

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Konkurenceschopnost podniku a jeho strategie

Kateřina Čubová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Čubová

Provoz a ekonomika

Název práce

Konkurenceschopnost podniku a jeho strategie

Název anglicky

Competitiveness of the Company and Its Strategy

Cíle práce

Identifikace konkurenčních výhod daného podniku. Zkoumání postavení na trhu daného podniku a jeho marketingové strategie jako taktickým proces pro zvýšení prodeje a udržení si možné konkurenční výhody.

Metodika

Na základě literatury vymezit danou problematiku, objasnit základní pojmy a definice pro konkurenceschopnost a možné strategie pro rozvoj a udržení podniku na trhu. Praktická část je zaměřená na analýzu daného podniku. Zkoumání jak vnějšího tak i vnitřního prostředí, odhalení konkrétní konkurenční výhody její vztah na ekonomickou stránku podniku.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Konkurenceschopnost, marketingová strategie, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza, efektivita, management, konkurenční prostředí

Doporučené zdroje informací

KEŘKOVSKÝ, Miloslav – VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení :teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KOLEKTIV AUTORŮ KET: Vybrané kapitoly z teorie firmy, Praha: PEF ČZU, 2012

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5

MAŘÍK, Miloš. Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy. 3. Praha: Ekopress, 2011. 494 s. ISBN 9788086929675

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994 , 403 s. ISBN 80-85605-11-2

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda:(jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédL, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 10. 2015

doc. Ing. Josef Brčák, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 10. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Konkurenceschopnost podniku a jeho strategie" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3 2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Kateřina Čubová

Konkurenceschopnost podniku a jeho strategie

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na konkurenceschopnost podniku a jeho strategie. Jejím cílem je definovat pojem konkurenceschopnost, vysvětlit její význam v tržním prostředí, vymezit pojmy s ní spojené a teoretické podklady aplikovat na konkrétní podnik. Teoretická část se zabývá vysvětlením pojmů podnikové okolí, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. v praktické části dochází k analýzám podniku Hájek Pet Food s.r.o. Na základě analýz je vyhodnocena konkurenceschopnost a strategie podniku.

Klíčová slova

Analýza, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, podnik, strategie, trh, výhoda.

Competitiveness of the company and its own strategy

Summary

This Bachelor thesis is focused on competitiveness of a company and its own strategy. Goal is to define competitiveness as itself, to define a meaning of fit in market sector. To define the term, theory information and application on defined business sector. Theory part is focused on definition of the terms of surrounding business, market competition, market competitiveness, market competition advantage and strategy. In practical part is to analyze Hájek Pet Food Company. Result based on analyses is competitiveness and strategy of the company on the market.

Keywords:

Advantage, analysis, company, competition, competitive surrounding, market, competitiveness

Obsah

Seznam obrázků.....	9
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika práce	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce.....	12
3 Teoretická východiska.....	13
3.1 Podnik a okolí	13
3.2 Konkurence	16
3.3 Konkurenceschopnost	18
3.3.1 Konkurenční výhody.....	20
3.4 Konkurenční strategie	22
3.4.1 Obecné konkurenční strategie.....	22
3.4.2 Rizika ve strategiích.....	23
3.4.3 Analýza konkurentů v rámci konkurenční strategie.	23
3.5 Analýza podniku	26
3.5.1 Analýza vnějšího prostředí	27
3.5.2 Analýza očekávaných rozhodujících stakeholders	32
3.5.3 Analýza vnitřního prostředí	32
3.5.4 SWOT analýza.....	35
4 Analytická část	37
4.1 Zkoumaný podnik	37
4.1.1 Charakteristika podniku.....	37
4.1.2 Charakteristika produktů.....	38

4.2	Analýza podniku	40
4.2.1	PESTE analýza	40
4.2.2	Porterův model 5 sil.....	45
4.2.3	Analýza vnitřní prostředí	47
4.2.4	SWOT analýza.....	49
4.2.5	Obraty a zisky podniku	52
5	Zhodnocení výsledků.....	53
6	Závěr.....	56
7	Seznam použitých zdrojů	57

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Faktory podnikového okolí	14
Obrázek č. 2:	Podnik a okolí podniku.....	15
Obrázek č. 3:	Hodnotový řetězec.....	21
Obrázek č. 4:	Porterův model 5 sil	29

Seznam grafů

Graf č. 1:	Hrubý domácí produkt.....	42
Graf č. 2:	Nezaměstnanost	43

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Analýza konkurentů a její komponenty	24
Tabulka č. 2:	Vzhled SWOT analýzy	35
Tabulka č. 3 :	Návrh SWOT analýzy.....	36
Tabulka 4:	Obraty a zisky firmy Hájek Pet Food s.r.o.	52

1 Úvod

V současném tržním prostředí je konkurenceschopnost stěžejní dispozicí podniku. Otevřenost trhu usnadňuje vstup a vznik podniku do tohoto prostředí, s čímž souvisí vzrůstající konkurence. Pouze konkurenceschopný podnik má možnost se na trhu udržet. Proto je pro budoucnost podnikání nutné zvolit vhodnou strategii. Tento krok lze učinit, pokud je podnik dobře informován o odvětví, do kterého vstupuje. Je potřeba znát ekonomickou situaci, konkurenční prostředí a především své možnosti. Odvětví, ve kterém podnik působí, může mít více podob, můžou se zde nacházet vedoucí firmy, které mají větší vliv než ostatní, nebo je síla rozložena do mnoha podobných podniků. v druhém případě je konkurenční prostředí velké a taktéž rivalita.

Konkurenceschopnost lze posuzovat podle více faktorů, má na to vliv délka působení podniku, schopnost reagovat na změny, efektivita a také samozřejmě zisky. Pokud podnik zvolí vhodnou strategii a objeví a využije své výhody, je to krok k úspěchu. K úspěchu podnik potřebuje také zákazníky, kteří budou jeho produkty či služby využívat. Je tedy důležité, aby byl informován i o přáních, požadavcích a možnostech svých stávajících i potencionálních zákazníků. i zde existují nástroje jak nalákat kupující.

Aktuálnost tématu spočívá v neustálých změnách v prostředí podniku. Cíle podniku jsou formulované, ale cesta se může měnit. Může se měnit situace státu, situace v zahraničí ale také se mění prostředí v konkrétním odvětví. Vnikají lepší technologie, mění se trendy a potřeby zákazníků.

Cílem této práce je porozumět problematice spojené s konkurencí, nastítnit okolí podniku, vymezit podněty pro konkurenceschopnost a zasadit do toho konkrétní podnik, dále teoreticky popsat analýzu podniku a jeho okolí a aplikovat ji na podniku.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoretická východiska a na analytickou část. Teoretická část je věnována vymezení konkurenceschopnosti a pojmům s ní spojené. v práci je obecně popsáno okolí podniku, konkurence a její typy. Dále jsou představeny možné strategie, které přispívají k výhodě podniku, pomocí které soupeří se svou konkurencí. Aby se mohl podnik dobře informovat o okolí, jsou teoreticky popsány analýzy, které zkoumají jak samotný podnik, tak konkurenční prostředí a vnější okolí.

Analytická část bude věnována představení konkrétního podniku, jeho činnosti a produktů. v této části jsou využity teoretické znalosti z první části práce a uplatněny na konkrétním podniku. Díky nim, je vytvořena PESTE analýza, která zkoumá vnější prostředí, analýza vnitřních faktorů a Porterova analýza pěti sil, která zkoumá konkurenční prostředí. Z poznatků, které budou získány z těchto analýz a informací získaných z konzultace s vedením podniku, bude vytvořena SWOT analýza, na jejímž základě bude vyhodnocen cíl práce. Dále podnik bude zařazen do konkrétního prostředí, které bylo taktéž uvedeno v teoretické části.

2 Cíl práce a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je vypracování analýz na podnik Hájek Pet Food s.r.o. a jeho okolí, na základě shrnutí analýz pak zhodnotit současnou situaci a postavení podniku na trhu. Analýzy jsou zaměřené na vnější, vnitřní a konkurenční okolí a na jejich základě představení slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí.

Cílem práce je také zasazení podniku do konkrétního typu konkurence a zhodnotit, zda je podnik konkurenceschopný a jestli využívá správnou strategii. Dále vypsát jeho nejdůležitější konkurenční výhody, díky kterým je podnik schopen ve svém konkurenčním prostředí fungovat.

2.2 Metodika práce

Teoretická východiska bakalářské práce jsou vypracovaná na základě studia z odborné literatury a dalších zdrojů tištěné či internetové podoby. Tyto zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Získané informace jsou shromážděné a uspořádané do jednotlivých kapitol teoretické části práce.

V analytické části jsou využity teoretické poznatky o provedení analýz z první části práce. Pro samotná data analýzy využívají především internetové zdroje. U PESTE analýzy jsou hlavními internetovými zdroji právě údaje z českého statistického úřadu, ministerstva financí a ministerstva průmyslu a obchodu. Porterova analýza byla zpracována z větší části nastudováním údajů poskytnutých od vedení firmy a částečně z internetových zdrojů. Analýza vnitřního prostředí byla zcela zpracována na základě informací poskytnutých od výkonného ředitele firmy. SWOT analýza navazuje na ostatní analýzy a jsou zde vybrány hlavní data z předešlých třech analýz. Jsou seřazené do silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti.

K vyhodnocení výsledků je použita metoda syntézy z poznatků zjištěných vypracováním analýz. Dále je shrnuta situace podniku pomocí teoretických východisek o konkurenci a pomocí vypsání zisků firmy, získaných z daňového přiznání.

3 Teoretická východiska

3.1 Podnik a okolí

Podnik lze popsat ve více rovinách. v nejobecnější rovině podnik chápeme jako subjekt, kde dochází k přeměně vstupů na výstupy. Rozsáhlejší definice vymezuje podnik za ekonomicky na právně samostatnou jednotku, které vznikla za účelem podnikání. Právní samostatností se rozumí vstup do vztahů s jinými tržními subjekty. Zároveň podnik nese odpovědnost za výsledky podnikání. v neposlední řadě existuje právní formulace. Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.¹

„Podnikem rozumíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, která spočívá v nabízení zboží či služeb na trhu“²

Při vymezení slova podnik není důležité, zda dosahuje zisků, ale že shání zákazníky a nabízí svou činnost. Také není rozhodující právní podoba podniku. Hlavním cílem subjektů, které lze označit jako podnik, je přežít a ponechat si označení podnik.³

Subjekty podnikání lze rozdělit na podniky orientované na zisk a neziskové podniky.

Neziskové organizace se dále dělí na soukromé a veřejné. Tyto organizace nejsou orientovány na zisk. Jejich hlavní činností je poskytnutí veřejných statků, které získají určití příslušníci skupiny (státu). Statek obdrží za netržní cenu nebo bez jakékoliv náhrady, tudíž zadarmo.

Subjekty orientované na zisk vykonávají svou činnost pod vlastním jménem, na vlastní účet a mají odpovědnost za dosažení zisku. Podniky mohou mít různé právní formy. Fyzické osoby podnikají na základě živnostenského listu. Právnícké osoby musí získat oprávnění, učiní tak sepsáním společenské smlouvy a zapsáním do obchodního rejstříku.

¹ SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. 432 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5 s. 35

² DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* v Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3. s. 1

³ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* v Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3 s1

Patří sem komanditní společnosti, veřejné obchodní společnosti, kapitálové společnosti, společnost s ručením omezeným, akciové společnosti, družstva a státní podniky.

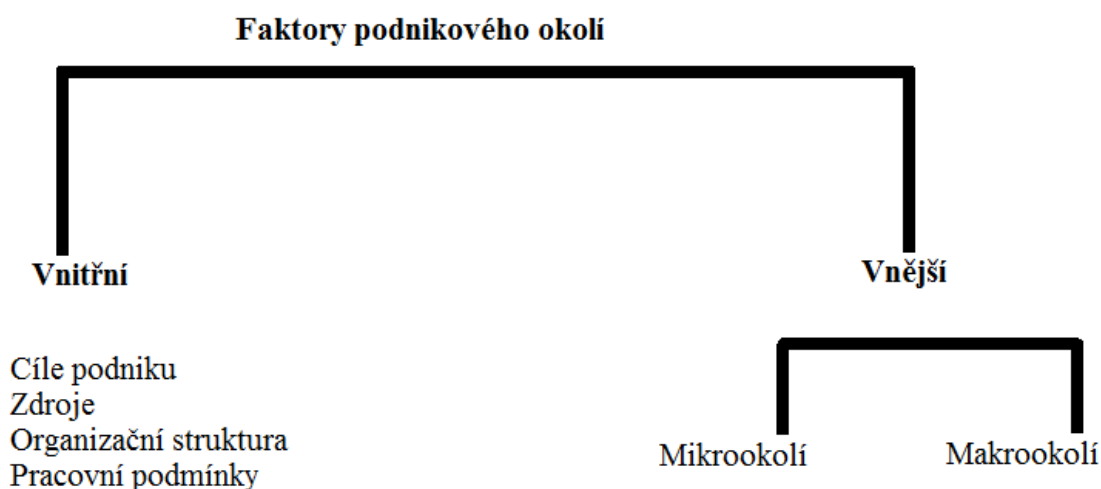
„Okolí je vše co stojí mimo podnik jako organizaci. Každý podnik je otevřený systém, jednotka, který má vztahy k okolí, ve kterém působí.“⁴

Vnější faktory významně ovlivňují výsledky podniku, vstupují jako příležitosti a hrozby. Znalost okolí podniku je významná pro:

- Pochopení vztahu s okolím
- Schopnost adaptace na okolí
- Využití možností pro ovlivňování okolí

Prostředí společnosti lze rozdělit na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní prostředí zahrnuje síly, které působí uvnitř podniku a vnější zahrnují mikrookolí a makrookolí. Faktory mikrookolí může podnik ovlivnit, ale makrookolí představuje faktory, které podnik nijak neovlivní, ač mají rozhodující vliv.

Obrázek č. 1: Faktory podnikového okolí



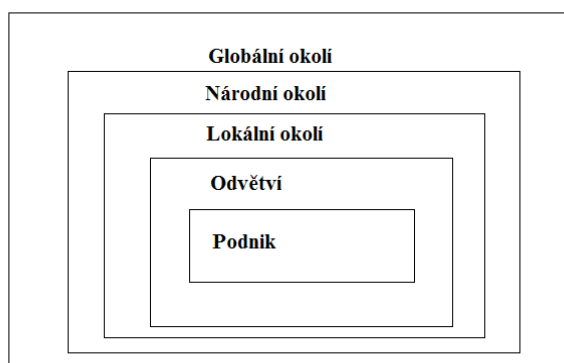
Zdroj: Dvořáček, Podnik a jeho okolí, 2012

⁴ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* v Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3 s 3

Síly, které jsou zahrnuty do vnitřního okolí, působí na řízení podniku. Vnitřní prostředí firmy si lze představit jako vstupy, které tvoří práce, suroviny, kapitál, zkušenosti, data a informace. Tyto vstupy přecházejí do transformačního procesu a dále do výstupu, který je tvořen produkty, ziskem, výdělkem, informacemi a dopadem. Pokud se analyzuje vnitřní okolí podniku, zkoumají se především silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. Analýza identifikuje klíčové proměnné podniku, to jsou takové, na kterých závisí schopnost podniku postavit se výzvám okolí.

Každý podnik se nachází v určitém odvětví, které je tvořeno podniky se stejnou činností. Síly působící na podnik v rámci odvětví jsou označovány mikrookolím a do určité míry je možné je ovlivňovat. v rámci tohoto okolí se posuzuje stav konkurence. Kromě toho, že je podnik zařazen do konkrétního odvětví, je nutno jej umístit do prostoru tj. město či obec. Zde na něj působí lokalizační faktory. Dále je součástí ekonomického systému země. v národním okolí je ovlivněn charakterem vládní stability, právním prostředím, ekonomickou situací, sociálně-ekonomický charakterem společnosti a technologickou vyspělostí. Na každou zemi působí procesy globalizace světové ekonomiky. Podniky musí přihlížet ke všem faktorům vnějšího okolí.⁵

Obrázek č. 2: Podnik a okolí podniku



Zdroj: Dvořáček, Podnik a jeho okolí, 2012

⁵ DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. v Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3 s1-7

3.2 Konkurence

Existuje více označení pro konkurenci. Význam slova konkurence je soupeření, soutěžení či přímo projev hospodářské soutěže. Za nejčastější vymezení konkurence je považováno vzájemné soupeření mezi subjekty s určitým cílem. Cíl může být u jednotlivých subjektů odlišný. Pokud se tato formulace uplatní na podmínkách v teorii firem, znamená to, že konkurence je soupeření mezi podniky, jejímž cílem je mít co nejvíce zákazníků a maximalizovat zisk.⁶

Konkurence je konflikt podle preference zájmu na trhu. Každý podnik se snaží dosáhnout výhody na úkor jiných účastníků trhu. Existuje více druhů a forem konkurence.

Konkurence na straně nabídky či poptávky

Může se jednat o konkurenci na straně nabídky nebo na straně poptávky. Tyto konkurenční změny jsou způsobeny nerovnováhou na trhu a to přímo nerovnováhou tržní ceny a množstvím výrobků či služeb. Rovnováhu na trhu můžeme označit jako stav, kdy se nabízené množství rovná poptávanému množství a zároveň se cena nabídky rovná ceně poptávky. S termínem rovnováha na trhu také souvisí rovnovážná cena, tj. taková cena, kdy výrobci prodávají zboží za tutéž cenu, za kterou si jí jsou kupující ochotni koupit a kupující jsou schopni nakoupit takové množství, které jsou výrobci ochotni prodat za danou cenu. Avšak tento rovnovážný stav není možné udržet dlouho.

v reálném životě se cena stále mění, kolísá i množství na straně poptávky a nabídky. Jeden z příkladů je takový, kdy je tržní cena větší než rovnovážná. Znamená to přebytek nabízeného zboží nad poptávaným. Vyšší cena zabraňuje výrobcům nabízet větší množství a zároveň se snižuje poptávka. Neprodané zásoby rostou a na straně nabídky dochází k velké konkurenci. Tento problém výrobci řeší snížením cen. Pokles způsobí úpadek nabízeného množství, avšak u kupujících to vyvolá růst po poptávaném zboží. Tyto změny budou pozitivně ovlivňovat tržní rovnováhu.

Druhý příklad je přemíra poptávaného zboží nad nabízeným. Aktuální cena je nižší než cena rovnovážná. Na trhu se objeví nedostatek zboží. Nízká cena statků vyvolá růst

⁶ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4. s. 168

poptávaného zboží, avšak nabízené zboží klesá. Spotřebitelé chtějí nakupovat, ale obchodníkům se nevyplatí při tak nízké ceně vyrábět. Vzniká konkurence na straně poptávky neboli kupujících. Tento konkurenční stav povede k tomu, že kupující budou ochotni za požadované zboží zaplatit více a tak vyšší cena zboží sníží poptávku. Cena se začne opět přibližovat ceně rovnovážné.

Faktory, které ovlivňují cenu nabídky, jsou například náklady, možnosti skladování, technologie výrobního procesu. Budou-li náklady stoupat, zvýší se cena, pokud se bude prodávat produkt, který potřebuje speciální uskladnění, cena zboží bude vyšší. Existují faktory, které ovlivňují i množství nabízeného zboží například tržní ceny statku, ceny výrobních faktorů, úroveň technologie, klimatické podmínky a počet nabízejících výrobců. Faktory, které ovlivňují poptávané zboží, jsou počet kupujících, individuální vkus, demografické změny, preference spotřebitelů, nové poznatky v oblastech zdraví, módy, stravování.⁷

Cenová a necenová konkurence

Druhy cenové a necenové konkurence se nacházejí na straně nabídky. Cenová konkurence je tvořena na základě pohybu výšky ceny v určitém časovém úseku. Pokud se výrobci daří, může si dovolit snížit cenu produktu, tím naláká zákazníky a dočasně odstraní konkurenty, kteří nemusí být schopni snížit náklady, aby mohli prodávat za sníženou cenu. Inovace, reklama, výzkum a rychlá aplikace všech poznatků jsou metody, které zvyšují kvalitu výrobků i výroby a označují se jako necenová konkurence. Tato metoda je vhodná pro všechny podniky. Marketing podniku má na tento druh konkurence velký podíl. Na prodej má vliv design výrobku jeho prezentace formou reklamy i jinak.⁸

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Konkurenci dále rozdělujeme z hlediska tržní struktury na dokonalou a nedokonalou. Na základě tohoto rozdělení je možno předem odhadnout chování firmy na trhu. Největší rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí je schopnost ovlivňovat tržní cenu statků

⁷ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4. s. 49-59

⁸ ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2010. 303 s. ISBN 978-80-87301-00-5 s. 25

a služeb. v prostředí nedokonalé konkurence působí omezený počet firem, který může ovlivňovat tržní cenu, to znamená, že podnik může zvolit libovolnou cenu. Musí však počítat s reakcí konkurenční firmy a možnou ztrátou zákazníků. U nedokonalé konkurence se na straně nabídky setkáváme se třemi typy struktur a tj. monopolistická konkurence, oligopol a monopol.⁹

Monopolistická konkurence se vyznačuje velkým počtem firem v odvětví. Tyto firmy nabízejí podobný produkt neboli substitut. Činnost podniku není na ostatních firmách tak závislá. Je zde malá cenová diferenciace. Naopak u Oligopolu je menší počet firem v odvětví, které jsou dominantní a velmi se navzájem ovlivňují. Trh je omezen, protože dominantní firmy mají možnost bránit novým firmám ve vstupu. Jsou zde nastaveny vyšší ceny. Poslední je absolutní monopol, kdy na trhu existuje jedna firma, která řídí všechno, má absolutní nadvládu nad spotřebiteli a velké zisky, které rostou. Kontrola trhu je zde nastavena od státu.

Trh dokonalé konkurence je takový trh, kde podnik není schopný ovlivňovat tržní cenu. Jeho starostí je pouze otázka množství vyprodukovaného objemu zboží, ale cena je určena trhem. Subjektů na tomto trhu je velké množství, funguje zde dokonalá informovanost, firmy mohou volně vstupovat na trh a volně odcházet. Toto platí i pro kupující, také mohou volně vstupovat na trh. Produkt v tomto prostředí je homogenní. Kvalita produktu je díky dokonalé informovanosti známa, prodejci si tak nedovolí zvýšit cenu. Podnik vždy prodá vše, co vyprodukuje. Tento typ trhu je ideální, avšak v reálném světě neexistuje.¹⁰

3.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je neodmyslitelně spojen s ekonomickým rozvojem v tržní ekonomice, je základním měřítkem pro dlouhodobou úspěšnost podniku, ale i státu a jednotlivých regionů. Tento pojem se vztahuje jak k makroekonomické sféře, tak i k mikroekonomické. v této práci je primárně řešen v podnikatelské sféře. Avšak i tak není interpretace jednoznačná. Konkurenceschopnost lze chápat v relativním či absolutním

⁹ ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2010. 303 s. ISBN 978-80-87301-00-5 s. 26-27

¹⁰ BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4 s.169-175

smyslu. U prvního vymezení vnímáme konkurenceschopnou firmu, která působí na trhu jako subjekt, který dosahuje pozitivních výsledků ze své činnosti. Druhý případ konkurenceschopnost odvozuje z pozice vůči ostatním firmám. Z dlouhodobého hlediska lze jednoduše označit za měřítko dobu působení firmy na trhu, protože nekonkurenceschopný podnik se dlouho neudrží. Společnosti se dokážou přizpůsobovat neustále se měnícímu tržnímu prostředí. Konkurence je dokáže ovlivnit natolik, že přicházejí s jinými nápady, inovací, aby udržely či zvyšovaly zisky.¹¹

Konkurenceschopnost souvisí s úspěšností podniky. Pro konkurenceschopnost nejsou přesně vymezené podmínky, avšak pro úspěšně fungující podnik ano. Takový podnik musí splňovat určité zásady a nejdůležitější úkony či podmínky. Podnik musí být schopen udržet se na trhu, což znamená, že vyrábí statky či poskytuje služby, které dokáže správně nabídnout a prodat, dále musí dokázat soupeřit s ostatními podniky a ideálně k tomu zvyšovat svoje zisky. Musí plnit veškeré závazky- vyplácet mzdy, dividendy, platit daně, faktury dodavatelům a popřípadě řádně splácet úvěr.

Naopak je pak podnik označen jako nekonkurenceschopný tzv. že nedokáže nabídnout statky či služby, které by spotřebitelé kupovali a zároveň nedokáže plnit své platební podmínky.¹²

Podle ekonoma Michaela Portera konkurenceschopnost spočívá v produktivním využívání nejen svých lidských zdrojů, ale i kapitálu. Jinak řečeno, jak dobře využívá podnik vstupů k produkci hodnotných služeb a výrobků. Konkurenceschopnost je o výběru možností. Nezáleží na tom, v kterých odvětví si firmy konkurují, ale jak si konkurují.¹³

Soupeření mezi konkurenty se dá také nazvat jako manévrování k získání výhodného postavení. Můžou zvolit z vybraných druhů a to cenovou konkurenci, reklamní kampaně, zlepšením výrobku, zlepšení servisu či zvýšení záruky. Mezi podniky to vytváří tlak, který vede k vylepšování. Podniky jsou na sobě závislé, funguje zde například snaha o odvetu či

¹¹ VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9. s. 132-133

¹² BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4 s. 168-169

¹³ MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 323 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2. s. 213

o kompenzaci. Jde o princip akce a protiakce, kdy se může spousta firem dostat do problémů, pokud se tento boj vyhrotí. Některé formy soupeření jsou větším rizikem, například cenová konkurence, která je vysoce nejistá a pravděpodobně sníží zisk všech soupeřících firem.¹⁴

Posouzení aktuální konkurenceschopnosti je složitější. Pokud bychom aktuální výkonnost firmy hodnotili pouze podle komparativních respektive konkurenčních výhod, není to dostačující. Je nutno zahrnout i stav poptávky, ne pouze nabídky.¹⁵ „Z toho vyplývá, že firma disponuje konkurenční výhodou tehdy, kdy jí její převaha nad konkurenty zajišťuje dostatečné množství zákazníku a chrání ji před silou konkurence“¹⁶

3.3.1 Konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je pojem, který úzce souvisí s konkurenceschopností. v makroekonomické sféře ji lze pochopit jako zachycení relativní výkonnosti podniku v daném období. Po konkurenční výkonnosti přichází konkurenční výhoda.

„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence“.¹⁷

Konkurenční výhoda v podstatě vychází ze správného využití konkurenční strategie. Pokud správně konáme, jsme schopni využívat svou strategii, znamená to, že máme obrovskou konkurenční výhodu. Zdrojem výhody jsou samostatné činnosti podniku, například výroba, uvádění na trh, marketing výrobku a další činnosti, které ovlivňují postavení na trhu. Výhodu můžeme najít jak v nízkých nákladech, správné vedení diferenciaci, dobré montáže tak i kvalitou prodavačů.

Pro analyzování konkurenční výhody musíme prozkoumat a prověřit všechny činnosti firmy. Pro zkoumání podniku se používá hodnotový řetězec. Tento řetězec člení podnik na

¹⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 5

¹⁵ VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9. s. 133

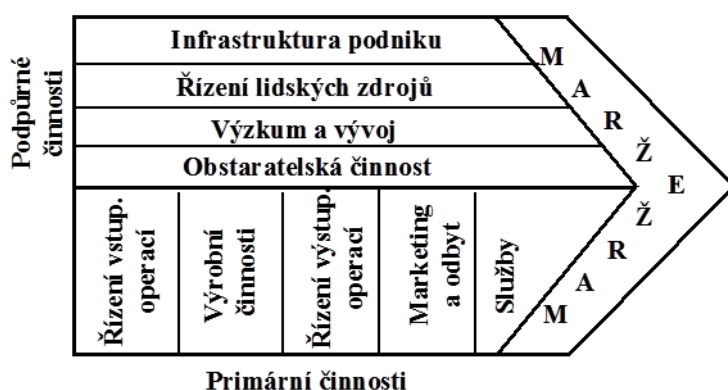
¹⁶ MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4. s.16

¹⁷ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0. s.15

části podle strategických činností, tím tak porozumí chování nákladů a pozná potencionální zdroje diference. Potom co je podnik rozčleněn je nutno se soustředit strategické důležité činnosti a dělat je levněji, tím získáme konkurenční výhodu.

Hodnotový řetězec je soubor devíti generických činností. Tyto činnosti mají svůj účel navrhovat, prodávat, dodávat a podporovat. Tyto činnosti se dají zobrazit.

Obrázek č. 3: Hodnotový řetězec



Zdroj: Michael Porter, Konkurenční výhoda, 1993

Tento řetězec může být sestaven na úrovni celého odvětví. Podniky mohou mít podobné či úplně odlišné řetězce, to však neznamena, že si nebudou stejně konkurovat. Řetězec ukazuje celkovou hodnotu a je složen z hodnotové činnosti a marže. Tyto činnosti jsou základním prvkem, díky kterému vzniká výrobek, o který se pak zajímají kupci. Marže zastává rozdíl mezi konečnou cenou a nákladem. Každá hodnototvorná činnost používá a vytváří spoustu jiných vstupů či činností, jako je pracovní síla, technologie, zakoupené vstupy, informační údaje a další. Tyto činnosti lze rozdělit na dvě části. Do primární části patří vše okolo výrobku, zakoupení surovin, výroba, distribuci a dále servisní služby. Druhá část se nazývá podpurné činnosti. Sem již podle názvu patří činnosti, které doprovázejí výrobu a chod podniku. Analýza hodnotového řetězce je skvělá možnost, jak zkoumat své výhody.¹⁸

¹⁸ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993.626s. ISBN 80-85605-12-0. s. 55-62

3.4 Konkurenční strategie

„ Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivně konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu “¹⁹

Konkurenční strategie může být označena jako konkurenční chování podle pravidel hry. Každý podnik, který je součástí odvětví, vstupuje do soutěže a má zde svou strategii. Vypracovaná strategie ukazuje, jak podnik hodlá konkurovat, jaké jsou jeho hlavní cíle a co bude potřeba pro její dosažení.²⁰

3.4.1 Obecné konkurenční strategie

V nejširším pojetí rozeznáváme tři obecné strategie. Strategie se můžou vyskytovat v kombinaci anebo samostatně. Slouží k překonání pěti konkurenčních sil.

- 1) Prvenství v celkových nákladech
- 2) Diferenciace
- 3) Soustředění pozornosti

Prvenství v nákladech je jednou z prvních strategií. Cílem je dosáhnout prvenství v nákladech v daném odvětví. Podnik toho dosáhne pomocí funkčních opatření, je nutné používat výkonné výrobní stroje, důkladně sledovat možnosti pro snížení náklad a udržet co nejmenší náklady v oblasti vědy, výzkumu ale i reklamy. Potom co firma dosáhne nízkých nákladů, dosahuje nadprůměrných výnosů v odvětví. Nízké náklady tak způsobí, že se firma nemusí obávat konkurence. Chrání ji před vlivnými odběrateli i dodavateli. U odběratelů se nemusí bát, protože vlivný odběratel může snížit cenu na hranici nejúspěšnějšího konkurenta. Dosáhnutí této strategie vyžaduje mít vysoký podíl na trhu nebo jiné přednosti: snadný přístup k surovinám nebo výrobu.

Diferenciace je druhou strategií, které je specifická rozlišením produktu. Spočívá ve vytvoření produktu, který je v celém odvětví považován za jedinečný. Může se vyznačovat skvělou image, designem nebo nesmírnou kvalitou a vydrží. U této strategie

¹⁹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. VI

²⁰ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 34

není hlavním záměrem mít nízké náklady. Pokud se diferenciací podaří, vede to k nadprůměrným ziskům. Zboží je bráno za exkluzivní.

Soustředění pozornosti je třetí obecnou strategií, která se zaměřuje na určitou skupinu odběratelů. Hlavním znakem této strategie je zaměření na zvolený objekt a snaha o co největší přizpůsobení jeho potřebám. Je to o principu vyhovět a sloužit svému strategickému cíli, a tak se stát učenějším a efektivnějším podnikem než konkurenti. Závěrem je, že pokud subjekt dosáhne diferenciací u svého cíle anebo se dostane na úroveň nejnižších nákladů, může dosáhnout obojího. Firma, které dokáže efektivně pracovat se svým strategickým cílem a zaměří se správně na jeho požadavky, může dosáhnout nadprůměrných výnosů.²¹

3.4.2 Rizika ve strategiích

Nízké náklady dalších konkurentů jsou považovány za jedno z rizik strategie prvenství v nákladech. Dále jsou to změny v technologii, které znehodnotí minulé investice do strojů či znalostí. Nákladová inflace je taktéž významnou hrozbou strategie. Způsobí snížení odlišnosti od konkurentů.

Riziko u druhé strategie, může být způsobeno náklady. Rozdíl v nákladech mezi podniky se strategií diferenciací může být natolik velký, že zákazníci neudrží věrnost a přejdou k jiné značce. Je-li odvětví úspěšné, vede to k imitaci výrobků, což může snižovat kvalitu diferenciací.

U třetí strategie je to kombinace rizik první a druhé strategie.²²

3.4.3 Analýza konkurentů v rámci konkurenční strategie.

Jedním z účelů konkurenční strategie je zvětšit schopnost či hodnoty podniku, které ho co nejvíce odlišují od jeho konkurentů. Z toho vyplývá, že u konkurenční strategie je velmi důležité analyzovat strategie a stav konkurentů. Pro analýzu konkurenta se používají čtyři hlediska: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. Pokud jsme schopni

²¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s.35-41

²² PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s.44-48

odhalit právě tyto čtyři komponenty, pomůže to konkurenta poznat a odhalit jeho chování. Na každý komponent se vztahuje série otázek, které pomohou konkurenta zkoumat.

Před tím, než se začne s analýzou, je nutno vybrat, jaké své konkurenty budeme analyzovat. Je důležité vybrat ty, co nás nejvíce ohrožují nebo můžou ohrožovat do budoucna.

- Firmy mimo odvětví, které můžou snadno překonat vstupní překážky
- Firmy, které by vstupem do odvětví evidentně rozšířily své činnosti
- Firmy, pro které je konkurence v daném odvětví dotažení podnikové strategie
- Zákazníci nebo dodavatelé, u nichž jde o možnou vstřícnou nebo zpětnou integraci

Tabulka č. 1: Analýza konkurentů a její komponenty

Komponenty		Profil konkurentovy reakce
Budoucí cíle	Co pohání konkurenta	Jaké pravděpodobné změny či strategické posuny konkurent udělá?
Současná strategie	Co konkurent dělá a může dělat	Je konkurent spokojen se svým současným postavením?
Předpoklady	Jaké předpoklady konkurent chová o sobě a o odvětví	Co by vyprovokovalo nejsilnější a nejefektivnější odvetu ze strany konkurenta?
Hrozby	Jak silné tak slabé stránky	Je konkurent zranitelný?

Zdroj: Michael Porter, Konkurenční strategie, 1994

Prvním komponentem analýzy jsou **budoucí cíle**, které zkoumají záměry konkurenta. Tato část je důležitá pro odhalení chování do budoucna. Zjistí, zda je firma spokojená se svými

výsledky anebo se bude její strategie měnit. Dále by mohla odhalit, jak bude podnik reagovat na jakékoliv změny ve strategii. Jsou případy, kdy změna strategie může velmi ovlivnit konkurenční firmu. Je potřeba brát ohled na fakt, zda je firma součástí větší společnosti. To by znamenalo, že se ještě přidává tlak kladený z mateřské firmy.

Druhý komponent jsou **předpoklady**, které jsou také velmi důležité pro analýzu. Dělí se na:

- Konkurentovi předpoklady o sobě samém
- Konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších poučnostech v něm

Každá firma má o své situaci souhrn předpokladů a podle toho se chová jak na trhu, tak mezi konkurenty. Je si vědoma svých výhod i nevýhod. Avšak nemusí být vždy stoprocentně přesné. Stejně je to o předpokladech o odvětví, nemusí být vždy správné. Pokud firma správně odhadne předpoklady konkurenta, může tak najít metodu, které si konkurent nevíšimne a tak neuskuteční tzv. odvetu. Opět tento komponent tvoří série otázek. Jsou to otázky směřované na vlastní mínění o firmě, zda existují kulturní regionální či národní zvláštnosti, další otázky jsou směřovány na organizační hodnoty, na budoucí poptávku a na důvěřivost v obecné pravdě o odvětví. U tohoto ukazatele je důležité posuzovat podnik vzhledem k minulosti, jak se změnila jeho finanční situace či postavení na trhu právě s ohledem na minulost. Může to být velký faktor pro posouzení předpokladů.

Strategie je třetím komponentem analýzy konkurentů. U této analýzy zkoumáme současnou strategii našich konkurentů. Přistupujeme k ní jako ke klíčové operační činnosti, která je důležitá pro podnikání.

Posledním komponentem jsou **schopnosti**. Posledním krokem při analyzování je zhodnocení schopností. Tři předchozí komponenty budou ovlivňovat pravděpodobnost, načasování a reakce. Do tohoto okruhu můžeme přidat konkurentovy slabiny a přednosti. Zkoumání předností a slabin můžeme realizovat na nákladech, produktu, výzkumu, marketingu, prodeji a na celkové organizaci.

Potom co jsou komponenty zanalyzovány, může se vytvořit profil konkurentovy pravděpodobné reakce. Podle výsledků analýzy můžeme naplánovat ofenzivní kroky dále posoudit schopnost obrany. Dále je důležité zvolit si dobré tzv. bitevní pole. Tím máme na mysli oblast odvětví nebo daný prvek strategie, kde je náš konkurent neboli soupeř

nepřipraven. Při shromažďování dat pro analýzu je potřeba zpravodajský systém, který zorganizuje vypořádaná data. Většina dat je získána z otázek je tedy velmi důležité a složité dát všechny odpovědi dohromady. K tomu právě slouží zpravodajský systém, který musí být skvěle zorganizovaný.²³

3.5 Analýza podniku

„Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí“²⁴

Díky analýzám jsme schopni do prostředí podniku nahlédnout a tak tzv. ušít strategii na míru. Každá strategie by vždy měla být uskutečněna na základě reálné analýzy a musí být podložena fakty. Může velmi ovlivnit strategické jednání. Proto by měli být provedeny vždy před určením nebo obnovením strategie.

- 1) Analýza vnějšího prostředí
- 2) Analýza očekávání důležitých stakeholders
- 3) Analýza vnitřního prostředí

Podnik se nachází v okolí firem, neboli v podnikatelském prostředí zahrnuje faktory, které mohou pro podnik znamenat hrozbu nebo nové příležitosti. Okolí firmy je potřeba analyzovat velmi důkladně. Prostředí a vnější faktory podniku jsou hlavní příčinou poklesu, růstu a fungování podniku, vnitřní prostředí je až na druhém místě. Můžeme z okolí vyčíst hrozby, ale i možné cíle a příležitosti, odhalí vývojové trendy, které působí na prostředí.²⁵

²³ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 48-57

²⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 3

²⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 40-42

3.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza obecného okolí podniku (PESTE analýza)

V první části se analýza zaměřuje na socioekonomický sektor. Do tohoto sektoru zahrnujeme ekonomické, sociální, klimatické a ekologické faktory.

Ekonomický faktor

Ekonomický faktor nastíní nynější i budoucí stav ekonomiky. Zkoumáme, v jakém jsme stadiu hospodářského cyklu, jak se změnila ekonomika, která souvisí s politickou situací, dále zkoumáme hospodářskou politiku, zda jsou možnosti podpory podnikání, ochrana investic nebo regulace. Dále řešíme monetární politiku, nabídku peněz, úrokové sazby, kurzy zahraničních měn. Dále míru nezaměstnanosti, inflaci, situaci na kapitálovém trhu, míra zadluženosti. Toto spadá do ekonomického faktoru. Dále už je to na vyhodnocování situace a znalosti o působení těchto ekonomických vlivu na náš podnik a rozhodování. Například pokud úroková míra ovlivňuje naše investice, měnový kurz zase obchodování se zahraničím

Ekologický a klimatický sektor

Klimatický sektor je především důležitý pro sezonní služby či produkty. Dále pro podnikatele, kteří využívají jakýkoliv přírodních zdrojů. Například pokud využívám solární energii.

Sociální faktor

Výsledky sociálních faktorů mohou významně ovlivnit poptávku po zboží a službách. Zkoumáme zde například životní styl, životní úroveň, politický systém, úroveň vzdělání a zdravotní stav. Tyto analýzy můžeme provádět jak na regionu, tak na městu anebo celém státu.

Technologický faktor

Technologický sektor je pro podnikání velmi významný. Zkoumají se zde inovace, vynálezy od počítačů po biotechnologie, roboty, syntetická vlákna atd. Technika je pro podnikání velmi důležitá například pro výrobní proces, který se může urychlit nebo zkvalitnit. Tudíž investování do technologického vývoje se může velmi vyplatit, avšak na

druhé straně s ním přichází i rizika například u konkurenčních vynálezů. Jako jeden z možných příkladů je kazeta versus DVD.

Politicko-legislativní sektor

Zkoumáním vládního sektoru můžeme zjistit, jak nám politika ovlivní průběh ekonomiky. Mění se zákony, různá ustanovení, které mohou ovlivňovat podmínky a průběh podnikání například vstupem do EU se podmínky změnily. Vláda může podnikání limitovat, má tu možnost uzavřít vstupy do odvětví například udílením licencí nebo omezováním surovin a znesnadnění k jejich přístupu.²⁶

Analýza oborového okolí podnikání

Do oborového okolí patří zákazníci, konkurenti a dodavatelé. Tuto analýzu můžeme také označit jako analýzu odvětví.

Sektor zákazníků

Tento sektor je samozřejmě věnovaný kupujícím. Při analýze zákazníků zkoumáme přání a potřeby našich kupujících analyzují se současné trendy. Velmi důležité je identifikovat skupinu zákazníku a odhalit co ovlivňuje jejich rozhodování. Dále zkoumáme demografické faktory, jako jsou rozložené příjmy, věková hranice a obecné změny v populaci.

Sektor dodavatelů

V analýze tohoto sektoru jde hlavně o dostupnost, náklady všech vstupů výroby, stabilitu dodávek, dostupnost nákladů na energii a dostupnost a náklady pracovní síly. Kvalita vztahu mezi podnikem a dodavatelem ovlivňuje náklady a dostupnost zdrojů. Vztah je také určen tím, co pro dodavatele odběratel představuje. Pokud odběratel tvoří velkou část odběru a zakázek, je samozřejmě pro dodavatele velmi důležitý. Tento sektor je možno dobře ohodnotit díky Porterově modelu pěti sil pro konkurenční prostředí.

²⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 43-47

Sektor konkurentů

První otázky v analýze konkurentů by měly být zaměřeny na to, jaká je současná pozice naší firmy vůči konkurentům, měřeno by mělo být hlavně ekonomickými ukazateli. Zkoumá se cyklus výrobku, jeho fáze, a zda odchází konkurenti a přicházejí nové firmy.²⁷

Porterův model 5 sil

Velmi užitečným nástrojem pro analýzu oborového prostředí je Porterův model 5 sil. Porter tvrdí, že strategická pozice firmy na trhu je ovlivňována a určována pěti základními činiteli.

1. vyjednávací síla zákazníků
2. vyjednávací síla dodavatelů
3. hrozba nově vstupujících firmy
4. hrozba substitutů
5. rivalita mezi existujícími firmami

Obrázek č. 4: Porterův model 5 sil



Zdroj: Michael Porter, Konkurenční strategie, 1994

²⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. S.48-51

„Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovosti.“²⁸

Může se stát, že podnik, který prosperuje, má vysoké postavení a nemůže ho ohrozit nově vstupující firma, ale může mít problémy s nízkými výnosy, jestliže proti němu bude silná firma s levnějšími substituty.²⁹

Hrozba nově vstupující firmy

Ohrožení ze strany nově vstupující firmy může mít více forem. Pokud se na trh tlačí nová firma a má ambice na získání podílu na trhu a značné zdroje, může na trhu způsobit snížení cen či zvýšení nákladů. Pokud jsou větší překážky s proniknutím na trh, konkurenti odpovědí silnou reakcí, a tím pádem je riziko nově vstupující firmy malé. Další důvodem je to, že čím déle podnikáte ve stejném odvětví, tak máte více znalostí a výhod. Tudíž je, pro nové firmy velmi těžké, přetáhnout zákazníky.

Hrozba substitutů

Pokud na trhu neexistují blízké substituty, hrozba je nižší. Důležité je mít nízké náklady, tím jiná firma se substituty nemůže natolik ohrozit stávající podniky. Další výhodou je mít cenu výrobku nastavenou tak aby byla pro kupující atraktivní.³⁰ „Substituty limitují potencionální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat“.³¹ Dopad může být popsán jako elasticita poptávky v odvětví. Pokud firma se substitutem nabídne lákavou cenovou nabídku, drží tak hranici zisků pro celé odvětví.³²

²⁸ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s 20-21

²⁹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s 21

³⁰ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 52-54

³¹ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s 23

³² PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s 23

Vyjednávací síla odběratelů

Vliv odběratelů je jasný a zřetelný, snaží se snižovat ceny statků a služeb, zároveň chtějí zvyšovat kvalitu, tím staví konkurenty proti sobě. Čím důležitější je skupina odběratelů, či veliký jedinec pro podniky, tím větší je moc. U zákazníka je velmi snadné přejít ke konkurenci a je-li plně informován o poptávce a tržní situace či cenách od dodavatelů, zvyšuje to jeho vyjednávací schopnosti. S informacemi má lepší možnosti pro sjednání ceny a výhod.³³

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou dát najevo převahu tím, že mohou hrozit ostatním společníkům v odvětví zvýšením ceny nebo snížením kvality statků či služeb. Pokud firma neumí s dodavatelem jednat nebo nastavit dobré podmínky pro obě strany, může se stát, že se její náklady zvýší, tudíž narostou ceny, podnik tím sám potlačí svou ziskovost. Skupina dodavatelů má značnou převahu, pokud je dodávaný produkt jedním z hlavních vstupů pro odběratele, dále pokud nabídku tvoří malý počet firem, který je početně o dost menší než odvětví poptávky. v tuto chvíli si může dodávající firma diktovat cenu, kvalitu a časy dodávky.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Soupeření mezi stávajícími konkurenty je typické pro každé odvětví. Používají se nejrůznější strategie, metody a manévry. Firmy jsou na sobě vzájemně závislé. Pozorují a analyzují kroky konkurentů a podle toho mění své chování. Cenová konkurence je velmi nejistá, pokud firma sníží cenu, je to snadno napodobitelné, všechny firmy přijdou o část zisků. Naopak necenový boj, jako reklamní kampaně, mohou mít mnohem lepší odezvu. Je několik druhů vztahu mezi konkurenty. Například pokud jsou podniky v jednom odvětví vyrovnání, jsou náchylnější ke konkurenčnímu boji, mají totiž spoustu možností na odvetu, mohou vést vytrvalý boj. Další druhem je pomalý růst odvětví. v tomto prostředí se konkurence změní v boj o co největší podíl na trhu. Různorodost konkurentů je dalším

³³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 55

druhem. Konkurenti mají jiné cíle a jiné strategie. Jsou pro sebe téměř nečitelní. Avšak na sebe mohou navzájem narazit, ale je pro ně těžké nastavit pravidla hry.³⁴

3.5.2 Analýza očekávaných rozhodujících stakeholders

Termín, který je použitý v názvu, je z angličtiny a můžeme ho přeložit jako činitele, kteří mají něco společného s podnikem. Patří do nich zaměstnanci, konkurenti, vlastníci, dodavatelé, zákazníci, odbory atd. Pro výběr strategie bychom měli znát cíle a očekávání našich stakeholderů, protože oni v konečné fázi rozhodnou, zda se určená strategie podaří a zrealizuje. Pokud by byl tento významný prvek zanedbán, mohlo by to vést k neúspěchu. Při této analýze se používají metody jako interview nebo dotazníkové šetření. Jde hlavně o to, aby byla fakta objektivní a pravdivá. U jednotlivých stakeholders je dobré udělat si bodovací hodnocení a podle toho si uspořádat tabulku či portfolio. Čím více bodů, tím se na to klade větší důraz.³⁵

3.5.3 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí je velmi důležitá k posouzení slabých a silných stránek firmy. Zde už pracujeme s reálnými čísly a daty. Analýze lze členit na části.

- Faktory vědecko-technického rozvoje
- Marketingové a distribuční faktory
- Faktory výroby a řízení výroby
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Vědecko-technické faktory

Vědecko-technické faktor se zabývá oblastí, která využívá vědecko-technických pokroku. Je to oblast, která nejvíce zodpovídá za konkurenční výhody, díky dobré technice jsme schopni urychlit či zlevnit výrobu. Můžeme zde mluvit o technologii, která může jít naproti novým příležitostem, ale naopak může i ohrožovat. Vyskytují se zde tři typy

³⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2. s. 23-28

³⁵ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 77-81

technologií, je to negativní, pozitivní a oblast neexistujících technologií. Pozitivní technologie složí k výzkumu zaměřeným na vylepšení stávajících technologií. Oblast negativní technologie je zaměřena na technologii a materiál, který může ohrozit výroby. Poslední neexistující technologie je orientována na vývoj, který může v blízké budoucnosti přivést zlepšení či hrozbu.

Marketingové a distribuční faktory

Marketingové a distribuční faktory jsou důležité avšak pro každou firmu jinak. Pokud podnik dodává své zboží zákazníkům, kteří specifikují své zboží, není pro ně marketingová funkce natolik důležitá. Pokud firma nabízí svůj výrobek a potřebuje zaujmout velký podíl trhu, je pro ni tato funkce důležitá. v této oblasti analyzujeme účinnost reklam, hospodárnost a účinnost systému průzkumu trhu, pocity zákazníku o produktech, řeší patentovou ochranu a vztahy s nejdůležitějšími zákazníky.

Výrobní faktory

U analýzy výroby a jeho faktorů by měla být zkoumána úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurenty, dále pak výrobní kapacitu, flexibilitu výroby, spolehlivost systémů a hospodárnost energií, surovin či polotovarů. Pokud analyzuje flexibilitu, tak posuzujeme čas, za který je podnik schopen uspokojit poptávku po daném produktu.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Faktory podnikových a pracovních zdrojů mohou velmi ovlivňovat konkurenci mezi podniky. Do této analýzy zahrnujeme image, prestiž podniku, účinnost organizační struktury podniku, pracovní klima a kulturu podniku. Spadá sem kvalita zaměstnanců, zkušenosti a motivace řídicích pracovníků, vztahy s odbory a také sociální politika podniku

Faktory finanční a rozpočtové

Faktory finanční a rozpočtové patří rovněž do vnitřní analýzy podniku. Zaměřuje se na řešení dvou problémových okruhů, je to posouzení finančního zdraví, což je zkoumání současného finančního stavu nebo posouzení strategického rozvoje z finančně reálného hledisko. Analýzou zde prověříme, zda je vybraná strategie po finanční stránce výhodná a reálná. Při této analýze používáme finanční ukazatele, která nám odhalí finanční zdroje

výsledků podniků. První jsou ukazatele likvidity. Ukazatele likvidity představují schopnost podniku dostát svých závazků.

Likvidita=Oběžné prostředky (aktiva) / současné závazky

Rychlá likvidita= (Oběžná aktiva-zásoby) / současné závazky

Pokud bude hodnota likvidity 1,62, znamená to, že jednotka dluhů je kryta 1,62 jednotkami oběžných prostředků (peněz). Rychlá likvidita ukazuje schopnost podniku použít pro splnění závazku část svých prostředků. Nízká likvidita je hrozba schopnosti nesplácet, ale i vysoká likvidita může znamenat nevyužití svých prostředků.

Další finanční vzorce jsou ukazatele síly. Síla vyjadřuje počet celkových fondů, které jsou financovány půjčkami. Vyjadřuje zadluženost.

Síla= celkové závazky (dluhy) / celková aktiva kde jsou Celková aktiva=oběžná aktiva+stála aktiva v zůstatkových cenách+dlouhodobé pohledávky

Do ukazatelů efektivnosti užití zdrojů patří několik základních ukazatelů, je to obrat aktiv, který vyjadřuje, jak efektivně jsou celkové fondy využívány. Dalším vzorcem je obrat zásob, který udá počet obrátek zásob za 360 dní. Poslední je obrat krátkodobých obrátek.

Obrat aktiv= Tržby / Celková aktiva

Obrat zásob= Tržby / zásoby (360 / počet obrátek)

Obrat krátkodobých pohledávek= Tržby / Pohledávky

Posledním ukazatelem je ziskovost, ukazuje, jestli podnik celkově pracuje efektivně. Patří sem vzorec pro ziskovost a rentabilita investic.

Ziskovost= Čistý zisk / Tržby

ROI= Zisk před zdaněním a zaplacením úroků (čistý zisk) / Celková aktiva³⁶

³⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 81-88

3.5.4 SWOT analýza

Název je složený z prvních písmem čtyř anglických slov strength (síla), weakness (slabost), opportunity (příležitost) a threat (hrozba). Tyto čtyři slova jsou faktory SWOT analýzy, která zkoumá vnitřní slabé a silné stránky firmy, příležitosti a hrozby v okolí. Tyto faktory se formulují ve čtyřech kvadrantech tabulky. Jsou zde slovně popsány. Analýza má širší využití, nepoužívá se pouze pro šetření na strategické úrovni, ale i pro odhalení taktického a operativního řízení. Díky této analýze je možno prozkoumat podrobně vnitřní okolí firmy. Metoda pro získání informací do tabulky, je pomocí interview nebo podle porovnání s konkurenty. Může také proběhnout na základě již starší vypracované SWOT analýzy, kde je možno poukázat na změny.

Tabulka č. 2: Vzhled SWOT analýzy

S Silné stránky	W Slabé stránky
O Příležitosti	T Hrozby

Zdroj: Keřkovský, Strategické řízení, 2006

Závěrem analýzy by měl být relevantní výrok. U zpracování by mělo být jasné, za jakým účelem je analýza dělána. Analýza by neměla vyjadřovat pouze subjektivní názor zpracovatele, ale objektivní fakta o okolí a podniku. Je možno do tabulky přidat váhu pro jednotlivé odpovědi. Při strategické analýze je nejvhodnější umístit analýzu na konec. Součástí by mělo být zároveň i odstranění slabých stránek, hrozeb a podpora silných stránek a příležitostí.³⁷

³⁷ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. s. 81-88

Tabulka č. 3: Návrh SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Jasně řídicí kompetence	Absence strategického řízení
Dobře formulovaná strategie	Zastaralé zařízení
Nákladové výhody	Slabý tržní image
Vedoucí postavení na trhu	Nízká ziskovost
Dobrá pověst	Nepochopnost financovat změny
Konkurenční výhody	Chybějící klíčové dovednosti
Příležitosti	Hrozby
Vstup na nový trh	Vstup nového konkurenta
Dodávka další skupině zákazníků	Rostoucí ceny polotovarů
Sebeuspokojení konkurenčních firem	Nepříznivá vládní politika
Rozšíření výrobního programu	Zranitelnost recesí
Vstup do zahraničního trhu	Nepříznivé demografické změny
Vertikální integrace	Rostoucí tlaky konkurence

Zdroj: Keřkovský, Strategické řízení, 2006

4 Analytická část

4.1 Zkoumaný podnik

Základní charakteristika podniku

Název firmy:	Hájek Pet Food s.r.o.
Sídlo firmy:	U pelikána 4 Rudná u Prahy
IČO:	041 64 792
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Velkoobchod, výroba krmiv a chov zvířat
Statutární orgán:	
Jednatel:	Ing. Lucie Hájková
Způsob jednání:	Jednatel zastupuje společnost samostatně

Společníci:

Společník:	Ivan Hájek
Vklad	1000
Podíl:	1/1

4.1.1 Charakteristika podniku

Hájek Pet Food je rodinný podnik, který se zabývá prodejem krmiv pro psy a kočky. Na trhu působí od roku 1995. Má proto letitou tradici a zkušenosti. Sídlí na adrese Masarykova 1089 252 19 Rudná u Prahy. Společnost disponuje velkoobchodem, internetovým obchodem a také svým vlastním kamenným obchodem. Hájek Pet Food spolupracuje s výrobci z USA, Kanady, Švédska, Anglie a Itálie. Má s nimi uzavřené exkluzivní partnerství, to spočívá v tom, že jsou jediným hlavním prodejcem pro jejich značky krmiv. Krmiva, které společnost zastupuje, se vyznačují vysokou kvalitou a dalšími specifickými znaky, jako je nízký obsah obilnin či speciální technika při výrobě. Vždy vychází z trendů a potřeb pro zákazníky.

Hájek Pet Food neobchoduje pouze na českém trhu, ale je i jediným distributorem krmiv na slovenském a maďarském trhu. Jeho významnými odběrateli jsou veterinární stanice, chovné stanice, státní složky, kynologické organizace a samozřejmě soukromí chovatelé psů a koček. Hájek Pet Food má svůj internetový obchod, který se jmenuje Topkrmiva.cz, zde jsou

představena krmiva, obchodní podmínky, možnosti dopravy, platby a další podrobnosti. Mají také svůj kamenný menší obchod, kde prodávají doplňky pro chovatele.

Hájek Pet Food má svůj vlastní chovatelský klub, část rodiny se zabývá výcvikem psů. Vycvičení psi posléze slouží pro účely státních složek i běžných chovatelů. Tato činnost je pro firmu Hájek Pet Food výhodná jak po ekonomické stránce věci, tak zároveň rozšiřuje portfolio svých zákazníků.

Manažer společnosti Hájek Pet Food se v současné době věnuje samotné výrobě vlastních krmiv. Značka je nazvána Bohemia petfood. Celý proces je na počáteční úrovni, ale díky použitým surovinám a propracované strategii výroby, má obrovský potenciál stát se úspěšným mezi zdravými a kvalitními krmivy pro psy.

4.1.2 Charakteristika produktů

Primordial je italská značka krmiv pro psy a kočky. Sídlo této firmy je na kopcích v blízkosti města Parmy v regionu Emilia-Romagna. Jejich krmiva tvoří vyvážené a převážně čerstvé ingredience: maso, ryby, ovoce, zelenina a léčivé rostliny, které jsou sledovány a kontrolovány v každé fázi zpracování. Největší podíl v krmivech zastává bílkovina v podobě masa. Firma si také zakládá na dobrém původu jejich surovin. Maso je odebíráno z farem, kde je jistota humánního zacházení se zvířaty. Primordia disponuje vlastními veterináři a poradci na výživu, to je garancí kvalitního a zdravého finálního produktu. Mají certifikaci ISO 22000 a IFSFOOD.

Magnusson petfood je švédská rodinná firma produkující pečené komplexní krmivo pro psy všech plemen. Metoda pečení se nazývá „oven baked“ a umožňuje tak krmivo vyrábět ze 100% čerstvých surovin. Všechny suroviny použité v krmivech Magnusson jsou švédského původu, což je velmi důležité pro kvalitu krmiva. Magnusson obdržel mezinárodní certifikát jakosti krav pro kvalitu použitých surovin. Toto krmivo se doporučuje spíše větším plemenům. Zabranuje riziku torze žaludku. Výroba je šetrná k životnímu prostředí.

Tasted of wild je americká značka krmiva, jež dbá především na přirozenost psů a koček. Krmiva obsahují vysoký podíl bílkovin zcela dle norem. Tasted of wild využívá zdroje čerstvého a exkluzivního masa z bizona, kance, kachny, křepelky, uzené krůty a aljašského lososa. Taktéž neobsahuje žádné obiloviny. Kombinace čerstvého maso ve velkém množství a absence obilovin je velmi zdravou kombinací v krmivech pro psy a kočky.

Essential foods je kompletní krmivo pro psy a kočky, obsahuje až 70% masa, ryb, vajec a 30% ovoce, zeleniny, lesních plodů, semen a bylin. Krmivo neobsahuje obiloviny. Maso, zelenina a byliny jsou z 95 % vyprodukované na venkově v Anglii. Krmivo je vyvážené, a tak přispívá ke kvalitnímu a zdravému životu mazlíčků.

Petcarean krmivo je kanadského původu. Krmivo se vyrábí pomalým vařením při nízkých teplotách, díky tomu je zaručený minimální únik živin. Díky síti prověřených a spolehlivých farmářů a pěstitelů mají v Petcarean stálý zdroj zdravého čerstvého masa té nejlepší kvality, a také zeleniny a ovoce. v krmivech nikdy nenajdete žádné vedlejší produkty, růstové hormony nebo umělé konzervanty.

Americká značka Nutragold se svou řadou Holistik vyrábí ultraprémiové granulovaná krmiva pro psy o kočky. Používá kvalitní suroviny. Její výjimečnost spočívá v použití mnohem zdravějších a kvalitnějších zdrojů sacharidů jako je hnědá a bílá rýže, proso a oves. Krmivo jako ostatní také splňuje nutriční hodnoty stanovené kontrolou. Druhá řada Nutragold se nazývá Grain free. První složkou každé receptury NutraGold Grain Free je čerstvé a sušené maso z krůty, kachny či ryb, poskytující vysoce stravitelné bílkoviny a zároveň neobsahuje žádné obiloviny. Tím se krmivo stala dobře stravitelné a velmi zdravé.

Nutra Nuggets je superprémiové krmivo vyrobené v USA, které v sobě spojuje kvalitní kuřecí, jehněčí a vaječné proteiny, vysoce stravitelný kuřecí tuk, celozrnné obiloviny a to vše s tou správnou dávkou vitamínů a minerálních látek. Výrobci Nutra Nuggets sledují nejnovější trendy a podle nich tvoří krmiva.

Diamond original je kompletní krmivo pro dospělé psy všech plemen. Speciálně vyvinuto pro aktivní, sportovní, pracovní, či lovecké psy. Pomocí směsi omega mastných kyselin dodává srsti krásný lesk, veškeré složky krmiva jsou lehce stravitelné a udržují zdravou mikroflóru.³⁸

³⁸ *Hájek Pet Food* [online]. Praha, ©2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.hajek-petfood.cz>

4.2 Analýza podniku

4.2.1 PESTE analýza

Tato analýza je provedena na základě zkoumání vlivu pěti vnějších sil působících na podnik. Jsou popsány faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální, technické a ekologické nebo klimatické, které jsou charakteristické pro zkoumaný podnik, ale i obecné.

Politicko-legislativní hledisko

V části této analýzy je potřeba znát legislativní faktory, tedy předpisy a právní rámce pro podnikání v České republice. Mezi základní dokumenty právního rámce patří významný předpis z obchodního zákoníku č. 513/1991 Sb., který upravuje postavení a jednání podnikatelů, obchodní společnosti a firmy, obchodní závazkové vztahy a smlouvy a některé jiné vztahy související s podnikáním. Další důležitý dokument zákon č. 40/1946 Sb. Nachází se v občanském zákoníku a upravuje základní občanskoprávní vztahy.

Dále by se měl podnikatel seznámit s dalšími zákony, které platí pro veškeré odvětví v podnikání v České republice.³⁹

- zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu
- zákon č. 235/2004 Sb. o DPH
- zákon č. 280/2009 Sb. daňový řád

Nastávající změny v politické a legislativní sféře, pro podnikatele provozující velkoobchod a internetový obchod, jsou v současné době nejvíce ovlivněny fungováním pana premiéra Andreje Babiše a jeho konáním v pozici ministra financí. Zákon o elektronické evidenci tržeb (dále jako EET) nabyl platnosti 13. dubna roku 2016, a to zapsáním do sbírky zákonů. Zákon, který upravuje EET je zákon č. 112/2016 Sb. Elektronická evidence tržeb je nástroj, kterým státní správa kontroluje odvádění daní. Je to systém, která je nainstalovaný v pokladním zařízení a online odesílá údaje o veškerých transakcích obchodníka. Sbírkou těchto zákonů

³⁹ Czech legislation. *Zákony o podnikání* [online]. 2012 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.czechlegislation.com/legislativa>, Czech legislation. *Občanské a obchodní právo* [online]. 2014 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.czechlegislation.com/legislativa>

v sobě nese veškeré podrobnosti a vymezení pro fungování evidence tržeb. Společnosti, které vlastní velkoobchody či internetové obchody spadají do druhé vlny elektronické evidenci tržeb, která se spouští od 1. března 2017.

Současně se zákonem o evidenci tržeb nabylo platnost vyhlášením ve sbírce doprovodný zákon č. 113/2016 Sb, kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o EET. Nalezneme zde informace nejen o připravované účtenkové loterii či o slevách, kterých může podnikatel využít, pokud si zakoupil systém pro evidenci tržeb. Dne 16. srpna 2016 vešla v platnost vyhlášením ve Sbírce zákonů vyhláška č. 269/2016 Sb., o způsobu tvorby podpisového kódu poplatníka a bezpečnostního kódu poplatníka. Každá vydaná účtenka musí obsahovat několikamístný kód, jenž slouží pro zákazníka k online kontrole svého nákupu.⁴⁰

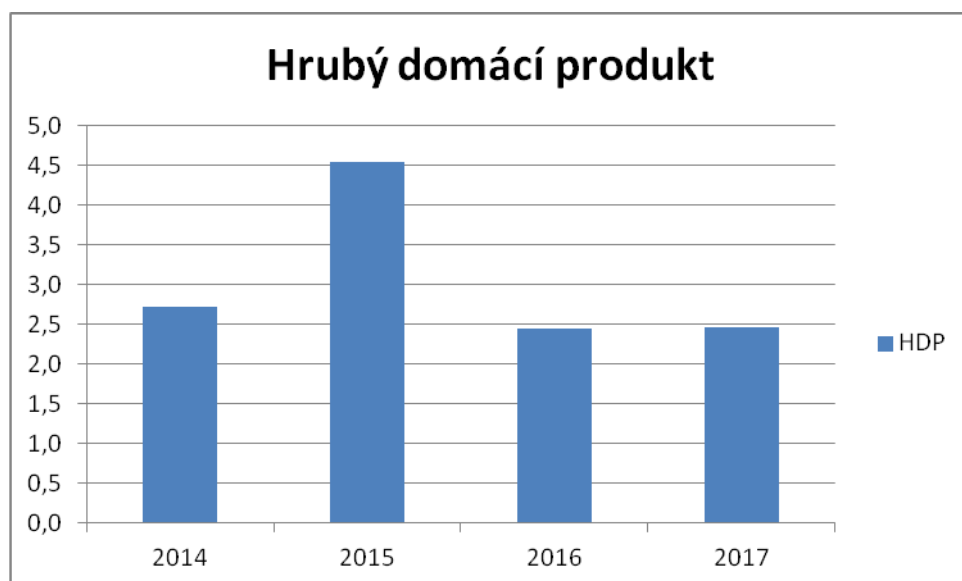
Podnikatelé jsou nuceni instalovat pokladní systém EET, včetně příslušenství, a pokrýt náklady s tím spojené. Náklady na pořízení zahrnují cenu za EET systém, pokladní zařízení, samotný pokladní systém a tiskárnu. Dále jsou s EET spojeny měsíční fixní náklady za vedení.

Ekonomický sektor

V současné době se česká ekonomická situace nachází ve fázi růstu. Dle současných prognóz by měl nárůst HDP v roce 2016 tvořit 2,5 %. v příštích letech ministerstvo financí očekává obdobný růst HDP. Celkově se současné tuzemské ekonomice daří a tento trend by měl i nadále pokračovat. Hospodářský růst bude přát možnostem české ekonomiky a budou se příznivě vyvíjet vnější podmínky.

⁴⁰ Etžby. *Legislativa* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>, *Businessinfo.cz Změny pro podnikatele od roku 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/special-zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2016-70893.html>

Graf č. 1: Hrubý domácí produkt

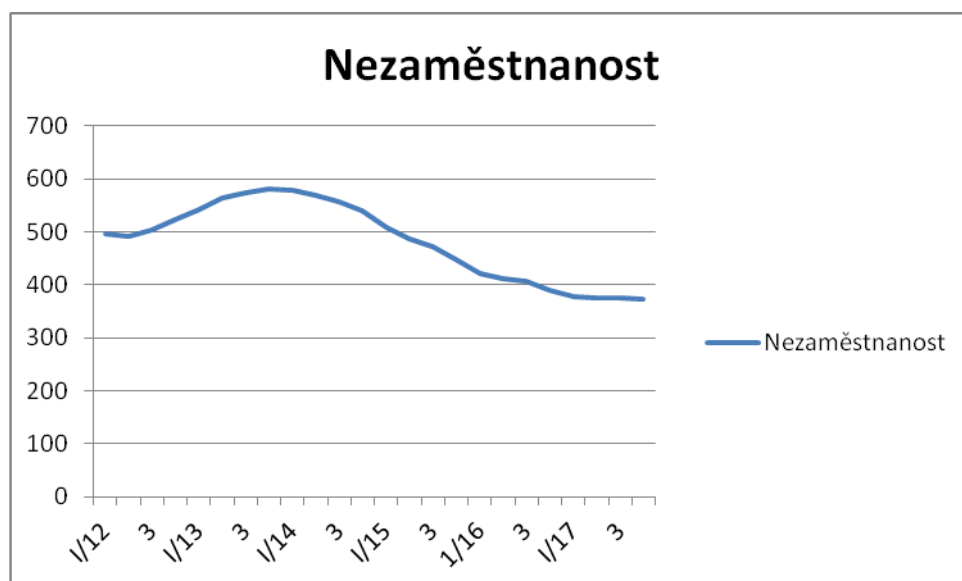


Zdroj: Vlastní zpracování, data z ČSÚ, 2016

Hospodářský růst v roce 2016 provázela velmi nízká inflace, avšak ke konci roku se zvedly spotřebitelské ceny o 2 %. Inflace tak dosáhla nastavených cílů od ČNB. Průměrná míra inflace byla 0.5 %.

Průměrná nezaměstnanost po celý rok 2016 se pohybuje okolo 5,5 %, ale v posledním čtvrtletí roku 2016 klesla na pouhých 3,9%. v historii České republiky je to nejnižší úroveň nezaměstnanosti. Naopak podíl zaměstnaných je na historickém maximu. Tyto změny mají velký vliv na růst mezd. Je pravděpodobné, že růst mzdy se v roce 2017 ještě zvýší. Bude klesat počet nezaměstnaných a v důsledku toho vznikne na trhu práce významný převis nabídky nad poptávkou.

Graf č. 2 Nezaměstnanost



Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Dlouhodobá úroková míra má hodnotu 0,4 %. Od roku 2011 postupně klesá a dostává k velmi nízkým číslům. Doba je tak nakloněna k úvěrům.

Ekonomika Evropské unie má pozitivní čísla. Za rok 2016 se Hrubý domácí produkt zvýšil o 1,9 % oproti minulému roku. Tempo růstu se za poslední čtvrtletí zvýšilo o 0,6 %. Tyto informace jsou z evropského statistického úřadu Eurostat. Nasnadě je hrozba ekonomických dopadů jak na EU, tak na samotnou ČR v důsledku tzv. „brexitu“ – vystoupení Velké Británie z Evropské unie po výsledcích jejího referenda. Globální ekonomický vývoj by mohl být negativně ovlivněn také změnou hospodářské politiky v Spojených státech amerických kvůli nedávnému zvolení nového prezidenta Donalda Trumpa.⁴¹

Sociálně demografický faktor

Sociální podmínky jsou tomuto druhu podnikání velmi nakloněné. v současné době majitelů domácích mazlíčků, konkrétně psů a koček, přibývá. Průzkum společnosti Focus, Marketing

⁴¹Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce- Listopad 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>

and Social research⁴² zjistil, že 51 % domácností má mazlíčka. Majitelů psů je 75 % z celkového počtu domácností s mazlíčkem, kočičích majitelů je 42 %. Potencionálních zákazníků společnosti Hájek Pet Food je velké množství. Podle průzkumu si nejčastěji pořizují lidé mazlíčka okolo 45 let. Jedná se o produktivní věk, kdy je člověk zaopatřen a vydělává peníze.

Češi jsou ochotni zaplatit, za krmivo a zboží spojené s chovem zvířat, miliardy. Podle odhadů průzkumu GfK se v Česku ročně prodá 80 tisíc tun psího krmení. Jedna domácnost s mazlíčkem průměrně utratí přes 2000 korun za krmení. v roce 2014 dělala celková suma za krmivo a hygienické potřeby pro psy a kočky přes 5 miliard ročně. Suma každým rokem roste.

V posledních letech se lidé začínají zajímat o kvalitnější krmiva. Jsou ochotni zaplatit více. Chovatelé jsou si vědomy, že pokud pořizují kvalitní krmivo, v důsledku jim to ušetří za veterináře a jejich mazlík bude zdravý. Dlouholetý výrobce zvířecích krmiv konstatoval, že během roku 2015 zvýšil prodej kvalitních krmiv o 30 %.⁴³

Technický sektor

Technický sektor podnik nijak neovlivňuje. Zatím se firma prioritně nesoustředí na výrobu, ale jen na prodej výrobků.

Ekologický a klimatický sektor

Klimatické podmínky zkoumanou společnost nijak neohrožují. Může se jednat pouze o zpožděnou dodávku při extrémně špatných podmínkách na pozemních komunikacích způsobených velmi špatným počasím.

⁴²PEŠKA, René. Milion psů, stejný počet koček. Většina lidí v Česku má doma zvíře. *IDNES.cz: Hobby* [online]. Praha, 2010 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://hobby.idnes.cz/milion-psy-stejny-pocet-kocek-vetsina-lidi-v-cesku-ma-doma-zvire-pwr-/hobby-mazlicci.aspx?c=A100905_141126_hobby-mazlicci_bma

⁴³ Týden.cz.: *Mazlíčka má každá druhá domácnost. Psi jsou náhradou dětí* [online]. 2015 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/relax/domaci-mazlicci/mazlicka-ma-kazda-druha-domacnost-psi-jsou-nahradou-deti_333100.html

4.2.2 Porterův model 5 sil

Analýza zkoumá mikrookolí podniku, kde posuzuje stav konkurence k podniku. Analýza může odhalit hrozby či příležitosti firmy

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurence mezi stávajícími firmami, které poskytují krmivo pro psy a kočky, je velká. Existuje velké množství výrobců a výrobců krmiv. Produkty je možné rozdělit do dvou skupin. Běžné krmivo a speciální. Speciální se vyznačuje větší kvalitou, speciálními postupy výroby, které zanechávají krmivo zdravější. Ve skupině speciálních krmiv je sice konkurence nižší než u běžného krmiva, ale poměr zákazníků také. Analyzovaná firma má výhodu, že jsou jediným možným distributorem pro značky, které prodávají. Nemají tak přímého konkurenta stejné značky krmiv. Pokud se rozhodne jiná firma prodávat tyto značky, kupuje je právě od společnosti Hájek Pet Food. Existují výrobky stejné či podobné kvality. Konkurentů společnosti je mnoho. Zde jsou vybrány dva, které spojuje podobná doba působení na trhu.

TENESCO s.r.o- společnost se soustřeďuje na prodej prémiových krmiv pro mazlíčky. Na trhu existuje od roku 1994. Soustřeďují se především na zahraniční dodavatele a na dovoz po celé České republice.

ASKINO s.r.o- Společnost byla založena v roce 1997, mají jeden z největších velkoobchodů pro prodej krmiv a potřeb pro psy, kočky a další mazlíčky. Poskytují výhodně ceny pro velkoodběratele. Specializují se na prodej super prémiových krmiv ze zahraničí.

Konkurentů společnosti je mnoho, avšak společnost Hájek Pet Food se podle svých konkurentů nijak neřídí. Spíše se orientují na trendy a novinky ve výživě.

Hrozba nových konkurentů

Vstup nových firem do odvětví má za následek zvýšení konkurence mezi podniky. Je proto důležité, zvolit správnou strategii. Společnost Hájek petfood, jak již bylo zmíněno, na trhu existuje již přes 20 let, díky tomu má nad nově vzniklou firmou výhodu. Aby nově vzniklá firma mohla konkurovat stávajícím, musí mít kvalitní produkt, prostory pro uskladnění, prodejnu a strategii, která se bude orientovat na nízké náklady. Avšak vstup do tohoto odvětví není těžký.

Hrozba substitutů

V odvětví již existují substituty. Jako podobný produkt považujeme výrobek stejné kvality, podobného složení nebo stejného výrobního procesu. Při existenci substitutů je důležitá cena výrobků a doplňkové výhody, které mohou být rychlý a levný dovoz, množstevní slevy nebo věrnostní program. Pokud bude cena substitutů výrazněji nižší, než cena výrobků firmy, je nutno zvážit změnu strategii a orientovat se na snížení nákladů. Společnost Hájek Pet Food má ve srovnání s konkurenty příznivé ceny svých produktů. Disponují kvalitním servisem, tudíž je substituty přímo neohroží jejich fungování.

Vyjednávací síla zákazníků

Společnost Hájek Pet Food si udržuje výhodu produktů v podobě komplexnosti a vyváženosti. Jejich produkty jsou přizpůsobené většině požadavků zákazníků. Mají různé druhy krmiv, proto je možné od nich odebírat po celou dobu mazlíčkova věku. Zákazníky společnosti lze rozdělit na tři skupiny, na soukromé chovatele, obchody a organizace (státní složky, chovné stanice, veterinární služby). Soukromí chovatelé mohou nakupovat přes internetový obchod nebo mohou navštívit kamenný maloobchod. Zboží si zákazník vybírá podle vlastních preferencí. Pro větší odběratele jsou zřízené vlastní stránky, kde jsou poskytnuté slevy. Zároveň byl vytvořen věrnostní program, kdy za každý nákup zákazník dostane tzv. Bingovi granule, které mu poskytnu slevu na budoucí nákup. Tím, že zboží putuje rovnou ze skladu k odběrateli, mohou se ceny snížit. Tyto výhody využívají hlavně velkoodběratelé, kteří zboží dále prodávají na vlastních internetových stránkách.

Tím, že vyjednávací síla zákazníků roste, je dobré dělat výhodné a akční nabídky. Reprezentativní část zákazníků v podobě státních složek a kynologických organizací se také považuje za určitý druh síly, je to prestiž a dobrá vizitka pro společnost. Podnik si získává dobrou pověst. Zákazníky podnik Hájek Pet Food získává na třech různých trzích na českém, slovenském a maďarském.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost má v současné době 9 dodavatelů, od kterých odebírá několik desítek produktů. Pět dodavatelů se nachází v Evropě, všichni jsou zatím členy EU. Zbylí čtyři dodavatelé jsou ze USA a Kanady. Největším dodavatelem, od kterého společnost odebírá největší množství produktů je firma Tasted of the wild. Od společnosti dostávají množstevní slevy kvůli

dlouhodobé úspěšné spolupráci. Pro Hájek Pet Food je spolupráce s touto značkou velmi důležitá.

Veškerí dodavatelé mají se společností exkluzivní spolupráci ve smyslu jediného možného dodavatele na český, maďarský a slovenský trh. Tyto dohody jsou podmíněné určitým množstvím odběru, společnost Hájek Pet Food normy vždy splní. Jelikož jsou ve spolupráci již několik let, stali se dobrými obchodními partnery. Dodavatelé obsazují skrz společnost další trhy a to pouze zprostředkovaně. Je to i pro ně výhodná spolupráce.

4.2.3 Analýza vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí již může odhalit vnitřní slabé a silné stránky podniku.

Faktory vědecko-technického sektoru

Firma Hájek Pet Food se nezabývá žádnou větší vědeckou a výzkumnou činností. Společnost je prozatím z většiny orientována pouze na prodej zboží. Vědeckou a výzkumnou činností se zabývají samy společnosti, od kterých firma Hájek Pet Food krmiva nakupuje. Tyto dodavatelé zkoumají vývoj a vliv krmiva na zvíře. Spolupracují se svými veterináři a poradci na výživu. Avšak i sám vedoucí manažer Hájek Pet Food se snaží sbírat informace o nových trendech ve výživě mazlíčků a o nových poptávkách po určitých typech produktů. Tyto informace získávají pomocí dotazníkového šetření na svých webových stránkách. Nové trendy a poznatky o výživě psů a koček společnost získává z odborných článků od veterinářů či přímých odborníků na psí a kočičí výživu.

Od začátku roku 2017 se jeden ze členů společnosti začal zabývat samotnou výrobou krmiv pro psy. Prozatím je tato činnost pouze okrajová, nicméně jejím podmětem byla studie o výživě a zkoumání těch nejzdravějších a neúčinnějších výrobních postupů.

Marketingové a distribuční faktory

Jak již bylo zmíněno společnost Hájek Pet Food na trhu působí již přes 20 let. Díky dlouhodobému fungování na trhu si již získali kredit a svou klientelu. Firma nevyužívá rozsáhlé a nákladné marketingové aktivity. Z celé oblasti marketingu směřuje společnost 95 % nákladů do takzvaného online marketingu. Jeho cílovou skupinou jsou především soukromí chovatelé. Online marketing neboli internetový marketing je soustředěn na informační technologie a sociální sítě na internetu. Výhody tohoto typu marketingu jsou v jasných konvencích, či dohledatelném dosahu pro cílové zákazníky. Tímto způsobem společnost může

vidět rozsah reklamy, to jest, kolika lidem se zobrazí a jaký počet lidí si díky ní nakoupí. Je zde jasná a rychlá zpětná vazba.

Společnost Hájek Pet Food je rodinnou firmou a část rodiny se navíc zabývá výcvikem psů pro záchranářské účely. Tato druhotná činnost firmy podporuje přímý prodej pro další oblast odběratelů, kterou tvoří právě státní složky. Společnost provádí výcvik psů nejen pro záchranářské složky, ale tuto službu mohou využít i soukromý chovatelé.

Dále se také společnost účastní výstav a veletrhů krmiv pro zvířata, kde je možnost ozkoušet produkt a po osvědčení ho nakupovat.

Další součástí marketingu je samozřejmě kladná pověst a důvěryhodnost podniku a značek krmiv. Sama kvalita těchto krmiv je marketingovým tahem. Společnost si zakládá na kvalitním servisu zákazníkům. Podnik tedy získává zákazníky skrz dobré doporučení. Jednou ze skupin jejich klientely jsou totiž i veterinární ordinace a chovatelské stanice, které tyto produkty mohou dále doporučovat. Další skupina odběratelů, která odebírá krmiva od společnosti Hájek Pet Food jsou jiné ochody, které se specializují na krmiva, a produkty nabízí na svých internetových stránkách. Ke koupi krmiv od společnosti je vede vysoká kvalita krmiv.

Jak již bylo řečeno, výkonný ředitel Hájek Pet Food se sám okrajově zabývá výrobou vlastních krmiv, které v lednu 2017 začal prodávat na internetových stránkách. Jako distribuci tohoto nového produktu použil samostatné internetové stránky, reklamu na sociální síti a video přesného postupu, kde představil a ukázal veškeré suroviny obsažené v jeho vlastních krmivech.

Faktory výroby a řízení výroby

Podnik Hájek Pet Food se soustřeďuje na prodej již vyrobených krmiv, tudíž faktor výroby a řízení výroby u jejich hlavní činnosti není možné popsat.

Jak již bylo zmíněno, od ledna roku 2017 se začali okrajově věnovat výrobě a prodeji vlastních krmiv. Produkt se nazývá Bohemia petfood. Technika výroby se opírá o staré recepty a techniku výroby. Produkt obsahuje skutečné suroviny regionálního původu, které jsou sušeny teplým vzduchem a suchým mrazem. Tímto postupem se suroviny zakonzervují a již není nutno použít další konzervační látky.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

V podniku v současnosti pracuje 14 zaměstnanců, z toho je 5 osob, které se nachází ve vedoucích pozicích. Firma má dva majitele, kteří společnost před 20 lety založili a dnes se už jen okrajově starají o chod podniku. Jednatelka společnosti se společně s další výkonnou osobou stará o fakturace a účetní práce a dále komunikují s dodavateli. Poslední osobou ve vedoucí pozici je výkonný ředitel, který má na starosti chod velkoobchodu, komunikaci s velkými odběrateli a kontrolu zaměstnanců. Ve firmě dále pracují 4 řidiči, kteří rozváží zboží velkým odběratelům na území České republiky. Jelikož společnost disponuje velkým skladovým prostorem, pracují zde dva skladníci. Posledními zaměstnanci jsou dvě prodavačky, které se pracují v jejich kamenném obchodě.

Firma obchoduje i na slovenském a maďarském trhu. Pro přepravu na tyto smluvní trhy, nebo při velkém množství dodávek v České republice spolupracuje s externí dodávkovou službou DPD nebo PPL. Tyto firmy garantují rychlé dodání, které je pro společnost důležité.

4.2.4 SWOT analýza

Pro potřeby podniku je dobré znát své možnosti, výhody nebo nedostatky. Tyto informace se získávají na základě vypracované SWOT analýzy, která je tvořena na základě analýz vnějšího okolí, vnitřního okolí a konkurenčního prostředí. Pro správné a přesné odpovědi jsem tuto analýzu konzultovala s vedením firmy Hájek Pet Food.

Silné stránky

- Kvalita produktu
- Dobrá cena
- Kvalitní servis
- Více zastoupení od výrobců
- Dobrá pověst
- Exkluzivní partnerství
- Chovatelský klub

Mezi silné stránky podniku je zařazeno sedm nejdůležitějších parametrů. První a velmi silnou předností je kvalita produktů, která je podpořena dobrou cenou. Nabízet kvalitní produkty s přijatelnou cenou, si může podnik dovolit díky používanému modelu

jednoúrovňové cesty distribuce: Hájek Pet Food s.r.o. -velkoobchod-zákazník. Prodávané produkty jsou vyráběny z kvalitních surovin a mají speciální postupy výroby, při které suroviny neztrácí čerstvost, chuť a živiny.

Další silnou stránku a výhodu tvoří rozmanitost produktů, která je díky většímu zastoupení od výrobců. Mohou tak zaujmou větší množství zákazníků. Navazuje na to exkluzivní partnerství ve formě smlouvy, která zajišťuje, že podnik Hájek Pet Food je jediným distributorem a zástupcem právě pro smluvené společnosti a značky. Pokud chce někdo prodávat krmiva od těchto dodavatelů na českém, slovenském nebo maďarském trhu, musí nakupovat právě od společnosti Hájek Pet Food.

Výhodou společnosti je také dobrá pověst mezi zákazníky. Dobrá pověst se odvíjí od dvacetiletého působení na trhu s krmivy. Dále k tomu patří kvalitní zákaznický servis, který poskytuje výhody pro stále zákazníky, pro velké odběratele a dodávkovou službu.

Poslední silnou stránkou podniku je chovatelský klub, který podniká také pod jménem Hájek Pet Food. Prostřednictvím klubu získávají zákazníci a dále budují pověst. Je to určitá prestiž podniku.

Slabé stránky

- Nedostatek skladové plochy

Mezi slabé stránky je zařazen nedostatek skladové plochy. Sklad společnosti je vytížen. Pro odstranění slabých stránek je nutné zvětšení skladovacího prostoru, pronajmutí či zakoupení dalších prostor. Pokud by do budoucna chtěl podnik rozšířit sortiment, bude tato investice nutná.

Příležitosti

- Vstup na nový trh
- Rozšíření o nové výrobce
- Zavedení a uchycení nového vlastního produktu

Zaměřením na vnější okolí jsme odhalili příležitosti a hrozby. Mezi možné příležitosti podniku Hájek Pet Food je vstoupení na nový trh. v tuto chvíli společnost obchoduje na třech již zmíněných trzích. Rozšíření by znamenalo větší klientelu, více dodávek a následně i větší zisky.

V tuto chvíli firma spolupracuje s 9 značkami krmiv ze čtyř států. Spolupráce s novým výrobcem by znamenala větší možnost výběru pro zákazníky a větší rozmanitost produktů, která zaujme větší pole zákazníků. Jsou to nové možnosti, které firmu posílí.

Velkou příležitostí je vlastní výroba krmiva pro psy. Je to netradiční druh krmiva, který je velmi zdravý a kvalitní. v této příležitosti je velký potenciál pro úspěch. Pro společnost je tato činnost pouze okrajovou záležitostí, ale začíná se tomu více věnovat.

Hrozby

- Měnová nestabilita
- Rostoucí ceny vstupních potravin
- Celní zátěž na dovoz ze 4 zemí

Hrozby, které ohrožují podnik Hájek Pet Food jsou především z národního nebo globálního okolí. Jednou z hrozeb je měnová nestabilita, která je způsobena tím, že společnost dováží produkty ze zahraničí, ale i prodává na zahraniční trhy, řeší otázku měnové politiky. Kurzy domácí měny vůči zahraniční se mění každou chvíli. Hrozbou společnosti jsou oba případy změny kurzu. U znehodnocení měny neboli devalvace, bude nakupovat společnost za vyšší cenu, ale z prodeje do zahraničí vydělá víc. Naopak nadhodnocení české měny neboli revalvace, bude sice nakupovat levněji, ale prodávat do zahraničí drah.

Další hrozbou jsou rostoucí ceny vstupních surovin. Na to společnost zareaguje zvýšením ceny. Hrozbou je také zvýšení celní zátěže u dovozu ze 4 států. Tato hrozba se může stát aktuálním problémem. v zahraniční politice se v současnosti děje mnoho změn. Je to volba nového prezidenta Donalda Trumpa a plánovaný odchod Velké Británie z Evropské unie. v obou těchto zemí se nacházejí dodavatelé společnosti. Pokud již nebude Velká Británie v EU, je pravděpodobné, že se clo zvýší.

4.2.5 Obraty a zisky podniku

Tabulka 4: Obraty a zisky firmy Hájek Pet Food s.r.o.

ROK	2012	2013	2014	2015
OBRAT	32 368 705	32 975 429	33 711 906	36 589 685
ZISK	6 534 303	6 648 495	6 835 371	7 386 396

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z daňových přiznání

V tabulce jsou k dispozici obraty a zisky společnosti Hájek Pet Food s.r.o. za poslední čtyři roky. Jak je patrné, zisky pomalu rostou. Největší rozdíl je v letech 2014 a 2015, kdy se obrat zvýšil skoro o 3 miliony korun a zisk více než o 500 tisíc korun. Tato skutečnost je přikládána vzrůstu poptávky po kvalitních krmivech a nárůstu majitelů psů a koček. v roce 2015 byl pomocí PESTE analýzy, konkrétně sociálně-demografické faktory, zaznamenán nárůst poptávky po kvalitních krmivech i od jiných firem.

5 Zhodnocení výsledků

Práce hodnotí postavení firmy Hájek Pet Food s.r.o. v jejím prostředí. Vymezí konkrétní hlediska konkurenceschopnosti na základě všech analýz.

Analýza PESTE popisuje vnější okolí podniku, především se jedná o národní okolí podniku. Současná ekonomika ČR je na vzrůstu a předpokládá se, že se situace udrží. Z hlediska sociální analýzy je jisté, že množství zákazníků daného odvětví vzrůstá. Potencionálních zákazníků přibývá a lidé jsou ochotni utrácet. Pro společnost Hájek Pet Food je toto pozitivní zpráva, která jim může do budoucna zajistit větší zisky. Z finanční situace firmy je patrné, že počet zákazníků rok od roku vzrůstá, protože zisky firmy každý rok vzrůstají. Problém, který se může dotknout podnikání firmy Hájek Pet Food, je vystoupení Velké Británie z Evropské unie. Firma má dva velké dodavatele právě z Anglie, tím pádem se mohou do budoucna změnit podmínky pro zahraniční spolupráci.

Pro popsání konkurenčního prostředí byla vytvořena Porterova analýza pěti sil. Jistou mírou na podnik působí všechny síly. Nejvíce na firmu působí síla zákazníků, která z největší části ovlivňuje samotné chování podniku. Největší výhodou a lákadlem na zákazníky je poměr cena a kvalita. Podnik prodává velice kvalitní produkty a díky svým výhodám a strategii, při které dosáhl nízkých nákladů, může produkty prodávat za přijatelnou cenu. Podnik také poskytuje nižší ceny pro velké odběratele. Pro soukromé chovatele jsou poskytnuty věrnostní výhody v podobě slevových balíčků. Další silně působící vliv mají dodavatelé. Společnost má jednu z největších výhod právě ve smlouvách s dodavateli. Jsou jediným distributorem spolupracujících firem pro český, slovenský a maďarský trh. Značky na těchto trzích zastupují. Již nižší vliv mají rivalita stávajících firem, nově vzniklé podniky a taktéž substituty.

Důvodem nízkého vlivu rivality konkurentů, substitutů a hrozby nové firmy je typ konkurence, ve kterém se společnost nachází. Odvětví je model monopolistické konkurence, která se vyznačuje právě velkým množstvím firem s podobnými produkty. Do odvětví je snadný vstup. Firmy se navzájem neovlivňují natolik, aby spolu vedly tvrdý souboj a řídily se hlavně podle sebe. Není zde ani tak častá cenová konkurence. Všichni se snaží prodávat za podobné ceny a získat co nejvíce zákazníků nebo si udržet stávající. Mezi konkurenty probíhá boj o zákazníky a to nejčastěji cestou necenové konkurence.

Z analýzy vnitřního okolí lze vypožorovat, jak se společnost prezentuje. Společnost využívá především online marketing, kde náklady nejsou příliš vysoké, ale zpětná vazba je rychlá. Společnost zkoumá současné trendy ve výživě, což ji napomáhá k výběru nových produktů a také k výrobě vlastních krmiv. Zaměstnanců ve firmě je pouze 14, je tak snadnější kontrola nad jejich práce.

Vypracovaná SWOT analýza ukazuje výhody v podobě silných stránek, poukazuje také na slabé stránky, příležitosti a možné hrozby podniku. Silné stránky neboli výhody podniku jsou velmi důležité. První z nich je vysoká kvalita produktů. v současné době se lidé více zajímají o to, co jí a konají tak i u svých mazlíčků. Skvělou kvalitu doprovází i dobrá cena. Snížené náklady na dopravu a skladování produktů dokážou poskytnout možnost prodávat za velmi dobré ceny. Firmu velmi posiluje jedinečné partnerství s dodavateli. Je hlavním distributorem zastupujících značek, tudíž veškerý prodej na českém, maďarském a slovenském trhu zprostředkovává společnost Hájek Pet Food. K dalším silným stránkám patří chovatelský klub firmy, který získává zákazníky a zajišťuje firmě důvěryhodnost a renomé. Je také ekonomicky výhodný pro společnost. Kvalitní servis a velký výběr produktů je další silnou stránkou. Slabé stránky firma spatřuje v malých skladovacích prostorech, tento problém se dá vyřešit pronajmutím jiných prostor nebo jejich zakoupením. Hrozby podniku závisí především na ekonomické a politické situaci národního i globálního okolí. Obavy jsou z měnové nestability, zvýšení celní zátěže a zdražení surovin, které se používají do krmiv. Příležitosti, které společnost vnímá, jsou navázat partnerství s další firmou, obohatit svoje produkty a expandovat na další trh. Velkou příležitostí je zavedení a uchycení vlastního krmiva Bohemia Pet Food na trhu.

Firma si na trhu vede dobře, vzhledem k tomu, že na trhu působí již přes 20 let a zisky postupně rostou, je jasné, že tuto firmu označíme za konkurenceschopnou. Společnost se přizpůsobuje konkurenčnímu okolí. Jelikož se nachází v modelu monopolistické konkurence, je vhodné zvolit strategii nízkých nákladů. Tato strategie umožňuje prodávat za dobré ceny a tak je firma schopna přežít, v daném prostředí to její velká konkurenční výhoda. Kvalita produktů je také výhodou, ale tím, že se v odvětví vyskytují substituty, není to stěžejní bod. Velkou roli na její konkurenceschopnosti hraje exkluzivní smlouva s dodavateli. Poskytuje velkou výhodu. Zajišťuje společnosti zisky a stálé zákazníky. Je zprostředkovatelem prodeje na smluvených územích. Pokud se nezmění podmínky smlouvy, bude toto jejich velká konkurenční výhoda i do budoucna.

Pod společnost spadá také chovatelská služba, ta zajišťuje firmě prestiž, jméno a zákazníky v podobě státních složek a organizací a samozřejmě i zisky. Toto je forma necenové konkurence, která společnosti poskytuje zákazníky, aniž by za tuto formu marketingu museli platit.

Společnosti bych doporučila, aby se v současné době zaměřila na nově vznikající produkt, který si společnost vyrábí sama. Je potřeba, aby mu poskytla větší reklamu, než doposud zajišťují ostatním produktům. Větší náklady na reklamu jsou tedy předpokládány a nutné.

6 Závěr

Bakalářská práce řeší postavení na trhu společnosti Hájek Pet Food s.r.o. vzhledem ke konkurentům a její samotné konkurenceschopnosti vyplývající z výhod a postavené strategii. Společnost je prodejcem kvalitních prémiových krmiv pro psy a kočky. Společnost se taky zabývá výcvikem psů pro státní složky, kynologické organizace i pro soukromé chovatele. v současnosti rozvíjí výrobu vlastních krmiv Bohemia petfood. Zájem o kvalitní krmiva stále roste, roste i počet majitelů psů i koček. Odvětví s krmivy a konkrétně prémiovými je na vzestupu. Výhodu mají společnosti, které v tomto odvětví již podnikají.

Cílem práce bylo zanalyzování okolí podniku, jak vnější tak vnitřní a také SWOT analýza, která popisuje silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Analýzy poskytly přehled o konkrétních výhodách podniku. Na základě analýz a teoretických východisek byl podnik zařazen do konkrétního typu prostředí a díky tomu byly vybrány jeho nejdůležitější výhody, které podniku zařadí zákazníky a zisky. Vztahuje se k tomu také volba správné strategie vedení podniku. Práce také poukázala na možné hrozby podniku, které byly konkrétně odhaleny především ze STEP analýzy vnějšího prostředí.

Závěrečná část se skládala ze shrnutí analýz vnitřního a vnějšího okolí, Porterovi analýzy a SWOT analýzy. Jsou vypsány nejdůležitější aspekty pro fungování a výhody podniku. Podnik je zařazen do modelu monopolistické konkurence a díky tomu jsou nastaveny a ohodnoceny konkurenční výhody a strategie vyhovující konkurenčnímu prostředí. Konkrétně je to zaměření na nízké náklady dopravy, skladování a prodeje. Společnost se zaměřuje na jednoúrovňovou cestu distribuce. Prodej je směřován hlavně přes internetové stránky. Společnost si může dovolit prodávat za nižší ceny a to je pro model konkurence velmi důležité. Doporučení pro společnost je zaměřit se na propagaci nového produktu, přizpůsobit náklady na výrobu, ale nesnížit svou kvalitu.

7 Seznam použitých zdrojů

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

KERŤKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 286 s. ISBN 978-80-7380-453-4.

ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2010. 303 s. ISBN 978-80-87301-00-5.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 323 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 432 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. v Praze: C.H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

Internetové zdroje

Etžby. *Legislativa* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.etrzby.cz/cs/legislativa>

Český statistický úřad. *HDP, národní účty* [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty

Ministerstvo financí České republiky. *Makroekonomická predikce- Listopad 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>

Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

Český statistický úřad. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Czech legislation. *Zákony o podnikání* [online]. 2012 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.czechlegislation.com/legislativa>

Czech legislation. *Občanské a obchodní právo* [online]. 2014 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.czechlegislation.com/legislativa>

Businessinfo.cz *Změny pro podnikatele od roku 2016* [online]. 2016 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/special-zmeny-pro-podnikatele-od-roku-2016-70893.html>

Hájek Pet Food [online]. Praha, ©2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z: <https://www.hajek-petfood.cz>

Týden.cz.: *Mazlíčka má každá druhá domácnost. Psi jsou náhradou dětí* [online]. 2015 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/relax/domaci-mazlicci/mazlicka-ma-kazda-druha-domacnost-psi-jsou-nahradou-deti_333100.html

PEŠKA, René. *Milion psů, stejný počet koček. Většina lidí v Česku má doma zvíře.* *IDNES.cz: Hobby* [online]. Praha, 2010 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: http://hobby.idnes.cz/milion-psu-stejny-pocet-kocek-vetsina-lidi-v-cesku-ma-doma-zvire-pwr/hobby-mazlicci.aspx?c=A100905_141126_hobby-mazlicci_bma