zabývají především demografickou stránkou země, do čehož spadá počet obyvatel, hustota osídlení, vzdělanost, životní úroveň atd. Jelikož je firma DENAR spol. s r.o. spíše zprostředkovatelem v oblasti prodeje automobilů, mnoho těchto faktorů nehraje tak velkou roli. Hustota osídlení může být v Mladé Boleslavi sebevětší, ale díky velké konkurenci objem prodaných vozidel příliš neovlivní. Velké množství produktů značky Hodna cílí především na střední vrstvu obyvatel, a tak vysoká životní úroveň také není moc relevantním faktorem. O počtu obyvatel či vzdělanosti se netřeba z pohledu zákazníka tolik věnovat, z pohledu zaměstnavatele může vyšší vzdělanost a větší výběr potenciálních kandidátů určitým způsobem pomoci při obsazování pracovních míst v podniku.

- *Technologické faktory.* V současné moderní době jde vývoj ohromným způsobem kupředu a firmy jsou nuceny inovovat, aby zůstaly konkurenceschopné. Veškerý úspěch se odvíjí od schopnosti kreativně přemýšlet a přicházet s něčím novým. V automobilovém průmyslu se stále vyvíjí nové typy vozidel, které vychází vstříc požadavkům zákazníků a nadstandardně uspokojují jejich požadavky. Velký rozkvět v rámci komunikace zažil internet, na němž mají společnosti umístěné své webové stránky, kde se lze dočíst o nabízených produktech, aniž by potenciální zákazníci museli daný obchod osobně navštívit. Firmy jednají se zákazníky také pomocí telefonních hovorů, jež se řadí mezi jeden z nejčastějších způsobů komunikace, či e-mailu. Podnik DENAR spol. s r.o. vlastní www stránky s nabídkou svých produktů, o kterých se mohou zákazníci detailněji informovat i po telefonu. Na webu společnosti jsou uvedeny kontaktní údaje a je možné se zde objednat na testovací jízdy či servisní prohlídku.

### **5.1.2 Životní cyklus odvětví**

Automobilový průmysl v České republice představuje jeden z nejdůležitějších sektorů státní ekonomiky. Firmy z tohoto odvětví se pravidelně umísťují mezi nejvýznamnějšími společnostmi ČR. Do automobilového průmyslu nespadá pouze výroba vozidel, ale patří sem i jejich prodej a údržba v autorizovaných i neautorizovaných servisech. Dále je na něj napojeno mnoho služeb jako doprava nových vozů, prodej ojetých vozidel či zásobování servisů vybavením a náhradními díly. Za poslední dvě dekády se do ČR přestěhovalo nebo tu bylo založeno takové množství společností, že by bylo možné z jejich produkce poskládat kompletní auto. Výrobní haly jsou již plně automatizovaných robotických linek, ale nemalé investice do tohoto sektoru stále proudí. V devadesátých letech firmy, jež za komunismu vyráběly pro letecký a textilní průmysl, krachovaly, ale díky orientaci na automotive zachránily velkou část tuzemského průmyslu. Velký rozmach investic přišel po privatizace mladoboleslavské Škody v roce 1991. V současnosti na území ČR vyrábí automobilové díly přibližně 250 podniků, z čehož je ale pouze zlomek v rukou českých majitelů. Trh se také postupně mění a dramaticky modernizuje. Nové technologie se zaměřují na elektromobilitu, hybridní pohony a samoříditelné „autonomní“ vozy (Zatloukal, 2016).

### 5.1.3 Tržní prostředí podniku

V Mladé Boleslavi a okolí se nachází značné množství autorizovaných i neautorizovaných prodejců, nicméně z pohledu zastoupení jednotlivých automobilových značek lze v celkovém výčtu hovořit o oligopolním prostředí. Na druhou stranu, společnost ŠKODA AUTO a.s. je natolik silným, finančně zajištěným a mezinárodně významným hráčem, že zaujímá absolutní monopolní postavení v nedokonale konkurenčním prostředí tohoto regionu. Pro ostatní firmy jiných značek je prakticky nemožné prodávat vozidla ve velkém měřítku. Mladá Boleslav a její okolí je díky těmto skutečnostem jedna z nejhorších lokalit na prodej automobilů, jelikož se jedná o poměrně malé město s hodně konkurenty. Společnost Honda má své pobočky ve více městech (Brno, Liberec, Ostrava, Praha, Ústí nad Labem a jiné), ve kterých dosahuje značně vyšších obrátů než autorizovaný prodejce DENAR spol. s r.o. u Mladé Boleslavi. V závislosti na tom, že mnoho konkurenčních značek cílí na stejnou skupinu lidí, tedy střední vrstvu, tak automobily v hodnotě 1 milion Kč a více mají poměrně volný trh. Naopak vozidla v cenových řádech statisíc korun tvoří velmi široké spektrum napříč všemi těmito značkami. Mimo značek Škoda a Honda se na daném trhu objevují také Hyundai, Kia, Peugeot, Citroen, Fiat, Seat či Audi. Je ale nutné podotknout, že některé z nich jsou součástí stejných koncernů.

Nepřímou konkurenci na automobilových trzích představují především motocykly a jiné dopravní prostředky. Firma DENAR spol. s r.o. poskytuje svým zákazníkům nejen auta, ale i motorky, zahradní stroje či lodě. Oblast prodeje automobilů není pro podnik příliš příznivá kvůli některým silným hráčům na trhu, nicméně v odbytu motocyklů se jí poměrně daří. Lze tedy konstatovat, že společnost netrpí nepřímou konkurencí od ostatních značek, ale spíše ji pro ně představuje.

### 5.1.4 Porterův model pěti sil

- *Stávající konkurence.* V mladoboleslavském regionu působí velké množství automobilově zaměřených společností. Některé podniky vozidla pouze prodávají, jiné je v rámci činnosti i opravují a testují a další se orientují pouze na doplňkové zboží. Firmy často nabízejí pouze auta nová, ale najdou se i takové, jež mají ve

svém sortimentu bazarová vozidla. Tímto typem podniku je právě DENAR spol. s r.o.

### **ŠKODA AUTO a.s.**

Společnost ŠKODA AUTO je jednou z největších a nejstarších organizací průmyslového sektoru v České republice. Její počátek se datuje do roku 1895, kdy Václav Laurin a Václav Klement položili základy tomuto podniku s více než stoletou tradicí. ŠKODA AUTO je automobilovou společností, jež se velkou měrou podílí na HDP, zaměstnanosti a dalších makroekonomických ukazatelích ČR. Firma je velice známá i ve světě a je již přes 20 let členem koncernu Volkswagen. Tento podnik dohromady zaměstnával k 31. 12. 2015 více než 25 400 lidí (ŠKODA AUTO, 2015).

ŠKODA AUTO je akciovou společností a její vozy se vyrábí nejen v ČR, ale také v Číně, Rusku, Indii a na Ukrajině či Slovensku. Organizační struktura podniku se člení na oblast centrálního řízení, technický vývoj, výrobu a logistiku, prodej a marketing, oblast ekonomie, řízení lidských zdrojů a nákup. Vedle hlavního závodu v Mladé Boleslavi existují ještě dvě další pobočky – v Kvasinách a ve Vrchlabí (ŠKODA AUTO, 2015).

Některými předměty podnikatelské činnosti podniku dle výpisu z obchodního rejstříku jsou:

- výroba silničních vozidel provozovaná průmyslovým způsobem
- opravy motorových vozidel
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
- povrchové úpravy a svařování kovů
- údržba motorových vozidel a jejich příslušenství

### **KB CAR, s.r.o.**

Společnost, sídlící v Mladé Boleslavi (a další pobočkou v Liberci), se zabývá autorizovaným prodejem a servisem vozů Hyundai. KB CAR, s.r.o. byla založena v roce 1995 více společníky, ale v současné době je jediným jednatelem a společníkem firmy Ing. Otakar Chasák. Základní kapitál činí 500 000 Kč. V rámci kooperace se značkou Hyundai je klientům poskytována pětiletá záruka bez omezení najetých kilometrů či bezplatná asistenční služba a kondiční prohlídka. V sortimentu lze nalézt skladové, předváděcí a zánovní vozy, je možné se objednat na testovací jízdy a do komplexního servisu, zakoupit automobilové příslušenství či sjednat různé druhy financování, záruk a služeb. Společnost komunikuje přes e-mail, internetové stránky i Facebook (KB CAR, 2017).

Předmětem podnikatelské činnosti podniku KB CAR, s.r.o. je:

- leasingové služby
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- poradenská činnost v oblasti obchodu
- zprostředkování obchodu a služeb
- poradenství v oblasti prodeje a servisu automobilů
- opravy motorových vozidel
- opravy karoserií

### **AUTO MAREK, s.r.o.**

Firma AUTO MAREK je autorizovaným prodejcem nových osobních i užitkových vozů Peugeot. Společnost byla založena ing. Jaromírem Markem a Karlem Zetkou v roce 1993 úhrnným vkladem ve výši 100 000 Kč. V průběhu podnikatelské činnosti se zde vystříдалo mnoho společníků, ale od května 2015 je jednatelem a jediným společníkem právě J. Marek. Základní kapitál v současné době dosahuje výše 550 000 Kč. Podnik s deseti zaměstnanci a ročním obratem nižším než 10 milionů EUR se řadí mezi malé podniky. AUTO MAREK, s.r.o. má ve svém sortimentu nejen vozy, ale i autodoplňky a náhradní díly. Dále poskytuje opravy autoskel, klempířské práce a připravuje vozidla na STK prohlídky či emisní

kontroly. V neposlední řadě nabízí komplexní servis, včetně pneu (AUTO MAREK, 2017).

Společnost se specializuje a poskytuje služby v oblastech:

- koupě zboží za účelem dalšího prodeje
- leasing
- opravy motorových vozidel
- reklamní a propagační činnost
- opravy karosérií
- zámečnictví (Výpis z obchodního rejstříku)

### **LAURETA AUTO a.s.**

Podnik je autorizovaným dealerem referentských i ojetých vozů Škoda, ale v širokém sortimentu lze nalézt i originální náhradní díly a příslušenství Společnost byla založena v roce 2001 se základním kapitálem 71 300 000 Kč, hodnota kmenové akcie má jmenovitou hodnotu 100 000 Kč. LAURETA AUTO a.s. poskytuje nabídku servisních služeb (záruční i pozáruční servis), včetně klempířských a lakýrnických prací. Zajišťuje pojištění či financování vozidel a provozuje asistenční i odtahovou službu. Zákazníci mají také možnost zakoupit vozy na leasing nebo úvěr.

Předmětem podnikání firmy LAURETA AUTO jsou:

- opravy silničních vozidel
- klempířství a opravy karosérií
- hostinská činnost
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru
- výroba elektřiny (Výpis z obchodního rejstříku)

### **Mgr. Libor Štěpán – AUTO Štěpán**

Společnost se sídlem v Mladé Boleslavi byla založena v roce 1996 a od roku 2008 je autorizovaným zastoupením osobních a užitkových vozů značek Fiat, Fiat

Professional a Kia. Podnik díky této spolupráci získal moderní, perspektivní a dynamicky se rozvíjející partnery. Nabízí široké spektrum kvalitních vozidel pro soukromou i firemní klientelu s dlouhodobou zárukou. Je možné se objednat na předváděcí jízdy, sjednat si úvěr, leasing nebo pojištění a zakoupit vozy nové i bazarové. Kompletní servisní služby jsou i zde samozřejmostí. Společnost se nachází na strategickém a velice frekventovaném místě, které umožňuje dostupnost z hlavních směrů vedoucích městem.

Společnost se specializuje na oblasti:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- opravy motorových vozidel
- broušení a leptání skla (Výpis z obchodního rejstříku)

#### **AUTO Mrkvička s.r.o.**

Firma AUTO Mrkvička je autorizovaný prodejce a poskytuje servis vozů značky Citroen. Podnik byl založen panem Josefem Mrkvičkou v roce 1990 základním kapitálem ve výši 200 000 Kč. Majitel má dlouhodobé zkušenosti s touto značkou a díky více než 20 letému vztahu zaujímá vedoucí pozici v počtu prodaných vozů Citroen v regionu. Společnost zajišťuje komplexní prodej a profesionální servis užitkových i osobních vozů včetně zprostředkování operativního leasingu a slev pro firemní vozové parky.

Předmětem podnikání společnosti AUTO Mrkvička jsou:

- opravy silničních vozidel
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Výpis z obchodního rejstříku)

#### **AUTO TICHÝ – centrum s.r.o.**

Společnost se sídlem v Milovicích je autorizovaným prodejcem osobních a užitkových automobilů značek Renault, Dacia a Škoda. Byla založena v roce 2012 čtyřmi rodinnými společníky, kteří se podíleli na složení úhrnného kapitálu ve výši 200 000 Kč. Společnost se řadí mezi malé s celkovým počtem sedmi

zaměstnanců. Podnik také provozuje svou lakovnu, klempírnu, autobazar, půjčovnu aut či pneuservis. Vozidla lze koupit hotově a v různých typech leasingu na pravidelné splátky.

Firma se specializuje především na oblasti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- opravy silničních vozidel
- poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru (Výpis z obchodního rejstříku)

Pro lepší vyobrazení skutečnosti, jak si konkrétní společnosti na daném trhu vedou, je možné porovnat některé základní položky výkazu zisku a ztrát. Některé výše zmíněné podniky neměly zákonnou povinnost vytvářet výroční zprávu a ani ji nikde zveřejňovat. Stejně tak nemusely publikovat ani účetní uzávěrku kvůli nevelkému množství celkových aktiv, nízkému ročnímu čistému obratu či malému průměrnému počtu zaměstnanců. V tabulce 4 jsou zachyceny hodnoty některých podniků z účetního období roku 2015 k 31. prosinci. Tato čísla se týkají velikosti tržeb, vynaložených nákladů a vytvořeného zisku.

*Tabulka 4: Porovnání DENAR spol. s r.o. a její konkurence v roce 2015*

v tis. Kč	Tržby za prodej zboží	Náklady na prodané zboží	VH za účetní období
<b>DENAR spol. s r.o.</b>	66 209	59 023	2 431
<b>ŠKODA AUTO a.s.</b>	314 897 000	268 184 000	31 234 000
<b>KB CAR, s.r.o.</b>	94 035	91 170	-2 896
<b>AUTO MAREK, s.r.o.</b>	126 176	118 143	781
<b>LAURETA AUTO a.s.</b>	89 055	83 377	1 773

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů zisku a ztráty z obchodního rejstříku

Z tabulky lze na první pohled zjistit, že společnost ŠKODA AUTO a.s. se pohybuje v naprosto jiné finanční relaci než ostatní firmy a absolutně dominuje tamnímu



trhu. Její obraty dosahují až stovek miliard, kdežto zbylí konkurenti operují pouze v řádech desítek milionů Kč. DENAR spol. s r.o. za rok 2015 ve srovnání s podobně silnými hráči dokázala vygenerovat nejvyšší zisk, ačkoli neměla nijak závratné tržby v porovnání s ostatními hráči. Výsledek hospodaření ve výši 2 431 000 Kč za účetní období dokazuje, že tato malá firma s 11 zaměstnanci praktikuje úspěšnou prodejní strategii a vhodnou zákaznickou politiku.

- *Nová konkurence.* Do tohoto konkurenčního prostředí se nové podniky příliš nehrnou z důvodu velkého počtu hráčů a především existence monopolu společnosti ŠKODA AUTO. Mnoho firem má již vybudovanou značku a loajalitu mezi zákazníky, a tak bývá složité se rychle prosadit. Automobilový průmysl navíc není laciná záležitost, a pokud se podnik rozhodne, že začne v tomto oboru podnikat, je nucen vynaložit značné finanční prostředky na to být konkurenceschopným, což s sebou nese obrovské riziko. Kvůli těmto skutečnostem není daný trh vhodný pro menší nezajištěné společnosti bez dostatečných výrobních kapacit a zdrojů.

Velké konkurenční změny nastanou v případě zavedení autonomních samořízených vozů, jež nepotřebují řidiče a orientují se pomocí počítačových systémů. Pokud na trh přijde firma s distribucí tohoto typu vozidel, tak se o své postavení může bát i samotný leader. V současnosti nejsou tyto automobily v běžném prodeji kvůli nedostatečně pokročilému vývoji. Kladou se i otázky ohledně chování v případě dopravních nehod nebo hackerských aktivit umožňujících vzdáleně ovládat systém řízení. Počáteční průzkumy uvádí, že nehodovost lidmi ovládaných aut je vyšší než u těchto samořízených vozů (Leonard, 2016).

Druhou změnu představují elektromobily, jež se musí pravidelně nabíjet, avšak neprodukují svým provozem výfukové plyny a jsou tak šetrné k životnímu prostředí. Lze tedy předpokládat, že na ně bude v budoucnu upřena veliká pozornost i z pohledu růstu cen fosilních paliv. Tato elektrická vozidla jsou ale poměrně drahá a mají dojezdovou vzdálenost pouhých 200 km, což ale málokdo denně překračuje. Některá jsou schopna ujet až okolo 500 km na jedno nabití, ale

jejich cena se pohybuje v řádech milionů korun. Ačkoli jsou pořizovací náklady elektromobilu značně vyšší, vozidla se spalovacím motorem se rychleji opotřebují a je v nich nutné měnit provozní kapaliny, maziva a filtry, což výrazně kompenzuje tuto vyšší prodejní cenu. Nicméně, na českém trhu zatím není pro elektrické automobily dostatečné zázemí.

- *Odběratelé.* Kupující mají dobré podmínky a poměrně velkou vyjednávací sílu, jelikož zde existuje mnoho prodejců, u kterých lze nalézt alternativní výrobky. Odběratelé mají také výhodu v tom, že drtivá většina firem daného tržního prostředí cílí na střední vrstvu, jež mívá nejpočetnější zastoupení. V automobilovém průmyslu je běžné, že zákazníci bývají věrní své značce a nákupem nového stroje u stejného dealera získávají všemožné výhody a slevy za loajalitu. Není tomu jinak ani u firmy DENAR spol. s r.o., jež vede detailní evidenci zákazníků a individuálně poskytuje slevy jednotlivým kupujícím podle jejich věrnosti.

Vozidla značky Honda nejsou nijak drahá a v poměru cena/výkon obvykle předčívají konkurenční produkty. Kupujícími těchto vozů často bývají podnikatelé, lékaři, právníci a jiní dobře situovaní zaměstnanci (např. celníci). Odběratelé si značku svých výrobků vybírají i podle dostupnosti servisu pro jejich vozy. Honda má přibližně dvanáct autorizovaných dealerů po celé České republice, kteří poskytují i komplexní servisní prohlídky a diagnostiku, a tak nebývá až tak složité najít vhodného prodejce poblíž svého bydliště.

Zákazníci, jež dorazí do prodejního místa společnosti, mají obvykle zjištěné obecné informace o produktech a bližší detaily jsou jim poskytnuty odborníky. Lidé zajímající se o nějaký z výrobků většinou při své návštěvě rovnou nakupují a pouze zřídka musí firma nějaký sortiment doobjednat. Specifickou odběratelskou skupinou této firmy jsou motorkáři, kteří sem jezdí kupovat nové stroje i z Plzně či Ostravy. Vyvolaný zájem i z těchto poměrně vzdálených měst pramení především ze zcela nenákladové reklamy v podobě šířených informací a doporučení mezi jednotlivými osobami daného kolektivu.

- *Dodavatelé.* Firma DENAR spol. s r.o. je prodejcem vozidel a jejich příslušenství či poskytovatelem komplexního servisu, ale dané produkty sama nevyrábí, a tak není závislá na mnoha dodavatelích. Společnost Honda řídí a zařizuje veškeré dodávky ze svého střediska ve Vídni, odkud dohlíží na český, slovenský, rakouský a maďarský trh. Tyto smlouvy mezi předními značkami a autorizovanými dealery bývají většinou dlouhodobé, čímž si obě strany zajišťují spolupráci a zisky s ní spojené po toto určité období a zároveň se chrání proti předčasnému odstoupení menších podniků od smlouvy. O vyjednávací síle dodavatelů nelze v tomto případě hovořit, jelikož je i v jejich největším zájmu, aby byly koncové články distribučního řetězce co nejúspěšnější a veliké obraty přinesly dostatečný profit pro mateřskou společnost.
- *Substituční produkty.* Substituční produkty představují jakékoliv automobily jiných značek, mezi kterými mohou spotřebitelé nalézt alternativu při svém výběru. V mladoboleslavském regionu představují pro všechny prodejce největší hrozbu vozy Škoda. Společnost ŠKODA AUTO má zavedenou dobrou sociální politiku, poskytuje výrazné slevy a umožňuje roční výměny svých vozidel. Díky těmto skutečnostem zaujímá značka Škoda pozici leadera trhu. Na druhé místo se řadí automobily značky Hyundai, jež dopřávají svým uživatelům nadstandardní záruky oprav, výměny dílů, atd. Další v pořadí se nachází Kia, která bývá spojována s vyšší poruchovostí, ale u zákazníků si našla velkou oblíbenost. Čtvrté místo zaujímá DENAR spol. s r.o. a její vozy Honda. Ty, v porovnání se stejně vybavenými automobily značky Škoda, bývají dokonce levnější. Honda prodává již plně vybavené vozy, kdežto Škoda poskytuje pouze základní edice, do kterých si lze přikoupit další doplňky. Na páté místo se řadí automobily Peugeot, za nimi následuje Citroen a dále Fiat. Na tomto trhu lze nalézt i prodejce značek Seat či Audi, jež ale patří se Škodou do koncernu Volkswagen, a v minulosti i Mazdy, která zde již nepůsobí.

Specifickým a velice aktuálním produktem společnosti ŠKODA AUTO je nové SUV<sup>10</sup> s názvem Kodiaq, jež může velkým způsobem ohrozit vozidla Hondy mající náhon na všechna čtyři kola. V případě, že budou do těchto typů vozu umístěny slabé motory, tak by Kodiaq neměl představovat pro „čtyřkolky“ Hondy výraznou konkurenci.

### **5.1.5 Partneři, finanční instituce, sponzoring**

Firma DENAR spol. s r.o. je zprostředkovatelem a distributorem vozidel a strojů Honda. Mezi její partnery se řadí jiní autorizovaní dealeři, se kterými v rámci dané značky dlouhodobě kooperuje. Nebývá příliš obvyklé, aby docházelo ke spolupráci i s prodejci jiných brandů, a tak je tato možnost podnikem DENAR spol. s r.o. využívána velice zřídka. Jelikož firma poskytuje i různé druhy pojištění na automobily, motocykly a jiné stroje, tak je nucena kooperovat i s mnoha finančními institucemi včetně bank, pojišťoven, atd. Je nutné dodat, že veškeré služby firmy DENAR spol. s r.o. v oblasti automotive jsou zaměřeny pouze a výhradně na značku Honda, na ostatní se smlouva uzavřená s mateřskou společností nevztahuje.

S podnikem DENAR spol. s r.o. úzce spolupracuje také firma ESPERANTO s.r.o., založena v roce 2002 dvěma společníky, specializující se na upínací systémy, měřicí techniku a dílenský nábytek. V současnosti je vlastníkem obou těchto průmyslových společností Ing. Miloslav Horáček. V případě potřeby si firmy mezi sebou poskytují různé náhradní díly a zapůjčují stroje či speciální vybavení, jelikož se obě orientují na automobilový průmysl.

Co se sponzoringu týče, firma DENAR spol. s r.o. díky svému zaměření vynakládá část svých příjmů na podporu různých automobilových závodů a sportovních akcí, jež zvyšují povědomí o značce, zlepšují vztahy s veřejností a budují firemní image.

---

<sup>10</sup> SUV je zkratka pro Sport Utility Vehicle. Tento typ vozů kombinuje výhody terénních vozidel (pohyb mimo silnice, pohon všech kol, větší zavazadlový prostor, ...) a osobních silničních automobilů (komfort, ovladatelnost, ...)

## 5.2 Interní analýza podniku

Interní analýza podniku se zaměřuje na významné zdroje a schopnosti podniku. Patří sem veškeré oblasti týkající se výzkumu a vývoje, výroby, marketingu či personalistiky. Velkou část tvoří zdroje fyzické, lidské, finanční či nehmotné v podobě patentů a licencí. V rámci marketingové analýzy bude důraz kladen především na marketingový mix a specifické strategie společnosti. Technologické a výrobní faktory v případě samotné distribuce nehrají velikou roli.

### 5.2.1 Marketingový mix 4P

- *Výrobek.* Firma DENAR spol. s r.o. má velice široký sortiment produktů a automobily či motocykly nejsou jediným zbožím, jež podnik nabízí. V portfoliu lze nalézt také menší zahradní stroje včetně travních sekaček, traktůrků, křovinořezů, štěpkovačů, atd. Z průmyslových potřeb jsou také k dostání elektrocentrály, motory, různé druhy čerpadel a pásové transportéry. Další položky tvoří lodě, nafukovací čluny a dokonce i sněhové frézy. Zároveň je prodáván i veškerý doplňkový sortiment ke všem těmto strojům. Jak již bylo řečeno dříve, společnost poskytuje služby v podobě kompletního servisu a také vede účetnictví a daňové evidence pro živnostníky.

DENAR spol. s r.o. prodá v průměru 60 automobilů ročně, což není nijak velké číslo, ale tato skutečnost je dána především silnými hráči v daném tržním prostředí. Vozidla jsou na druhou stranu ale velice výkonná a mají až devíti stupňovou automatickou převodovku, což významným způsobem reguluje a snižuje spotřebu pohonných hmot. Automobily mají v základním provedení také pokročile vybavení a komfortní dodatečné příslušenství, jež ve formě konkurenční výhody určitou měrou ničí konkurenci a získává nové zákazníky. V sortimentu lze nalézt i bazarová vozidla, ta jsou ale odkupována od koncových spotřebitelů a ne od hlavní společnosti, která dodává pouze auta nová.

Prodej motocyklů v podniku DENAR spol. s r.o. je naprostým opakem. V České republice tvoří 27 % trhu právě značka Honda. V roce 2012 bylo množství

prodaných motorek v tomto regionu druhé nejvyšší, a to samozřejmě za Prahou. Mnoho konkurenčních firem má velice úzký sortiment a současně vystavuje pouze 15 až 20 motocyklů na prodejně. Společnost DENAR kvůli velkému zájmu mívá až 80 motorek připravených ihned k prodeji, což v potenciálních kupujících evokuje pocit obrovského výběru a dá se říci i profesionality. Motocykly značky Honda jsou samozřejmě velice kvalitní, ale firma si plně uvědomuje i toto psychologické hledisko, jež ovlivňuje spotřebitele.

- *Cena.* Vozidla značky Honda jsou cenově porovnatelná s ostatními, ale kvalitnější. V rámci kombinace vysoké kvality a střední ceny výrobky se tedy jedná o strategii vysoké hodnoty. Nové vozy se pohybují v řádech sta tisíc Kč. Mezi nejlevnější patří hatchback Civic 1.4 v ceně 385 000 Kč, který má ale šest rychlostních stupňů, tempomat, pohon 4x4, klimatizaci a mnoho dalšího s najetými nula kilometry a rokem výroby 2016. Na těchto parametrech lze vidět, že poměr cena/výkon je nadprůměrný. Mezi dražší automobily se řadí například čtyřkolkové SUV CR-V 1.6 s cenou 789 000 Kč a výkonem 118 kW, jež má průměrnou spotřebu pouhých 5,2 l/100 km a velmi komfortní výbavou včetně vyhřívaných sedadel, klimatizace, parkovacích senzorů, atd. Nabídka motocyklů se pohybuje v cenách od 54 900 Kč do 499 900 Kč.

Cenová politika firmy DENAR spol. s r.o. je dosti limitována její mateřskou společností. Prodejní ceny vozidel, motocyklů i strojů bývají stanoveny a regulovány centrálně a podnik nemá příliš mnoho pravomocí s nimi výrazně hýbat. Teprve zpětně po uskutečnění prodeje je společnosti poslán dobropis, jímž věřitel snižuje dříve vyúčtovanou, ale ještě neuhrazenou pohledávku vůči dlužníkovi. Firma poskytuje odlišně velké slevy na základě délky spolupráce s jednotlivými zákazníky. Tato cenová zvýhodnění a podobné akce se vztahují i na různé příslušenství, jako jsou oleje, autokosmetika, žárovky, nářadí, aj., či na servis (záruční i pozáruční) po nákupu vozidla. Po dobu opravy vozidla je zapůjčeno spotřebitelům vozidlo náhradní a v případě potřeby je k dispozici odtahová služba. U společnosti DENAR je možné využít i výhodný úvěr nebo leasing a při výkupu

ojetých vozů lze požádat o protiúčten, kdy se současná hodnota starého vozu odečte z ceny nového automobilu.

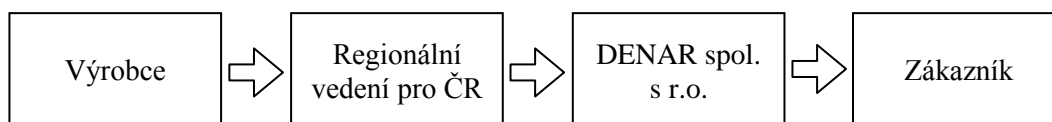
- *Komunikace.* Hlavní formou firemní komunikace jsou internetové stránky, kde spotřebitelé mohou nelézt kontaktní údaje včetně e-mailu a mobilních telefonů. Telefonní čísla se liší podle toho, zda se zákazník poptává po informacích ohledně automobilů, motocyklů či se zajímá o servis. Na webu bývají oznamovány novinky ohledně aktuálních akcí a je zde zveřejněna nabídka produktů, které společnost v současné době prodává. Firma také nově vlastní facebookové stránky, kam dává veškeré informace a kde je možné nalézt i uživatelské recenze (ne)spokojených zákazníků.

Společnost komunikuje se svými zákazníky i specifickou výzdobou prodejny, která má navodit příjemnou atmosféru i přes to, že se jedná o průmyslové zboží. V okolí je umístěno velké množství billboardů upozorňujících na daný obchod, ale jde především o menší poutače, než jsou ty, jež řidiči vídají podél hlavních silničních a dálničních spojů. Na druhou stranu, podnik DENAR vlastní pár i těchto větších reklamních tabulí. Firma se snaží zaujmout potenciální zákazníky tím, že vystavuje své automobily také mimo prodejnu, aby je mohli kolemjdoucí či projíždějící řidiči zahlédnout i zpozzdálí a popřípadě se o ně blíže zajímat již v samotném obchodě, pokud se ho rozhodnou navštívit. Ze stejného důvodu bývají tato vozidla rozsvícena i přes noc nebo v ranních hodinách, kdy lidé chodí do práce. Dále společnost tiskne letáky a katalogy s aktuální nabídkou produktů a detailními informacemi o plánovaných akcích. V neposlední řadě se využívalo také rádiové reklamy, ale od té bylo nakonec po půl roce upuštěno, jelikož se tolik nevyplatila. Televizní reklama je pro firmu příliš finančně náročná a nejspíše by nepřinesla dostatečné příjmy alespoň na pokrytí vynaložených nákladů v podobě vyšších tržeb a plynoucího zisku.

Co se týče aktivní účasti na různých událostech, společnost pořádá nárazové výstavy svých produktů ve velkých obchodních domech a účastní se specializovaných veletrhů po celé České republice. V oblasti motocyklů se jedná

především o jarní veletrh v Brně a podzimní v Praze, u automobilů jde hlavně o akce v Lysé nad Labem.

- *Distribuce.* Společnost jako taková nemá krom koncových zákazníků jiné odběratele, ale sama je v rámci distribučního kanálu jedním z jeho článků. Jak již bylo několikrát řečeno, firma DENAR spol. s r.o. je autorizovaným prodejcem vozů Honda, tedy pouze zprostředkovatelem. Její produkty jsou dostupné na jediném místě, a to právě na prodejně v Kosmonosech u Mladé Boleslavi, kde jsou také skladovány a ošetřovány. Ze strany mateřské společnosti jde v tomto případě o selektivní distribuci, jelikož dodává pouze určitému počtu dealerů v daném tržním prostředí, aby dostatečným způsobem pokryla aktuální poptávku po vozidlech této značky. Na obrázku 9 je zachycena podoba celého distribučního řetězce, v němž podnik působí a skrz který jsou tlačeny nebo taženy konkrétní výrobky. Je zřejmé, že od prvotního článku se větví a utváří celá řada dalších distribučních kanálů na základě geografické polohy tamního trhu. V cílových oblastech existují jiní autorizovaní prodejci obsluhující dané zákazníky, jež jsou vždy koncovým článkem každého z těchto řetězců.



Obrázek 9: Distribuční řetězec značky Honda  
Zdroj: vlastní zpracování

### 5.2.2 Strategie podniku

Společnost mimo hlavních cílů, jako jsou vysoké tržby a vykázaný zisk, usiluje i o některé dílčí cíle pomocí různých strategií. Jedním z těchto menších cílů je široký a úplný sortiment. Firma se nejen snaží neustále svou nabídku produktů rozšiřovat, ale také svůj sortiment inovuje a obměňuje podle aktuálních trendů na trhu a specifických požadavků



spotřebitelů. Vše je orientováno na hledání cest k zákazníkovi a budování úzkých vztahů s ním v rámci CRM<sup>11</sup>.

Specifickou strategií k tomuto přístupu, jež podnik v současné době aktivně využívá, je například detailní navržení prodejních prostor. Pokud spotřebitel vchází do obchodu, tak již při jeho cestě narazí na pracovníky firmy, kteří si ho všimnou a naváží s ním samovolně kontakt. U těchto zákazníků, popřípadě i potenciálních kupujících, to evokuje dojem příjemné pozornosti, zájmu o ně a jejich péči a zároveň i profesionalitu personálu, potažmo celé společnosti. Ti mu ihned poradí, kde hledané výrobky najít, dají podrobné informace o produktu nebo ho odkážou na způsobilějšího člověka, jenž má danou problematiku na starost. Všechny podobné drobnosti přispívají k budování lepšího vztahu mezi podnikem a odběrateli, což je prospěšné pro obě strany.

V rámci růstové strategie s ohledem na současnou profitabilitu podniku se majitel rozhoduje o založení další společnosti, která by se zabývala měřením kvality. Jak pro DENAR spol. s r.o., tak i pro případnou novou firmu je velice aktuálním tématem nedostatečný výběr vhodných kandidátů na obsazení pracovních pozic. Míra nezaměstnanosti se v dnešní době pohybuje na svých minimech a na trhu práce je velice málo potenciálních osob s adekvátní kvalifikací. Mnoho společností je nuceno hledat pracovníky i v cizích zemích, s čímž je ale spojeno určité riziko a také vyšší náklady zahrnující ubytování, jazykové kurzy a další potřeby. Současní „šikovní“ zaměstnanci jsou navíc přetahováni úspěšnější konkurencí, pokud nabídne více peněz a lepší pracovní podmínky, což tento problém ještě umocňuje. Tyto skutečnosti hrají obrovskou roli a založení nové firmy může být stále nejisté.

---

<sup>11</sup> Customer Relationship Management je přístup společnosti k interakci se současnými a potenciálními zákazníky. Jde o shromažďování dat a informací o zákaznících firmy, pomocí kterých lze poznat, pochopit a předvídat jejich potřeby, přání či nákupní zvyklosti.

## 5.3 SWOT analýza podniku

V následujících podkapitolách se práce zabývá analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jež pozitivně či negativně ovlivňují působení firmy DENAR spol. s r.o. na trhu.

### 5.3.1 Silné stránky

- Japonská značka Honda je široké veřejnosti velice známá a její produkty se vyznačují vysokou kvalitou. V rámci poměru kvalita/cena jde jednoznačně o nadprůměr.
- Automobily, které společnost prodává, mají již v základním provedení komfortní vybavení a není potřeba si připlácet za další doplňky.
- Podnik má obecně velmi široký sortiment zboží a mnoho výrobků je k vidění přímo na prodejně, což působí profesionálním dojmem.
- Firma se krom samotného prodeje zaměřuje i na služby spojené s pojišťováním vozidel a poskytuje kompletní záruční i pozáruční servis.
- Dlouhodobé kontrakty s dodavateli zajišťují pravidelné dodávky zboží a oboustrannou snahu uspět na trhu.
- Mezi jednotlivými dealery značky Honda probíhá kooperace a pomáhají si dosahovat vytyčených cílů.
- Společnost má kvalitní a zkušený personál, který je schopen okamžitě řešit problémy a vyhovět přáním zákazníků.
- Evidence zákazníků napomáhá předvídat jejich přání a potřeb, což umožňuje budovat vzájemný vztah, přidanou hodnotu a loajalitu ke značce.
- Podnik nemá výrazné dlouhodobé závazky, krátkodobě je platebně schopný a má prostředky na případné investice.
- Firma se účastní výstav a veletrhů, kde prezentuje své produkty. Díky těmto eventům se dostává do povědomí novým potenciálním zákazníkům.

- Prodejna se nachází na frekventovaném místě, kde ji mohou zahlédnout cestující z mnoha směrů. S touto skutečností je spojena i dobrá dostupnost.

### **5.3.2 Slabé stránky**

- Velkou nevýhodou je nemožnost firmy obsluhovat vozidla jiných značek, než je Honda, díky výhradní smlouvě.
- S touto skutečností je spojena i celková závislost na mateřské společnosti, která stanovuje prodejní úkoly a plány.
- Podnik se potýká s nízkou obrátkovostí skladů, kdy se mu vážou velké finanční prostředky v zásobách, jež by mohly být efektivněji využity.
- Společnost příliš nevyužívá internetové komunikace a celkové využití marketingu není nijak výrazné.
- Firma má pouze jedno prodejní středisko, ve kterém lze nalézt a zakoupit její veškerý sortiment zboží.

### **5.3.3 Příležitosti**

- Elektromobily představují velký příslib do budoucna, jelikož šetří životní prostředí, nespotřebovávají neobnovitelné přírodní zdroje a cílí na udržitelný rozvoj.
- Orientace na průmysl 4.0, jež je spojen s automatizací výroby a chytrými roboty, má obrovský potenciál. Autonomní vozy mohou být velmi brzy každodenní součástí lidského života.
- Automobilový trh v regionu cílí hlavně na střední vrstvu, a tak tržní prostředí s produkty v ceně nad milion Kč je poměrně volný.
- S cílením konkrétní skupiny spotřebitelů se otevírá možnost obsluhy nových trhů (jiné vrstvy společnosti) z důvodu menší konkurence.
- Firma se může pokusit o zisk nových zákazníků pomocí využití některé z konkurenčních výhod.

- Jednou z možností je začít exportovat do zahraničí, ale k tomu by bylo potřeba nalézt nové distribuční kanály a agenty, kteří by zprostředkovali prodej do cizích zemí.
- Prodej bazarových vozidel, která jsou odkupována od zákazníků, nemonitoruje regionální vedení společnosti Honda.
- Zákazníci projevují velký zájem především o motocykly.
- Podnik by mohl lépe využívat internetové komunikace se svými zákazníky a zvýšit tak povědomí o značce.
- Společnost má pouze jedno prodejní místo, což dává možnost rozšířit svou působnost do jiných oblastí s vysokým zájmem o dané produkty.

### **5.3.4 Hrozby**

- Příležitosti v podobě elektromobilů zároveň představují i hrozbu, pokud o ně bude mezi spotřebiteli velký zájem a firma se je rozhodne neprodávat, zatímco ostatní konkurenti ano.
- Samoříditelné autonomní vozy znamenají podobnou hrozbu jako elektromobily.
- Neblahé důsledky mohou nastat v případě, pokud se ekonomika státu dostane do recese a začne klesat kupní síla měny.
- Hrozbou obecně pro celý automobilový průmysl mohou být růsty cen pohonných hmot či emisní restrikce v rámci vládních nařízení.
- Ne příliš vhodně zvolená lokalita, ve které společnost podniká, a silní konkurenti, jež se na tomto trhu objevují, mohou zapříčinit značné komplikace v oblasti dosahování zisku.
- Vstup nových úspěšných konkurentů by měl na firmu negativní dopad.
- Z důvodu, že je podnik zprostředkovatelem působícím v silně konkurenčním tržním prostředí, mají dodavatelé i odběratelé poměrně výraznou vyjednávací sílu.
- Hrozbu pro společnost představují špatná marketingová a finanční (obecně investiční) rozhodnutí, která by neměla dostatečnou návratnost.

- V neposlední řadě může být kritická ztráta klíčových pracovníků a podobní personální změny v interním prostředí firmy.

V tabulce 5 lze vidět konfrontační matici sestavenou na základě jednotlivých prvků SWOT analýzy. Konkrétním dvojicím faktorů jsou přiřazena hodnocení podle jejich vzájemné závislosti a dopadu na podnik.

- ++ vzájemné působení faktorů je pro podnik velmi dobré
- + vzájemné působení faktorů je pro firmu dobré
- 0 parametry spolu příliš nesouvisí
- vzájemné působení faktorů je pro podnik špatné
- vzájemné působení faktorů je pro firmu velmi špatné

Tabulka 5: Konfrontační matice

		Příležitosti										Hrozby									
		distribuce elektromobilů	distribuce autonom. vozů	volný trh nad IM	pronikání na nové trhy	zisk nových zákazníků	export zboží	orientace na bazar. vozy	orientace na motocykly	internetová komunikace	rozšíření působnosti	konkur. elektromobily	konkur. autonomní vozy	recese ekonomiky	růst cen paliv	mnoho hráčů na trhu	nová konkurence	vyjednáv. síla dod. a odb.		špatná invest. rozhodnutí	ztráta pracovníků
Silné stránky	značka Honda	+	+	0	0	+	0	-	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
	komfortní vybavení	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	8	
	široký sortiment	0	0	0	0	+	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	0	0	0	1	
	další služby	+	+	0	0	+	0	+	+	0	0	0	0	-	0	-	0	0	-	1	
	dl. kontrakty s dodavateli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	-1	
	kooperace v rámci značky	+	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0	0	0	5	
	zkušený personál	0	0	0	0	+	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	--	0	
	CRM	0	0	0	0	+	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	-	1	
	platební schopnost	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	+	+	+	0	4	
	účast na eventech	+	+	0	+	+	0	0	+	0	+	0	0	0	0	+	0	0	-	7	
	dostupnost prodejny	0	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
Slabé stránky	neobsluha jiných značek	0	0	0	-	-	0	0	0	-	-	-	0	0	-	-	0	0	0	-7	
	závislost na vedení	0	0	-	-	0	-	+	0	0	-	0	0	0	-	-	0	0	0	-5	
	nízká obrátkovost skladů	0	0	+	+	+	+	+	+	+	0	0	-	-	-	-	0	0	0	4	
	nízké povědomí	-	-	0	-	-	-	-	-	+	+	-	-	0	0	-	-	0	0	-8	
	pouze jedna prodejna	0	0	0	-	-	-	0	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	0	-4	
		4	4	1	-1	7	-2	2	6	6	3	-2	-2	-2	-2	-4	-1	0	1	-6	

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Návrhy opatření pro zlepšení konkurenční pozice na trhu

Následující subkapitoly se zabývají přístupy, které by mohly pomoci firmě k lepší konkurenceschopnosti na daném trhu. Jednotlivé strategie a opatření jsou sestaveny na základě předešlého rozboru externího a interního okolí podniku DENAR spol. s r.o.

### 6.1 Strategie na základě SWOT analýzy

Po provedené analýze byly odhaleny některé faktory, jež výrazným způsobem ovlivňují podnikatelskou činnost firmy v konkurenčním prostředí. Podnik může využít svých silných stránek a získat konkurenční výhodu díky příležitostem nebo pomocí nich zamezit hrozbám. Slabé stránky lze překonat pomocí příležitostí a je také nutné omezit hrozby ohrožující tyto slabiny.

- *Komfortní vybavení.* Komfortní vybavení se ukázalo jako velice podstatný faktor a lze ho využít k prohloubení či zisku konkurenční výhody. Toto vybavení lze umístit do elektromobilů a autonomních vozů, pokud by se je v budoucnu firma rozhodla distribuovat. V případě orientace na nové trhy by tato skutečnost mohla být velice důležitým aspektem pro potenciální odběratele při výběru a koupi konkrétního automobilu. V kombinaci se zaměřením na bazarové vozy vzniká možnost další konkurenční výhody.

Komfortní vybavení může pomoci i k překonání určitých hrozeb. Kvůli mnoha hráčům na trhu je poměrně složité „donutit“ zákazníka, aby si vybral právě danou společnost. Odběratelé ale zcela jistě ocení, pokud bude automobil vybaven příslušenstvím na vysoké úrovni. Tato silná stránka sehraje důležitou roli také v případě vstupu nové konkurence na trh.

Podnik by měl konkurenční výhodu v podobě komfortního vybavení automobilů určitě využít, pokusit se ji dále rozvíjet pomocí jiných doplňků a navyšovat tak přidanou hodnotu pro zákazníka.

- *Účast na eventech.* Další silnou stránkou je skutečnost, že se firma účastní různých veletrhů a výstav, na kterých propaguje své výrobky. Tato forma marketingové komunikace pomáhá podniku pronikat na nové trhy a získávat nové zákazníky. Na podobných veřejných událostech lze vystavovat nejen automobily, ale i motocykly, jež jsou díky menší konkurenci, než mají čtyřkolová vozidla, prodejně úspěšnější. Pokud se jedná o velice známé a populární eventy, lidé se často chtějí o vystavených vozidlech a zúčastněných firmách dozvědět více, a tak se rozšiřuje povědomí o společnosti i do dalších oblastí. Toto vyšší povědomí o společnosti a budování loajality mezi zákazníky může eliminovat hrozbu příchodu nové konkurence do tržního prostředí.

Firma by se měla účastnit většího množství veletrhů i v dalších městech, aby získávala nové zákazníky a pronikala na nové geografické trhy. V případě velkého zájmu by bylo možné otevřít zcela novou pobočku, která by zpočátku mohla být zaměřena čistě na prodej a postupem času by začala zajišťovat i ostatní služby v podobě servisu či diagnostiky řídicích jednotek za účelem odstranění elektronických problémů na vozidle.

- *Neobsluha jiných značek.* Výrazně slabou stránkou společnosti je nemožnost obsluhovat jiné značky, než je Honda. Žádná z výše uvedených příležitostí nemá výrazný potenciál k překonání této slabiny. Jediným východiskem je rozvíjet dlouhodobé kontrakty s dodavateli a stát se zcela nezávislým prodejcem bez jakýchkoli omezení.

V případě hrozeb je na nemožnost obsluhy jiných značek kladen velký tlak. Pokud by jiné značky začaly distribuovat elektromobily nebo samoříditelné autonomní vozy, společnost by s nimi nesměla ve svých servisech žádným způsobem manipulovat. Podobný problém se týká také současného stavu, kdy je velké množství soupeřících firem na trhu, a příchodu nové konkurence. Čím více různorodý trh bude, tím je pro podnik nemožnost obsluhy jiných značek kritičtější slabou stránkou.



Společnost může odstoupit od smlouvy se značkou Honda, ale jelikož není výrazným způsobem zajištěna, nemá potřebné finance na nezávislé podnikání a především by neměla produkty dostupné k distribuci, jelikož je sama nevyrábí, tak se tato možnost silně nedoporučuje.

- *Nízké povědomí o firmě.* Jelikož firma výrazně nevyužívá marketingových komunikačních nástrojů, tak patří nízké povědomí mezi její slabé stránky. Příležitost v podobě zlepšení internetové komunikace by mohla obrovským způsobem pomoci zvýšit celkovou image společnosti. Druhou možností je rozšířit svou působnost do jiných regionů pomocí nových poboček, což by bylo ale výrazně nákladnější a spojené s velkým rizikem.

Případ, kdy by celý automobilový průmysl přešel na výrobu elektromobilů a autonomních vozů, představuje pro firmu s nízkým povědomím značnou hrozbu, jelikož by zákazníci kupovali tato specifická vozidla u jiných prodejců. Podobný problém nastává i v případě mnoha hráčů v tržním prostředí nebo při vstupu nové konkurence na trh.

Podnik by měl více rozvinout internetovou komunikaci a online marketing. V dnešní době je Facebook a jiné sociální sítě ideálním prostorem pro interakci se zákazníky, a tak by bylo možné úzce komunikovat se zájemci z pohodlí jejich domova a lépe jim vyjít vstříc v konkrétních přáních. Navíc jde i o výjimečnou možnost obdržet zpětnou vazbu na veškeré aktivity, jež se společnost rozhodne během své podnikatelské činnosti uskutečnit.

## **6.2 Identifikace rozdílových produktů**

Velmi důležité rozhodnutí se týká otázky, zdali by nebylo pro firmu DENAR spol. s r.o. lepší v rámci svého sortimentu zcela upustit od prodeje automobilů a orientovat se na ostatní položky. Při rozboru konkurenčního prostředí se ukázalo, že na trhu operuje velké množství podniků a některé mají absolutně monopolní postavení (ŠKODA AUTO). Kvůli těmto skutečnostem se v rámci dopravních prostředků objevuje možnost orientace čistě na

motocykly, jež jsou rozdílovým produktem společnosti zajišťující vysoká čísla v prodaných kusech.

Ačkoli se prodává v průměru pouze 60 automobilů ročně, tak i díky poměru cen automobilů a motocyklů stále tyto vozy tvoří přibližně polovinu celkového obrátu firmy. Rozložením sortimentu současně dostupného na prodejně v poměru 4:1 ve prospěch motocyklů podnik zjevně docílil ideální rovnováhy mezi druhy nabízených produktů. Společnost by na základě těchto faktů neměla zcela odstoupit od prodeje automobilů, ale pokračovat v současně využívané strategii a snažit se získat konkurenční výhodu v některé z jiných oblastí.

Prodej zahradních strojů, nafukovacích člunů, motorů či průmyslových potřeb nehraje v otázce dosahování výrazného zisku stanoveného plány od regionálního vedení velkou roli, nicméně v menším měřítku určitě nebude nabídka tohoto doplňkového sortimentu špatným investičním rozhodnutím.

### **6.3 Kooperační/konfrontační strategie**

Ve výchozí pozici (při existenci absolutního monopolu na trhu) by firma spolu s menšími podniky měla upřednostňovat kooperační strategii, aby bylo možné konkurovat té jednoznačně silnější. Tento přístup ale není v současných podmínkách proveditelný, jelikož mnoho společností operuje pod záštitou rozdílné značky, jež jim to v rámci dlouhodobých smluv příliš neumožňuje. Pokud by ale na tamní regionální trh vstupoval zcela nový hráč, tak je určitá forma spolupráce mezi podniky doporučována z důvodu vzniku dodatečného soupeře v už tak přesyceném konkurenčním prostředí, jež v současné době panuje.

Firma DENAR spol. s r.o. by měla i nadále využívat prospěšných vztahů mezi dealery stejné značky a v případě potřeby s nimi kooperovat, snižovat tak dodatečně vynaložené náklady v případě absence zákazníkem právě vyhledávaného a podnikem aktuálně nedostupného zboží nebo zvyšovat zisky skrze pomoc ostatním prodejcům Honda. Spolupráce s prodejci jiných značek by nemělo být využíváno příliš často, ale pouze

v krajních případech a rizikových situacích, kdy bude docházet k výraznému ohrožení prosperity podniku.

## **6.4 Stanovení generické strategie**

Ze třech základních generických strategií firma DENAR spol. s r.o. má neblíže k diferenciaci (odlišení). Vůdčí postavení v nákladech nepřipadá v úvahu, jelikož nemá podnik vysoký tržní podíl, exklusivní přístup k výrobním faktorům a podobné výhody. Strategii zaměření je možné aplikovat na spotřebitele, jež neradi mění své oblíbené produkty, nebo v prostředí se slabou konkurencí, čímž se daný trh příliš nevyznačuje. Tento přístup je navíc v konfliktu s nastavenou strategií mateřské společnosti, která cílí na širokou veřejnost.

Optimálním generickým přístupem je tedy odlišení. Design produktu ani výrobní technologii podnik příliš neovlivní, ale může se pokusit o budování image firmy, zákaznického servisu, plynoucích výhod a jiných experience a aftersales marketingových služeb. Odběratelé začnou být loajální a budou těmto produktům dávat přednost před těmi substitučními.

## **6.5 Strategická pozice vůči konkurenci**

Tržní podíl podniku DENAR spol. s r.o. je v rámci celorepublikového trhu logicky velice nízký, jelikož působí pouze v jedné oblasti. Jeho tržby tvoří pouhých 0,021 % v porovnání s celkovým obratem společnosti ŠKODA AUTO a.s. Ostatní konkurenti v mladoboleslavském regionu na tom nejsou nijak lépe. Nejlepší z nich nedosahují ani 0,5% tržeb zmíněného monopolu. Většina firem se tedy nachází v pozici troškaře snažícího se obsluhovat pouze tamní výklenky. Pokud by v tomto regionu nepodnikala boleslavská automobilka, tak se bude DENAR nacházet na pomezí tržního následovníka a vyzyvatele. Na celorepublikové úrovni Škoda zaujímá 32,1% tržní podíl, druhým v pořadí je Volkswagen s 11,1 % a třetím Hyundai s 10 %. Další značky se pohybují na hranici 5,4 % a nižší (Dragoun, 2015).

Společnost DENAR v rámci výklenkářství využívá přístupu specializace, kdy se orientuje především na poměr kvality a ceny nabízených produktů. Firma netvoří výjimky mezi uživateli a neobsluhuje nijaký konkrétní segment, takže nelze hovořit o cílení na specifický typ koncového zákazníka. Zaměření na odběratele na základě geografického umístění také není úmyslem podniku. Většina z nich sice pochází z okolí, ale někteří cestují i ze značně vzdálených měst. Obsluha více tržních výklenků je pro firmu riskantní, a tak poměr kvality, výkonu a ceny je jejím jediným rozhodujícím faktorem při specializaci v pozici tržního troškaře.

## **6.6 Proveditelnost zaměření na nové výrobky a trhy**

Společnost HONDA oficiálně vyrábí a distribuuje automobily, motocykly, zahradní a průmyslové stroje, lodě a čluny, letadla a motory. Všechny tyto položky kromě jedné jediné lze nalézt v sortimentu podniku DENAR spol. s r.o. Nepředpokládá se, že by byla letadla mezi uživateli natolik žádaná, aby je firma musela nabízet vedle ostatních výrobků. Zajímavým rozšířením produktového portfolia by mohly být například čtyřkolky, nicméně jiné výraznější změny provést nelze. Strategie vývoje výrobku tedy není pro společnost ideální volbou.

Pokud by se podnik rozhodl neexportovat své zboží do jiných států, ale chtěl by nějakým jiným způsobem rozšířit svou působnost, naskýtá se možnost expandovat do dalších regionů na území České republiky. Konkrétními oblastmi, ve kterých již existuje určité povědomí o firmě, jsou Plzeň a Ostrava. Z těchto míst přijíždí mnoho lidí zajímavících se o motocykly, jak již bylo řečeno dříve. Kvůli zvýšenému zájmu mohou být právě tato města, popřípadě jejich okolí, hlavní volbou pro rozšíření. Na druhou stranu, v těchto oblastech již v současné době působí oficiální pobočky značky Honda, takže strategie rozvoje trhu také není pro podnik příliš optimální.

Jelikož by firma v rámci růstové strategie velice obtížně zařazovala nové výrobky do svého nabízeného sortimentu a s velkými problémy by rozšiřovala svou působnost do jiných oblastí, tak diverzifikační přístup, jež zahrnuje vývoj a prodej nových produktů na zcela nových trzích, není příliš proveditelný. Jediným řešením by bylo naprosto upustit od současného prodeje dopravních vozidel i průmyslových strojů a věnovat se naprosto

odlišné podnikatelské profesi, což je ale nejriskantnější a nákladově nejnáročnější možností ze všech čtyř základních přístupů.

Poslední záměrně nezmněnou strategií je penetrace, jež s sebou nese nejmenší míru rizika. Společnost by měla využít svých silných stránek a příležitostí za účelem zisku většího tržního podílu. Komfortní vybavení je potřeba nadále optimalizovat podle přání zákazníků, aby přinášelo větší konkurenční výhodu, a je nutné pokračovat v účasti na veletrzích a podobných akcích, kde budou prezentovány výrobky, pomocí nichž lze budovat firemní reputaci a obecné povědomí. Zisk nových zákazníků se jeví jako další prioritní úloha, která podniku výrazně pomůže v boji s ostatními hráči. K tomuto cíli by mělo velkým způsobem přispět zlepšení marketingové (především internetové) komunikace společnosti, jež je velice nevýrazná ale skrývající obrovský potenciál.

## 7 Vyhodnocení a doporučení

Na základě provedených analýz lze firmě DENAR spol. s r.o. doporučit optimalizaci následujících oblastí v rámci udržení či zlepšení konkurenceschopnosti vůči ostatním hráčům na trhu:

- *Produktové portfolio.* Složení sortimentu zboží není potřeba ve větší míře měnit, protože poměr jednotlivých položek dostupných na prodejně přibližně odpovídá jejich podílu na celkových tržbách. Velký počet vystavených produktů váže výrazné množství kapitálu, ale naopak značí profesionalitu při návštěvách pobočky, a tak je velmi složité nalézt kompromis, aby nebylo zbytečně mnoho finančních prostředků utopeno v zásobách místo jejich hodnocení na termínovaných účtech. Komfortní vybavení automobilů již v základním provedení poskytuje podniku konkurenční výhodu, na které je výhodné stavět a dále ji zdokonalovat. Kvalitnější produkty ve stejných cenových relacích, jako nabízí konkurence, pomohou získat nové a udržet stávající zákazníky, kteří dříve vlastnili či užívali výrobky jiných značek a dokáží rozpoznat případnou změnu.
- *Marketingová komunikace.* Společnost má své vlastní internetové stránky, na kterých lze nalézt veškeré důležité informace. Pomocí uvedených telefonních čísel či e-mailových adres si mohou zákazníci dohodnout osobní návštěvu, servisní prohlídky nebo se jen dozvědět více o produktech. Zajímavým rozšířením v rámci těchto webových stránek by bylo zavedení diskuzního fóra, kde by mohli lidé vyjádřit své připomínky a názory, na něž by ostatní uživatelé odpovídali nebo se jimi nechali inspirovat. Firma by díky tomu nemusela poskytovat e-mailovou či telefonickou podporu tak často, ale mohla pouze zpracovávat zaslané náměty a reagovat na ně. Navíc, uživatelé by vyřešili řadu problémů pouze mezi sebou bez většího angažování podniku.

Druhou oblastí komunikace jsou facebookové stránky, kam společnost pravidelně přidává příspěvky ohledně aktuálních novinek. Oproti webovým stránkám zde mohou uživatelé psát, diskutovat či recenzovat své zkušenosti s produkty a vyjádřit své dojmy. Problém je ale v tom, že tyto stránky odebírá pouze 115 sledujících.

Odkaz je sice umístěn na internetových stránkách firmy, ale je nedostatečně výrazný a lehce přehlédnutelný. Zároveň by bylo potřeba facebookovou skupinu rozšířit i nějakým dalším způsobem, například sponzorovaným odkazem, který by se i nezaujatým uživatelům objevoval mezi jejich hlavními příspěvky. Druhou a zcela bezplatnou možností je poprosit stávající odběratele o občasné a neinvazivní sdílení některých zajímavých aktualit, jež by mohly k odběru informací přilákat nové lidi.

Z marketingových komunikačních nástrojů je možné využít mnoha prostředků. V rámci reklamy již firma vydává katalogy a vlastní různé propagační poutače spolu s několika billboardy. Společnost by mohla v případě potřeby opětovně využít rádiového spotu na stanici Kiss Delta, jež vysílá pro Mladou Boleslav a okolí. V případě, že se rozhodne pro tištěnou podobu, ideální volbou je Boleslavský deník. Televizní reklama se z důvodu velké finanční náročnosti nedoporučuje. V případě podpory prodeje již existují věrnostní slevy podle délky spolupráce mezi prodejcem a kupujícím. Dále podnik nabízí snížení ceny nových strojů o současnou hodnotu starého vozidla, jež od majitele odkoupí. Účast na veletrzích a přehlídkách by mohla být doprovázena soutěžemi, ve kterých by bylo možné vyhrát některé z věcných cen. PR je řešeno především pomocí sponzoringu, nicméně díky charitativním darům by firma mohla získat další pozornost a být zmiňována v novinových článcích. Naprostá většina obchodů probíhá formou osobního prodeje, a tak vztah se zákazníky bývá velmi úzký, což umocňuje přidanou hodnotu. V rámci přímého marketingu je výhodnější se vyhnout poštovním zásilkám a upřednostnit spíše občasné zasílání newsletterů e-mailem, jelikož přístup přes počítače, tablety či mobilní telefony bývá pro většinu moderních uživatelů mnohem pohodlnější. U starší generace, jež často mívá problémy s adaptací na výpočetní techniku, se nepředpokládá výrazný zájem o průmyslové produkty společnosti.

- *Lidské zdroje.* Společnost by se měla za jakoukoli cenu snažit udržet současné zkušené pracovníky a stimulovat je k vysoké produktivitě pomocí finančních i nefinančních prostředků. Pokud se podniku nepodaří udržet kvalifikovaný

personál, tak se tito lidé mohou stát konkurenční zbraní ostatních hráčů na trhu. Zaškolování nových pracovníků je navíc nákladné a některé pozice si vyžadují poměrně dlouhou dobu. Zaměstnance lze motivovat nejen zvýšením mzdy, ale i různými benefity. Příkladem může být oblast péče o zdraví (rekreační pobyty, aj.), stravovací poukazy, více dnů dovolené, slevy na produkty, atd. Jak pro majitele, tak i pro pracovníky často bývá výhodné, pokud jsou jim slíbeny odměny na základě dosaženého zisku, což kladně stimuluje výkonnost personálu a přináší kýžený výsledek vlastníkům.

- *Podnikové finance.* Firma se v současné době nachází v dobré finanční situaci a uvažuje se o rozšíření v podobě založení nové společnosti, jež se bude orientovat na měření kvality. V případě, že podnik nalezne potenciálně vhodné a dostatečně kvalifikované pracovníky na obsazení těchto pozic, tak je tento investiční záměr doporučován.

## 7.1 Finanční vyhodnocení

Pokud by se podnik DENAR spol. s r.o. rozhodl pro některá opatření, přibližné finanční náklady spojené s těmito operacemi jsou následující:

- *Zmenšení sortimentu.* Kvůli velkému množství kapitálu vázaného v zásobách by bylo možné snížit počet současně vystavovaných produktů na prodejně o 20 motocyklů a 5 automobilů na 60 motorek a 15 aut (stále poměr 4:1). Nově dostupné finanční prostředky při průměrných cenách 250 000 Kč a 600 000 Kč by podle vzorce 1 byly 8 000 000 Kč.

$$20 * 250\ 000 + 5 * 600\ 000 = 5\ 000\ 000 + 3\ 000\ 000 = 8\ 000\ 000 \quad (1)$$

Tuto částku lze použít jako termínovaný vklad například na dobu 1 roku u Moravského peněžního ústavu s roční úrokovou sazbou 2 %. Výsledný úrok (a zároveň výnos z této operace) snížený 15% srážkovou daní ve výši 24 000, kterou se daní příjmy z úroků na spořicíh účtech a termínovaných vkladech, činí **136 000 Kč**, jak je možné vidět v rovnici 2.

$$8\ 000\ 000 * 0,02 = 160\ 000 - (160\ 000 * 0,15) = 136\ 000 \quad (2)$$



- *Marketingový pracovník.* Kvůli nedostatečné marketingové komunikaci lze uvažovat o najmutí nového zaměstnance, který by se zabýval podobnými aktivitami. Jednalo by se především o optimalizaci facebookových a webových stránek včetně vyhledávače či správy případného diskuzního fóra. Dále by bylo jeho náplní budování image pomocí nástrojů marketingové komunikace. Tento pracovník by při průměrné mzdě 24 077 Kč zapříčinil zvýšení ročních mzdových nákladů o 289 000 Kč a dalších přibližně 98 260 Kč by připadalo na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, celkem tedy **387 260 Kč** dodatečných osobních nákladů pro firmu ročně (platy.cz, 2017).
- *Soutěže na výstavách.* Při účastech na veletrzích a podobných eventech dochází i k prodeji výrobků. Firma by mohla během těchto akcí pořádat soutěž, ve které by se hrálo o hlavní cenu v podobě nějakého zajímavého produktu, například motocyklu nižší třídy, jenž je dostupný na pobočce, ale není o něj výrazný zájem. Účastníci soutěže by byli zařazeni do slosování po koupi různých produktů společnosti, což by je motivovalo nakupovat a více utrácet, a zároveň by se podnik „zbavil“ utopeného kapitálu v nezajímavé položce. Celkově by došlo i ke zpestření programu, zvýšení povědomí o firmě a penetraci trhu. Pro podnik by to znamenalo jednorázový výdaj ceny motocyklu ve výši **70 000 Kč**.
- *Charitativní dar.* Pro zlepšení PR je krom sponzoringu možné poskytnout peníze na dobročinné účely. Zde je poměrně složité odhadovat zpětnou vazbu, ale možnost je to zcela jistě zajímavá, pokud se informace o dárcovství dostanou do médií. Nejoptimálnější volbou je nejspíše příspěvek na děti se zdravotním postižením, jež potřebují zvýšenou péči, popřípadě i speciální přístroje. V tomto případě by se opět jednalo o jednorázový výdaj ve výši přibližně **50 000 Kč**, díky kterému by se dostalo jméno společnosti do místních novin.
- *Ohodnocení na základě zisku.* Vedení firmy v rámci motivace a udržení pracovníků může navýšit finanční ohodnocení zaměstnanců na základě ročního vykázaného zisku. V případě, kdy by se jednalo například 0,5% podíl na výsledku hospodaření, který by činil 2 400 000 za dané účetní období, tak by to pro jednotlivé pracovníky

znamenal zvýšení hrubých měsíčních mezd o 1 000 Kč, jak lze pozorovat ze vzorce 3.

$$2\,400\,000 / 12 = 200\,000 * 0,005 = 1\,000 \quad (3)$$

Tato změna by znamenala měsíční zvýšení osobních nákladů na 1 340 Kč na jednoho zaměstnance, na celý personál poté 12 060 Kč. V celkovém součtu za dané účetní období se výsledek hospodaření sníží o **144 720 Kč** na 2 255 280 Kč, jak ukazují rovnice 4 a 5.

$$1\,000 * 1,34 = 1\,340 * 9 = 12\,060 * 12 = 144\,720 \quad (4)$$

$$2\,400\,000 - 144\,720 = 2\,255\,280 \quad (5)$$

- *Rozšíření podniku.* Pokud se společnost rozhodne o založení nové firmy specializující se měření kvality, tak je potřeba získat dostatečně velké prostory, diagnostické přístroje a další vybavení a kvalifikované pracovníky. Nákup nemovitosti se může pohybovat ve výši 7 000 000 Kč, v případě pronájmu výrobního objektu o 30 000 Kč měsíčně. Různá zařízení pro detekci poškození materiálů a celkové vybavení prostor se blíží ceně 5 000 000 Kč. Tyto skutečnosti vyžadují jednorázový výdaj **12 000 000 Kč**. Dále bude nutné zaměstnat alespoň pět pracovníků z oblasti kontroly kvality s hrubou měsíční mzdou 25 000 Kč, což bude představovat pravidelné roční osobní náklady na ohodnocení ve výši **2 010 000 Kč**, o čemž vypovídá vzorec 6.

$$25\,000 * 1,34 = 33\,500 * 5 = 167\,500 * 12 = 2\,010\,000 \quad (6)$$

Množství potřebných finančních prostředků je v některých případech velice orientační. Čísla slouží především k ilustraci dílčích kroků spojených s daným opatřením, jež je nutné brát v úvahu. V případě, že společnost podnikne veškerá výše uvedená opatření včetně tří slosovacích soutěží a dvou charitativních darů, vykáže v tomto účetním období (1 kalendářní rok) ztrátu ve výši **4 315 980 Kč**.

## Závěr

Stěžejním tématem a cílem této diplomové práce bylo analyzovat faktory ovlivňující podnikatelskou činnost firmy DENAR spol. s r.o. a navrhnout opatření, jež by vedly ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Při práci s teoretickou problematikou bylo využito knižních publikací zabývajících se terminologií konkurence a pojmů s ní spojenou. Za zmínku určitě stojí autoři L. Čichovský, S. Grosová či J. Koudelka s O. Vávrou, ze světových poté P. Kotler a M. Porter. V rámci praktických výsledků byly z velké části použity údaje z veřejně přístupného obchodního rejstříku a sbírky listin spravovaných Ministerstvem spravedlnosti České republiky.

DENAR spol. s r.o. je autorizovaným prodejcem automobilů, motocyklů a průmyslových strojů značky Honda. Za účetní období roku 2015 dosáhla obratu ve výši 66 209 000 Kč a zisku 2 431 000 Kč. Krom dealerů jiných značek (Renault, Kia, Citroen, aj.) působí na trhu také podnik ŠKODA AUTO a.s., jež zde naprosto dominuje a nemá rovnocennou konkurenci. Firma DENAR spolupracuje především s podnikem ESPERANTO s.r.o., který se specializuje na upínací systémy. Kooperace probíhá ve formě zapůjčování náhradních dílů, strojů nebo speciálního vybavení, a to hlavně díky tomu, že obě společnosti mají stejného majitele.

Z interní analýzy vyplynulo, že má společnost velmi široký sortiment produktů a mnoho z nich je přímo dostupných na prodejně. Ukázalo se, že na odbyt jdou především motocykly, nicméně i menší množství prodaných automobilů tvoří přibližně polovinu celkových tržeb. Cena je srovnatelná s konkurenčními výrobky, ale kvalitou je na tom o poznání lépe. Podnik komunikuje hlavně pomocí internetových a facebookových stránek, ale vlastní také různé poutače či silniční billboardy a účastní se veletrhů a přehlídek po celé republice. Hlavní strategií je orientace na přání a požadavky zákazníka v rámci úzkých vztahů, přidané hodnoty a budování loajality.

Silnými stránkami se ukázalo být komfortní vybavení, které je poskytováno již v základních verzích nabízených automobilů, a účasti na eventech, jež pomáhají zlepšovat povědomí o firmě i mimo region. Hlavními slabinami jsou neobsluha ostatních značek, což dlouhodobé smlouvy s regionálním vedením společnosti Honda neumožňují, a současné nízké povědomí, jelikož je nedostatečně využito internetové komunikace, jež je ideálním prostorem na interakci se spotřebiteli.

Rozdílové produkty tvoří automobily a motocykly, zahradní stroje či lodě slouží jako doplňkový sortiment. Firmě je doporučena kooperační strategie s ostatními dealery značky Honda, s prodejci jiných značek pouze v případě, pokud by na trh vstupoval zcela nový hráč. V rámci generické strategie se ukazuje jako výhodný přístup diferenciací (odlišení), skrze který lze budovat image firmy, plynoucí výhody či experience a aftersales služby. Tržní podíl podniku je velice nízký a zaujímá jako většina ostatních konkurentů pozici troškaře, jež by se měl orientovat především na poměr kvality, výkonu a ceny, pokud chce prodávat v plošném měřítku. Společnost nemá výraznou možnost nadále rozšiřovat své produktové portfolio (Honda vyrábí už pouze letadla) ani vstupovat na nové trhy, a tak se doporučuje pronikání na současný trh se současnými výrobky na základě penetračního přístupu.

Oblastmi, na které je potřeba se nejvíce zaměřit, jsou komunikace, lidské zdroje a podnikové finance. Je nutné zvýšit návštěvnost a povědomí o webových a facebookových stránkách, přes něž je možné reagovat na specifická přání a výzvy zákazníků. Firma by se měla snažit za každou cenu udržet současný zkušený personál a motivovat jej finančními a nefinančními odměnami, aby pracovníci neodešli a nestali se konkurenční zbraní. Pokud bude dostatek finančních prostředků a možnost získání nových kvalifikovaných zaměstnanců, tak se doporučuje investice do rozšíření podniku v podobě založení nové společnosti, jež se bude zabývat měřením kvality.

# Seznam použité literatury

## Seznam monografií:

- ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
- GROSOVÁ, Stanislava. 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-505-6.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-578-X.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2012. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 0132167123.
- KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. 2007. *Marketing: principy a nástroje*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-13-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- PORTER, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. ISBN 0684841487.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William D. NORDHAUS. 2007. *Ekonomie: 18. vydání*. Praha: NS Svoboda. ISBN 80-205-0590-3.
- SLANÝ, Antonín. 2006. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-4157-9.
- TEAM FME. 2013b. *Ansoff Matrix: Strategy Skills*. UK: Free management eBooks. ISBN 978-1-62620-952-7.
- URBAN, Jan. 2011. *Teorie národního hospodářství*. 3., dopl. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-579-3.

### **Seznam článků:**

- BENEŠ, Michal. 2006. Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. *Working Papers*.  
Brno: Centrum výzkumu konkurenční schopnosti české ekonomiky, č. 5, s. 28-32.  
ISSN 1801-4496.
- CELLINO, Roberto a Anna SOCI. 2002. Pop competitiveness. *BNL Quarterly Review*. IT:  
Banca Nazionale del Lavoro, roč. 55, č. 220, s. 73. ISSN 0005-4607.
- ZICH, Robert. 2010. Koncepce úspěchuschopnosti a její pojetí strategie. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, č. 1, s. 60. ISSN 1212-3609.  
In: *Elektronická databáze článků ProQuest* [online]. Liberec: Univerzitní knihovna  
Technické univerzity v Liberci [vid. 2017-05-02]. Dostupné z:  
<http://search.proquest.com/docview/195467243/79BB91E12A048C3PQ/1?accountid=17116>.

### **Seznam kvalifikačních prací:**

- KUCZIAKOVÁ, Michala. 2015. *Konkurenční strategie firmy Všesportovní areál Obří sud Javorník*. Liberec, s. 45-46. Diplomová práce. Technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta.
- MAJCHRÁKOVÁ, Denisa. 2011. *Analýza vybrané firmy*. Brno, s. 13-14. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

### **Seznam internetových zdrojů:**

- AUTO MAREK. 2017. *AUTO MAREK S.R.O.* [online]. ČR: [automarek.peugeot.cz](http://automarek.peugeot.cz), 2017 [vid. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.automarek.peugeot.cz/auto-marek/>
- DOSTÁL, Dalibor. 2016. *Nejvýznamnější právní změny pro podnikatele v roce 2017* [online]. ČR: [BusinessInfo.cz](http://businessinfo.cz), 2017 [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nejvyznamnejsi-pravni-zmeny-pro-podnikatele-v-roce-2017-85425.html>

- DRAGOUN, Aleš. 2015. *Český trh v lednu 2015: Škoda si stále udržuje podíl přes 32 %* [online]. ČR: CZECH NEWS CENTER a.s., 2017 [vid. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.auto.cz/cesky-trh-lednu-2015-skoda-stale-udrzuje-podil-pres-32-85613>
- HARVARD BUSINESS SCHOOL. 2016. *Michael E. Porter* [online]. USA: hbs.edu, 2016 [vid. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>
- INVESTOPEDIA. 2016a. *Price-Taker* [online]. USA: investopedia.com, 2016 [vid. 2016-09-08]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/p/pricetaker.asp>
- INVESTOPEDIA. 2016b. *Price Discrimination* [online]. USA: investopedia.com, 2016 [vid. 2016-09-09]. Dostupné z: [http://www.investopedia.com/terms/p/price\\_discrimination.asp](http://www.investopedia.com/terms/p/price_discrimination.asp)
- KB CAR. 2017. *KB CAR, s.r.o. – pobočka Mladá Boleslav* [online]. ČR: Hyundai Motor Czech s.r.o., 2017 [vid. 2017-03-26]. Dostupné z: <https://kbcarmb.hyundai.cz/>
- KOTLER MARKETING GROUP. 2016. *Dr. Philip Kotler* [online]. USA: kotlermarketing.com, 2017 [vid. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml>
- KURZYCZ. 2017. *Makroekonomika – makroekonomické údaje v ČR* [online]. ČR: kurzy.cz, 2017 [vid. 2017-03-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/>
- LEONARD, Cecilia. 2016. *National crash rate for conventional vehicles higher than crash rate of self-driving cars, report shows* [online]. EU: Phys.org, 2017 [vid. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://phys.org/news/2016-01-national-conventional-vehicles-higher-self-driving.html>
- PLATY.CZ. 2017. *Marketingový pracovník* [online]. ČR: Profesia CZ, spol. s r.o., 2017 [vid. 2017-04-29]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/marketing-reklama-pr/marketingovy-pracovnik>
- ŠKODA AUTO. 2015. *Výroční zpráva* [online]. ČR: ŠKODA AUTO a.s., 2017 [vid. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2015.pdf>

- VÍŠEK, Ondřej. 2007. *Dokonalá konkurence na internetu* [online]. ČR: Univerzita Pardubice, 2017 [vid. 2016-09-08]. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/35622/VisekO\\_DokonalaKonkurence\\_SP\\_FES\\_2007.pdf?sequence=1](http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/35622/VisekO_DokonalaKonkurence_SP_FES_2007.pdf?sequence=1)
- ZATLOUKAL, Jiří. 2016. *Český automobilový průmysl jede* [online]. ČR: BusinessInfo.cz, 2017 [vid. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesky-automobilovy-prumysl-jede-78851.html>