

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav podnikové ekonomiky

Konkurenceschopnost firmy a její analýza

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Anita Peštuková

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Olomouc 2019

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči a elektronickou verzí vloženou do studijního systému IS/STAG.

V Olomouci dne 29. 3. 2019

Anita Peštuková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji své vedoucí Ing. Zuzaně Stefanovové, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretická specifika dané problematiky.....	7
1.1 Konkurence a konkurenceschopnost.....	7
1.2 Typy konkurence.....	7
1.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	7
1.2.2 Konkurence na straně poptávky.....	8
1.2.3 Konkurence na straně nabídky.....	8
1.2.4 Cenová a necenová konkurence.....	8
1.2.5 Dokonalá konkurence.....	9
1.2.6 Nedokonalá konkurence.....	9
1.2.6.1 Typy nedokonalé konkurence.....	10
1.3 Konkurenční výhoda.....	12
1.4 Analýza konkurence.....	13
1.5 Podnikání.....	14
1.6 Podnik.....	15
1.6.1 Typy podniků.....	15
1.6.1.1 Podniky podle právní normy.....	15
1.6.1.2 Podniky podle velikosti.....	18
1.6.1.3 Podniky podle typu výroby.....	18
1.7 Obchodní společnost – společnost s ručením omezeným.....	19
1.7.1 Znaky společnosti s ručením omezeným.....	19
1.8 Rodinné podnikání.....	20
1.8.1 Historie rodinného podnikání.....	20
1.8.2 Definice rodinného podnikání.....	22
1.8.3 Životní cyklus rodinného podniku.....	23
2 Metodika práce.....	26
2.1 Porterův konkurenční model pěti sil.....	27
2.2 SWOT analýza.....	29
3 Praktická aplikace na firmu.....	31
3.1 Popis rodinné firmy.....	31
3.2 Historie firmy.....	32
3.3 Aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil.....	33
3.3.1 Stávající konkurence.....	33

3.3.2	Analýza stávající konkurence	36
3.3.3	Nová (potenciální) konkurence.....	37
3.3.4	Dodavatelé	38
3.3.5	Substituty	39
3.3.6	Kupující	40
3.4	Vyhodnocení Porterovy analýzy	40
3.5	Aplikace SWOT analýzy.....	41
3.5.1	Silné stránky	42
3.5.2	Slabé stránky.....	42
3.5.3	Příležitosti	43
3.5.4	Hrozby	43
4	Návrhy a doporučení	46
	Závěr	48
	LITERATURA	49
	OSTATNÍ ZDROJE	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	53
	SEZNAM TABULEK	54
	SEZNAM GRAFŮ	55
	ANOTACE	56

Úvod

V současnosti pojem konkurence je velmi používaným termínem. Většina firem mezi sebou soupeří a snaží se získat co nejvíce zákazníků na úkor druhých firem. Jejich konkurenční boj spočívá zejména v možnosti většího výběru služeb či nabídce výhodnější ceny a kvality. Díky těmto faktům je nutné, aby firma byla nějakým způsobem odlišná od ostatních konkurentů. Firmy s konkurenční výhodou jsou potom daleko více úspěšné. V dnešní době nejsou rozhodujícím subjektem o úspěšnosti společnosti jenom konkurenční firmy, ale také zákazníci. Proto je pro firmu nutné, aby byla provedena analýza zejména konkurence a zákazníků. Následně musí být schopna tyto informace správně využít ve svůj prospěch.

Pro bakalářskou práci jsem zvolila téma „Konkurenceschopnost firmy a její analýza“. Toto téma jsem si vybrala z důvodu osobní znalosti firmy, snadné dostupnosti informací, a také možnosti budoucího působení ve vedení firmy.

Cílem bakalářská práce je zanalyzovat rodinou firmu Peštuka, s.r.o., včetně jejího postavení na regionálním trhu a její konkurenceschopnost. Na základě zjištěných informací navrhnout možná opatření pro tuto firmu. Díky této bakalářské práci by mělo být zjištěno, jestli je firma schopna být konkurenceschopná, a zda lze zvýšit její konkurenceschopnost, popřípadě jakým způsobem. Výzkumná otázka zní, zda je firma schopna být konkurenceschopná. Hlavním přínosem je zjištění nových informací a poznatků o firmě Peštuka, s.r.o., na které může zareagovat a zvýšit svoji efektivitu na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou část. Na základě prostudované literatury se v teoretické části věnuji základním pojmům, které jsou spojeny s tímto tématem. Nejprve definuji konkurenci, konkurenceschopnost, typy konkurencí a konkurenční výhodou. Dále se zabývám podnikáním, rodinným podnikáním, a také samotným pojmem podnik. Součástí teoretické části je i kapitola metodika práce, ve které jsou popsány následující analýzy: *Porterův konkurenční model 5 sil* a *SWOT analýza*. V praktické části se věnuji popisu společnosti. Zjištěné informace následně aplikuji na jednotlivé analýzy. Získané výsledky z jednotlivých analýz jsou vyhodnoceny a následně jsou navržena možná opatření a doporučení, která pomohou firmě zvýšit její konkurenceschopnost.

1 Teoretická specifika dané problematiky

1.1 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je jeden z důležitých faktorů, se kterým se potýká každý podnik. Termín konkurence lze definovat, jako střet subjektů, které mají odlišné zájmy na daném trhu. Hlavním cílem těchto subjektů je uskutečnit svoje zájmy, ať už na straně poptávky či na straně nabídky.¹ Je nutné rozlišit pojem konkurence a konkurenceschopnost. Konkurence představuje výsledek činnosti podniku, zatímco konkurenceschopnost je potenciál podniku.²

1.2 Typy konkurence

Konkurenci lze rozdělit do následujících pěti základních skupin:

- *konkurence mezi nabídkou a poptávkou,*
- *konkurence na straně nabídky,*
- *konkurence na straně poptávky,*
- *cenová a necenová konkurence,*
- *dokonalá a nedokonalá konkurence.*³

1.2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Prvním typem je konkurence mezi nabídkou a poptávkou, taktéž lze nazvat jako konkurence napříč trhem. Základní subjekty, které tvoří tuto konkurenci jsou spotřebitelé a výrobci. Hlavním cílem výrobců, kteří představují stranu nabídky, je prodat svoje zboží či výrobky, za co nejvyšší cenu. Druhou skupinu tvoří spotřebitelé, kteří reprezentují stranu poptávky. Jejich zájem je zejména uspokojení svých potřeb nákupem co nejvíce zboží, za co nejnižší cenu. Díky těmto potřebám dochází ke vzájemnému kompromisu mezi jednotlivými subjekty.⁴

¹ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 39 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

² MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 11. vyd. Praha: Grada, 2005. 65 s. ISBN 80-247-1277-6.

³ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 39-44 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

⁴ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 39 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

1.2.2 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky nastává v případě, kdy poptávka je vyšší než nabídka. Dochází k tomu, že na trhu je nedostatek zboží a spotřebitel je ochoten získat zboží i za vyšší cenu než za normálních okolností.⁵

1.2.3 Konkurence na straně nabídky

Jak již bylo řečeno na straně nabídky vystupují výrobci, jejichž nejdůležitějším cílem je maximalizovat zisk. Mezi další cíle výrobců se řadí i dosažení většího podílu na trhu, se kterým je spjato oslabení konkurence. V případě konkurence na straně nabídky mohou nastat dvě situace, kdy nabídka převyšuje poptávku, anebo naopak poptávka je vyšší než nabídka. V první situaci dochází k tomu, že mezi konkurenty vzniká boj o to, kdo nabídne lepší cenu. Jestliže dojde k poklesu ceny, každý z výrobců se snaží prodělat co nejméně.

Ve druhém případě dochází k tomu, že nabídka je menší než poptávka. Výrobce se snaží zaujmout lepší postavení na trhu, na základě zvyšování cen a získat větší výnos.⁶

1.2.4 Cenová a necenová konkurence

U cenové konkurence hlavním subjektem, který ovlivňuje ceny produktů, je prodávající. Proávající se snaží na základě snížení ceny získat větší množství spotřebitelů. Jejich strategie spočívá ve snížení ceny, za účelem zničení konkurence, která se nedokáže přizpůsobit těmto nízkým cenám. Zákazníka zajímá výrobek s levnější cenou, tudíž bude raději preferovat firmu, která nabídne příznivější cenu.

Podobnou metodu využívá i necenová konkurence. Snaží se přilákat zákazníka poutavou reklamou, zajímavým obalem svého výrobku, nabízí lepší služby či servis, a v neposlední řadě poskytuje různé množství slev.⁷

⁵ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 40 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

⁶ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 40 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

⁷ MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 41 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

1.2.5 Dokonalá konkurence

Mezi typický znak dokonalé konkurence patří velké množství prodávajících a spotřebitelů, kteří nemají vliv na cenu výrobku. Další faktory dokonalé konkurence jsou volný vstup nebo odchod z daného odvětví, homogenní výrobky a stejná informovanost obou tržních subjektů o výrobcích a jejich cenách.⁸ Součástí dokonalé konkurence jsou také nulové náklady na reklamu a dopravu. V dokonalé konkurenci nemá stát žádný vliv na řízení veškerých procesů společnosti. Neexistuje zde mobilní strnulost výrobních faktorů, což znamená, že veškeré výrobní faktory reagují okamžitě na situaci na konkrétním trhu.⁹

1.2.6 Nedokonalá konkurence

Nedokonalou konkurenci tvoří tři hlavní typy tržní struktury: *oligopol*, *monopol* a *monopolistická konkurence*. Každý druh tržní struktury má specifická kritéria, kterými se vyznačuje. Velkou roli při stanovení typu struktury hraje v první řadě počet subjektů na odpovídajícím trhu.¹⁰ Nedokonalá konkurence se vyskytuje i na trhu, kde značná část sektorů není úplně konkurenceschopná. Hlavním rysem nedokonalé konkurence je velké množství prodejců, kteří nabízejí diferencované výrobky a služby.¹¹ Jelikož se každá společnost specializuje na jiný výrobek či službu, lze říci, že si může stanovit libovolnou cenu. Ovšem je nutno konstatovat, že pro nedokonalou konkurenci je typická existence minimálně jednoho prodávajícího, jenž dokáže ovlivnit cenu na daném trhu. Nejčastější důvod, díky kterému vzniká nedokonalá konkurence, jsou úspory z rozsahu. Jedná se zejména o snížení průměrných nákladů s rostoucím objemem výroby. Tento fakt vede k tomu, že velké firmy, které si mohou dovolit snížit cenu, dokáží tímto krokem vytlačit slabší konkurenční firmy.¹²

⁸ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 180 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

⁹ The Economic Times [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/perfect-competition>

¹⁰ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 176 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

¹¹ MBN – Market business news [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/imperfect-competition-definition-meaning/>

¹² MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. 117-119 s. ISBN 978-80-86175-70-6.

1.2.6.1 Typy nedokonalé konkurence

1. Monopol

Monopol je charakteristický výhradně jedním prodávajícím, který poskytuje svůj výrobek bez blízkého substitutu. Tento stav setrvává pouze tehdy, jestliže konkurenti mají různé překážky, které jim brání ve vstupu na trh. Tento faktor souvisí se základními druhy monopolu, mezi které patří: *přirozený monopol*, *monopol z vlastnictví jedinečného faktoru*, *monopol vytvořený státem tzv. administrativní*.¹³ Výhodou monopolu je stanovení libovolné vyšší ceny, jelikož nekonkuruje jiným firmám. I přesto nastává překážka v podobě vyšší ceny. Ta má za následek menší zájem o výrobek, než by tomu tak bylo u konkurence.¹⁴ Monopol se v dnešní době již skoro nevyskytuje a když ano, tak pouze dočasně. Jestliže firma přijde s nějakým novým nápadem později dojde k tomu, že začnou vznikat nové společnosti nabízející totožný produkt nebo tentýž produkt s dokonalejším provedením.¹⁵

2. Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence představuje několik firem nabízejících produkt či službu spotřebiteli, které jsou diferencované, ale uspokojují tutéž potřebu. Mezi hlavní rozdíl oproti monopolu patří volný vstup na toto odvětví. Jednotlivé firmy nabízejí výrobek, za co nejlepší cenu. V první řadě se firma snaží zákazníka zaujmout poutavou reklamou, designem či značkou produktu. Zákazník však musí sám posoudit, jestli se jedná o výrobek diferencovaný nebo homogenní.¹⁶ U monopolistické konkurence neexistují jakékoliv bariéry ve vstupu na daný trh pro potenciální novou konkurenci. Na základě tohoto mínění společnosti uplatňují sklon k nulovému ekonomickému zisku.¹⁷

¹³ HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 363 s. ISBN 978-80-7179-862-0.

¹⁴ LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. 74 s. ISBN 978-80-271-0120-7.

¹⁵ HRBKOVÁ, Jana. *Společenské vědy pro techniky: ekonomie, právo, politologie*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). 33 s. ISBN 978-80-247-5588-5.

¹⁶ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 237 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

¹⁷ HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. 137 s. ISBN 978-80-7400-006-5.

3. *Oligopol*

Oligopol představuje několik malých firem, které mají výrazné postavení na trhu a vzájemně si mezi sebou konkurují. Pro oligopolní strukturu je typický produkt, který je diferencovaný a firma má částečný vliv na cenu produktu. Dochází také ke vzájemné závislosti mezi firmami. Jestliže se jedna firma rozhodne změnit cenu či objem produktu, ovlivní to nejen zisk, ale i prodej ostatních konkurentů.¹⁸

Oligopol je možné rozdělit dle charakteristiky do čtyř základních skupin:

- a) **Homogenní oligopol** – firmy se specializují na výrobu stejného produktu.
- b) **Diferencovaný oligopol** – firmy vyrábí produkty, které jsou svojí potřebou stejné, ale spotřebitel tyto produkty vnímá odlišně. Typický diferencovaný oligopol je například výroba aut.
- c) **Smluvní oligopol** – firmy mezi sebou uzavírají tzv. kartelovou dohodu. Tato dohoda obsahuje předem stanovené ceny a objem produkce.
- d) **Oligopol s dominantní firmou** – existence firmy, která má dominantní postavení na trhu a určuje cenu výrobků pro ostatní menší výrobce.¹⁹

¹⁸ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 221-222 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

¹⁹ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 222-228 s. ISBN 978-80-247-4385-1.

1.3 Konkurenční výhoda

Nedílnou součástí konkurenceschopnosti je i konkurenční výhoda, kterou lze chápat jako zdroj konkurenceschopnosti. Jestliže bychom měli přesněji formulovat význam konkurenční výhody, pak lze hovořit o možném prospěchu, který společnost může získat na základě vlastních speciálních vlastností, jež jsou charakteristické jenom pro tuto vybranou společnost.²⁰

Existuje řada dělení konkurenčních výhod, kterými se podnik odlišuje od konkurence. Konkurenční výhoda je dosažena až v okamžiku, kdy firma generuje zisk převyšující průměr v daném oboru. Zde jsou uvedeny některé z nich:

- *Konkurenční výhoda v podobě nízkých nákladů.*
- *Konkurenční výhoda v podobě zřetelné diferenciaci služeb.*
- *Konkurenční výhoda v užívání nové technologie.*
- *Konkurenční výhoda v podobě inovace služeb.*
- *Konkurenční výhoda související s úplnou znalostí zákazníků, trhu, konkurence a dalších hledisek.*²¹

Dle Michaela E. Portera konkurenční výhoda spočívá v nízkých nákladech a diferenciaci. Zmíněné konkurenční výhody lze následně použít pro tvorbu konkurenčních strategií. První strategií je výhoda v podobě **nízkých nákladů**. V této strategii je hlavním cílem dosažení nejnižší výše nákladů firmy v rámci celého odvětví na určitém trhu. Součástí strategie nízkých nákladů je nutnost zavedení moderních a výkonných zařízení. Zavedení těchto postupů pro firmu ze začátku může být velmi nákladné. Ovšem závěrem musí dospět k nízkým přímým a režijním nákladům, snažit se o co nejnižší náklady na reklamu, prodej, popřípadě výzkum. Dále pak minimalizovat zákazníky s problémem plnění svých závazků. Jestliže se firmě povede správně aplikovat tuto strategii, získá nadprůměrný zisk v odvětví, ve kterém se specializuje. Výhoda nízkých nákladů podnik ochraňuje před silnými a významnými odběrateli i dodavateli. Jestliže podnik jednou docílí postavení s nízkými náklady, jeho výhodou se stává velký zisk, který dále může investovat do nových zařízení.²²

²⁰ SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 19 s. ISBN 80-210-4157-9.

²¹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 82-83 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

²² MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 72-73 s. ISBN 80-247-1277-6.

Další strategie vychází z výhody **diferenciace**. Diferenciace je pro každý podnik velmi zásadní. Nejčastěji se firmy snaží odlišovat ve kvalitě a ceně služeb a v první řadě v postavení značky či jména firmy. Diferenciace se stává pro firmu klíčovou hlavně z důvodu ochrany proti pěti konkurenčním silám, kterými jsou stávající konkurence, potenciální konkurence, dodavatelé, kupující a substituty. Zákazník se totiž většinou vrací k osvědčené firmě, se kterou má kladnou zkušenost.²³

Existuje také třetí strategie tzv. **soustředění pozornosti**, ale ta se používá jen v určitém segmentu. Tato strategie se zaměřuje na určitou skupinu zákazníků. Hlavním cílem je uspokojit potřeby zákazníků s důrazem stát se nejlevnější či nejlepší oproti konkurentům.²⁴

1.4 Analýza konkurence

V rámci analýzy konkurence firma musí být schopna identifikovat tři skupiny konkurence, do kterých je řazena konkurence přímá, konkurence nepřímá a potenciální konkurence. Většina firem nepokládá za důležité sledovat svoji konkurenci, a naopak existují firmy, které to se sledováním konkurenčních firem poněkud přehánějí. Poslední skupinu tvoří firmy jejichž přehled o konkurenčních firmám je přiměřený. Tyto firmy se dokáží konkurenčním firmám přizpůsobit a napodobit jejich aktivitu, a také snadněji reagují na veškeré změny. Optimální stav firmy nastává až tehdy, kdy firma dokáže najít vhodnou míru všech zmíněných typů. Analýza konkurence je pro firmu podstatná zejména z těchto následujících důvodů. Je schopna určit svoji konkurenční výhodu a nevýhodu vůči konkurenčním firmám. Dále je schopna porozumět minulým, současným, ale i budoucím strategiím konkurenčních firem. S tímto bodem souvisí možnost porozumění budoucím marketingových rozhodnutí konkurenčních firem. V neposlední řadě analýza konkurence firmě slouží ke stanovení vhodných strategií, které určují, zda firma dokáže dosáhnout budoucí konkurenční výhody a reagovat včas na změny odehrávající se na daném trhu.²⁵

²³ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 73 s. ISBN 80-247-1277-6.

²⁴ MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 74 s. ISBN 80-247-1277-6.

²⁵ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 61 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

1.5 Podnikání

Nejprve je nutné definovat samotný pojem podnikání. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník § 420 odst. 1 podnikání definuje jako: „samostatně výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní účet a odpovědnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku. Osoba, která takovou činnost vykonává, je považována se zřetelem k této činnosti za **podnikatele**.“²⁶

Cílem podnikání je přeměnit vstupy na výstupy tak, aby byly co nejlépe uspokojeny potřeby zákazníků a podnik dosáhl zisku. Tento fakt souvisí s tím, že podnik musí být schopen zhodnotit svůj vložený kapitál. Každé podnikání je spojeno s určitým typem rizika. Jeho míra působení závisí na velikosti, typu podniku a jeho činnosti, finanční stabilitě podniku



Graf 1, Zobrazení počtu podnikatelů v Olomouckém kraji

Zdroj: <https://www.mpo.cz/>

a konkurenci.²⁷

Výše uvedený graf č. 1 popisuje zobrazení počtu podnikatelů v Olomouckém kraji. Dle statistických údajů od Ministerstva průmyslu a obchodu za 2. čtvrtletí roku 2018 je patrné, že celkový počet podnikatelů v Olomouckém kraji je 124 603. Z celkového počtu je 107 349 fyzických osob a 17 254 právnických osob.

²⁶ Viz zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, v aktuálním znění, § 420 odst. 1.

²⁷ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 15-16 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

1.6 Podnik

Nezbytnou součástí podnikání je i pojem podnik, který je nutno definovat. Přesné znění pojmu podnik v zákoně již nenajdeme. Od roku 2014 dle zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, je podnik charakterizován jako obchodní závod.²⁸ Přesná definice obchodního závodu zní: „*Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“²⁹ V odborné literatuře se ve většině případech používá pojem podnik, proto i v bakalářské práci bude použit tento pojem.

1.6.1 Typy podniků

Na základě určitých specifík podniky lze rozdělit do následujících skupin:

- a) *podniky podle právní normy,*
- b) *podniky podle sektorů a hospodářských odvětví,*
- c) *podniky podle velikosti,*
- d) *podniky podle typu výroby.*³⁰

1.6.1.1 Podniky podle právní normy

Tato oblast zahrnuje čtyři typy podniků:

a) Podnik jednotlivce

Hlavním specifíkem tohoto typu podniku je vlastnictví pouze jedné osoby, nejčastěji fyzické osoby. Výhodou při zakládání podniku je potřeba malého kapitálu a minimální řízení podniku státem. Tento druh podnikání jednotlivce se nejčastěji nazývá živnost. Živnostenský zákon rozlišuje živnost ohlašovací a koncesovanou.³¹

Koncesovaná živnost může být provozována pouze pod podmínkou udělení povolení neboli koncese od živnostenského úřadu. Dalším požadavkem k provozování této živnosti je odborná způsobilost.³²

²⁸ ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. 9 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

²⁹ Viz zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, v aktuálním znění, § 502.

³⁰ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 79 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

³¹ SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 80 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

³² SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 80 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Živnost ohlašovací zahrnuje tři typy živností, a to:

- I. Živnost řemeslná** – k provozu řemeslné živnosti musí být splněna podmínka odborné způsobilosti, která se prokazuje na základě výučního listu, vysvědčení o ukončení vzdělání v příslušném studijním oboru střední odborné školy, popřípadě diplomem.
- II. Živnost vázaná** – tak jako u provozu živnosti řemeslné i živnost vázaná musí splňovat podmínku odborné způsobilosti, kterou je nutné jakýmkoliv způsobem prokázat. Nejčastěji se jedná o podmínku ukončení vzdělání a odborné praxe v oboru.
- III. Živnost volná** – předpokladem pro provoz živnosti volné je splnění pouze všeobecných podmínek.³³

b) Osobní obchodní společnosti

Osobní obchodní společnosti obsahují dvě formy, a to veřejnou obchodní společnost a komanditní společnost.

Veřejná obchodní společnost musí být založena minimálně dvěma osobami, a to v rámci společenské smlouvy. Oba zakladatelé ručí společně a nerozlučně veškerým svým majetkem za závazky společnosti. Obchodní veřejná společnost se od ostatních společností odlišuje tím, že nemá stanovenou minimální hodnotu základního kapitálu. Podíl na zisku veřejné obchodní společnosti je rovným dílem pro všechny společníky.³⁴

Komanditní společnost stejně jako veřejná obchodní společnost, je založena minimálně dvěma osobami (komplementářem a komanditistou). Rozdíl oproti veřejné obchodní společnosti spočívá ve výši základního kapitálu, který musí být vložen komanditistou v hodnotě minimálně 1 Kč. Dalším rozdílem je ručení společníků, kdy komplementář ručí celým svým majetkem a komanditista ručí do výše nesplaceného vkladu. V případě komanditní společnosti podíl na zisku je podle společenské smlouvy nebo se dělí na polovinu.³⁵

³³ HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 18 s. ISBN 978-80-86730-36-3.

³⁴ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 20 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

³⁵ MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 20 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

c) Kapitálové společnosti

Kapitálová společnost se od osobní společnosti odlišuje tím, že zakladatelé společnosti mají povinnost vložit určitý kapitál. Na základě tohoto kapitálu se odvozuje rozsah podílu a rozhodování ve společnosti.³⁶

Prvním typem kapitálové společnosti je **akciová společnost**. „*Akciovou společností je společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií*“.³⁷ Základní kapitál u akciové společnosti musí být minimálně v hodnotě 2 mil. Kč. Aby mohla akciová společnost vzniknout, je zapotřebí minimálně jedné osoby, a to osoby právnické. Založení akciové společnosti je na základě zakladatelské listiny nebo zakladatelské smlouvy. Charakteristickým prvkem akciové společnosti je, že za závazky společnosti není povinen ručit akcionář, nýbrž akciová společnost, a to celým svým majetkem.³⁸

Druhý typ kapitálové společnosti je **společnost s ručením omezeným**, která je definovaná v kapitole 1.7, strana 19.

d) Družstva

Družstvo je speciální formou podnikání, kterou vlastní a řídí společenstvo osob. Účelem družstva je poskytnout určité potřeby svým členům, nikoliv vytvoření zisku.³⁹ Minimální počet členů družstva musí tvořit pět osob nebo v druhém případě dvě právnické osoby. Základní kapitál u družstva musí být minimálně v hodnotě 50 tis. Kč. Z této částky musí družstvo splatit minimálně polovinu, než dojde k zápisu do obchodního rejstříku. Mezi orgány družstva patří členská schůze, kontrolní komise a představenstvo. Hlavní výhody družstva jsou, že všichni členové mají rovnoprávné pozice a vstoupení či vystoupení z družstva je velice jednoduché. Naopak za nevýhody lze považovat tvorbu nedělitelného fondu a zdanění zisku i vyplacených podílů.⁴⁰

³⁶ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 32 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

³⁷ Viz zákon č. 89/2012 Sb., nový občanský zákoník, v aktuálním znění, § 243 odst. 1.

³⁸ VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. 42 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

³⁹ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 37 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

⁴⁰ VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). 75 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

1.6.1.2 Podniky podle velikosti

Podniky dle jejich velikosti, lze rozdělit do čtyř následujících skupin. Hlavními kritérii, podle kterých dělíme tyto podniky, jsou počet zaměstnanců a roční obrát podniku.

- a) **Mikropodniky** – první skupinou jsou mikropodniky, které zaměstnávají 1-9 zaměstnanců a jejich roční obrát je do 2 mil. Euro.
- b) **Malé podniky** – skupina malých podniků zaměstnává 10-49 zaměstnanců a jejich roční obrát dosahuje hodnoty do 10 mil. Euro.
- c) **Střední podniky** – skupina středních podniků zaměstnává 100-249 zaměstnanců a výše jejich ročního obrátu činí do 50 mil. Euro.
- d) **Velké podniky** – poslední skupina, která se řadí mezi podniky dle velikosti, jsou velké podniky. Tyto podniky mají více jak 250 zaměstnanců a jejich roční obrát je nad 50 mil. Euro.⁴¹

1.6.1.3 Podniky podle typu výroby

Tato kategorie platí jenom pro podnikatelské subjekty, které se věnují výrobě. Nejčastější rozdělení typu výroby je do pěti následujících skupin.

- a) **Zakázková výroba** – tato výroba je zaměřena na požadavky zákazníků.
- b) **Sériová výroba** – pro tuto výrobu je typická výroba v sériích, kde řada výrobků je součástí jednoho výrobního procesu.
- c) **Pružná hromadná výroba** – výroba je orientovaná na produkci pouze jednoho typu výrobku podle požadavků zákazníka.
- d) **Vázaná hromadná výroba** – předpokladem pro tento typ výroby je hromadná spotřeba výrobků.
- e) **Plynulá výroba** – zde je výroba závislá na technologii, která zajišťuje neustále plynulý provoz.⁴²

⁴¹ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 16 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

⁴² MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 23 s. ISBN 978-80-247-5316-4.

1.7 Obchodní společnost – společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je jeden z nejčastějších typů obchodní společnosti v České republice. Obchodní společnosti můžeme rozdělit do 3 skupin: *kapitálové společnosti*, *osobní společnosti* a specifickou skupinu vytváří *družstva*. Toto rozdělení je na základě převažujícího zájmu osobní účasti či kapitálové účasti jednotlivých společníků. Kapitálové společnosti zahrnují akciovou společnost a společnost s ručením omezeným. Naopak mezi osobní společnosti patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.⁴³

1.7.1 Znaky společnosti s ručením omezeným

Kapitálové obchodní společnosti jsou charakteristické omezeným ručením společníků za své závazky a tím, že společníci mohou vytvořit společnost podle svých požadavků. Společnost s ručením omezeným vzniká na základě uzavření společenské smlouvy ve formě notářského zápisu či sepsání zakladatelské listiny. V obou dvou případech založení musí být společnost zapsána do obchodního rejstříku, kde jsou zapsány veškeré společnosti v České republice.

Zakladatelem společnosti může být jak fyzická, tak i právnická osoba. Minimální počet zakladatelů společnosti je tvořen jednou osobou, avšak maximální počet není stanoven. Základní kapitál společnosti s ručením omezeným za každého společníka činí 1 Kč. Zakladatelé či společníci z velké části ve většině případech bývají zároveň i jednatelem společnosti.⁴⁴

Nejvyšším orgánem společnosti s ručením omezeným je valná hromada. Dalším důležitým orgánem, který jedná za celou společnost, dohlíží na provoz společnosti a zajišťuje všechny záležitosti, je tzv. jednatel. Posledním orgánem, který musí být tvořen minimálně třemi členy společnosti, je dozorčí rada. Na tomto orgánu se musí vždy shodnout valná hromada, která následně volí jednotlivé členy dozorčí rady. Ta má za úkol dohlížet na jednání

⁴³ JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ, Eva DVOŘÁKOVÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Právo pro praxi. 9 s. ISBN 978-80-271-0872-5.

⁴⁴ JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ, Eva DVOŘÁKOVÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Právo pro praxi. 23 s. ISBN 978-80-271-0872-5.

či aktivitu jednotlivých jednatelů, kontrolovat obchodní, ale také účetní knihy, a také sledovat změny v účetní závěrce.⁴⁵

1.8 Rodinné podnikání

1.8.1 Historie rodinného podnikání

Samotná historie rodinného podnikání pramení už po tzv. sametové revoluci, kdy došlo k největšímu rozkvětu jednak rodinného, ale také i soukromého podnikání. V České republice můžeme charakterizovat čtyři skupiny rodinných podniků. Mezi hlavní kritéria, podle kterých jsou vytvořeny jednotlivé skupiny patří velikost a historie firmy.

Historie podniku			
		Dlouhá	Krátká
Velikost podniku	Malá	1. Menší tradiční restituované rodinné podniky – menší živnosti, řemesla.	2. Nové malé a střední firmy založené po roce 2005.
	Velká a střední	3. Velké, popřípadě střední „prvorepublikové“ firmy.	4. Nové velké (střední) firmy založené po roce 1989.

Obrázek 1, Znárodnění všech typů rodinných podniků v České republice

Zdroj: Vlastní zpracování dle: <https://drive.google.com/file/d/1r6YHIYNC2DYmoHKCLXz1ApKhsQccac3M/view>

V první skupině jsou podniky, kde funguje princip dědění z generace na generaci. Mezi klíčovou prioritou těchto podniků patří tradiční výroba. Druhou skupinu tvoří firmy založené po roce 2005. Tato skupina vyniká zejména v oboru IT nebo v takovém oboru, který ještě není zcela obsazen. Další skupinou jsou tzv. „prvorepublikové“ firmy, kde je kladen velký

⁴⁵ MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 32-33 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

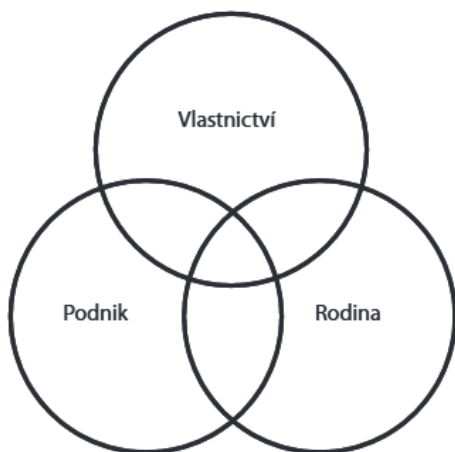
důraz především na rodinnou tradici. Poslední skupinou jsou firmy založené po roce 1989. Jejich typickým znakem je, že v podniku pracuje několik příslušníků rodiny.⁴⁶

⁴⁶ PETRŮ, Naděžda. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích* [online]. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2018 [cit. 2018-10-21]. Sciencepress. 27 s. ISBN 978-80-7408-162-0.

1.8.2 Definice rodinného podnikání

Jednotná definice pro rodinné podnikání není přesně stanovena. Avšak vymezení pojmů rodinné podnikání či rodinný podnik (závod) je možné najít v odborné literatuře. Dle časopisu *Ekonom* má v roce 2019 dojít k ukotvení definice rodinného podnikání.⁴⁷ V podstatě lze říci, že rodinný podnik je specifický druh podniku. Tak jako každý podnik i rodinný musí splňovat jistá specifika. Mezi hlavní znak, kterým se rodinné podnikání odlišuje patří vlastnictví. Zde vzniká neshoda mezi autory. Určitá část autorů uvádí, že rodina by měla vlastnit podnik minimálně z 50 %, ovšem ostatní autoři se shodují spíše na 60 %.⁴⁸

Velmi důležité u rodinného podnikání je odlišit soukromý život od byznysu. K vyjádření jednotlivých vztahů slouží tzv. model tří kruhů. Tento model znázorňuje tři faktory, které jsou na sobě vzájemně závislé. Jestliže dojde k narušení vztahů v rodině, může dojít k problémům v rodinném podniku. Velkou roli v této problematice hraje také životní cyklus podniku.⁴⁹



Obrázek 2, Model tří kruhů

⁴⁷ *Ekonom*: 2019 rok změn. Praha: *Economia*, 2018, LXII (50). 13 s. ISSN 1210-0714.

⁴⁸ HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleněč: Profess Consulting, 2008. 13 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

⁴⁹ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. 55 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

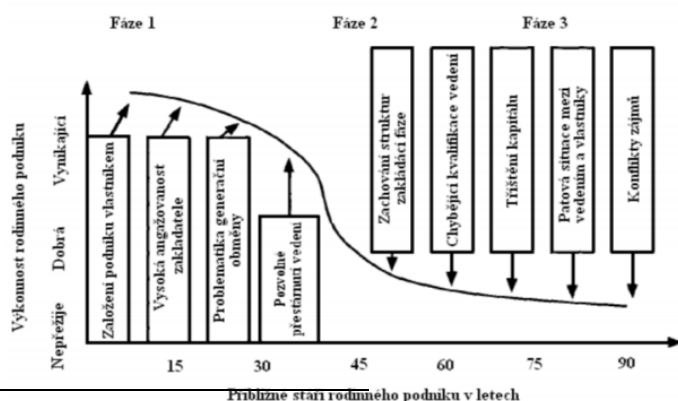
Zdroj: KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. *Praxe podnikatele*. 55 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

1.8.3 Životní cyklus rodinného podniku

Každý podnik během svého působení zažívá několik fází životního cyklu. Rozlišujeme dva modely životního cyklu podniku, a to dle Rosenbauera nebo dle Goehlera. Životní cyklus dle Rosenbauera uvádí, že objev nového potenciálu vede k jeho rozvíjení. Hlavním subjektem, který se přímo podílí na vývoji tohoto potenciálu, je samotný podnikatel. Tento model zobrazuje čtyři fáze životního cyklu: *zavádění, růst, zrání, obrat*.⁵⁰

Rozhodujícím obdobím pro podnik tvoří prvotní fáze zavádění. V této fázi podnik využívá svůj potenciál a snaží se získat postavení na trhu nebo dojde k jeho úplnému zániku. S touto fází je spojena i fáze růstu. Následuje fáze zralosti, pro kterou je typická stagnace, kdy podnik nedokáže udržet své prosperující výsledky a nastává generační obměna.⁵¹

Naopak Goehlerův model životního cyklu, který je uveden níže, se zabývá především fází zralosti a fází obratu. Tento model se odlišuje od předchozího modelu především tím, že fáze založení podniku nastává až v době, kdy podnik nabyde významu, nikoliv zápisem firmy do obchodního rejstříku.⁵² Model také poukazuje na problematiku snižování výkonnosti



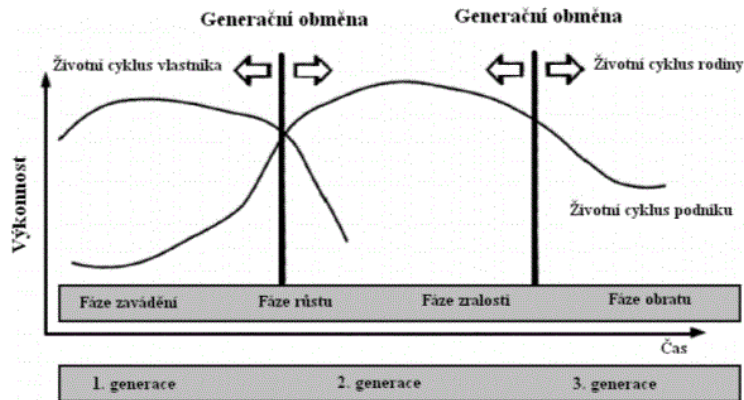
⁵⁰ KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. *Praxe podnikatele*. 55 s. ISBN 978-80-251-1843-6. Obrázek 3, Model životního cyklu rodinného podniku dle Goehlera

Zdroj: KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. *Praxe podnikatele*. 26 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

⁵² KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. *Praxe podnikatele*. 26 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

a potýkajícími se problémy, které souvisí s rostoucím stářím rodinného podniku.⁵³

⁵³ HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleněč: Profess Consulting, 2008. 56 s. ISBN 978-80-7259-062-9.



Obrázek 4, Model životního cyklu rodinného podniku dle Rosenbauera

Zdroj: KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. *Praxe podnikatele*. 25 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

Výše je uveden obrázek číslo 4, o kterém je psáno v předchozím odstavci bakalářské práce, který zobrazuje model životního cyklu rodinného podniku dle Rosenbauera. Na ose x se nachází jednotlivé fáze, a to zavádění, růstu, zralosti a obratu. Na ose y je zobrazena výkonnost podniku, která, jak lze vidět, je poněkud kolísavá.

2 Metodika práce

K tomu, aby mohla být vypracována praktická část, bylo nutno nejprve nastudovat odbornou literaturu vztahující se k tomuto tématu. Teoretická část byla vypracována na základě sekundárních dat. V praktické části byl použit kvalitativní výzkum. Podstatnými zdroji, které byly použity v praktické části jsou interní dokumenty od společnosti Peštuka, s.r.o. Nesmí být opomenut ani internet, který poskytuje aktuální informace. Tento zdroj byl využit zejména k vypracování Porterova konkurenčního modelu pěti sil, kde bylo nutno zjistit informace

o konkurenčních společnostech a dodavatelích.

Veškerá data o společnosti, které jsou použity v praktické části, byly brány z osobního nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy. Rozhovor s jednatelem probíhal v prostředí firmy bez jakýkoliv problémů a komplikací.

Metody, které byly využity v bakalářské práci jsou Porterův konkurenční model pěti sil a SWOT analýza, které jsou definovány níže. Porterův konkurenční model pěti sil slouží k identifikaci potenciální konkurence, stávající konkurence, substitutů, dodavatelů a odběratelů. Dále byla použita SWOT analýza, kde musely být nejprve identifikovány silné a slabé stránky společnosti, následně příležitosti a hrozby. Na základě všech získaných informací byla použita meta srovnávání, kde byla zjištěna důležitost jednotlivých faktorů. Na závěr je uvedeno doporučení pro firmu, díky kterému může zvýšit svoji konkurenceschopnost.

2.1 Porterův konkurenční model pěti sil

Nezbytnou součástí konkurenční strategie je Porterův model pěti sil. Tento model slouží k zachycení pěti faktorů, které se podílí na ziskovosti celého sektoru. Faktory mají velký vliv nejen na ceny a náklady, ale také na investice firem.⁵⁴

Dle Michaela E. Portera cílem analýzy pěti konkurenčních sil je nalézt podniku takové postavení, ve kterém dokáže tento podnik eliminovat působící konkurenční síly či naopak tyto síly využít ve svůj prospěch. Na základě zjištěných výsledků může podnik vytvořit prognózu týkající se změn pěti konkurenčních sil a včas na tyto změny zareagovat.⁵⁵



Obrázek 5, Znárodnění Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Zdroj: BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 57 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

Noví konkurenti – tato skupina vytváří hrozbu především pro stávající firmy. Vstup nových konkurentů záleží převážně na překážkách ve vstupu a výstupu do odvětví. Mezi nejčastější faktory, dle kterých se noví konkurenti rozhodují, zda vstoupit či nevstoupit do odvětví, patří úspory z rozsahu. Dále pak kapitálová obtížnost, kdy nově vstupující konkurenti nemají dostatečně velké kapitálové zdroje k tomu, aby mohli pokrýt svoje fixní náklady, financovat případnou ztrátu, zásoby a v neposlední řadě financování pohledávek.⁵⁶

⁵⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. 24 s. ISBN 80-856-0512-0.

⁵⁵ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. 27 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

⁵⁶ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Grada, 2013. 405 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Dodavatelé – síla dodavatelů je založena převážně na navýšení cen a snižování kvality výrobků. Taktéž lze říci, že síla dodavatelů je ovlivněna různými vlivy, díky nimž zaujmají dodavatelé určité postavení na trhu. K tomu, aby dodavatel byl úspěšný musí nabídnout výrobek, který je ojedinělý a specifický.⁵⁷

Kupující – další konkurenční silou, která nesmí být opomenuta je síla kupujících. Síla kupujících se stává hrozbou v případě, že zákazník požaduje nižší ceny produktů, vyšší kvalitu nebo nadstandartní servis. Pro firmu tyto požadavky znamenají větší výrobní náklady. Lze říci, že slabý zákazník firmě přináší větší možnost zvýšení cen a dosažení vyššího zisku. Síla kupujících se zvyšuje, mohou-li vybírat mezi několika firmami nebo pořizují-li výrobky ve velkém množství.⁵⁸

Substituty – tato skupina vytváří hrozbu nahrazení stávajících výrobků. Síla substitutů tedy spočívá v získání zákazníka současných podniků na základě lepšího uspokojení jeho potřeb.⁵⁹ Podnik mající nízký počet substitutů má možnost navýšit ceny, a díky tomu i konečný zisk.⁶⁰

Konkurence v daném odvětví – boj mezi jednotlivými podniky způsobuje především velikost a množství konkurentů na trhu, odlišně nabízené výrobky a v neposlední řadě překážky, které brání konkurentům ve vstupu a výstupu na trh. Soupeření mezi konkurenty se zvyšuje, jestliže nastává situace, kdy na trhu působí několik malých, popřípadě stejně velkých konkurentů. Rivalita mezi konkurenty také roste, nabízejí-li stejný výrobek, který se nikterak neodlišuje od ostatních výrobků. V tomto případě hraje značnou roli cena výrobků či služeb.⁶¹

⁵⁷ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Grada, 2013. 406 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁵⁸ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. 22 s. ISBN 80-717-9603-4.

⁵⁹ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Grada, 2013. 530 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁶⁰ DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. 23 s. ISBN 80-717-9603-4.

⁶¹ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. 59 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

2.2 SWOT analýza

Název SWOT pochází z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných metod, která obsahuje dvě části rozboru prostředí. První část se zabývá analýzou vnitřního prostředí tzv. S-W analýza, která zahrnuje silné a slabé stránky podniku. Naopak druhá část tzv. O-T analýza se věnuje analýze vnějšího prostředí, která zahrnuje rozbor příležitostí a hrozeb.⁶²

SWOT analýza patří mezi jednu z nejvíce používaných metod strategické analýzy. Často dochází k záměně vnitřního a vnějšího prostředí. Proto je třeba brát v potaz, že oblast vnějšího prostředí nemá na společnost žádný vliv, tedy ho společnost nemůže nikterak ovlivňovat. Naopak vnitřní prostředí se zabývá zdroji organizace, zacházení s těmito zdroji a jejich možné využití. Zjištěné informace společnosti dále slouží pro stanovení vhodných strategických cílů.⁶³

V oblasti silných stránek společnost definuje věci, ve kterých vyniká nad svými konkurenty. Slabé stránky naopak vystihují věci, které se společnosti nedaří či je dělá špatně. Na těchto slabých stránkách společnost musí zapracovat a zlepšit je. Ve skupině příležitostí se nachází skutečnosti, díky kterým společnost může navýšit poptávku, a zároveň lépe vyhovět požadavkům zákazníka. Poslední skupinou jsou hrozby, nejčastěji trendy a události, které oproti příležitostem zaznamenávají možné skutečnosti snižující poptávku či zabraňující

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 6, Zobrazení SWOT analýzy

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 129 s. ISBN 978-80-247-4670-8.*

⁶² HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). 46 s. ISBN 80-247-0447-1.*

⁶³ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. 297-301 s. ISBN 978-80-251-2621-9.*

spokojenosti zákazníka.⁶⁴

⁶⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). 129 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

3 Praktická aplikace na firmu

3.1 Popis rodinné firmy

Tabulka 1, *Základní informace o společnosti*

Název společnosti	Peštuka, s.r.o.
Datum vzniku a zápisu:	1. dubna 1996
Sídlo:	č.p. 131, 798 24 Pivín
Identifikační číslo:	645 064 44
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Montáž, opravy a rekonstrukce chladicích zařízení a tepelných čerpadel Poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení Zámečnictví, nástrojářství Zednictví Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Klempířství a oprava karoserií Pokrývačství, tesařství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Základní kapitál	100.000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Veřejný rejstřík a Sbirka listin [online]. [cit. 07.01.2019].
Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=469949&typ=PLATNY>

Firma Peštuka, s.r.o. je rodinná firma, která působí na trhu již od roku 1996. Sídlo firmy se nachází v Pivíně, kde má zázemí a skladové prostory. Firma působí zejména v oboru elektroinstalace, ale věnuje se také provádění staveb a rekonstrukcím v bytové a průmyslové výstavbě. Zbylá část činností patří mezi okrajové podnikání firmy a slouží především k poskytnutí většímu servisu a nabídce činností pro zákazníky. V rámci nedokonalé konkurence se firma Peštuka, s.r.o. zařadí do homogenního oligopolu. V současné době firma zaměstnává devět zaměstnanců a má uzavřené smlouvy o provedení práce s pěti pracovníky OSVČ, kteří doplňují firmu v pokrytí požadavků zakázek. Díky tomu, že firma zaměstnává devět zaměstnanců ji lze považovat za mikropodnik. Firma se podílela na realizaci staveb a rekonstrukcí Nemocnice Prostějov, ČSOB v Prostějově, Všeobecné zdravotní pojišťovny Prostějov, Národním domě v Olomouci, Poliklinika VFN Praha atd. *„Filozofii firmy je dát zákazníkovi to, co potřebuje, pomoci mu vybrat z pestré nabídky služeb, které mu budou sloužit k plné spokojenosti. Věřím, že spokojený zákazník se bude rád vracet, což povede k oboustranné spokojenosti.“*⁶⁵

3.2 Historie firmy

Firma Peštuka, s.r.o. byla založena roku 1996, jako dceřiná společnost firmy Pozemstav Prostějov, a.s. Tato firma působila ve stavebnictví, jako jedna z klíčových firem na Prostějovsku v rámci objemu zakázek v pozemním stavebnictví. Firma Peštuka, s.r.o. se specializovala na elektroinstalační práce v průmyslové a bytové výstavbě, kdy se postupem času stala jednou z největších firem elektroinstalačních prací v bytové a průmyslové výstavbě. Sídlo firmy Peštuka, s.r.o. bylo registrováno v obci Pivín, kde setrvává dodnes. Zakladateli této společnosti jsou Drahoslav Peštuka a firma Pozemstav Prostějov, a.s., která je zastoupena Ing. Zdeňkem Peichlem, jako předsedou představenstva. Základním vkladem firmy bylo 200.000 Kč, na které se podílely obě základající strany: Pozemstav Prostějov, a.s. 51% podíl a Drahoslavem Peštukou s 49% podílem. Jednateli společnosti se stali Drahoslav Peštuka a Ing. Zdeněk Peichel, každý s podpisovým právem jednání za firmu. V návaznosti na elektromontážní práce firma Peštuka, s.r.o. zjistila, že po založení firmy byla velká poptávka po montážních pracích suchých staveb tzv. sádkartonových konstrukcí. Na základě tohoto zjištění firma Peštuka, s.r.o. začala provádět montáž suchých staveb, kde se postupem času vypracovala na jednu z klíčových firem na Prostějovsku v tomto oboru.

⁶⁵ Peštuka, s.r.o. [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.pestukasro.cz/>

Firma v největším rozkvětu v těchto oborech zaměstnávala okolo dvaceti zaměstnanců a spolupracovala s dvaceti živnostníky. V roce 1998 byla založena pobočka v Praze, kde působilo celkem deset zaměstnanců. V roce 1996 firma otevřela vlastní maloobchod zabývající se prodejem elektroinstalačního materiálu. Tento maloobchod se nacházel v Prostějově, kde zaměstnával dvě prodavačky. Bohužel v roce 2014 firmu postihla hospodářská krize, a z tohoto důvodu byla nucena obchod v rámci úsporných opatření uzavřít. V roce 2014 v podniku došlo k reorganizaci. Společnost Pozemstav Prostějov, a.s. odprodala svůj podíl 50 % paní Blance Peštukové, která se následně stala také majitelkou podílu, a zbylé 1 % bylo odprodáno Drahoslavu Peštukovi. Tímto vznikl rovnoprávný podíl obou vlastníků firmy.

3.3 Aplikace Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil pojednává o silách, které působí na podnik, a díky nimž může podnik získat lepší pozici na daném trhu. V případě firmy Peštuka, s.r.o. lze definovat pouze čtyři konkurenční síly mimo skupinu substitutů. Tento faktor u firmy není možné nahradit jinou službou, která by byla tak specifická. Níže je uvedena aplikace Porterova modelu na firmu Peštuka, s.r.o.

3.3.1 Stávající konkurence

Ve městě Prostějov po revoluci 1989 působilo několik firem a živnostníků. Lze tedy říci, že konkurence zde byla poměrně vysoká. Příčinou byl zejména okresní stavební podnik (OSP), který provozoval montáže po celé České republice a zaměstnával okolo 250 elektroinstalatérů. Zajímavostí také je, že v tehdejší době učiliště v tomto oboru produkovaly přes čtyřicet elektrikářů ročně, což oproti dnešní době v učebních oborech se mnohokrát nepodaří naplnit ani celý ročník v této profesi. Za celou dobu působení firmy bylo založeno i zaniknuto několik firem, ať už vlastní chybou nebo náročností na trhu. Mezi firmy patří například společnosti MONTIA nebo HEKS. V rámci skupiny stávající konkurence lze hovořit o několika firmách, které působí na firmu v okolí města Prostějov i Olomouc. Do skupiny stávající konkurence nelze opomenout i osoby samostatně výdělečně činné. Z pohledu firmy Peštuka, s.r.o., na trhu sice existuje několik firem, které jsou jejími konkurenty, ale firma má natolik vybudovanou silnou klientelu a dobré jméno, že v tomto ohledu je konkurenční síla relativní.

GEMO a.s.

Prvním významným konkurentem je společnost GEMO a.s. Tato společnost sídlí v Olomouci a byla založena již v roce 1990. Hlavní činností firmy je realizace občanských, průmyslových a bytových staveb. Dále se věnuje projektové a inženýrské činnosti. Firma působí jak na území celé České republiky, tak i na Slovensku. V současnosti zaměstnává kolem 500 pracovníků. Za svoji konkurenční výhodu považuje několik ocenění v rámci jejího působení, například titul Stavba roku 2016 v Olomouckém kraji a Čestné uznání v soutěži Stavba roku 2014 pro Olomoucký kraj. Firma je také držitelem několika certifikátů.

Ve srovnání s firmou Peštuka, s.r.o., společnost GEMO a.s. nabízí dopravní a mechanizační služby, možnost zapůjčení drobné stavební mechanizace, výstavbu kanalizací a vodovodů, a také nabízí možnost dodávky ocelových konstrukcí, zámečnických výrobků a zpracování betonářské výztuže.⁶⁶



Obrázek 7, Logo společnosti GEMO a.s.

Zdroj: <https://www.gemo.cz/>

EMKO elektromontáže s.r.o.

Společnost EMKO elektromontáže s.r.o. představuje pro firmu Peštuka, s.r.o. největšího konkurenta. Firma byla založena v roce 2007 a sídlí ve městě Prostějov. Vlastní několik certifikátů a osvědčení.

Služby společnosti zahrnují:

- revize elektrických zařízení,
- elektroinstalace,
- veřejné osvětlení,
- hromosvody – montáž, opravy, měření stavu,
- podlahové elektrické topení,



Obrázek 8, Logo společnosti EMKO s.r.o.

Zdroj: <http://www.emko-pv.com/#sluzby>

⁶⁶ GEMO a.s. [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.gemo.cz/>

- termografické měření.⁶⁷

ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným

Společnost ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným působí na trhu již od roku 1992, a její sídlo je ve městě Kostelec na Hané. Hlavní specializace společnosti, jak už název napovídá, je obor elektroinstalace. Z webových stránek lze zjistit, že firma má stejného dodavatele materiálu jako Peštuka, s.r.o., tedy společnost JANČA & EMAS group s.r.o. Firma ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným se podílela na realizaci staveb: sokolovna Čelechovice na Hané, veřejné osvětlení v obci Rakůvka, dostavba domova důchodců Bohuslavice, výstavba 26 rodinných domků Domamyslice atd.⁶⁸



Obrázek 9, Logo společnosti ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným

Zdroj: <http://www.elektrokord.cz/uvod.htm>

Alois Pospíšil APO s.r.o.

Tato společnost vznikla teprve na konci roku 2017, tedy se stala novým konkurentem pro společnost Peštuka, s.r.o. Firma na trhu působila sice už od 90. let, ale pouze jako fyzická osoba. Její služby jsou téměř totožné jako u firmy Peštuka, s.r.o. Jedná se o elektroinstalační a elektromontážní práce pro bytové, stavební a průmyslové rozvody, venkovní veřejné osvětlení, montáže a opravy hromosvodů, revize elektro a hromosvodů, slaboproudé rozvody atd. Pro firmu Peštuka, s.r.o. vytváří společnost Alois Pospíšil APO s.r.o. relativně velkého konkurenta, hlavně díky stejné nabídce služeb. Velkým nedostatkem firmy Alois Pospíšil APO s.r.o. je absence loga.⁶⁹

⁶⁷ Emko Prostějov [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <http://www.emko-pv.com/#o-nas>

⁶⁸ ELEKTROKORD [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <http://www.elektrokord.cz/>

⁶⁹ APO [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <http://www.apo.cz/>

ELEKTROGARANT s.r.o.

Poslední konkurent z řady vybraných firem je společnost ELEKTROGARANT s.r.o. Tak, jako většina firem, i ELEKTROGARANT s.r.o. působí ve městě Prostějov. Firma vznikla na konci roku 1995, a její hlavní činností je montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení. Velkou nevýhodou firmy je absence loga a webových stránek, díky kterým se veřejnost nemůže dozvědět více informací o společnosti.⁷⁰

3.3.2 Analýza stávající konkurence

Tabulka 2, *Hodnocení konkurenčních firem*

Kritéria	Konkurenční firmy				
	GEMO	EMKO	Elektrokord	APO	Elektrogarant
Cena služeb	5	3	2	4	1
Nabízené služby	1	2	3	5	4
Rychlost práce	1	5	2	4	3
Odbornost	2	5	3	1	4
Zkušenosti	2	5	3	1	4
Celkem	11	20	13	15	16
Pořadí	1.	5.	2.	3.	4.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 2 znázorňuje hodnocení konkurenčních společností GEMO a.s., EMKO elektromontáže s.r.o., ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným, Alois Pospíšil APO s.r.o.

a ELEKTROGARANT s.r.o. Pro kritéria byly zvoleny tyto vlastnosti: cena služeb, nabízené služby, rychlost práce, odbornost, zkušenosti. Veškeré údaje o společnostech jsou brány z webových stránek a veřejného rejstříku. Při hodnocení byla zvolena škála hodnot od 1 do 5 (1 = nejlepší, 2 = spíše dobré, 3 = průměrné, 4 = spíše špatné, 5 = velmi špatné). Společnost, která získá nejméně bodů, je pro firmu Peštuka, s.r.o. největším konkurentem. Naopak firma s nejvyšším počtem bodů vytváří pro firmu Peštuka, s.r.o. nejmenšího konkurenta.

⁷⁰ Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. [cit. 21.02.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=586815&typ=PLATNY>

Z výsledků jasně vyplývá, že největším konkurentem pro firmu Peštuka, s.r.o. je společnost GEMO a.s., která dosáhla 11 bodů. Společnost má sice vyšší ceny služeb než ostatní konkurenční firmy, ale zato její konkurenční výhodou je rychlost práce a široká škála nabízených služeb. Taktéž se dá říci, že i její zkušenosti a odbornost jsou na vysoké úrovni. Na druhém místě s 13 body se umístila společnost ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným. Společnost získala příznivé hodnocení ve všech jednotlivých kritériích. Naopak společnost s nejvyšším počtem bodů, konkrétně 20 body, se stala společnost EMKO elektromontáže s.r.o. Za její konkurenční výhodu lze považovat nabídku služeb a přiměřenou cenu. Ovšem jelikož je tato společnost ze všech nejmladší, její zkušenosti nejsou tak velké jako u ostatních společností. Díky tomuto faktu tvoří pro firmu Peštuka, s.r.o. nejmenší hrozbu. Zbylé dvě společnosti Alois Pospíšil APO s.r.o. a ELEKTROGARANT s.r.o. nejsou pro firmu Peštuka, s.r.o. nikterak významné. Je třeba podotknout, že firma Peštuka, s.r.o. se všemi konkurenčními firmami udržuje přátelské vztahy a v některých případech dokonce i spolupracuje. Velké zakázky, které nejsou v silách ani jedné firmy, po domluvě spolupráce mohou realizovat společně. V minulých letech spolupracovala například se společnostmi GEMO a.s. či ELEKTORGARANT s.r.o.

3.3.3 Nová (potenciální) konkurence

Další konkurenční silou je potenciální vstup nové konkurence do tohoto odvětví. V tomto případě vstup nové konkurence v rámci města Prostějova a jeho okolí je pravděpodobný. Ve městě sice působí několik firem, ale vždy existuje riziko vstupu nových konkurentů do tohoto odvětví. Nemusí se jednat jenom o firmy, ale také o osoby samostatně výdělečně činné. Vstup nového konkurenta by pro firmu znamenal snížení stávající ceny služeb. Ovšem lze říci, že firmy mají natolik vybudovaná jména a stále zákazníky, že pro nově vstupující firmy do tohoto oboru by bylo velmi obtížné sehnat nové zákazníky.

3.3.4 Dodavatelé

Klíčovými dodavateli firmy Peštuka, s.r.o. jsou velkoobchody a velkosklady především v okolí města Prostějov, ale také města Olomouc. Jelikož se firma věnuje více podnikatelským činnostem je nutné, aby měla možnost výběru ze široké škály dodavatelů. Majoritními dodavateli v tomto případě jsou společnosti JANČA & EMAS group s.r.o. a MPL Trading, spol. s.r.o. Vyjednávací vliv dodavatelů ve všech případech je poměrně nízký, jelikož se v Prostějově nachází dostatek dodavatelů, kteří se specializují právě v těchto oborech. Přestože zde existuje větší množství firem, které nabízí tytéž služby, vybrané firmy se společností Peštuka, s.r.o. spolupracují již několik let a mají spolu sjednané slevy na materiál. Tyto dohody ohledně cen materiálu jsou převážně sjednávány při osobních jednání se zástupci společností. Firmě Peštuka, s.r.o. se podaří často sjednat jedny z nejlépejších cen v odběru materiálu v tomto regionu. Firma sice nemůže určovat cenu materiálu, ale má velkou manipulační schopnost pro vyjednávání cen s dodavateli v okolí její působnosti.

JANČA & EMAS group s.r.o.

Prvním významným dodavatelem je společnost JANČA & EMAS group s.r.o. Tato společnost je velkoobchod, který nabízí elektroinstalační materiál a svítidla. V roce 2018 došlo ke spojení společností EMAS ELEKTROMATERIÁL a.s. a JANČA V.M. s.r.o. a dalo vzniknout společnosti JANČA & EMAS group s.r.o. Produkty, které nabízí společnost zahrnují elektro kabely, vodiče a příslušenství, svítidla, vypínače, spínače a zásuvky. Pobočky společnosti jsou po celé České republice, a díky tomu tvoří jednu z největších sítí prodejen s elektroinstalačním materiálem v tomto oboru.⁷¹ Firma Peštuka, s.r.o. nakupuje materiál na pobočce v Prostějově, kde má uzavřenou smlouvu s touto společností.

⁷¹ Emas.cz - elektromateriál pro vás [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.emas.cz/o-nas>

MPL Trading, spol. s r.o.

Další společnost, se kterou firma Peštuka, s.r.o. spolupracuje je MPL Trading, spol. s.r.o. Tato společnost narozdíl od předchozí se specializuje na prodej stavebního materiálu, suchou výstavbu, fasády a interiéry. Společnost působí jak v České republice, kde se nachází 11 poboček, tak i na Slovensku ve městě Bratislava. I v tomto případě firma Peštuka, s.r.o. odebírá materiál ve městě Prostějov a hodlá v budoucnu s firmou nadále spolupracovat.⁷²

PRO-DOMA, SE

Dalším dodavatelem v oboru stavebnictví je společnost PRO-DOMA, SE. Společnost nabízí stavební materiál, nářadí, nástroje a pracovní oblečení. Pobočka společnosti se taktéž nachází v Prostějově i Olomouci. Jestliže by si firma Peštuka, s.r.o. měla vybrat mezi PRO-DOMA, SE a MPL Trading, spol. s r.o., raději volí MPL Trading, spol. s r.o., která nabízí příznivější ceny.⁷³

ELKOV elektro a.s. Prostějov

Posledním dodavatelem je společnost ELKOV elektro a.s. s pobočkou ve městě Prostějov. Společnost je velkoobchod nabízející elektromateriál a svítidla, která má 26 prodejních skladů po celé České republice. Společnost poskytuje věrnostní program, díky kterému stále se vracející firmy, mohou získat dárkové poukázky na určitý druh materiálu. Tento benefit využívá i firma Peštuka, s.r.o., která je dlouhodobým partnerem této společnosti.⁷⁴

3.3.5 Substituty

Jak již bylo řečeno, v této sekci se bohužel nenajde služba, která by nahradila obor elektroinstalace. V rámci oboru stavebnictví lze najít substituty v podobě výstavby chytrých domů, dřevostaveb či pasivních domů.

⁷² MPL TRADING, spol. s.r.o. [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.mpl.cz/O-nas.aspx>

⁷³ Stavebniny PRO-DOMA [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.pro-doma.cz/>

⁷⁴ ELKOV elektro | Elektromateriál a svítidla [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.elkov.cz/>

3.3.6 Kupující

Hlavními zákazníky firmy jsou stavební firmy poptávající subdodavatele v oborech, které provádí firma Peštuka, s.r.o. Dále jsou to koncoví zákazníci, kteří poptávají přímo služby firmy. Zákazníci pro firmu Peštuka, s.r.o. hrají velkou roli, a tedy i jejich vliv je v tomto případě poměrně vysoký. Většina zákazníků, kteří již využili služby firmy Peštuka, s.r.o. se opakovaně vrací k nabídce této firmy. Mezi hlavní představitele odběratelů patří:

- Nemocnice Prostějov.
- Nemocnice Olomouc.
- Mateřské a Základní školy v okolí města Prostějov a Olomouc.
- Úřady v okolí města Prostějov a Olomouc.
- Výrobní areál CÍL Prostějov.

3.4 Vyhodnocení Porterovy analýzy

Výsledky Porterova modelu pěti konkurenčních sil lze shrnout do několika bodů.

- V první řadě je třeba zmínit, že soupeření mezi firmami není v tomto případě nikterak záluďné ani likvidační. Jedná se o nezaujatou konkurenci, kdy jednotlivé firmy se navzájem respektují a dokáží spolu komunikovat a spolupracovat. Jestliže by nastala ekonomická krize, s kterou by byl spojen menší počet realizačních zakázek, firmy by byly nuceny mezi sebou soupeřit a staly by se mnohem většími konkurenty.
- Riziko vstupu nových konkurentů je v současnosti v tomto regionu méně pravděpodobné, ovšem v budoucnu může tato situace nastat a ovlivnit celou situaci na trhu.
- Vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě poměrně nízká, jelikož ve městě existuje několik dodavatelů, kteří se této činnosti věnují. Firma má tedy možnost výběru mezi jednotlivými dodavateli.
- V rámci skupiny substitutů v oboru elektroinstalace neexistuje žádná služba, která by ji mohla nahradit. Naopak v oboru stavebnictví lze najít plnohodnotné substituty.
- Vyjednávací vliv odběratelů je v tomto případě poměrně vysoký, jelikož si zákazník může vybrat z několika množství firem.

3.5 Aplikace SWOT analýzy

Na základě zjištěných informací byla vypracována SWOT analýza, která zachycuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Peštuka, s.r.o. Souhrn jednotlivých bodů je zachycen v tabulce č. 3, která je uvedena níže. V každém kvadrantu tabulky č. 3 se nachází pět bodů. Tento počet byl zvolen z důvodu následného přesnějšího hodnocení.

Tabulka 3, *SWOT analýza společnosti Peštuka, s.r.o.*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Dlouhodobé zkušenosti v oboru• Dobré jméno firmy a její reputace• Kvalifikovaní zaměstnanci• Dobré smluvní vztahy s dodavateli• Široká specializace	<ul style="list-style-type: none">• Nenahraditelnost zaměstnanců• Nemoc pracovníků• Nedostatečné využití webových stránek• Závislost na generálních dodavatelích• Omezená výrobní kapacita
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Nárůst poptávky v oboru stavebnictví• Nákup nových strojů• Obnova starého vozového parku• Rozšíření počtu pracovníků• Nákup nemovitostí pro nové zázemí firmy	<ul style="list-style-type: none">• Částečná závislost na počasí• Nedostatek kvalifikované síly na trhu• Daňová politika státu• Vstup nových konkurentů• Nesolventnost zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

3.5.1 Silné stránky

První skupinu ve SWOT analýze tvoří silné stránky. Zde firma řadí na první místo dlouhodobé zkušenosti v oboru, se kterými je spjata dobré jméno a reputace firmy. Díky tomu, že firma na trhu působí víc jak dvacet let, získala několik stálých zákazníků a firem, se kterými dodnes spolupracuje, a které se na ni obracejí. Dalšími silnými stránkami firmy jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou řádně vyškoleni a vykonávají svoji práci svědomitě, a silná stránka v podobě dobrých smluvních vztahů s dodavateli. Díky tomu, že firma udržuje dlouhodobé vztahy s jednotlivými dodavateli, může se s dodavateli dohodnout na ceně výrobků, popřípadě množstevních slevách. Poslední silnou stránkou firmy je široká specializace, kdy se firma zaměřuje na elektroinstalaci, rekonstrukci v bytové a průmyslové výstavbě, a též na rekonstrukci suchých staveb.

3.5.2 Slabé stránky

Druhou část vnitřního prostředí tvoří slabé stránky firmy. Zde je největším problémem nenahraditelnost zaměstnanců. Firma zaměstnává 5 elektrikářů a 4 sádkartonáře, kdy každý pracovník je kvalifikován pouze na svůj obor nikoliv na oba obory současně. Tento problém vzniká z důvodu nedostatku kvalifikované pracovní síly na současném trhu práce, kde je velmi těžké získat kvalitního kvalifikovaného pracovníka právě v tomto oboru. V souvislosti s tímto problémem je spojena i nemoc pracovníků. Jestliže nějaký pracovník onemocní je těžké najít vhodného kvalifikovaného pracovníka, který by jeho místo zastoupil. Další slabou stránkou je nedostatečné využití webových stránek. Webové stránky firma zřídila teprve před dvěma lety a nikde je neuvádí ani nepropaguje. Uvádí zde pouze základní informace o společnosti. Dále je zahrnuta do slabých stránek firmy závislost na generálních dodavatelích. Díky tomu, že firma disponuje malými skladovými prostory se snaží co nejméně vázat peněžní prostředky v zásobách. Materiál se nakupuje dle požadavků a potřeb, tedy několikrát za týden. Poslední slabou stránkou je omezená výrobní kapacita. Firma si nemůže dovolit přijmout více zakázek, než které je sama schopna udělat se současným počtem zaměstnanců.

3.5.3 Příležitosti

Ve skupině příležitostí se nachází skutečnosti, díky kterým se firma může stát úspěšnější. Patří sem nárůst poptávky v oboru stavebnictví, tedy větší zájem o služby firmy Peštuka, s.r.o. V dnešní době je čím dál tím větší poptávka po bytových i nebytových prostorech, se kterou je spojen i větší zájem o firmy v oboru stavebnictví a elektroinstalace. Dalšími příležitostmi jsou nákup nových kvalitnějších strojů, nemovitostí pro zázemí firmy a obnova starého vozového parku.

3.5.4 Hrozby

Poslední ze čtyř kvadrantů je skupina hrozeb. Zásadní hrozbou pro firmu Peštuka, s.r.o. je nedostatek kvalifikované síly na trhu práce. Většina mladých lidí, kteří tento obor vystudují, tak dále nepokračují a věnují se jinému zaměstnání. V budoucnu by mohla mít firma velký problém sehnat zaměstnance v tomto oboru, kde poptávka po pracovní síle je a bude opravdu velká. Firmy se budou snažit nalákat zaměstnance především na vyšší mzdu a zaměstnanecké benefity. Další hrozbou pro firmu je daňová politika státu, kterou je myšlena zejména změna sazby DPH pro právnické osoby. Do hrozeb je také zařazena částečná závislost na počasí, která ovlivňuje práci firmy především v oboru zednictví. Dále do skupiny hrozeb patří vstup nových konkurentů. Pro firmu vstup nové potenciální konkurence může znamenat snížení cen, které nabízí za poskytování služeb či ztráta současných a stálých klientů. Poslední hrozba, která je uvedena ve SWOT analýze je nesolventnost zákazníků. Touto hrozbou je myšlena neschopnost zákazníků uhradit své závazky ve sjednaném termínu vůči firmě. V případě porušení doby splatnosti faktur se firma může dostat do druhotné platební neschopnosti, což může bez vlastních finančních zdrojů a rezerv ohrozit chod celé firmy.

Pro vyhodnocení jednotlivých poznatků ze SWOT analýzy, je třeba sestavit klasifikační tabulku. V tabulce musí být stanoveny 2 parametry, kterými jsou v tomto případě váha a celkové hodnocení. Ve třetím sloupci se nachází výpočet těchto dvou parametrů. V rámci silných stránek a příležitostí je stanovena kladná stupnice od 1 do 5, přičemž číslo 1 znázorňuje nejnižší spokojenost a číslo 5 naopak nejvyšší spokojenost. U slabých stránek a hrozeb je stanovena stupnice záporná, taktéž od čísla 1 až 5, ovšem se záporným znaménkem, tedy -1 až -5. Hodnota -1 zobrazuje nejnižší nespokojenost a hodnota -5 naopak nejvyšší nespokojenost. Následně je nutné přiřadit ke každé položce ze SWOT analýzy příslušnou váhu důležitosti. Je-li pro nás položka velmi důležitá, přiřadíme jí nejvyšší hodnotu a naopak, čím menší důležitost, tím menší hodnota. Podmínkou však je, aby součet váhy v každé skupině byl roven hodnotě 1.⁷⁵ Posledním krokem je vynásobení jednotlivých hodnot parametrů mezi sebou a tyto výsledky u každé skupiny sečíst. Po konečném propočtu ve skupině silných stránek vyšel výsledek 4,7 a u slabých stránek -3,95. Dohromady interní faktory po odečtení vychází 0,75. Výsledek u příležitostí činí 3,7 a hrozby dosahují hodnoty -3,8. Celková hodnota u externích faktorů se rovná -0,1.

Po sečtení všech výsledků bylo dospěno ke kladné hodnotě 0,65. Tento výsledek je zásadní pro volbu strategie, kterou je v tomto případě strategie ST. Z důvodu vyššího počtu silných stránek a hrozeb byla zvolena strategie ST využívající silné stránky pro eliminaci hrozeb. Firma nesmí opomenout ani svoje slabé stránky a příležitosti, na kterých by měla pracovat a neustále je zdokonalovat.

Tabulka 4, *Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Peštuka, s.r.o.*

⁷⁵ Analýza SWOT – Základy marketingu v průmyslové výrobě [online]. [cit. 05.03.2019]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educom/MZ05/VY_03_057.pdf

Zdroj: *Vlastní zpracování*

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výpočet
Dlouhodobé zkušenosti v oboru	0,25	5	1,25
Dobré jméno firmy a její reputace	0,25	5	1,25
Kvalifikovaní zaměstnanci	0,20	5	1
Dobré smluvní vztahy s dodavateli	0,20	4	0,80
Široká specializace	0,10	4	0,40
<i>Součet</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	4,7
Slabé stránky			
Nenahraditelnost zaměstnanců	0,50	-5	-2,5
Nemoc pracovníků	0,15	-3	-0,45
Nedostatečné využití webových stránek	0,05	-2	-0,10
Závislost na generálních dodavatelích	0,10	-3	-0,30
Omezená výrobní kapacita	0,20	-3	-0,60
<i>Součet</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	-3,95
Příležitosti			
Nárůst poptávky v oboru stavebnictví	0,10	3	0,30
Nákup nových strojů	0,25	4	1
Obnova nového vozového parku	0,25	4	1
Rozšíření počtu pracovníků	0,30	4	1,2
Nákup nemovitostí pro nové zázemí firmy	0,10	2	0,20
<i>Součet</i>	<i>1</i>	<i>X</i>	3,7
Hrozby			
Částečná závislost na počasí	0,10	-3	-0,30
Nedostatek kvalifikované síly na trhu	0,45	-5	-2,25
Daňová politika státu	0,10	-2	-0,20
Vstup nových konkurentů	0,15	-3	-0,45
Nesolventnost zákazníků	0,20	-3	-0,60
SOUČET	<i>1</i>	<i>X</i>	-3,8
Interní = 0,75 Externí = -0,1 Celkem = 0,65			

4 Návrhy a doporučení

Na základě zpracovaných analýz byly následně vytvořeny návrhy a doporučení pro firmu Peštuka, s.r.o. Ze zjištěných informací vyplývá, že firma v rámci konkurenceschopnosti se nachází v dobré pozici. Firma je schopna čelit konkurenci a prosadit se právě v tomto oboru. Mezi její silné konkurenční výhody patří dlouhodobé zkušenosti v oboru a kvalifikovaní zaměstnanci. Za konkurenční výhodu lze také považovat rychlé přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Ovšem k tomu, aby se mohla firma dále rozvíjet a měla lepší konkurenční postavení, by měla udělat několik zásadních kroků.

V první řadě by se firma měla zaměřit na nedostatek zaměstnanců. S tímto faktem je spojen i problém, kdy firma nemůže přijmout více zakázek, než je schopna vyhotovit. Dle mého názoru by firma měla začít nabízet praxe pro středoškoláky v tomto oboru. Jelikož se v Prostějově nachází škola SOŠ průmyslová a SOU strojírenská, která je specializovaná na tento obor, firma by zde mohla najít, popřípadě vychovat své budoucí zaměstnance. V případě konkurenčního boje o pracovníky, musí firma svoje stávající zaměstnance nějakým způsobem motivovat, aby nepřešli ke konkurenční firmě. Motivace může mít formu vyšší mzdy, stravenek či dalších benefitů.

Další způsob, jak by firma Peštuka, s.r.o. mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost, je zvýšení marketingové činnosti. S marketingovou komunikací je spojena i propagace firmy a především komunikace se zákazníky. Firma by se neměla soustředit pouze na stálé zákazníky, ale dostat se do povědomí i novým zákazníkům. Dále by se firma měla zaměřit na aktualizaci webových stránek. Webové stránky jsou sice modernizované, ale v některých sekcích je nutno doplnit více informací, popřípadě obrázky. Dalším doporučením je využití reklamní plochy na vozidlech. Jelikož firma přemýšlí, že v budoucnu pořídí nové pracovní vozy, tak by mohla využít plochu na vozidlech k propagaci a zviditelnění firmy, tedy uvést jméno organizace, logo a kontakt. V neposlední řadě je třeba zmínit i doporučení ve vztahu nesolventnosti zákazníků. V tomto případě by firma měla zavést zálohové faktury, které by ji zajistily peníze předem a vyhnout se neplacení zákazníka, popřípadě nasmlouvat krátkodobou splatnost faktur. Poslední doporučení pro firmu Peštuka, s.r.o. je modernizace stávající loga. Po konzultaci s jednatelem firmy vyplynulo, že firma nad tímto krokem již začíná uvažovat. Současný vzhled loga působí nmoderně a potřebovalo by výraznější barvy. Také je zde problém, že logo není v dostatečně dobré kvalitě, tedy při tisku většinou bývá rozmazané. S tímto

doporučením

úzce

souvisí

i modernizace vizitek, které bych doporučila v budoucnu změnit.

Závěr

V bakalářské práci jsem se věnovala společnosti Peštuka, s.r.o., která se specializuje na elektromontážní a stavební práce především ve městě Prostějov.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit postavení firmy Peštuka, s.r.o. na regionálním trhu a zjistit, zda má firma nějakou konkurenční výhodu. Následně bylo nutno zanalyzovat konkurenční firmy, se kterými se nejvíce potýká a jsou jejími největšími soupeři. V rámci Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byly identifikovány i další konkurenční síly zahrnující potenciální konkurenci, substituty, dodavatele a kupující. Zjištěné výsledky byly použity pro vypracování návrhů a doporučení pro firmu Peštuka, s.r.o., díky nimž může zvýšit svoji konkurenceschopnost na daném trhu v okolí města Prostějov.

V první části bakalářské práce jsem se věnovala především pojmům konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále jsem definovala pojem podnik, dělení podniku a rodinné podnikání. Veškeré informace byly čerpány z odborné literatury. Součástí teoretické části byla také formulace jednotlivých analýz, které byly následně aplikovány v praktické části. Mezi analýzy, které byly použity patří Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Na základě prostudované odborné literatury byla vypracována praktická část. Praktická část je zaměřena na popis společnosti a aplikaci již zmíněných analýz. Zjištěné výsledky byly stěžejním materiálem pro vytvoření návrhů a doporučení pro firmu Peštuka, s.r.o., díky kterým může získat větší konkurenční výhodu než konkurenční firmy. Tedy na základě těchto doporučení může zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Ze zjištěných výsledků vyplývá odpověď na výzkumnou otázku, že firma je schopna být konkurenceschopná. V dnešní době existuje několik společností, které nabízí stejné služby. Z tohoto důvodu je nutné, aby firma nějakým způsobem vyčnívala a měla silnou konkurenční výhodu. K tomu, aby firma udržela svoje konkurenční postavení, musí být schopna udržet svoje silné stránky a eliminovat slabé stránky. V tomto případě se jedná o udržení dobrého jména firmy a její reputace a kvalifikované pracovníky. Slabou stránkou firmy je zejména nenahraditelnost zaměstnanců, se kterou je spjata omezená výrobní kapacita.

I když v okolí města Prostějov existuje značné množství konkurenčních společností, lze konstatovat, že společnost Peštuka, s.r.o. má svoje jasně dané postavení na regionálním trhu. Cíl bakalářské práce byl úspěšně splněn.

LITERATURA

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-062-9.

HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-862-0.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HRBKOVÁ, Jana. *Společenské vědy pro techniky: ekonomie, právo, politologie*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5588-5.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JOSKOVÁ, Lucie, Markéta PRAVDOVÁ, Eva DVOŘÁKOVÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. *Nová společnost s ručením omezeným: právo, účetnictví, daně*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Právo pro praxi. ISBN 978-80-271-0872-5.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4385-1.

- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.
- LIPOVSKÁ, Hana. *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0120-7.
- MACÁKOVÁ, Libuše. *Mikroekonomie: základní kurs*. 11. vyd. Slaný: Melandrium, 2010. ISBN 978-80-86175-70-6.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 11. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, [1993]. ISBN 80-856-0512-0.
- SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

OSTATNÍ ZDROJE

Analýza SWOT – *Základy marketingu v průmyslové výrobě* [online]. [cit. 05.03.2019].
Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf

APO [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <http://www.apo.cz/>

Ekonom: 2019 rok změn. Praha: Economia, 2018, LXII (50). ISSN 1210-0714

ELEKTROKORD [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <http://www.elektrokord.cz/>

ELKOV elektro | Elektromateriál a svítidla [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z:
<https://www.elkov.cz/>

Emas.cz - *elektromateriál pro vás* [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné
z: <https://www.emas.cz/o-nas>

Emko Prostějov [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <http://www.emko-pv.com/#o-nas>

GEMO a.s. [online]. [cit. 20.02.2019]. Dostupné z: <https://www.gemo.cz/>

MBN – *Market business news* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z:
<https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/imperfect-competition-definition-meaning/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright 2005 [cit. 11.01.2018]. Dostupné z:
<https://www.mpo.cz/>

MPL TRADING, spol. s.r.o. [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.mpl.cz/O-nas.aspx>

Peštuka, s.r.o. [online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.pestukasro.cz/>

PETRŮ, Naděžda. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích* [online]. Praha:
Vysoká škola finanční a správní, 2018 [cit. 2018-10-21]. Sciencepress.
ISBN 978-80-7408-162-0

Stavebniny PRO-DOMA [online]. [cit. 23.02.2019]. Dostupné z: <https://www.pro-doma.cz/>

The Economic Times [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z:
<https://economictimes.indiatimes.com/definition/perfect-competition>

Veřejný rejstřík a Sběrka listin – *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online].
[cit. 07.01.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=469949&typ=PLATNY>

Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 07.01.2019]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=469949&typ=PLATNY>

Zákony pro lidi – *Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast4>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1, <i>Znázornění všech typů rodinných podniků v České republice</i>	20
Obrázek 2, <i>Model tří kruhů</i>	22
Obrázek 3, <i>Model životního cyklu rodinného podniku dle Goehlera</i>	23
Obrázek 4, <i>Model životního cyklu rodinného podniku dle Rosenbauera</i>	25
Obrázek 5, <i>Znázornění Porterova modelu pěti konkurenčních sil</i>	27
Obrázek 6, <i>Zobrazení SWOT analýzy</i>	29
Obrázek 7, <i>Logo společnosti GEMO a.s.</i>	34
Obrázek 8, <i>Logo společnosti EMKO s.r.o.</i>	34
Obrázek 9, <i>Logo společnosti ELEKTROKORD, spol. s ručením omezeným</i>	35

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1, <i>Základní informace o společnosti</i>	31
Tabulka 2, <i>Hodnocení konkurenčních firem</i>	36
Tabulka 3, <i>SWOT analýza společnosti Peštuka, s.r.o.</i>	41
Tabulka 4, <i>Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Peštuka, s.r.o.</i>	44

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1, <i>Zobrazení počtu podnikatelů v Olomouckém kraji</i>	14
---	----

ANOTACE

Bibliografický údaj: Peštuková, Anita. *Konkurenceschopnost firmy a její analýza*. Olomouc 2019. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Název práce: Konkurenceschopnost firmy a její analýza

Autor: Anita Peštuková

Ústav: Ústav podnikové ekonomiky

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Abstrakt: Cílem bakalářské práce byla analýza rodinné firmy Peštuka, s.r.o., včetně její konkurenceschopnosti a postavení na regionálním trhu. V teoretické části bakalářské práce byly definovány pojmy související s tímto tématem. Nejprve byla popsána konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále pak byl definován podnik a rodinné podnikání. Po teoretické části následovala metodika a praktická část. Dílčím cílem bakalářské práce bylo představit společnost Peštuka, s.r.o. a zjistit, jaké postavení firma zaujímá v rámci regionu. V práci jsou použity dvě analýzy, a to konkrétně Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza. Na základě Porterova modelu byly charakterizovány jednotlivé síly, které působí na firmu Peštuka, s.r.o. SWOT analýza vystihuje slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti firmy. Z výsledků, které vyplynuly z těchto analýz byly navrženy návrhy a doporučení, díky nimž firma může zvýšit svoji konkurenceschopnost.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční výhoda, rodinné podnikání, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza.

Title: Company Competitiveness and its Analysis

Author: Anita Peštuková

Department: Department of Business Economics

Supervisor: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Abstract: The aim of the bachelor thesis was to analyze the family company Peštuka, s.r.o. including its competitiveness and position on the regional market. In the theoretical part of the thesis were defined terms related to this topic. At first, were described competition, competitiveness and competitive advantage. Furthermore, were defined the enterprise and family business. The theoretical part was followed by methodology and practical part. The partial aim of this thesis was to introduce the company Peštuka, s.r.o. and find out what position the company occupies within the region. Two analyzes are used in the thesis, namely Porter's five competitive forces model and SWOT analysis. Based on Porter's model, the individual forces that influence Peštuka, s.r.o. SWOT analysis describes weaknesses and strengths, threats and business opportunities. Suggestions have been proposed from the results of these analyses and recommendations that make the company more competitive.

Keywords: competition, competitive advantage, family business, Porter's five forces analysis, SWOT analysis.