

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

Firma v konkurenčním prostředí

Bc. Maria Novikova

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Maria Novikova

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení postavení vybraného podniku v konkurenčním prostředí. Dílčím cílem práce je na základě provedené analýzy zjistit konkurenční výhody vybraného podniku. Dalším dílčím cílem je formulovat návrhy ke zlepšení postavení zvolené firmy na trhu.

Metodika

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou. Teoretická část bude obsahovat základní teoretická východiska z oblasti trhu, konkurence, marketingu a finanční analýzy. Budou zde charakterizovány podstatné pojmy související s řešeným tématem. Praktická část bude zaměřena na analýzu postavení vybraného podniku na trhu a bude provedena podrobná analýza konkurenčního prostředí. Následně budou navržena možná opatření ke zlepšení postavení vybrané firmy v konkurenčním prostředí.

Diplomová práce bude vycházet z odborných literárních a internetových zdrojů, a dále z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem a jednotlivými ekonomickými subjekty.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Konkurence, konkurenční prostředí, trh, podnik, SWOT analýza, marketing, zisk

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J.; SEKERKA, B., SVOBODA, R. Mikroekonomie – teorie a praxe

DVOŘÁČEK, J. Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí

FORET, M. Marketingová komunikace

PORTER, M E. Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza : metody, ukazatele, využití v praxi

SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie firmy : (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Michal Blahout, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2022

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 11. 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.11.2022

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Michalu Blahoutovi, CSc. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Diplomová práce je věnována postavení firma v konkurenčním prostředí. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení postavení vybraného podniku v konkurenčním prostředí. Šetření je zaměřeno na podnik Kofola.

Mezi hmotnými prvky konkurenceschopnosti firmy patří: geografická diverzifikace výrobních závodů, neustále investice do nových technologií a menší obsah cukru a kyseliny fosforečné u Kofoly. Nehmotné zdroje konkurenceschopnosti jsou zastoupeny těmito oblastmi: silná značka hlavního produktu a široký sortiment, orientace na trh centrální Evropy, relativně zdravý sortiment produktů a zajímavá a nevšední reklama. Nakonec ostatní zdroje konkurenceschopnosti jsou tyto: vhodně nastavený systém řízení zaměstnanců a práce s absolventy, péče o životní prostředí a sociální odpovědnost svého podnikání.

Na základě provedeného šetření byly identifikovány následující klíčové prvky pro tvorbu doporučení: silný hlavní brand a široký sortiment, silná konkurence, ale vysoké bariéry vstupu, nejasná politická a ekonomická situace v Evropě, bezproblémové možnosti změny obalu, designu, chutě apod., možné rozšíření aktivit na Balkánech a vstup na ukrajinský trh.

Na základě zhodnocení výše uvedených prvků konkurenceschopnosti podniku byla identifikována tato zlepšení: zvážit vstup na ukrajinský trh, posílení pozice bio produktů a Ugo barů, posílení pozice na Balkánech a další akvizice v regionu a zavedení nových příchutí Kofoly.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční prostředí, trh, podnik, SWOT analýza, marketing, zisk.

Company in a Competitive Environment

Abstract

The diploma thesis is devoted to the position of the company in a competitive environment. The main goal of the thesis is to evaluate the position of the selected company in the competitive environment. The investigation is focused on the company Kofola.

Among the material elements of the company's competitiveness are: geographical diversification of production plants, constant investment in new technologies and lower content of sugar and phosphoric acid at Kofola. Intangible sources of competitiveness are represented by the following areas: a strong brand of the main product and a wide assortment, orientation to the Central European market, a relatively healthy assortment of products and interesting and unusual advertising. Finally, other sources of competitiveness are the following: an appropriately set system of employee management and work with graduates, care for the environment and social responsibility of one's business.

Based on the investigation, the following key elements for making recommendations were identified: strong main brand and wide assortment, strong competition but high barriers to entry, unclear political and economic situation in Europe, trouble-free options for changing packaging, design, taste, etc., possible expansion of activities in the Balkans and entering the Ukrainian market.

Based on the evaluation of the above elements of the company's competitiveness, the following improvements were identified: consider entering the Ukrainian market, strengthening the position of organic products and Ugo bars, strengthening the position in the Balkans and other acquisitions in the region, and introducing new Kofola flavors.

Keywords: competition, competitive environment, market, business, SWOT analysis, marketing, profit.

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Metodika.....	9
3 Teoretická východiska	11
3.1 Konkurenční prostředí.....	11
3.1.1 Konkurenční prostředí z pohledu ekonomické teorie	11
3.1.2 Konkurenční prostředí z pohledu hospodářské praxe	12
3.1.3 Konkurenční postavení.....	15
3.2 Analýza okolí.....	17
3.2.1 Analýza makrookolí.....	17
3.2.2 Analýza mezookolí.....	18
3.2.3 Analýza mikrookolí.....	20
3.3 Konkurenceschopnost a její zdroje	24
3.3.1 Hmotné zdroje.....	24
3.3.2 Nehmotné zdroje	25
3.3.3 Ostatní zdroje	26
3.4 Typy strategií	28
3.4.1 Definice a rozsah strategie.....	28
3.4.2 Strategie podle hierarchických úrovní.....	28
3.4.3 Strategie podle cílů a záměrů.....	30
3.4.4 Marketingová strategie	30
4 Vlastní práce	34
4.1 Informace o společnosti.....	34
4.1.1 Představení podniku	34
4.1.2 Finanční analýza	37
4.2 Analýza okolí.....	42
4.2.1 Analýza makrookolí.....	42
4.2.2 Analýza mezookolí.....	46
4.2.3 Analýza mikrookolí.....	53
4.3 Analýza konkurenceschopnosti podniku	56
4.3.1 Hmotné zdroje.....	56
4.3.2 Nehmotné zdroje	57
4.3.3 Ostatní zdroje	58
4.4 Celkové shrnutí vlastního šetření.....	60
4.5 Návrhy a doporučení	63

5	Diskuse	65
6	Závěr	67
7	Seznam použitých zdrojů	69
8	Seznam obrázků, Seznam tabulek, Seznam grafů, Seznam použitých zkratk..	74

1 Úvod

Daná diplomová práce je věnována jednomu z nejzajímavějších témat dnešní doby – jedná se o zhodnocení postavení firmy v aktuálním konkurenčním prostředí. 21. století je ve znamení hyperkonkurence, kdy snad každý podnik by měl počítat s nejistotou a flexibilitou.

Zaručené a ověřené přístupy se rozhodně nemusí vyplatit v dnešní době, zejména s potazem na dnešní globalizaci a rozvoj ICT služeb. Podniky jsou vystaveny silné konkurencí, a to jak ze strany svých domácích rivalů, tak i z pohledu mezinárodních firem. Zcela běžně dochází k tomu, že vyloženě domácí firmy se musejí utkat s mezinárodní konkurencí a neustále hledat způsoby, jak ustát nikoliv na svém lokálním, ale spíše na globálním trhu.

Na druhou stranu dnešní svět přináší i celou řadu zajímavých příležitostí, a to díky omezení bariér pro vstup na zahraniční trh. Lidská společnost snad nikdy nebyla tak propojena jak v 21. století. Facebook, Google či jiné internetové nástroje se mohou stát vhodným nástrojem pro rozšíření povědomí spotřebitelů firmě. Právě díky rozvoji ICT je možné výrazně rozšířit svůj trh odbytu a začít podnikat na jiných slibných trzích. Přitom díky již zmíněnému rozvoji ICT, vstup na zahraniční trhy již nemusí být natolik složitý, pracný a drahý.

Právě proto je možné tvrdit, že zvolená téma je aktuální pro dnešní dobu – podnikové řízení musí počítat nejen s významnými riziky spojenými se omezením bariér vstupu, ale i neustále pracovat na hledání a následném využití příležitostí.

Diplomová práce má klasickou strukturu a je rozdělena do teoretické a praktické části. V první části práce je vytvořeno literární rešerše zaměřené na zkoumanou problematiku, zde jsou dotčeny oblasti jako konkurenční prostředí, konkurenční postavení podniku, jednotlivé typy strategií a samozřejmě i oblast analýzy okolí. V praktické části je provedeno vlastní šetření, a to na základě metodiky uvedené v kapitole č. 2 dané diplomové práce.

Jedná se o šetření uplatněné se zaměřením na podnik Kofola. Zkoumaná firma je jedním z lídrů ve svém oboru, jelikož má pevnou konkurenční pozici na svém trhu. Důvodem je nalezení právě mezer na trhu a existence určitých konkurenčních výhod, které ji odlišují od nejbližší konkurence.

Ve výsledku podnik dokázal nejen přežít ve složité situaci posledních deseti let – viz příklad dluhové krizi v letech 2009-2013, vypuknutí COVID-19 a související vládní opatření, ale i vhodným způsobem profitovat.

Právě proto bylo rozhodnuto zvolit danou firmu, která může být vzorem i pro ostatní podniky. Diplomová práce tak má silný aplikační charakter, její výsledky mohou být uplatněny přímo ve strategii podniků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavní cílem diplomové práce je zhodnocení postavení vybraného podniku v konkurenčním prostředí. V práci se zároveň pracuje i se dvěma dílčími cíli, které podporují splnění hlavního cíle. Prvním dílčím cílem práce je na základě provedené analýzy zjistit konkurenční výhody vybraného podniku. Dalším dílčím cílem je formulovat návrhy ke zlepšení postavení firmy na trhu.

2.2 Metodika

Metodicky je práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. Přitom praktická část využívá poznatek uvedených v teoretické části. Obě kapitoly jsou provázány – první poskytuje vědecko-metodický základ pro šetření a druhá obsahuje samotné šetření dle uvedené metodiky.

V první části práce je vytvořeno literární rešerše zkoumané problematiky, a to se zaměřením na zhodnocení konkurenčního prostředí a postavení firmy, zdroje konkurenceschopnosti, typy strategií a samozřejmě analýzu okolí. Teoretická část bude obsahovat základní teoretická východiska z oblasti trhu, konkurence, marketingu a finanční analýzy. Budou zde charakterizovány podstatné pojmy související s řešeným tématem. Daná kapitola je napsána za použití zejména českých autorů zkoumajících postavení firmy v konkurenčním prostředí.

Posléze je pozornost věnována vlastnímu výzkumu. Praktická část bude zaměřena na analýzu postavení vybraného podniku na trhu a bude provedena podrobná analýza konkurenčního prostředí. Následně budou navržena možná opatření ke zlepšení postavení vybrané firmy v konkurenčním prostředí.

Ze začátku je představena samotná firma, a to dle následujících ukazatelů: portfolio (nabídka) na trhu a celkové zhodnocení oboru působení a situaci firmy na trhu, krátká historie podniku a finanční ukazatele za posledních dostupných osm let. V rámci analýzy mikrookolí je vhodné prozkoumat i finanční ukazatele podniku, a to jeho majetkovou a kapitálovou strukturu, vývoj zisku a ukazatele finanční analýzy. Pro účely dané diplomové práce je provedena analýza vývoje celkových aktiv a jeho struktury (oběžná a dlouhodobá aktiva – meziroční srovnání), analýza vývoje celkových pasiv a jeho struktury (vývoj

vlastního a cizího kapitálu – meziroční srovnání), vývoj zisku, a to jak relativně, tak i absolutně (meziroční srovnání), jsou vypočteny ukazatele zadluženosti jako podíl vlastního a cizího kapitálu (vlastní kapitál/cizí kapitál) a jsou určeny ukazatele ROE (čistý zisk/vlastní kapitál) a ROA (čistý zisk/celková aktiva) (1, s. 144-152).

Navazující kapitolou je zhodnocení okolí podniku, a to na základě tří dimenzí: makrookolí, mezookolí a mikrookolí. Šetření okolí je uskutečněno na základě metodiky analýzy okolí uvedené v teoretické části práce. Největší prostor v dané části práce je věnován SWOT analýze, která vhodným způsobem je schopna provázat interní situaci ve firmě a jeho mezo, respektive mikrookolí.

Posléze je provedeno zhodnocení konkurenceschopnosti podniku, a to na základě zdrojů, které má firma k dispozici: hmotné, nehmotné a ostatní. Jedná se o poukázání na to, proč firma zaujímá takové postavení na trhu.

Nakonec na základě provedené analýzy okolí, zdrojů konkurenceschopnosti a zároveň s přihlédnutím ke změnám na trhu, kde firma působí, jsou uvedena doporučení a návrhy pro zlepšení aktuální situace. U každého návrhu je uskutečněno zamýšlení se nad možnými dopady a eventuálními náklady souvisejícími s jeho realizací.

Poslední kapitolou je odborná diskuse ve formě porovnání vlastně obdržených výsledků a doporučení s výsledky a doporučení jiných autorů zkoumajících stejné téma. Dále je v kapitole provedena odborná diskuse obdržených poznatků formou komparace výsledků.

Diplomová práce bude vycházet z odborných literárních a internetových zdrojů, a dále z údajů zveřejněných Českým statistickým úřadem a jednotlivými ekonomickými subjekty. Dále diplomová práce využije veřejně dostupné informace vztahující se k firmě a její výkonnosti.

3 Teoretická východiska

První část diplomové práce pojednává o konkurenčním prostředí z teoretického hlediska, a to na základě především české literatury. Na konci kapitoly je vytvořeno celkové shrnutí, které slouží jako vstup pro tvorbu vlastního šetření.

3.1 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je možné chápat ve dvojitě slova smyslu – a to z pohledu ekonomické neoklasické teorie a z pohledu hospodářské práce. Z všeobecného pohledu je konkurenční prostředí zastoupeno formami přímé a nepřímé konkurence, které soupeří o pozornost a věrnost zákazníků (2, s. 42).

3.1.1 Konkurenční prostředí z pohledu ekonomické teorie

Ze začátku bude uveden teoretický přístup ke konkurenčnímu prostředí. Vzhledem k tomu, že daná diplomová práce je věnována primárně druhému přístupu, neoklasický teoretický přístup bude uveden pouze okrajově, a to na základě klíčových a primárních oblastí – celkové shrnutí daného přístupu nabízí tabulka č. 1.

Tabulka 1. Dokonalá a nedokonalá konkurence

	Dokonalá konkurence	Nedokonalá konkurence
Produkt	Homogenní produkt	Zpravidla heterogenní produkt
Počet prodejců	Velké množství prodejců	Menší množství prodejců
Vliv na cenu	Žádný vliv na cenu výrobcem	Vliv na cenu ze strany výrobců
Informovanost	Dokonalá informovanost	Informační asymetrie

Zdroj: 3, s. 213-214

Dle neoklasické teorie je dokonalá konkurence spíše teoretickými úvahy, které lze jen stěží potkat na dnešním trhu. V rámci dokonalé konkurence každý výrobce nabízí na trhu homogenní produkt, který se moc neliší od ostatních (3, s. 213-214).

Na trhu v případě dokonalé konkurence je nejen velké množství výrobců, ale také tito výrobci nemají možnost ovlivňovat cenu na trhu a jsou v pozici cenového příjemce. Jak na straně výrobce, tak i na straně spotřebitele panuje dokonalá informovanost (3, s. 213-214). Příkladem z reálné ekonomiky může být trh kuřecích vajec – ty se moc neliší na první pohled. Na rozdíl od toho nedokonalá konkurence je charakteristická zpravidla heterogenním produktem (3, s. 213-214). I když mohou být výjimky – například trh obilí nebo ropy. U nedokonalé konkurence je daleko menší počet prodejců, je dokonce možné se setkat i s jediným prodejcem na trhu (monopolem), příkladem je třeba Česká zbrojovka. V nedokonalé konkurenci výrobci mají výraznou sílu pro uplatnění svého vlivu na cenu. Nakonec u nedokonalé konkurenci panuje výrazná informační asymetrie.

3.1.2 Konkurenční prostředí z pohledu hospodářské praxe

Snad stěží bychom mohli potkat podnik, který delší dobu působí sám na svém trhu, většina podniků je obklopena jinými firmami, a to buď ze stejného, nebo shodného sektoru hospodářství. Právě proto je zhodnocení konkurenčního prostředí jedním ze základních bodů celkové strategie podniku. Jinými slovy, vedení podniku by mělo sledovat nejen zákaznickou oblast, ale i neustále monitorovat situaci s konkurencí (4, s. 119).

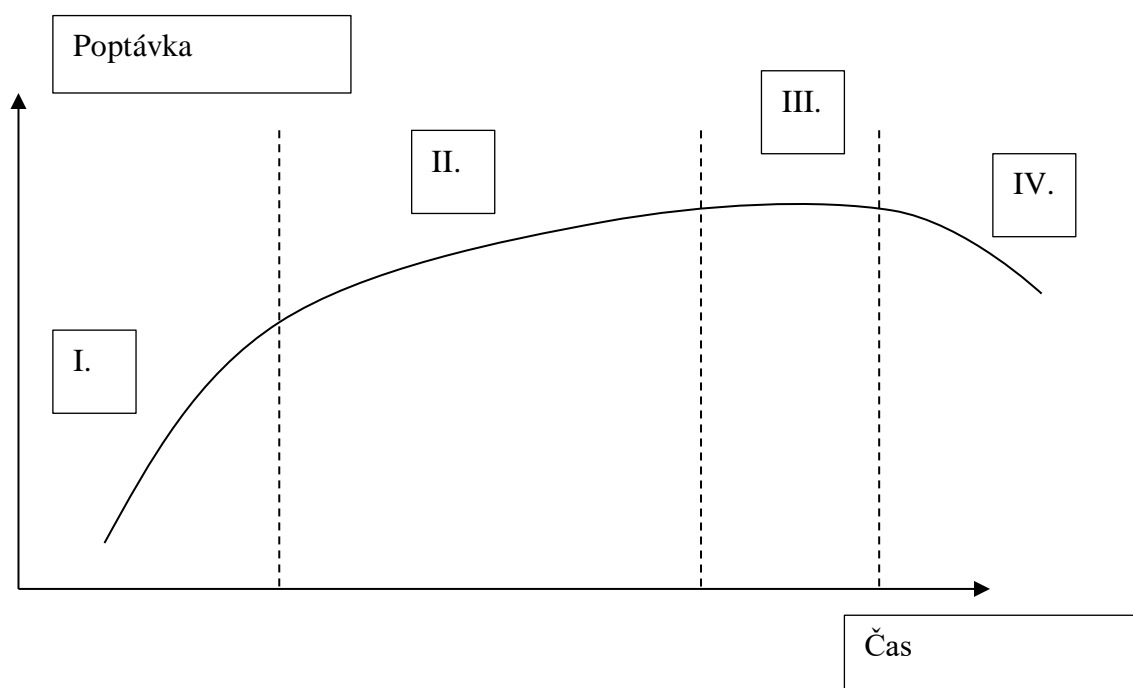
K tomu je nutné dodat, že dnešní prostředí je nejen hyperkonkurenční, ale dokonce vyžaduje po firmách být proaktivním a pro inovačním. Jinými slovy, v dnešní době jde o to, že firmy potřebují být organizačně schopny rychle se přizpůsobit požadavkům trhu (4, s. 119). Změny v ekonomice snad nikdy nebyly tak rozsáhlé – i zdánlivě stabilní situace se může změnit každou chvíli.

Konkurenční prostředí se tak může stát významnou hnací silou pro rozvoj ekonomiky a blahobytu místních lidí. Má se upozornit však na to, že rozvoj konkurenčního prostředí je podmíněn existencí dobře ošetřeného a vynutitelného právního prostředí (5, s. 428).

Zde jde o přímou úlohu státu v ekonomice – ten by neměl nahrazovat sebou trh, ale měl by vytvořit vhodné podmínky pro podnikatelský sektor (5, s. 428). Příkladů v dnešní ekonomice je celá řada – země s rozvinutým právním prostředím, výraznou ochranou majetkových práv jsou živnou půdou pro vznik inovačních firem – Estonsko, USA, Velká Británie apod. A naopak země s vysokou korupcí, klientismem nebo dokonce diktaturou nejsou schopny zabezpečit vznik konkurenceschopných špičkových podniků.

O něco odlišný pohled na konkurenční prostředí nabízí obrázek č. 1 (6, s. 39-42). Dané prostředí je přímo závislé na tom, o jakou fázi životního cyklu odvětví se jedná – viz obrázek č. 1. Daný cyklus je možné popsat pomocí dvou proměnných – času a poptávky. Ve výsledku vznikají čtyři fáze: vznik, růst, zralost a zánik.

Obrázek 1. Životní cyklus odvětví



Zdroj: 6, s. 40

V rámci fázi I (vznik) odvětví firmy přicházejí na daný trh s invencemi nebo dokonce inovacemi. Zde existují značné nároky na investice, spotřebitelé si ale na daných trzích nejsou si jistí, proto i poptávka je relativně nízká. Na druhou stranu překážky pro vstup do odvětví mohou být relativně nízké (6, s. 39). Konkurence je na dané etapě relativně nízká.

Ve fázi II (růst) již dochází k prosazení inovací a zároveň podniky začínají výrazněji projevat svou diferenciaci. Zde dochází k výraznému růstu poptávky, což láká do odvětví další konkurenci (6, s. 40). Dochází k zesílení konkurenčního boje.

Ve fázi III (zralost) generují podniky největší zisky, a to díky dosažení poptávky svého vrcholu. Na druhou stranu díky vysoké poptávce na daném trhu již působí značný počet konkurentů, což ve výsledku snižuje atraktivitu odvětví, jelikož na jednu stranu dochází k neustálému růstu konkurentů, avšak tempa růstu trhu tomu neodpovídají. V dané fázi je

také značné riziko vstupu substitutů. Zcela běžně je možné v dané fázi konkurenční prostředí popsat nejen ze strany rivality v podobě cenových válek, ale zde může docházet i ke kooperaci. Ve fázi zralosti mohou rovněž podniky začít uvažovat o přesunu části svých aktivit do zahraničí (6, s. 39-40).

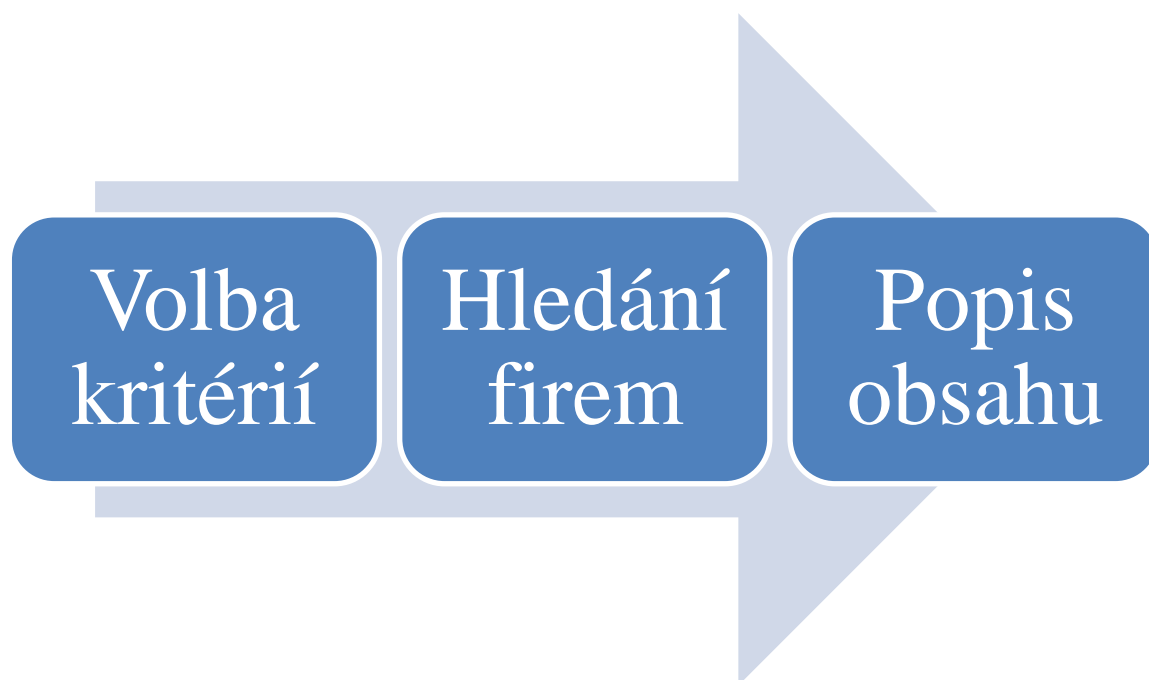
Poslední fáze IV není moc výhodná pro podnik, zde již dochází k destrukci mezi podniky. Poptávka je v dané fázi značně saturována. V dané fázi jde o vážnou hrozbu zániku celého odvětví. Z pohledu podniku je proto klíčové nezaniknout spolu se samotným odvětvím (6, s. 40).

Je však nutné počítat, že výše uvedená křivka nemusí platit pro všechna odvětví, nejedná se o univerzální přístup. Některá odvětví mohou zcela běžně přeskočit z fáze vzniku rovnou do fáze úpadku. I naopak může se jednat o „znovuobjevení“ odvětví. Daná křivka slouží především pro pochopení obecných závislostí ve vývoji podniku.

V rámci konkurenčního prostředí je naprosto zásadní zhodnocení konkurenčních sil, které v daném odvětví působí. Důvod je snadný – právě konkurenční síly bezprostředně ovlivňují pozici a celkovou úspěšnost podniku (7, s. 47). Konkurenční prostředí je zhodnoceno při analýze mikrookolí podniku, proto je dané oblasti věnována zvláštní kapitola v této diplomové práci (8, s. 87-88).

Samotné šetření konkurenčního prostředí je možné nejjednodušeji popsat pomocí tří na sebe navazujících kroků – viz obrázek č. 2. V prvním kroku je nutné zvolit kritéria, pomocí kterých je vhodné zhodnotit konkurenční prostředí. Může se jednat o produkt, cenovou politiku, počet konkurentů a jejich sílu, vztahy se zákazníky a míru jejich lojality apod.

Obrázek 2. Zhodnocení konkurenčního prostředí



Zdroj: 8, s. 87-88

Dalším krokem je již hledání firem, na které je možné následně uplatnit danou analýzu. V daném kroce je vhodné zařadit do šetření nejen přímou konkurenci podniku, ale i firmy z vedlejších oborů. Výsledným krokem je vytvoření celkového popisu konkurenčního prostředí (8, s. 87-88).

3.1.3 Konkurenční postavení

Na konkurenční postavení podniku je možné nahlížet ze dvou úhlů pohledů – mikroekonomický a hospodářský. Jedná se o úhly pohledu, které se mohou vzájemně prolínat. Z pohledu mikroekonomické teorie může být reálné konkurenční postavení firmy představeno třemi typy: monopol, oligopol nebo monopolistická konkurence (9, s. 116-117).

V prvním případě jde o situaci, při které firma jako jediná nabízí produkt na trhu a nemá žádnou konkurenci. Příkladem takové firmy může být v českém prostředí Česká zbrojovka. Oligopol je situace, kdy je na trhu několik větších firem, které zpravidla sledují navzájem svoje rozhodnutí. Příkladem může být automobilový průmysl (9, s. 116-117).

Také oligopolní struktura může být představena jednou velkou firmou a několika menšími firmami. Nakonec monopolistická konkurence je představena situací, při které je velmi mnoho firem s odlišným produktem. Čistě teoreticky lze představit situaci s dokonalou konkurencí, kdy je na trhu nekonečně mnoho výrobců nabízejících stejný produkt, ale jde spíše o vědeckou abstrakci, nežli reálnou situaci na skutečném trhu (9, s. 116-117).

Hospodářský pohled je o něco jiný. První odlišností je to, že z pohledu podnikové ekonomiky, je konkurenční postavení zkoumáno ve vztahu k navazující strategii firmy, je zde konkurenční postavení zkoumáno nikoliv jenom z pohledu počtu konkurentů, síly podniku nebo jeho schopností ovlivnit cenu, ale i z pohledu samotného trhu.

Dále je zde možné se zcela běžně setkat s tím, že konkurenční postavení podniku je zkoumáno v souvislosti s atraktivností trhu a ve výsledku interakce vzniká matice o devíti prvcích (10, s. 437) – viz tabulka č. 2.

Tabulka 2. Konkurenční postavení vs. atraktivnost trhu (Portfolio matice GE)

Atraktivnost trhu	Velká	2. Udržet pozici	3. Investovat do růstu	9. Investovat selektivně
	Střední	1. Investovat selektivně	8. Soustředit se na ziskové klienty	6. Vytěžit možné maximum
	Malá	7. Bránit stávající pozici	4. Koncentrovat se na ziskové aktivity	5. Opustit
		Silné	Střední	Slabé
	Postavení vůči konkurenci			

Zdroj: 10, s. 437

V rámci zkoumání konkurenčního postavení, které je předmětem zkoumání dané diplomové práce, je podniku nabízeno zvolit jednu z devíti strategií uvedených výše (10, s. 437). Samozřejmě ideální je pro podnik udržení druhé strategie. Je ale také možné zvážit i pátou strategii zaměřenou na opuštění trhu.

3.2 Analýza okolí

Následující kapitola je věnována zhodnocení okolí podniku, a to dle jeho obsahu a rozsahu: makrookolí, mezookolí a nakonec mikrookolí. Účelem dané kapitoly není rozhodně poukázat na všechny možné způsoby analýzy okolí firmy, ale spíše poukázat na nejčastěji uplatnitelné způsoby analýzy okolí v praxi.

3.2.1 Analýza makrookolí

Prvním krokem ve vytvoření analýzy okolí podniku je zhodnocení jeho makrookolí. Jedná se o okolí, na které podnik má minimální nebo žádný vliv, ačkoliv zpětný vliv daného okolí na zkoumanou firmu je značný. Firma ale má sledovat vývoj v daném okolí a být připravena zavést určitá opatření (7, s. 16). Kromě toho zhodnocení vývoje makrookolí může přinést odhalení nových příležitostí a impulzů změn.

Jednou z klíčových charakteristik analýzy makrookolí je to, že daná analýza mnoho kdy vychází z veřejně dostupných zdrojů. Proto může být daná analýza využita pro různá odvětví (11, s. 236).

PEST analýza

Nejčastěji uplatnitelnou formou analýzy makrookolí je PEST analýza. Jedná se o analýzu okolí zahrnující čtyři oblasti: politické, ekonomické, sociální a technické. Politické okolí zahrnuje celou řadu vlivů, které mají svůj původ v politice. Může se jednat o komunální politiku, politiku hospodářské soutěže, míru korupce, míru zásahu vlády do ekonomiky, nebo dokonce i případné otázky lobbingu (1, s. 29-30).

Ekonomické okolí je zaměřeno na zhodnocení vývoje makroekonomických faktorů, zejména HDP, míry nezaměstnanosti, obchodní bilance nebo inflace (1, s. 29-30). Často je rovněž uváděna informace o vývoji úrokových sazeb, kupní síle obyvatel a jiných relevantních ukazatelích.

V rámci sociálního okolí je stěžejní posouzení demografického vývoje ekonomiky, a to jak z pohledu zákaznického, tak i z pohledu pracovního trhu. V dané oblasti je nejčastěji

vymezena věková, regionální struktura obyvatelstva, jeho vzdělávání, vzdělanost, migrace apod. (11, s. 236).

Technické okolí je ve znamení zhodnocení změn zaměřených na vládní podporu výzkumu a vývoje, celkového stavu technologie a nových objevů. Zde je nutné se zaměřit na celkové trendy ve změny technologií a rychlosti zastarávání (7, s. 17-19).

PESTLE analýza

Požadavky moderní doby ovšem poukázaly, že původní čtyři oblasti zmíněné v rámci PEST analýzy nejsou rozhodně postačující, proto původní oblasti byly rozšířeny o dvě další, kterými jsou legislativní a environmentální požadavky. Legislativní požadavky byly přidány kvůli tomu, že právě legislativa, její úroveň, transparentnost nebo celková vymahatelnost práva mnoho kdy mohou sloužit jedním z nejdůležitějších kroků pro vymezení okolí podniku (13, s. 14-15).

Legislativní okolí je důležité zejména z pohledu státní regulace ekonomiky, daňových nebo antimonopolních zákonů, vymezení možných obchodních bariér, investičních pobídek, obchodního nebo pracovního práva (11, s. 236).

V dnešní době výrazně roste zájem lidí o ekologii, sledování vlivu znečištění je jednou z klíčových témat dnešní doby (12, s. 14-15). Právě proto zohlednění ekologických faktorů je jednou z nejrychleji rostoucích oblastí. Oblasti jako balení, recyklace, nakládání s odpady apod. postupně se stávají stěžejní pro firemní rozhodování.

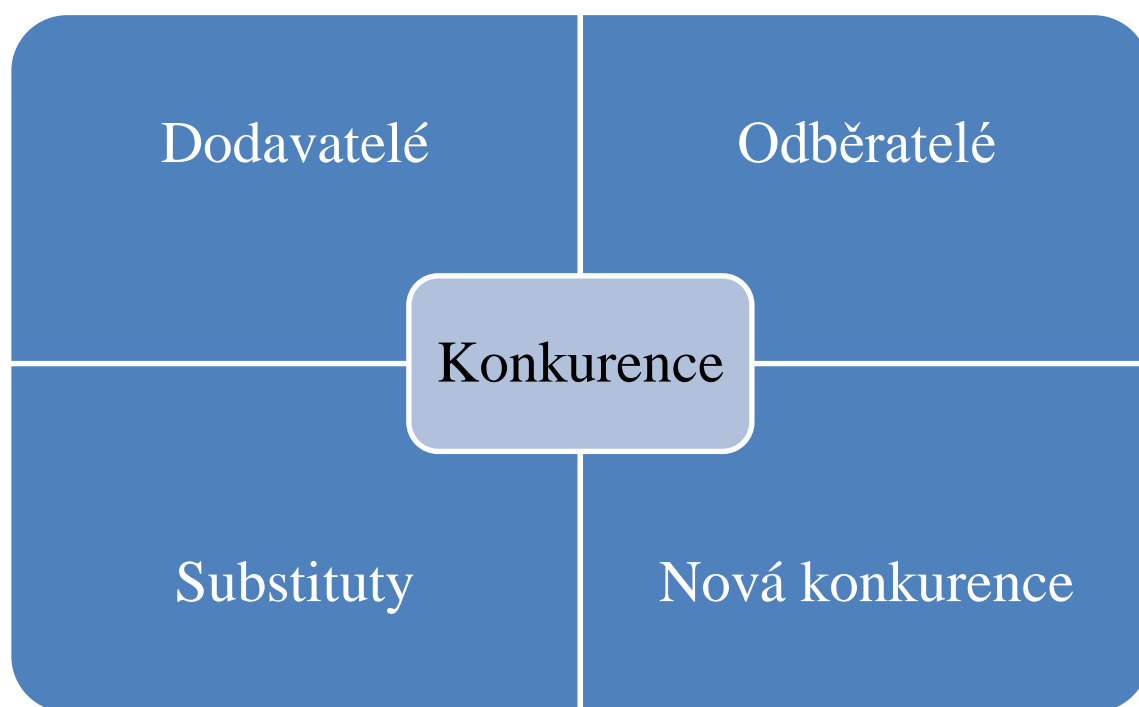
3.2.2 Analýza mezookolí

Mezookolí neboli mezoprostředí je navazující oblasti pro hodnocení, která se zpravidla dělá po zpracování analýzy makroprostředí. V podstatě jde o znalost struktury svého odvětví vzhledem k postavení podniku. Mezi klíčovými způsoby zhodnocení daného prostředí patří SWOT analýza a Porterův model (11, s. 32-33).

Porterův model

Porterův přístup je zobrazen na obrázku č. 3. Klíčovým bodem je podle modelu zhodnocení stávající konkurence (14, s. 72). Jedná se o krok, který je naprosto zásadní – konkurence není jenom o ohrožení podniku, může se jednat o výrazný zdroj benchmarkingu či nápadů. Firma může využívat kongruenci k porovnání své výkonnosti. Navíc v dnešní době existuje silný trend spolupráce se svými konkurenty na společných projektech ve snaze profitovat.

Obrázek 3. Porterův model pěti sil



Zdroj: 15, s. 41

S aktuální konkurencí úzce souvisí i možná budoucí konkurence. Reálná možnost vstupu nových konkurentů je významnou hrozbou pro postavení podniku (16, s. 103-104). Zde je nutné vymezit především možné bariéry pro vstupu – a to jak administrativní, tak i finanční, respektive marketingové či kulturní.

Substituty jsou různorodou skupinou hrozeb, v zásadě jde o možnost nahrazení produktů firmy jiným produktem. Zde, stejně jak i u vstupu možné konkurence je nutné počítat s úrovní nahraditelnosti (16, s. 103-104).

Dodavatelé jsou významnou součástí modelu, pokud se jedná o produkt, který je těžko nahraditelný, respektive náklady na nahrazení, kterého jsou relativně vysoké (16, s. 103-

104). Zřejmě nejviditelnějším případem dnešní doby jsou dodávky plynu do Evropy ze strany Ruska.

Zákazníci jsou středem pozornosti jakékoliv firmy (16, s. 103-104). Jedná se o hlavní důvod prosperity a vůbec existence podniku. Firma by měla naprosto dokonale znát nejen aktuální potřeby zákazníka, ale i jeho latentní potřeby.

SWOT

Při zhodnocení SWOT analýzy je využito rozdělení okolí podniku na silné, slabé stránky a příležitosti s hrozbami (17, s. 3). Jedná se o metodu, která zohledňuje jak vyloženě interní faktory podniku, tak i okolní svět.

Silné stránky podniku jsou jeho přednosti a vlastnosti, které pomáhají podniku nejen ustát konkurencí, ale zajistit i jeho rozvoj. Příkladem může být dobré jméno podniku, pověst, kvalitní management, široký sortiment služeb apod. (18, s. 303-304).

Snahou odhadnout slabé stránky je vymezit oblasti, kde by podnik mohl dosáhnout zlepšení, respektive, kde je nutné počítat s jeho omezení, která nelze odstranit, avšak je nutné zajistit jejich vhodné monitorování (17, s. 3).

Příležitosti je pozitivní změna v okolním světě podniku, kterou firma může reálně využít. Příkladem může být vstup na nové teritorium, rostoucí poptávka po určitém produktu, možnost lepšího využití personálu z důvodu změn v okolním světě apod. (20, s. 56).

U hrozeb jde o odhalení míst, která mohou mít negativní dopad na celkovou strategii a pozici firmy na trhu. Jedná se o vymezení vnějších vlivů, které mohou nejen mít negativní dopad na finanční ukazatele podniku, ale které mohou přivést dokonce k jeho zániku (17, s. 3).

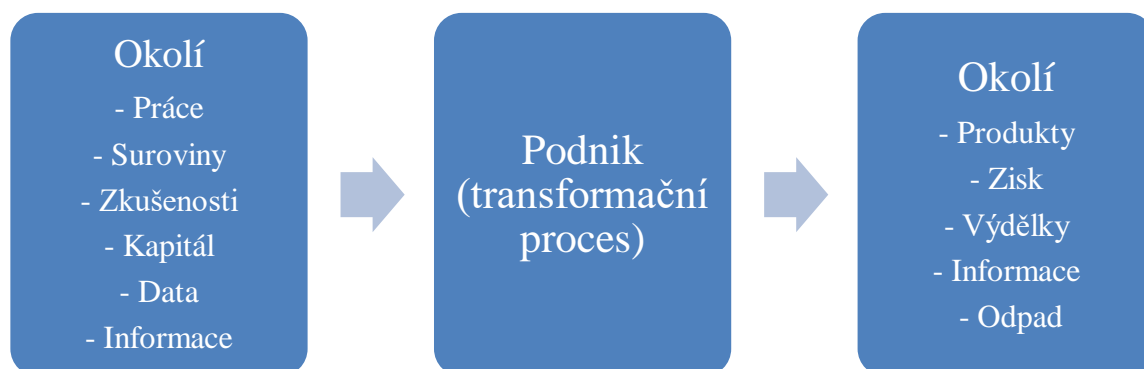
Ve výsledku vymezení silných, slabých stránek, stejně jak i příležitostí a hrozeb, vedení podniku de facto získává hotovou strategii – například pomocí uplatnění silných stránek využít příležitostí na trhu. Dalším příkladem je neustálé monitorování slabých stránek a hrozeb, které podnik nemůže ovlivnit (19, s. 205-206).

3.2.3 Analýza mikrookolí

Zhodnocení mikrookolí podniku je bezesporu nejstěžejnější pro provádění zhodnocení vývoje situace na trhu, jedná se o okolí, které má bezprostřední vliv na podnik, stejně jak i

podnik má sílu ovlivňovat svoje okolí v podobě vstupů a výstupů – viz obrázek č. 4. Podnik v podstatě provádí určitou transformaci vstupů na výstupy, přitom je v neustále interakci se svým okolím.

Obrázek 4. Okolí podniku



Zdroj: 21, s. 94

Mimo jiné zhodnocení mikrookolí musí zahrnovat: analýzu nejvýznamnějších podniků, výkonnost odvětví a jeho citlivost na hospodářský cyklus, konkurence a samozřejmě zhodnocení pozice dodavatelů a odběratelů (1, s. 29).

VRIO

Pro účely zhodnocení vyloženě vnitřního prostředí firmy je možné využít přístup VRIO. Jedná se o analýzu zohledňující následující kritéria: hodnotnost (value), vzácnost (rareness), nepodobitelnost (imitability) a celkovou schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization) (22, s. 110).

V podstatě VRIO analýza je tvořena ve formě tabulky, kde u každého ze čtyř uvedených kritérií je uvedena odpověď ano nebo ne a následně je připojen vysvětlující komentář. Výsledky jsou tak představeny v přehledné tabulce (23, s. 81).

MOSER

Pro vnitřní prostředí je možné také využít způsob hodnocení firmy MOSER: mistrovství, originalita, styl, exkluzivita a renomé (22, s. 110-111). Jedná se o firmu prodávající

exkluzivní sklářská díla. Proto její přístup je vhodný pro firmy s dražší a jedinečnou produkcí.

Pod pojmem mistrovství se skrývá jedinečnost a preciznost. Jde o to, aby firma byla nejlepší ve svém oboru. Originalita je nenapodobitelnost, výrobek firmy by v tomto případě měl být zcela individuální. Styl je symbolem krásy a kvality. Výrobek firmy by měl být výraznou uměleckou hodnotu. Exkluzivita zdůrazňuje, že se nejedná o masový výrobek, ale o lidi, kteří milují luxus a trvalou hodnotu. Nakonec renomé je v podstatě o vnímání značky ze strany spotřebitelů (22, s. 110-111).

Zhodnocení konkurence

Při zhodnocení vlivu konkurence je nezbytně nutné provést celkový rozbor konkrétní situace, zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, případné akce a reakce nejbližších konkurentů (7, s. 47).

Je možné ale uvést daleko sofistikovanější přístup ke zhodnocení konkurence (24, s. 71). Dle daného přístupu je nutné konkurenci v odvětví zkoumat dle šesti faktorů: stupeň koncentrace, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů, rostoucí výrobní kapacita a bariéry vstupu/výstupu.

U stupně koncentrace jde o zhodnocení počtu firem v odvětví a jejich podílu na trhu (24, s. 71). Čím je větší stupeň koncentrace, tím bude docházet i k ostřejší konkurenci. I naopak – aktivita jedné firmy vyvolá okamžitou reakci u ostatních firem.

U diferenciací produktu jde o vlastnosti samotného produktu nebo služby – konkurence roste, pokud jsou produkty méně diferencují: například v oblasti kvality, tvaru nebo jiných vlastností. U změny velikosti trhu jde o celkový trend změny trhu – v případě růstu trhu dojde k oslabení konkurence (24, s. 71).

V rámci struktury nákladů jde především o zohlednění podílu fixních nákladů na celkových nákladech. Pokud je jejich podíl vysoký, firmy mají tendenci konkurovat více cenou. U rostoucích výrobních nákladech jde o porovnání růstu trhu a růstu výrobních nákladů: v případě nárůstu trhu menšího než nárůst výrobních nákladů, vyvolá to ostrou konkurenci (24, s. 71).

U bariéru vstupů jde o logické vymezení marketingových, administrativních nebo jiných nákladů. Zpravidla platí, že čím je vyšší bariéra vstupu, tím je nižší konkurence. Zde je nutné počítat i s bariérami na straně výstupu. Někdy pro firmy může být obtížně vystoupit z postupně se smršťujícího se trhu (24, s. 71).

3.3 Konkurenceschopnost a její zdroje

Konkurenceschopnost je možné rozčlenit do několika úrovní: makro, mezi a mikro. Pod makroúrovní se má na mysli celkový rámec ekonomiky a rozvojovou orientaci společnosti. Meziúroveň je zastoupena hospodářskou politikou a činnostmi podpůrných institucí. Nakonec mikroúroveň je předmětem zájmu dané diplomové práce, zde jde o postavení firem či jejich seskupení (25, s. 15).

V dalším textu se bude mluvit pouze o poslední rovině konkurenceschopnosti, která je stěžejní pro danou diplomovou práci. Nejobecněji je možné zdroje konkurenceschopnosti rozdělit na hmotné a nehmotné. Kromě toho je možné mluvit o existenci dalších zdrojů, které nelze jednoznačně zařadit do žádné z těchto dvou skupin.

3.3.1 Hmotné zdroje

Zdrojem konkurenceschopnosti může být přístup k přírodním zdrojům (25, s. 15). Příkladem je pozice ruského podniku Rosneft anebo Saudi Arabian Oil Co ze Saudské Arábie. Úspěch daných podniků je podmíněn přístupem k ropě těžené v jejich domovské zemi. Zde je ovšem možné narazit na celou řadu protikladů – například ropa se stala motorem rozvoje ekonomiky Sjednocených arabských emirátů nebo Norska, avšak ve Venezuele přivedla k vládě diktátora, a to již nemluvě o současné situaci v Rusku.

V souvislosti s přístupem k přírodním zdrojům se také často mluví i o přístupu k fyzickým zdrojům, které se také mohou stát zdrojem konkurenční výhody, sem patří například strojové vybavení, výrobní plochy nebo skladovací prostory (13, s. 120).

Ve výsledku jde o existenci výrazné bariéry pro vstup dalších firem na daný trh. Příkladem je situace v automobilovém průmyslu, kde není možné mluvit o existenci středních podniků, daný druh podnikání je umožněn jen velkým korporacím, které jsou schopny generovat výrazné úspory z rozsahu vyplývající z vlastnictví velkého počtu hmotných strojů a vybavení.

Do dané oblasti je také možné zahrnout i přístup k finančním zdrojům, které jsou naprosto nezbytně nutné pro rozvoj podnikání, nebo vstup na zahraniční trhy. Přitom u finančních

zdrojů nemusí se nutně jednat o disponibilní finanční kapitál, ale může jít i o celkovou možnost získat úvěr (13, s. 120).

Jedná se mimochodem o jednu z nejdiskutovanějších položek u malých a středních podniků – ty, na rozdíl od velkých firem, mají omezený přístup k finančním zdrojům, ať se jedná o bankovní úvěr anebo rozšíření činnosti pomocí úpisu dluhopisů či akcií. Právě proto jsou z tohoto pohledu velké podniky ve značné výhodě.

3.3.2 Nehmotné zdroje

Oproti tomu zdrojem konkurenceschopnosti podniku může být nehmotný kapitál podniku. Jde o vytvoření osobnosti podniku (anglicky Corporate Identity). Zde jde o práci se třemi faktory: Corporate Design (obraz podniku), Corporate Communication (komunikace podniku) a Corporate Behaviour (chování podniku). Jde o zdůraznění identity a značné integrity podniku (24, s. 75).

Výsledkem působení těchto faktorů je značné odlišení produktu firmy od její konkurence, které mohou být hlavním motivem pro volbu produktu právě u dané firmy. Právě proto hraje péče o firemní značku je v dnešním strategickém řízení naprosto klíčovou roli.

Zdrojem konkurenceschopnosti může být i vhodný CRM, který umožní firmě lépe se věnovat svým zákazníkům. CRM dokáže daleko lépe provádět segmentaci zákazníků a následně s nimi komunikovat (26, s. 128-129). Ve výsledku lepší znalosti přání a potřeb svých klientů, podnik dokáže daleko efektivněji než jeho rivalové splnit přání a potřeby klientů.

V souvislosti s CRM je možné také zmínit vhodně nastavený internet marketing – a to zejména SEO optimalizace webových stránek anebo PPC reklamu. V dnešní době se nejedná o vyloženě konkurenční výhodu, ale spíše o běžnou součást marketingu (27, s. 77). Práce s ICT je tak každodenním „chlebem“ jakéhokoliv marketéra.

Nehmotným zdrojem konkurenceschopnosti může být zaměření na úzce zvolenou skupinu zákazníků. Ve výsledku naprosto dokonale znalosti nejen aktuálních přání a potřeb své skupiny, ale i potřeb majících latentní charakter, firma dokáže lépe vyhovět svým zákazníkům.

Výrazným zdrojem konkurenční výhody podniku může být (4, s. 119). Jedná se podle ní o primární jednotky výkonu v organizacích. Navíc autorka uvádí, že týmová spolupráce se stala ideálním modelem pracovního chování. Individuální výkon sice také hraje svou roli, avšak vhodně nastavený management pobízející k lepším výkonům ve formě kooperace uvnitř týmu je podstatným zdrojem konkurenceschopnosti.

V souvislosti s týmovou spoluprací jako zdrojem konkurenceschopnosti se také často mluví o celkovém přístupu k řízení kvality v podniku (28, s. 64). Bohužel stále málo firem si uvědomuje, že kvalitu je nutné řídit.

V dnešní době hodně skloňovaným principem konkurenceschopnosti je koncentrace dovedností a znalostí na určitém území. Jedná se o přístup zdůrazňující kláštery, tedy seskupení nejen firem, ale i místní vlády, vládního sektoru nebo vzdělávacích institucí. Jde o klasický případ územní konkurenceschopnosti. Ve výsledku bližší kooperace firem, vlády či místních vzdělávacích institucí může vznikat vhodný synergický efekt pro všechny zúčastněné strany.

Související oblastí je zvládání podnikových procesů. Zdrojem konkurenční výhody podniku může totiž být schopnost vedení firem zvládat běžné podnikové procesy lépe, nežli to dělá konkurence (29, s. 21). Jinými slovy, podnik, který lépe a efektivněji zvládá běžné podnikové procesy dokáže získat převahu nad svou konkurencí. Právě proto procesní řízení je v dnešní době velkým tématem podnikové strategie.

V souvislosti s procesním řízením se také hovoří i o inovačním řízení (30, s. 48-49). Jedná se o aspekt konkurenceschopnosti, který je založen na neustálém hledání a aplikací inovačních změn v aktuálním řízení podniku. Jde o proaktivní reakci firmy, kdy vedení organizace nečeká na změny ve svém okolí a následně uplatňuje změny, ale naopak proaktivně hledá, kde by mohlo dojít ke změně. Ve výsledku se podnik dostává do situace, ve které získává nové trhy, kde konkurence není natolik silná.

3.3.3 Ostatní zdroje

Zdrojem konkurenceschopnosti je schopnost podniku produkovat zboží nebo službu s vysokou přidanou hodnotou, ale za přijatelných celkových nákladů (31, s. 188). Přitom daná přidaná hodnota by měla být posuzována ze strany zákazníka. Proto jako zdroj

konkurenční výhody se jeví zkoumáním pozice produktu v očích jeho aktuálních nebo potenciálních klientů.

Určitým přístupem k získání konkurenční výhody je nastavení cen, které jsou nižší, nežli je tomu u konkurence. Zde je ale nutné počítat s velice závažnými riziky pro podnik – zpravidla taková firma nedokáže udržet nízké ceny delší období. V opačném případě dojde ke zhoršení kvality, což může následně vyvolat odliv zákazníků, kteří nebudou tolerovat dané snížení kvality konzumované produkce (32, s. 86).

Samozřejmě lze namítat, že existuje celá řada podniků, které jsou relativně úspěšné v provozování low-cost služeb (32, s. 86). Jedná se ale o součást jejich dlouhodobé strategie, nikoliv snahu dočasně vyhrát nad konkurencí.

Kromě samotného přístupu ke zdrojům, o čemž se mluvilo na začátku dané kapitoly, je možné mluvit o napodobitelnosti a životnosti zdrojů (7, s. 102). Autorka dále píše, že nemusí se jednat o napodobitelnost, ale i o jinou možnost získání daných zdrojů – například pronájmem. Ve výsledku firmy, které nemohou zabezpečit nenapodobitelnost svých zdrojů, mohou čelit výrazné konkurenci. U životnosti autorka uvádí, že cílem firmy by nemělo být pouze získání zdrojů, ale i zajištění jejich životnosti v delším časovém horizontu.

Dále autorka rozvádí danou myšlenku a píše, že v dnešní době dochází k relativně rychlému zastarávání vyloženě hmotných zdrojů konkurenční výhody, jako jsou například výrobní zařízení (7, s. 102). I naopak nehmotné zdroje konkurenceschopnosti jako jsou například know-how, image nebo ochranná známka se vykazují podle ní větší životností.

3.4 Typy strategií

Další kapitola je již věnována strategiím a přístupu k jejich rozdělení. Ze začátku je pozornost věnována samotné dimenzi strategií a posléze nejčastějším způsobem rozdělení strategií: strategie podle hierarchických úrovní a strategie podle cílů a záměrů. Na konci kapitoly je uvedeno rozdělení vyloženě marketingových strategií.

3.4.1 Definice a rozsah strategie

Samotný pojem strategie pochází ze staré řečtiny a je nerozdílně spojen s vojenskou oblastí – šlo o vojenské umění nebo osobu vojenského velitele (33, s. 32). V dalším textu je pozornost zaměřena na strategii z obchodního a podnikatelského pohledu.

Strategii podniku je možné vnímat ve dvou rovinách – tradiční a moderní. Z tradičního pohledu jde o „*Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů*“. Z daného úhlu pohledu jde o spíše statický přístup. Z moderního pohledu jde spíše o zdůraznění připravenosti podniku na budoucnost, kde jsou „*Určeny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku*“ (34, s. 1).

Strategie tak v podstatě určuje základní směry vedoucí k dosažení požadovaných cílů. Součástí jakékoliv strategie je vymezení zdrojů nebo prostředků, časový harmonogram, a nakonec zdroje nutné k dosažení cílů (35, s. 51).

3.4.2 Strategie podle hierarchických úrovní

Strategie podniku je možné členit podle hierarchických úrovní na následující typy: celopodniková strategie, strategie SBU (strategické podnikatelské jednotky), funkční strategie a marketingová strategie (22, s. 31-32).

První typ strategie je nejrozsáhlejší, jedná se v podstatě o vymezení firmy jako entity v rámci jejího okolí. Zde se rozhoduje o alokaci zdrojů, jedná se o oblast řízení podniku, která spadá

pod vrcholové vedení. Při realizaci strategie SBU jde již o strategii zaměřenou na úroveň jednotlivých podnikatelských jednotek. Jde o určitou míru decentralizace podnikových činností, a to s cílem rychleji reagovat na změny na trhu (22, s. 31-32).

Funkční strategie již vychází z nejnižší strategické úrovně, jde o podobu konkrétních a specifických operací, jde spíše o taktickou úroveň managementu – příkladem je obchodní strategie, finanční strategie, výrobní strategie apod. Nakonec marketingová strategie je hlavním předmětem zájmu dané diplomové práce, jde o oblast marketingového rozhodování spojenou s marketingem. Veškeré výše uvedené strategie musejí být vhodným způsobem provázány, a to podle obrázku č. 5 (22, s. 31-32).

Jak je zřejmé z obrázku č. 5 na vrcholu řízení se nachází strategie podniku, ta nejen přiděluje zdroje jednotlivým podnikatelským jednotkám, ale zároveň rozhoduje o celkovém strategickém směru vývoje organizace. Strategie rovněž počítá i s určitými omezení vyplývajícími z charakteru trhu. Na druhou stranu strategie firmy musí dostávat aktuální informace „z terénu“, a to se zohledněním hrozeb a příležitostí. Následně je nutné s danou informací pracovat v rámci strategického rozhodování (22, s. 32).

Obrázek 5. Vazby mezi strategiemi



Zdroj: 13, s. 32.

Je ovšem nutné poznamenat, že v rámci strategického řízení může docházet ke vzniku rozporu mezi cíli vlastníků a manažerů z pohledu strategie. První zájmová skupina sleduje

za hlavní strategický cíl zhodnocení svých vlastních prostředků, kdežto druhá skupina sleduje za cíl rozvoj podniku (22, s. 31-32).

3.4.3 Strategie podle cílů a záměrů

Dalším způsobem rozdělení podnikových strategií je hledisko cílů a záměrů, které vyplývá z aktuální analýzy trhu. V podstatě jde o konečný cíl managementu firmy. Zde je sledován finální nebo žádoucí stav podniku. Dle daného hlediska je možné mluvit například o růstové, stabilizační, zvrátové, sklížení nebo strategií na ukončení podnikání (36, s. 45).

První příklad přijde v úvahu na rychle rostoucím trhu, kdy firma působí v dynamickém okolí, které nabízí velké příležitosti pro další rozvoj – v tomto případě je nutné počítat s flexibilitou. Obranná strategie připadá v úvahu ve vysoce konkurenčním prostředí, kdy je nutné počítat spíše s obranou již dosaženého podílu na trhu (36, s. 45).

Zvrátová strategie může najít uplatnění pro případ určitého zvratu v okolí. Strategie sklížení je vhodná pro stabilní trh, kde sice nedochází k výraznému růstu, ale nejde ani o pokles. Poslední typ strategií je vhodné pro postupné opuštění trhu z důvodu jeho neatraktivitu (36, s. 45). Samozřejmě výše uvedený výčet je pouhým nastíněním skutečné situace na trhu, zcela běžně se totiž stává, že firma uplatňuje mix strategií, a to například podle svých produktů nebo služeb.

3.4.4 Marketingová strategie

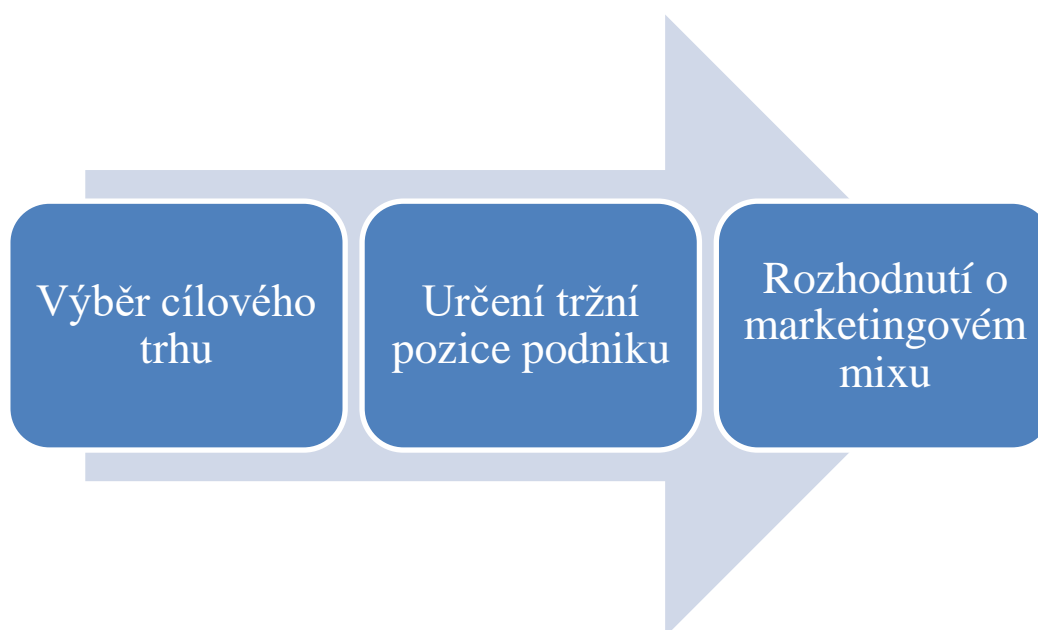
Z hlediska dané diplomové práce je stěžejní se zastavit u marketingové strategie. Jedná se o součást celkové strategie podniku, má se ale upozornit, že marketingová strategie je určena spíše marketingovému oddělení. Jedná se (35, s. 51) o širší marketingový cíl organizace, smyslem kterého je splnit marketingové cíle. Marketingová strategie podle autorů zpravidla upravuje sortiment, cenovou oblast a komunikaci.

Marketingovou strategii je možné rozšířit (9, s. 24) a uvést, že do její dimenze kromě výše uvedených spadají také oblasti motivace a zainteresovanosti marketingových pracovníků, informační zabezpečení marketingu a celkové personální zabezpečení marketingových aktivit.

Marketingová strategie v dynamice

Na marketingovou strategii je možné hledat i v dynamice (37, s. 22) – viz obrázek č. 6. Prvním bodem je samotný výběr cílového trhu, a to pomocí segmentace. Jedná se o zhodnocení a následné rozdělení trhu dle určitých kritérií na segmenty – příkladem je velikost a kupní síla. Podnik v rámci daného kroku se zaměřuje na určitý segment nebo skupinu segmentů, kterou je schopen kvalitně obsloužit.

Obrázek 6. Marketingová strategie v dynamice



Zdroj: 37, s. 22

Dalším krokem je určení tržní pozice firmy. Jedná se o oblast, která je založena na práci s konkrétní konkurenční výhodou podniku. Pochopitelně u konkurenční výhody jde o její postavení z pohledu zákazníka. Nakonec posledním krokem je podle autorů rozhodnutím o marketingovém mixu, tedy souhrnem specifickým marketingových nástrojů (37, s. 22).

Porterův přístup

Častým způsobem rozdělení strategií je tak zvaný Porterův přístup založený na generických strategiích. Nejčastěji se jedná o tři typy: strategie vůdčího postavení v nákladech, strategie diferenciacce a strategie koncentrace (38, s. 102-103).

Strategie vůdčího postavení v nákladech vychází z toho, že firma bude úspěšná v případě poskytnutí na trhu zboží nebo služby za cenu nižší, nežli je schopna nabídnout konkurence.

Zde je ovšem nutné upozornit, že nejde o plošné snížení nákladů, ale o propracované a podložené snížení založené na úsporách z rozsahu, standardizaci výroby, snížením zbytečných výdajů apod. Příkladem dané strategie je například přístup low cost leteckých dopravců, jejichž služby jsou omezeny na minimum, v podstatě jde o poskytnutí pouze přepravních služeb (38, s. 102-103).

Strategie diferenciacce již naopak vychází z toho, že produkt firmy je jedinečný a není snadno napodobitelný. Firmy uplatňující danou strategii pracují zejména se svou značkou – příkladem je výrobce luxusních hodinek Rolex nebo Omega. Zde ovšem je nutné počítat s vyššími náklady (38, s. 102-103).

Strategie koncentrace, jak to již napovídá samotný název, vychází z úzkého cílového segmentu. Firma v tomto případě naprosto dokonale zná svého zákazníka a jeho potřeby, zde se dokonce mluví o mikro segmentech nebo dokonce tržních výklencích (38, s. 102-103).

Kotlerův přístup

Kromě přístupu od Portera je v hospodářské praxi často uplatněn Kotlerův přístup vycházející ze čtyř druhů strategií: vedoucí firma na trhu, tržní vyzyvatel, následovatel a nakonec vyklenář (24, s. 74-75).

První typ marketingové strategie si může dovolit uplatnit firma, která má dominantní postavení na trhu, jde o postavení s přibližně 40 % tržním podílem. Takový podnik zpravidla na trhu určuje tržní podmínky, jelikož je schopen relativně snadno předběhnout konkurenty například zavedením nových výrobků, cenami, reklamou apod. (24, s. 74-75).

Tržní vyzyvatel je firma, která je přímým rivalem dané organizaci, zpravidla se jedná o podnik, který má druhou, třetí nebo čtvrtou pozici na daném trhu. Zde je již nutné mluvit o silně ofenzivní strategii, takový podnik zpravidla hledá slabá místa v pozici tržního vůdce a následně se na něj soustřeďuje (24, s. 74–75).

Následovatel je podnik, který má nejmenší podíl na trhu. Daná firma se zpravidla vyhýbá výraznému konkurenčnímu boji. Podnik uplatňující danou strategii je zpravidla následovatelem hlavní firmy na trhu (24, s. 74–75).

U pozice vyklenaře jde o zaměření na výklenky na trhu – zde jde o klasické zaměření na úzce zvolenou skupinu zákazníků, například na základě geografické segmentace (24, s. 74–75).

4 Vlastní práce

Dále je proveden vlastní výzkum ve zvolené oblasti, a to podle metodiky uvedené na začátku dané diplomové práce: informace o společnosti, analýza okolí a odhalení prvků aktuální konkurenceschopnosti.

4.1 Informace o společnosti

Před začátkem samotného šetření je nutné uvést základní informaci o zkoumané společnosti, a to na základě vymezení aktuálního umístění firmy na trhu, zhodnocení portfolia (nabídky), celkového zhodnocení oboru působení, krátké historie podniku a zhodnocení finančních ukazatelů za posledních dostupných osm let.

4.1.1 Představení podniku

Historie podniku začíná v 50. letech minulého století. V tehdejším komunisty ovládaném Československu pochopitelně nešlo o primární zaměření firem na vyhovění poptávky zákazníka. Klíčové bylo ale splnění politických cílů vytyčených vedením země (39).

Na druhou stranu komunisté nemohli zcela ignorovat poptávku lidí po nápoji colového typu. Právě proto došlo ke vzniku poměrně zajímavého nápadu – nahradit „kapitalistický“ nápoj Coca-Cola, který byl nedostupný, avšak známý na českém trhu, jeho „komunistickou“ alternativou (39).

Samozřejmě po celou dobu existence komunistického Československa nešlo mluvit o konkurenčním trhu a de facto trh sycených nápojů s orientací na nápoje colového typu byl na místním českém a slovenském trzích zcela ovládan Kofolou. Zajímavé je, že se firmě nepovedlo prosadit na sousedních trzích, kde také vládl komunismus – například v sousedním Polsku nebo Východním Německu.

Zlomovým okamžikem pro podnik se stala sametová revoluce. Pád komunistického režimu tak logicky přinesl i propad pozice podniku na českém a slovenském trzích, který dosud měl de facto monopol. Důvod je snadný – na místní trh vstoupila mezinárodní konkurence, která měla výraznou ekonomickou sílu a marketingové know-how (39). Zcela běžně se v dané historické periodě mluvilo o ukončení činnosti podniku.

Zlomový okamžik je spojen s nákupem podniku na konci 90 let řeckou rodinou. Od daného historického okamžiku je možné mluvit o znovuzrození značky. V roce 2002 došlo k odkupu práv na výrobu sirupu Kofu, který byl vyráběn firmou Ivax. Ve výsledku se tak firma dokázala snížit závislost na svých dodavatelích. V letech 2003-2005 dochází k masové expanzi firmy na sousední polské a maďarské trhy.

Od té doby začíná fáze bouřlivého rozvoje podniku – zavedení nových technologií, posílení expanze na zahraniční trhy, neustále představení novinek apod. Díky tomu se stala firma úspěšnou z ekonomického hlediska a vzorem toho, že i vyloženě místní značka dokáže být úspěšná v konkurenčním boji proti daleko silnějším soupeřům.

Zkoumaná firma má velice rozsáhlou škálu produkce. Mezi hlavními brandy firmy patří jak sycené nápoje, tak i vody, sirupy, energetické drinky, čaje nebo dokonce fresh bary zastoupené Ugo – viz obrázek č. 7.

Podnik tak má naprosto výbornou diverzifikaci svého portfolia. Kromě vlastních značek, podnik je rovněž i oficiálním distributorem dalších značek, mezi nejdůležitější patří čaj Dilmah, nápoj Rauch nebo Pepsi.

Obrázek 7. Hlavní brandy a značky Kofoly

Categories	Main own brands	Distributed & licenced brands
Carbonated beverages	      	  
Waters	    	  
Non-Carbonated beverages	  	
Syrups	  	
Fresh&Salat bars		
Other	  	

Zdroj: 40

V současné době se podnik zaměřuje na ekologickou stránku svého provozu a omezení odpadové činnosti. Podle vedení firmy dokonce „Nápojáři budou mít do roku 2030

vyřešeno, jak naložit s tím, že po nich nebude žádný odpad a zároveň to dokáží s minimální emisní stopou“ (41). Jedná se o celosvětový trend založený na minimalizaci odpadů.

Hlavním trhem odbytu pro podnik je Česká republika, kde se realizuje více než polovina produkce firmy – viz tabulka č. 3. Na druhém místě pak logicky následuje Slovensko s 27,1 % podílem na prodejkách. Podnik ve svých zprávách daný region dokonce pojmenovává jako ČeskoSlovensko (CzechoSlovakia) (40).

Zajímavé je, že třetí místo zaujalo Slovinsko, které se jeví na první pohled jako relativně malý trh. Balkánské země navíc mají nejvyšší tempa růstu tržeb, které se pohybují ročně ve výši 10-15 % (40). Právě kvůli tomu je nutné v rámci analýzy makrookolí zmínit i tyto země.

Tabulka 3. Rozložení tržeb podniku Kofola podle regionů

Země	Podíl v %
Česká republika	54
Slovensko	27,1
Slovinsko	11,2
Chorvatsko	3,9
Polsko	1,4
Jiné země	2,4

Zdroj: 40. Vlastní výpočty

Snahou podniku je mít výrobní závody přímo v zemi, kde firma působí – viz obrázek č. 8. Zajímavé je, že sídlo podniku není v Praze, ale spíše nedaleko českých, slovenských a polských hranic. Firma se tak snaží šetřit za dopravní náklady.

Obrázek 8. Mapa závodů podniku Kofola



Zdroj: 40.

Celkové tržby podniku se pohybují na úrovni 7 miliard Kč, čistý zisk se pohybuje na úrovni 150 milionů Kč. Firma poskytuje práci přibližně dvěma tisícům zaměstnanců a její akci je možné si pořídit na Burze cenných papírů Praha, a.s. (40).

Vedení firmy jako jedna z prvních zaujala jednoznačný postoj vůči současné válce na Ukrajině. Jak uvedlo vedení firmy ještě v březnu roku 2022: „*Putinovská agrese na Ukrajině se mnou cloumá. Prožívám to velmi osobně. Možná i proto, že podobnými hrůzami bratrovražedné války si prošel před více než 70 lety můj táta, moji prarodiče a celá naše řecká rodina. Jako by se mi to teď ozývalo někde v genech*“. Firma nabídla především součinnost a finanční pomoc vedení města – jedná se o poskytnutí vozů, přímou finanční a materiální pomoc v celkové výši deseti milionů korun a také možnost zaměstnání uprchlíků (42).

4.1.2 Finanční analýza

Po základním představení podniku je možné se věnovat finanční analýze firmy. Pro účely této práce je zohledněna osmiletá časová osa – od roku 2014 do roku 2021. Pro lepší přehlednost a identifikaci významných odchylek je použit aritmetický průměr a index růstu, který je vypočten jako podíl roku 2021 a 2014.

Tabulka 4. Finanční analýza hlavních položek aktiv podniku Kofola v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr	Index růstu 2021/2014
Celková aktiva v tis. Kč	5 959 862	8 491 014	8 019 883	6 578 868	6 563 030	6 916 438	7 537 249	7 235 598	7 162 743	1,2
Dlouhodobá aktiva v tis. Kč	4 171 985	5 095 724	4 915 863	4 786 195	4 348 833	4 393 998	5 683 537	5 306 289	4 837 803	1,3
Oběžná aktiva v Kč	1 787 877	3 395 290	3 104 020	1 792 673	2 214 197	2 522 440	1 853 712	1 929 309	2 324 940	1,1
Dlouhodobá aktiva podíl na aktivech	70,0 %	60,0 %	61,3 %	72,8 %	66,3 %	63,5 %	75,4 %	73,3 %	67,8 %	1,0
Oběžná aktiva podíl na aktivech	30,0 %	40,0 %	38,7 %	27,2 %	33,7 %	36,5 %	24,6 %	26,7 %	32,2 %	0,9
Dlouhodobá aktiva změna oproti předchozímu roku v %		22,1 %	-3,5 %	-2,6 %	-9,1 %	1,0 %	29,3 %	-6,6 %	4,4 %	
Dlouhodobá aktiva změna oproti předchozímu roku v tis. Kč		923 739	-179 861	-129 668	-437 362	45 165	1 289 539	-377 248	162 043	
Oběžná aktiva změna oproti předchozímu roku v %		89,9 %	-8,6 %	-42,2 %	23,5 %	13,9 %	-26,5 %	4,1 %	7,7 %	
Oběžná aktiva změna oproti předchozímu roku v tis. Kč		1 607 413	-291 270	-1 311 347	421 524	308 243	-668 728	75 597	20 205	

Zdroj: 40. Vlastní výpočty

Aktiva podniku se pohybují na úrovni 7,1 miliard Kč. Největším podílem na celkových aktivech má dlouhodobá aktiva, která se podílí sedmdesáti procenty na bilanční sumě. Jedná se o stroje, zařízení a vozidla. Jde o typickou situaci pro podnik z daného odvětví – firma ke svému provozu potřebuje především hmotné zdroje.

Jedinou výjimkou je rok 2020. od daného roku podíl dlouhodobých aktiv převýšil sedmdesátiprocentní hranici. Bylo to způsobeno přírůstkem (akvizicí) dceřině společnosti ve výši 921,7 mil. Kč a významným kurzovým přeceněním majetku zahraničních subjektů skupiny ve výši 553,6 mil. Kč (40).

V roce 2021 došlo naopak k poklesu hodnoty dlouhodobých aktiv, a to kvůli měnovému přecenění majetku zahraničních subjektů ve výši 87,6 mil. Kč a mimořádných odpisů ve výši 545,9 mil. Kč (40).

Další výraznou změnou je pokles objemu oběžných aktiv v roce 2017, a to o 42,2 % neboli 1,3 milionů Kč. Důvodem je výrazné snížení hotovostních prostředků z následujících důvodů: čisté splátky úvěrů ve výši 400 tisíc Kč, výplatě dividend ve výši 300 tisíc Kč a nákup vlastních akcií za 490 tisíc Kč (40).

Při pohledu na strukturu pasiv je zřejmé, že až do roku 2018 využíval ke svému financování především vlastní kapitál. Všechno se ovšem změnilo v roce 2018 a od té doby podíl vlastního kapitálu vůči cizímu klesl na úroveň 20-25 %. V podstatě jde o významnou změnu ve finančním řízení firmy. Je to způsobeno poklesu počtu vlastních akcií, které se následně odehrálo na základním kapitálu a později bylo vidět i ve vlastním kapitálu, a to ve výši přibližně 1 miliardu Kč.

Žádné další výrazné změny ve struktuře financování nelze vyzorovat.

Tabulka 5. Finanční analýza hlavních položek pasiv podniku Kofola v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr	Index růstu 2021/2014
Cizí kapitál v tis. Kč	3 383 033	5 620 812	5 280 415	4 604 882	5 087 784	5 402 888	6 230 057	5 938 639	5 193 564	1,8
Vlastní kapitál v tis. Kč	2 576 829	2 870 202	2 739 468	1 973 986	1 475 246	1 513 550	1 307 192	1 296 959	1 969 179	0,5
Podíl VK/CK	76,2 %	51,1 %	51,9 %	42,9 %	29,0 %	28,0 %	21,0 %	21,8 %	40,2 %	0,3
Vlastní kapitál změna oproti předchozímu roku v %		11,4 %	-4,6 %	-27,9 %	-25,3 %	2,6 %	-13,6 %	-0,8 %	-8,3 %	
Vlastní kapitál změna oproti předchozímu roku v tis. Kč		-61 128	-145 601	68 795	-293 488	417 365	-210 273	174 692	-7 091	
Cizí kapitál změna oproti předchozímu roku v %		66,1 %	-6,1 %	-12,8 %	10,5 %	6,2 %	15,3 %	-4,7 %	10,7 %	
Cizí kapitál změna oproti předchozímu roku v tis. Kč		2 237 779	-340 397	-675 533	482 902	315 104	827 169	-291 418	365 087	

Zdroj: 40. Vlastní výpočty

Tabulka č. 6 uvádí vývoj zisku a tržeb podniku. Tržby firmy se ovšem pohybují stabilně na úrovni 6,6 miliard Kč, což odpovídá stabilnímu trhu. Zisk podniku je značně kolísavou veličinou a je odvíjen především od nákladů. V roce 2019 dosáhl zisk svého maxima ve výši 276 milionů Kč, kdežto v roce 2020 se jednalo jen o 65 milionů, zřejmým důvodem byly vládní restriktce a propad prodejů v segmentu hotelů a restaurací.

V roce 2018 dosáhla dokonce firma ztráty, což lze to vysvětlit nárůstem nákladů spojených a marketingem, dopravou, administrativou a poklesem tržeb pro polský trh.

Tabulka 6. Finanční analýza výsledku hospodaření a tržeb podniku Kofola v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr	Index růstu 2021/2014
Výsledek hospodaření v tis. Kč	290 129	229 001	83 400	152 195	-141 293	276 072	65 799	240 491	149 474	0,8
Celkové tržby tis. v Kč	6 275 391	7 156 732	6 998 960	6 963 278	6 159 179	6 409 467	6 171 455	6 636 218	6 596 335	1,1
Výsledek hospodaření změna oproti předchozímu roku v %		-21,1 %	-63,6 %	82,5 %	-192,8 %	-295,4 %	-76,2 %	265,5 %	-43,0 %	
Výsledek hospodaření změna oproti předchozímu roku v tis. Kč		-61 128	-145 601	68 795	-293 488	417 365	-210 273	174 692	-7 091	
Celkové tržby změna oproti předchozímu roku v %		14,0 %	-2,2 %	-0,5 %	-11,5 %	4,1 %	-3,7 %	7,5 %	1,1 %	
Celkové tržby změna oproti předchozímu roku v tis. Kč		881 341	-157 772	-35 682	-804 099	250 288	-238 012	464 763	51 547	

Zdroj: 40. Vlastní výpočty

Nakonec je možné prozkoumat vývoj vrcholových ukazatelů vypovídajících o celkové výkonnosti podniku, jedná se o ukazatele ROE a ROA – viz tabulka č. 7. Pro účely větší vypovídací schopnosti jsou tyto ukazatele doplněny o inflaci měřenou indexem cen spotřebitelů.

Jak je zřejmé, že všech letech sledování rentabilita výrazně převyšovala inflaci. V průměru rentabilita vlastního kapitálu je více než třikrát vyšší nežli inflace v zemi. Jednoznačně je možné tvrdit, že podnik poskytuje vhodné zhodnocení prostředků majitelům firmy.

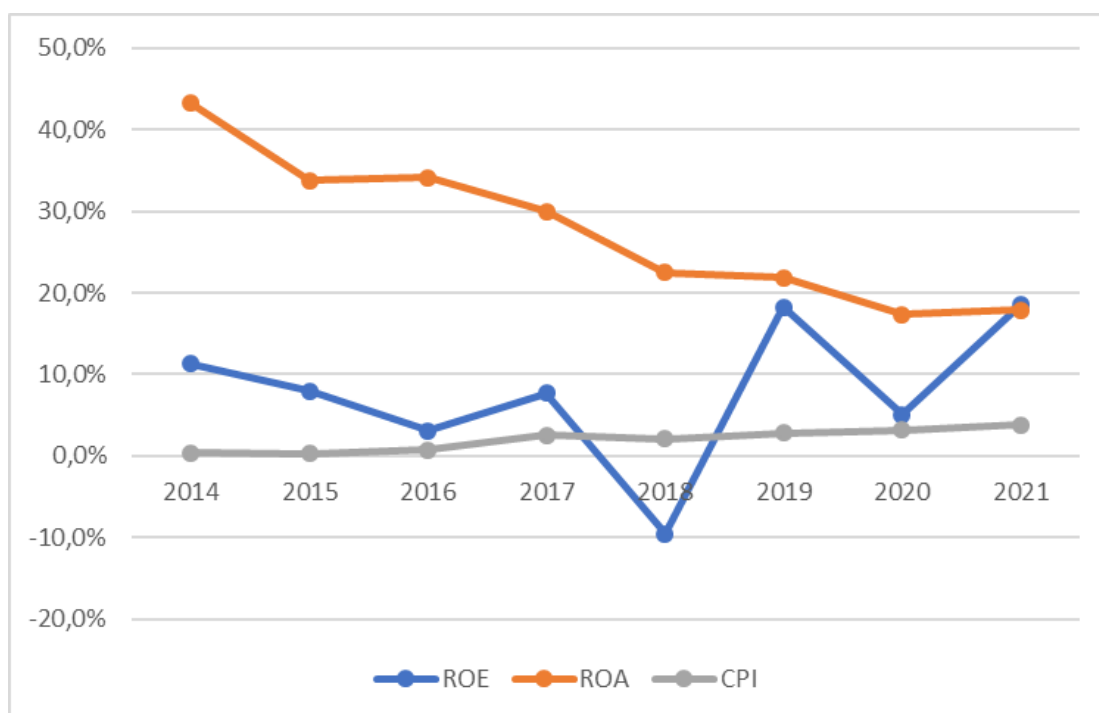
Tabulka 7. Vývoj ROE, ROA podniku Kofola a CPI v České republice v letech 2014-2021

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Průměr
ROE	11,3 %	8,0 %	3,0 %	7,7 %	-9,6 %	18,2 %	5,0 %	18,5 %	7,8 %
ROA	43,2 %	33,8 %	34,2 %	30,0 %	22,5 %	21,9 %	17,3 %	17,9 %	27,6 %
Míra inflace (CPI)	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %	2 %

Zdroj: 40, 43. Vlastní výpočty

Pro lepší přehlednost jsou výsledky výše uvedené tabulky převedeny do grafické podoby – viz graf č. 1. Je možné si všimnout propadu rentability vlastního kapitálu v roce 2018, což je způsobeno propadem zisku ve stejném roce. Podrobnosti daného jevu byly uvedeny výše.

Graf 1. Vývoj ROE, ROA podniku Kofola a CPI v České republice v letech 2014-2021



Zdroj: 40, 43. Vlastní výpočty

Na grafu č. 1 je možné si všimnout významného rozptylu hodnot u ROE, což lze vysvětlit zejména rozptylem nákladů, které následně ovlivňují daný ukazatel výkonnosti. Dále je možné si všimnout neustálého poklesu ROA, což lze vysvětlit především rychlejším růstem aktiv podniku v porovnání s tržby.

Pro připomenutí – během sledovaného období index tempo růstu tržeb činil 1,1, kdežto u celkových aktive se jedná o 1,2. Ve výsledku rychlejšího růstu jmenovatele, dochází k celkovému poklesu zlomku, což je v tomto případě ROA.

4.2 Analýza okolí

Analýza okolí zahrnuje šetření ve všech oblastech – makrookolí, mezookolí, a nakonec mikrookolí firmy. Práce tak postupně zkoumá prostředí, ve kterém firma působí – od nejvíce obecného až přímo k činitelům, které bezprostředně ovlivňují zkoumanou firmu.

4.2.1 Analýza makrookolí

V rámci analýzy makrookolí je podrobena šetření časová osa v délce 12 let, jedná se o periodu, která vhodným způsobem vysvětluje chování české ekonomiky.

Politické okolí České republiky je naprosto stabilní. Země je demokratickým státem, kde zcela běžně dochází k výměně hlavy státu nebo vládnoucích režimů. Již po pádu komunistického režimu se Česká republika udala směrem větší integrace do západních struktur, což se jí výrazně osvědčilo v období ekonomické transformace z plánovaného na tržní hospodářství. I přes změnu ve vládě, hlavní politický směr země byl zachován – jedná se o snahu integrace do evropských struktur.

Stabilní a vhodné politické prostředí stojí za výraznou fází ekonomického růstu, kterým prošla česká ekonomika v 90. letech minulého století. Samozřejmě ve státě dochází k demonstracím nebo vyjádřením nespokojeností s místní vládou, avšak se jedná o běžnou situaci v demokratických zemích.

Podle celé řady indexů, je úroveň demokracie v České republice naprosto vhodná. Například podle posledního indexu demokracie (The Democracy Index) sestavovaného britskou společností Economist Intelligence Unit je již delší dobu v první dvacítky zemí dle míry demokracie (44).

To ovšem neznamená, že v zemi nejsou legislativní překážky pro podnikání. Například podle indexu Doing Business z roku 2021 je Česká republika až na 41. místě. Dokonce Čína nebo Kazachstán jsou umístěny výš (45).

Tabulka č. 8 uvádí přehled hlavních makroekonomických indexů české ekonomiky. Jak je vidět z pohledu tempa růstu HDP, jedná se o relativně stabilní zemi. Rychlá tempa růstu ekonomiky jsou dávnou minulostí.

Propad hrubého domácího produktu v roce 2020 je způsoben především vládními opatřeními vztáženými k zamezení šíření COVID-19, které měly logicky dopad na podnikání a potažmo i agregátní poptávku. Podle míry relativní změny HDP měřené na základě PPS je ale česká ekonomika spíše ve fázi růstu a postupně dohání ekonomiky západní Evropy.

Tabulka 8. Základní ekonomické údaje o České republice v letech 2010-2021

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
HDP v mld. Kč	3 993	4 062	4 089	4 143	4 346	4 625	4 797	5 111	5 411	5 791	5 709	6 108
Změna HDP oproti předchozímu roku	1,0 %	1,7 %	0,7 %	1,3 %	4,9 %	6,4 %	3,7 %	6,5 %	5,9 %	7,0 %	-1,4 %	7,0 %
HDP na obyvatele PPS v Kč	21 016	21 617	21 614	22 240	23 289	24 376	25 067	26 673	27 913	29 161	27 867	29 498
Obecná míra nezaměstnanosti v %	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6	2,8
Vývoz zboží v mld. Kč	2 334	2 570	2 725	2 786	3 149	3 263	3 299	3 512	3 616	3 691	3 483	3 934
Podíl vývozu zboží na HDP	58,5 %	63,3 %	66,6 %	67,2 %	72,5 %	70,6 %	68,8 %	68,7 %	66,8 %	63,7 %	61,0 %	64,4 %
Míra inflace (CPI)	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %

Zdroj:43

Míra inflace je v českých podmínkách zcela zvládnutelnou veličinou, navíc se jedná o jednu z nejnižších inflací v Evropě. Český trh se tak stává velice lukrativním zaměstnavatelem zejména pro obyvatele jižní Evropy, která již delší dobu čelí problémům spojeným s nezaměstnaností.

Z pohledu celkového vývozu a jeho podílu na českém HDP je jednoznačně Česká republika jedním z premiantů Evropské unie. Více než polovina HDP státu má svůj původ ve vývozu zboží. Zde je nutné ovšem připomenout, že z hlediska nastavení dodavatelsko-odběratelských vztahů je česká ekonomika spíše zemí, která pracuje jako subdodavatel pro německý průmysl, nejedná se o stát vyvázející primárně finální produkci. Jedná se o hlavní minus české ekonomiky, jelikož ta tak de facto přichází o přidanou hodnotu, která je generována právě v Německu.

Inflace není problémem země, zde tempa růstu dané veličiny nepřevyšují čtyři procenta. Je nutné poukázat, že v souvislosti s válkou na Ukrajině dochází v roce 2022 k zcela raketovému růstu tempa cenové hladiny. Inflace v roce 2022 tak připomíná spíše inflaci z 90. let.

Za růstem stojí především omezení vývozu zemědělské produkce z Ukrajiny a omezení vývozu energetických surovin z Ruska. Ve výsledku je možné mluvit o vzniku výrazné nejistoty pro podnikové rozhodování a z toho vyplývající omezení investičních aktivit.

V České republice za sledované období žije 10,5 milionů obyvatel – viz tabulka č. 9. Změna vůči předchozímu období je de facto stejná. Je ale možné si všimnout, že v posledních dvou letech sledování došlo k překročení dvacetiprocentního podílu lidí v důchodovém věku. V podstatě jde o situaci, kterou je možné označit jako celkové stárnutí české populace.

Prozatím se nejedná o významný problém pro českou ekonomiku, a to z důvodu velkého zájmu migrantů o Českou republiku. Pouze pro zajímavost – v roce 2021 žije v České republice 658 tisíc migrantů, ačkoliv v roce 2010 se jednalo o pouhých 424 tisíc. Jedná se tak o padesátiprocentní nárůst (46). Přes to ale do budoucnosti může jít o výrazný problém, zejména z pohledu sociálních a medicínských výdajů státu.

Průměrná měsíční mzda v zemi neustále roste a v současné době se pohybuje na úrovni 37,9 tisíce Kč. Přitom pozitivně je nutné říct, že rozdíl ve mzdě napříč českou ekonomikou z regionálního hlediska není zas až tak významný – v Praze pochopitelně se platí nejvíce, a to ve výši 47,9 tisíc Kč oproti minimu 34,4 tisíc Kč, což je měsíční mzda v Pardubickém kraji (47).

Nejedná se však o markantní rozdíly, v podstatě ekonomická úroveň napříč celou zemí je relativně stejná. Pro podnikání to znamená, že působení nemusí být soustředěno na hlavní město nebo největší města, v podstatě i v ekonomicky nejhorším kraji i v ekonomicky nejlepším, je možné nalézt svého zákazníka.

Tabulka 9. Základní demografické údaje o České republice v letech 2010-2021

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet lidí v tis. osob	10 533	10 505	10 516	10 512	10 538	10 554	10 579	10 610	10 650	10 694	10 702	10 517
Změna vůči předchozímu roku	0,2 %	-0,3 %	0,1 %	0,0 %	0,2 %	0,1 %	0,2 %	0,3 %	0,4 %	0,4 %	0,1 %	-1,7 %
Podíl lidí ve věku 0–14 let	14,4 %	14,7 %	14,8 %	15,0 %	15,2 %	15,4 %	15,6 %	15,7 %	15,9 %	16,0 %	16,1 %	16,1 %
Podíl lidí ve věku 15–64	70,1 %	69,1 %	68,4 %	67,6 %	67,0 %	66,3 %	65,6 %	65,0 %	64,5 %	64,1 %	63,8 %	63,3 %
Podíl lidí ve věku 65 a více	15,5 %	16,2 %	16,8 %	17,4 %	17,8 %	18,3 %	18,8 %	19,2 %	19,6 %	19,9 %	20,2 %	20,6 %
Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč	23 864	24 455	25 067	25 035	25 768	26 591	27 764	29 638	32 051	34 578	36 176	37 903

Zdroj:43

Vzhledem k tomu, že tržby podniku jsou generovány přibližně na polovinu v regionu centrální Evropa a Balkány a potažmo i Polsko, je nutné zohlednit i situaci v daných zemích. Samozřejmě vzhledem k rozdílnosti domácích měn a zdrojů informace je vhodné využít údaje z jedné databáze – jedná se o Eurostat, viz tabulka č. 10.

Jak je zřejmé z dané tabulky, jedná se o velice zajímavý region – zde bydlí 60 milionů obyvatel a celková výše produktu regionu se pohybuje na úrovni 997 mld. EUR. Zásadní se jeví ale odpověď na otázku, které ze zemí jsou nejzajímavější z pohledu Kofoly. Jak je vidět z prvního sloupce, nejzajímavější se jeví polský trh, který je přibližně dvakrát větší měřený celkovou výší HDP.

To samé se týká i počtu obyvatel země, který je v Polsku ve výši 37,9 milionů oproti 10,5 českému. Polský trh tak činí přibližně 60 % od celkového potenciálního trhu, kde firma působí.

Na druhou stranu je naprosto nezbytně nutné zaměřit se na relativní údaje, kterým je v tomto případě HDP na obyvatele. Z daného úhlu pohledu je naprosto vhodné i nadále zaměřovat se na český trh a posílit aktivity na slovinském trhu.

Pro dva zbývající ukazatele je situace shodná – v obou zemích je relativně nízká míra nezaměstnanosti a průměrná mzda jak v České republice, tak i na Slovinsku, je výrazně vyšší nežli u zbývajících regionů.

Tabulka 10. Vybrané makroekonomické ukazatele trhů Kofoly v roce 2021

Země	HDP v mld EUR	Počet obyvatel v mil. osob	HDP/obyv. v EUR	Obecná míra nezaměstnanosti	Průměrná mzda v tis. EUR
Česká republika	244	10,5	23 238,1	2,8 %	1,5
Polsko	594	37,9	15 672,8	5,5 %	1,3
Slovensko	52	5,5	9 454,5	7,7 %	1,1
Slovinsko	52	2,1	24 761,9	5,3 %	1,9
Chorvatsko	55	4	13 750,0	9,3 %	1
Celkem	997,0	60,0			

Zdroj: 48

V rámci technického okolí je možné zmínit především počet subjektů provádějících výzkum a vývoj, podíl výdajů na výzkum a vývoj na HDP, podíl domácností s osobním počítačem a připojením na internet, a nakonec celkovou délku silnic a dálnic nejvyšší třídy.

První dva ukazatele jsou vztaženy ke zhodnocení celkové situace v ekonomice a jejího potenciálu zavádět inovace. Další dvě skupiny ukazatelů se již týkají úrovně počítačové gramotnosti, která je nezbytně nutnou podmínkou pro moderní ekonomiku, a nakonec poslední ukazatel vypovídá o stavu a zlepšení dopravní infrastruktury.

Tabulka 11. Základní údaje o technickém okolí České republiky v letech 2010-2021

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Počet subjektů provádějících výzkum a vývoj	2 392	2 514	2 578	2 568	2 629	2 644	2 605	2 880	2 877	2 983	2 992	
Podíl výdajů na výzkum a vývoj na HDP v %	1,33	1,54	1,77	1,88	1,96	1,92	1,67	1,77	1,90	1,93	1,99	
Podíl domácností s osobním počítačem v %	59,3	64,8	67,3	68,1	72,4	73,1	75,6	76,3	78,4	77,9	78,7	79,0
Podíl domácností s připojením k internetu v %	56,0	61,7	65,4	67,0	72,1	73,1	76,1	77,2	80,5	81,1	81,7	83,0
Délka silnic a dálnic nejvyšší třídy (E) v km	2 636	2 634	2 634	2 632	2 627	2 628	2 628	2 631	2 630	2 6329	2 630	2 629

Zdroj: 43

Počet subjektů provádějících výzkum a vývoj neustále roste a v současné době dosahuje téměř tři tisíc. Jedná se o pozitivní zjištění svědčící o stále rostoucím potenciálu české ekonomiky, které bude mít pozitivní dopad v budoucnosti. To samé platí i pro celkový podíl výdajů na vědu a výzkum. Česká ekonomika je tak jednoznačně rozvinutým hospodářstvím.

U ukazatelů týkající se gramotnosti je stále vidět prostor ke zlepšení, zde zdaleka ne všechny domácnosti mají přístup na internet nebo mají počítač. Tendence snižování je ale více než patrná – v roce 2010 59,3 % domácností vlastnilo osobní počítač, kdežto v roce 2021 již šlo o 79 %.

Zajímavé je, že podíl domácností s připojením k internetu je vyšší nežli podíl domácností s počítačem. Možným důvodem je rozsáhlý vstup smartphonů na český trh. Díky tomu v podstatě domácnost má přístup na internet, ale nemá počítač.

Nakonec poslední ukazatel není moc pozitivní. V podstatě jde o ukazatel vypovídající o dálnicích nejvyšší I. třídy, které mají mezinárodní význam a jsou součástí evropské mezinárodní sítě. Již 12 let počet kilometrů je de facto neměnný.

4.2.2 Analýza mezookolí

Porterův model

Zákazníci jsou předem zájmu podniku. Důvod je snadný – zákazníci mají na daném trhu naprosto rozhodující roli, která se jenom zvyšuje. Spotřebitele firmy je možné rozdělit relativně striktně na velkoobchody, menší řetězce a segment HOREKA (hotely, restaurace, kavárny) (49).

Nejvyšší marži podnik realizuje u segmentu hotelů a restaurací, které nemají takovou vyjednávací schopnost. Na druhou stranu větší objem je realizován právě v segmentu maloobchodu – jedná se o 60-70 % z celkových tržeb (49).

Aktuální konkurence je představena především podnikem Coca-Cola – viz tabulka č. 12. Produkty jsou v podstatě vzájemně nahraditelné, což vytváří problém zejména pro Kofolu, která nemá pochopitelně tak silné finanční zázemí jako její rival. Coca-Cola prodává svou produkci za větší cenu.

Přitom je nutné uvést, že trh s ochucenou vodou je značně saturovaný – viz tabulka č. 12. Jak je zřejmé, Kofola a Coca-Cola vytváří přibližně 30-50 % od celkového objemu trhu s limonádou a ochucenými nápoji. Dále obě firmy se střetávají i s firmou Mattoni, která má klíčovou pozici na trhu neochucených nápojů.

Na druhou stranu čtyři hráče na trhu limonád nebo neochucených nápojů se podílejí 70–100 % na celkovém trhu. Proto lze tvrdit, že český trh má podobu oligopolní tržní struktury a vstup nové konkurence je tak výrazně omezen. Zbývající podíl zřejmě připadá na regionální firmy působící ve svém zeměpisném kraji.

Tabulka 12. Český trh s minerální vodou a ochucenými nápoji

Kritérium	Kofola	Coca-Cola	Mattoni	Pepsi	Celkem 4 firmy
Celkem limonády a ochucené vody, obchody i restaurace	15-25 %	15-25 %	25-35 %	5-15 %	60-100 %
Celkem neochucené, pramenité i minerálky, restaurace i obchody	5-15 %	5-15 %	55-65 %	5-15 %	70-100 %
Neochucené vody v restauracích	35–45 %	25–35 %	5-15 %	5-15 %	70-100 %
Neochucené vody v obchodech	5-15 %	5-15 %	65-75 %	5-15 %	80-100 %

Zdroj: 50

Dostupnost substitutů podnikovým produktům je naprosto výborná. Navíc náklady na změnu produktů jsou z pohledu spotřebitele zcela nulové. Zcela běžně se může stát, že si člověk koupí třeba v supermarketu jak výrobky podniku Kofola, tak i jeho přímé konkurence. V tom je pozice firmy zcela negativní.

Dodavatelé firmy jsou představeny především dodávkami surovin pro běžnou činnost podniku a zajištění jejího každodenního provozu. Zeměpisná poloha firmy a jejich závodů

umožňuje zcela bezproblémově hledat zákazníky v několika zemích, proto síla dodavatelů je velmi nízká, což je pozitivní pro zkoumanou firmu.

Je rovněž nutné připomenout, že se podnik zbavil významné závislosti od dodavatele sirupu Kofo, který je naprostým základem pro výrobu nápoje Kofola. Originální receptura je teď plně ve vlastnictví podniku.

Vstup nové konkurence na český trh se nejeví jako reálný. Zprv se nejedná o zas až tak atraktivní trh, ale o trh saturovaný, kde je výrazná konkurence mezi stávajícími rivaly. Zadruhé se nejedná o trh, který výrazně roste – viz text věnovány hrozbám podniku (SWOT) a statistika spotřeby nealkoholických nápojů v České republice. Zatřetí bariery pro vstup na daný trh jsou opravdu značné, a to jak administrativní, tak i investiční. Nakonec je nutné počítat s výraznou investicí do reklamy, která se nemusí osvědčit.

SWOT

Navazující analýzou je provedení SWOT. Silné stránky podniku jsou následující:

- Silný a známý brand,
- Zázemí ve své mateřské země,
- Diverzifikace portfolia,
- Dva kanály prodeje,
- Lokální produkt.

Hlavní silnou stránkou podniku je bezesporu to, že podnik má velice silný a známý brand. Jak již bylo uvedeno v kapitole věnované představení podniku, brand podniku je dobře známý na českém trhu, a navíc má dlouhou historii. Dle výzkumů znalost značky Kofola se pohybuje na úrovni 97 % (51). Přitom de facto se jedná o mezigenerační brand, který je znám více generacím na českém a slovenském trhu. Podnik si tak může být jistý svou budoucností. Nejedná se v žádném případě o značku známou jen úzké skupině zákazníků.

Další silnou stránkou podniku je to, že Kofola má naprosto pevné zázemí ve své mateřské zemi. V případě nejhoršího scénáře vývoje poptávky v zahraničí, stále se může spoléhat na domácí odběratele. Firma tak není vůbec odkázána na vývoj ekonomiky v zahraničí, což je

častým problémem podniků zaměřených na export. Pochopitelně pod domácími odběrateli se má na mysli obyvatelé Slovenska a České republiky.

Je nutné připomenout, že ačkoliv hlavním nápojem firmy je nápoj Kofola, podnik má docela dobře diverzifikované portfolio – viz kapitola věnována představení firmy, kde je uvedeno portfolio podniku. Ve výsledku může firma relativně snadno spoléhat se na svoje značky. Nápoj Kofola je stále hlavním tahounem prodeje, ostatní nápoje jej doplňují.

Firma má naprosto výbornou strukturu klientů – ty se dají rozdělit do dvou skupin. První je zastoupena potravinovými řetězci anebo supermarkety, kteří kupují nápoj pro účely dalšího prodeje koncovému klientu. Další skupinou jsou restaurační zařízení, která pořizují výrobky podniku pro účel prodeje a následně ve svých prostorách.

Kofola a značky, které spadají pod danou skupinu, jsou vyloženě lokálními. V dnešní době vidíme patrný zájem lidí o vyloženě lokální značky (52). Coca-Cola například danou stránku nemá a je spotřebiteli vnímána jako klasický produkt globalizace.

Jak uvádí v této souvislosti vedení firmy: „*Naše značky i firma reprezentují lokální přístup k byznysu, polaritu ke globálním značkám, globálním firmám a globálnímu řízení. Lokální inovace, lokální management, lokální myšlení a schopnosti realizovat některé věci mnohem lépe než globální firmy. Toto nás baví a bereme to jako závazek, že peníze, které Češi dají za naše značky, se vrátí zpátky do regionů. Domnívám se, že to je naše přidaná hodnota pro celou ekonomiku*“ (53).

Slabé stránky firmy jsou zastoupeny následujícími prvky:

- Vnímání nápoje Kofoly jako alternativu Coca-Coly,
- Znalost značky jen na českém a slovenském trzích,
- Silná závislost prodeje na počasí,

Lze se setkat s názory upozorňujícími na to, že nápoj Kofola je vnímán jako náhražka Coca-Coly, nikoliv jako samostatný produkt (54). Jedná se o významné riziko z pohledu marketingu. Značka, která není samostatná, může se snadno ztratit v očích spotřebitelů a ztratit svou pozici.

Společnost sice má naprosto výborné pozice na českém a slovenských trzích a vysokou znalost značky místních spotřebitelů, jenomže se jedná o vyloženě místní trhy. Vstup s touto značkou například na polský trh, který má daleko větší absorpční kapacitu, je tak problematický. Firma tak musí vynakládat velká úsilí ve snaze zapůsobit na spotřebitele mimo český nebo slovenský trh. Proto v rámci zahraniční expanze je zjevná její orientace na akvizice nebo přímé koupě místních značek nežli snahu prosadit svoje značky na místním trhu.

Prodeje jak hlavních, tak i vedlejších produktů společnosti jsou silně závislé na počasí. V letních měsících se prodává daleko více, nežli během zimy – na druhé a třetí roční čtvrtletí připadá přibližně 60 % celkových ročních tržeb (40). Právě proto rozložení tržeb a z toho vyplývající objem provozních činností je rozložen značně nerovnoměrně.

Příležitosti pro rozvoj firmy jsou tyto:

- Možný vstup na ukrajinský trh,
- Zájem spotřebitelů o nápoje s menším obsahem cukru,
- BIO produkce,
- Nové příchutě, design a obal,
- Balkánský trh.

V současné době probíhají na východě a jihu Ukrajiny těžké boje proti agresivnímu vpádu ruské armády. Každá válka ovšem má svůj konec. K tomu je nutné dodat, že celá řada firem již zcela opustila ruský trh, nebo zmrazila svoje aktivity. Navíc je patrný výrazný zájem o Ukrajinu ze stány politického vedení západních zemí a USA.

Ve výsledku pro Ukrajinu to může znamenat, samozřejmě po ukončení aktivních bojů, zájem ze strany západních firem. Až do roku 2022 bylo Rusko středem pozornosti v regionu východní Evropa, Kofola v tom není vůbec výjimkou. Ukrajina může nahradit Rusko v dané pozici. Pro zkoumanou firmu to znamená zvýšení aktivit a ekonomický růst na Ukrajině, ze kterého je možné profitovat právě posílením svých pozicí v dané zemi.

Kofola je nápoj, který je sice sycený nealkoholický nápoj colového typu, avšak v porovnání se svými protějšky se jedná o nápoj s daleko menším obsahem cukru. Pouze pro porovnání

– v 330 ml Pepsi je 36 g cukru, u Coca-Coly se jedná o 37 g a u Kofoly jde jenom o 26 g (55). Jedná se o jeho významnou konkurenční výhodu, ze které je možné profitovat vzhledem k rostoucí poptávce lidí po zdravějších produktech.

V souvislosti s výše uvedeným je možné také mluvit o možném rozšíření portfolia značky o BIO produkci. Jedná se o skupinu výrobků, které se těší výrazné popularitě mezi spotřebiteli v Evropě. Přitom firma již má vhodnou pozici, jelikož má bary Ugo.

Hlavní nápoj firmy je možné naprosto bezproblémově měnit, přidávat další příchutě, měnit obal, design apod. V tom je postavení firmy naprosto výborné. Samozřejmě je nutné dopředu mít zpracovanou strategii nové chutě.

Vzhledem k aktuální pozici firmy na balkánském trhu se jeví jako vhodné posílení aktivit v daném regionu, zejména se zaměřením na země bývalé Jugoslávie. Jedná se o státy, které jsou jazykově a kulturně velmi blízko, a navíc jde o trh, který není natolik saturovaný, jako je český trh sycených nápojů.

Nakonec hrozby firmy jsou zastoupeny:

- Nejasná politická a ekonomická situace kvůli válce na Ukrajině,
- Možná recese v evropských zemích,
- Pokles zájmu lidí o nápoje colového typu,
- Posílení tlaků řetězců na cenu.

V době psaní dané diplomové práce panuje výrazná nejistota související s vývojem politické a ekonomické situace v Evropě kvůli válce na Ukrajině. Inflace na konci září roku 2022 měřena indexem spotřebitelských cen se pohybuje řadově na úrovni 10 % (56) a není jasné, jak se bude vyvíjet hospodářství Evropy vzhledem k omezení dovozu ropy a plynu.

Může to vyvolat recesi, která by mohla být doprovázena inflací. V podstatě se jedná o shodnou situaci se 70. lety, která později byla pojmenována jako ropná krize. Pokles hospodářství tak může vyvolat pokles po poptávce produkci Kofola, respektive výrazně omezit investiční horizonty plánování.

Z důvodu příliš vysokých cen na fosilní paliva a zároveň i vysoké inflaci může dojít k recesi, a to v celé Evropě. Scénář je velice pravděpodobný, jelikož právě ropa a plyn jsou komoditami, které nemají blízké substituty.

Z pohledu vlivu na podnik jedná se o komplex dopadů, podle vedení firmy: „Aktuálně jsou to hlavně energie, které se pohybují v závratných výšínách, a drahé suroviny. Například cukr vyskočil na dvojnásobek letošního a trojnásobek loňského roku. Zvyšuje se i cena PET preforem. Začíná se projevovat nedostatek některých surovin – od cukru přes CO2 a kyselinu citronovou až třeba po sklo. Sklárny, stejně jako jiné energeticky náročné provozy, uzavírají své výroby pod tíhou současné krize“ (57).

Další hrozbou, které může čelit podnik, je pokles zájmu lidí o nápoje colového typu a limonády. V důsledku již zmíněného zájmu lidí o svoje zdraví, může se stát, že dojde k poklesu zájmu o colové nápoje a jejich vodou, vlastně vyrobeným čajem apod.

Pouze pro zajímavost – v roce 2009 vypil průměrný Čech 109 litrů limonád, v dnešní době je daný údaj o 17 % menší a je vidět jasná tendence poklesu – viz tabulka č. 13. Celkově spotřeba minerální vody, sodové vody nebo limonád za posledních deset let klesla o dvacet procent.

Problémem je i trvalý pokles spotřeby sycených nápojů i v restauracích, kde lidé stále více preferují vodu z kohoutku. Je nutné dodat, že v České republice dochází i k poměrně zajímavým změnám – růstu prodeje zařízení sloužící pro výrobu limonád a sodových nápojů v domácích podmínkách, tempa růstu daných prodejů se pohybují na úrovni desítek procent ročně (58).

Tabulka 13. Spotřeba minerální vody a nealkoholických nápojů v České republice v litrech v letech 2009-2020

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Index změny 2020/2009
Celkem	296,0	293,0	287,0	278,0	264,0	249,0	249,9	247,8	241,9	251,5	246,8	238,2	0,80
Minerální vody	67,0	66,0	65,0	63,0	59,0	55,0	56,4	57,5	55,3	62,5	56,8	54,3	0,81
Sodové vody	37,0	38,0	38,0	35,0	32,0	28,0	31,2	30,9	30,2	31,4	29,6	28,3	0,76
Limonády	109,0	110,0	106,0	104,0	98,0	94,0	92,8	89,2	89,3	92,9	93,8	90,7	0,83
Ostatní nápoje	83,0	79,0	78,0	76,0	75,0	72,0	69,5	70,2	67,0	64,7	66,7	64,9	0,78

Zdroj: 43

Jako významnou hrozbou se jeví i tlak velkých potravinových řetězců na podnik ve směru snížení cen produktů nabízených Kofolou, a to v souvislosti s již zmíněnou možnou recesí a z toho vyplývající poklesem poptávky ze strany spotřebitelů. Důvod spočívá v tom, že dané

řetězci mají silnou vyjednávací schopnost. U restaurací nebo benzinových pump daný vliv je minimální.

4.2.3 Analýza mikrookolí

VRIO

V rámci mikrookolí je prvním prvkem zhodnocení okolí podniku pomocí modelu VRIO – viz tabulka č. 14. Podnik má rozhodně hodnotu svého produktu, což je jedna z jeho klíčových konkurenčních výhod, které pomáhají se nejen udržet na trhu, ale zajistit i růst.

Vzácnost ale není natolik jednoznačným prvkem, důvod spočívá v tom, že Kofola je jenom z dalších nápojů colového typu, nejedná se o jeden produkt takového typu. To samé se týká i dalších produktů firmy. Proto je splnění daného kritéria pouze částečně.

Tabulka 14. VRIO hodnocení pro Kofolu

Kritérium	Splnění (Ano/Ne)
Hodnotnost (value),	Ano
Vzácnost (rareness)	Částečně
Napodobitelnost (imitability)	Částečně
Schopnost organizační struktury firmy využít zdrojů (organization)	Ano

Zdroj: Výsledky vlastní analýzy

To samé se týká i napodobitelnosti – ačkoliv je produkt relativně vzácný, rozhodně nelze říct, že Kofola je nenapodobitelným produktem. Je však nutné počítat s tím, že bariéry pro vstup na daný trh jsou velmi vysoké. Proto splnění daného kritéria je pouze částečné.

Nakonec z analýzy podniku zcela jasně vyplynulo to, že firma má vhodně nastavená organizační systém, který je schopen relativně snadno využít zdroje, které jsou firmě k dispozici. Proto je dané kritérium splněno na sto procent.

MOSER

Nakonec již zbývá provedení MOSER analýzy, jejíž shrnutí je uvedeno v tabulce č. 15.

Tabulka 15. MOSER hodnocení pro Kofolu

Kritérium	Splnění (Ano/Ne)
Mistrovství	Částečně
Originalita	Částečně
Styl	Ano
Exkluzivita	Ne
Renomé	Ano

Zdroj: Výsledky vlastní analýzy

Kritérium mistrovství je splněno částečně – podnik rozhodně není jediný na trhu sycených nápojů. Coca-Cola nebo Pepsi nabízí shodný typ produkce. Konkurence na trhu je značná.

Originalita je zajištěna pouze částečně – důvody jsou stejné jak i u předchozího přístupu. Podnik sice nabízí relativně jedinečný a originální produkt, ale rozhodně nelze říct, že daný produkt je nenahraditelný.

Styl je rozhodně splněn jak u hlavního produktu, tak i u produktů vedlejších. Konzumace Kofoly je běžnou součástí života jak v České republice, tak i na Slovensku. Reklama firmy podporuje danou tendenci.

Nelze říct, že značka Kofoly nebo jeho produktového portfolia má zajištěnou exkluzivitu, jde o spíše masový produkt určené pro širší cílovou klientelu. Exkluzivita je ale prvkem, který najde uplatnění u dražšího zboží – například hodinek Rolex.

Podnik rozhodně má jak v rámci svého hlavního produktu, tak i vedlejších produktů zajištěné renomé. Spotřebitelé vnímají produkt velice pozitivně a značka firmy má svou pověst u zákazníků.

Zhodnocení vlivu konkurence

Situace se zkoumanou firmou jasně hovoří o tom, že jde o oligopolní trh, kde existují dva hlavní konkurenti – těmi jsou Kofola a Coca-Cola. Ostatní firmy je pouze následují a zaměřují se na méně zajímavé nebo užší segmenty. Zcela logicky i cenová politika u hlavních konkurentů je shodná.

Zdroje konkurenčních tlaků spočívají ve vzájemné reakce firem a rovněž na situaci na trhu.

Intenzita konkurenčních tlaků je tak relativně vysoká, jelikož jak první, tak i druhá firma sleduje reakci svého soupeře.

Akce a reakce konkurentů jsou založeny na aktuální informace z trhu a rovněž z vzájemného konkurenčního boje. Do budoucnosti je ale nutné počítat s větším zájmem obou hlavních firem o trh s méně závadnou produkcí – například minerální vody.

4.3 Analýza konkurenceschopnosti podniku

Posledním krokem vztaženým k analýze konkurenceschopnosti podniku je zhodnocení prvků jeho konkurenceschopnosti, které v souladu s teoretickou částí práce jsou rozděleny na hmotné zdroje, nehmotné zdroje a ostatní.

4.3.1 Hmotné zdroje

Mezi hmotnými zdroji konkurenceschopnosti podniku jsou zařazeny:

- Geografická diverzifikace výrobních závodů,
- Neustále investice do nových technologií,
- Menší obsah cukru a kyseliny fosforečné u Kofoly.

Podnik se snaží v místě svých velkých prodejů vlastnit výrobní závody. V podstatě jde o cílenou strategii zaměřenou na snížení logistických nákladů a důraz na lokalizaci výroby. Daný krok se ukázal být naprosto výborným řešením po vypuknutí války na Ukrajině, která přivedla k rozsáhlému zdražování pohonných hmot.

Dopad na firmu je tak daleko menší, nežli by mohl být. Kromě toho spotřebitele v různých zemích mají o něco odlišné chuťové preference, které vytvářejí další tlak na lokalizaci výroby.

Souvisejícím prvkem konkurenceschopnosti podniku je snaha firmy neustále pracovat nad zlepšením svých technologií. Ve výsledku podnik neustále pracuje nad snížením svých provozních nákladů. Investice do nových technologií rovněž přináší i výraznou úsporu podnikových nákladů, jelikož novější stroje a zařízení jsou nejen úspornější, ale mají menší procento odpadu.

V porovnání se svou přímou konkurencí, kterou je bezesporu nápoj Coca-Cola, má Kofola daleko nižší obsah cukru a kyseliny fosforečné. Právě obě chemické látky mají nevhodný vliv na lidský organismus. Daný prvek je velmi vhodný zejména s potazem na celkový trend omezení konzumace cukru.

4.3.2 Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje konkurenceschopnosti podniku jsou zastoupeny těmito skutečnostmi:

- Silná značka hlavního produktu a široký sortiment,
- Orientace na trh centrální Evropy,
- Relativně zdravý sortiment produktů,
- Zajímavá a nevšední reklama.

Zprv má firma naprosto výborné postavení na trhu sycených nápojů v České republice a na Slovensku díky své hlavní značce. Ta je známá snad každému obyvateli bývalého Československa. Přitom jde o produkt, který je mezigenerační.

Podnik tak de facto nemusí začínat s nejdražší reklamou spojenou se seznámením své produkce, ale podporuje již existující povědomí zákazníka o produktu a postupně jakoby „nabaluje“ další značky a produkty na sycený nápoj Kofola.

Organizace dokázala naprosto vhodným způsobem zacílit na trh centrální Evropy. Pochopitelně se nejedná o natolik zajímavý z ekonomického pohledu trh jako je třeba německý, ale i přes to jde o trh, kde má svoji loajální a věrnou klientelu.

V porovnání s produkcí své konkurence jak hlavní produkt firmy, tak i její další produkce je daleko zdravější. Pochopitelně konzumace vody z kohoutku nebo neslazených čajů je ještě zdravější variantou, ale obsah produktů firmy Kofoly je méně zdravotně závadný nežli u přímého konkurenta, kterým je Coca-Cola. Danou skutečnost je možné zcela bez problémů využít při tvorbě marketingových kampaní.

Podnik má velice zajímavou a nevšední reklamu. Jedná se rozhodně o výsledek práce marketingového a prodejního oddělení podniku. Z posledních příkladů je možné jednoznačně uvést příklad reklamní kampaně Fofola – viz příklad na obrázku č. 9. Slogan „Když ji miluješ, není co řešit“ je znám snad každému obyvateli České republiky.

Obrázek 9. Příklad reklamy Kofola



Zdroj: 59

Je důležité zdůraznit, že v rámci svého působení na reklamním trhu, firma neustále hledá nové cesty marketingové komunikace se spotřebitelem, a naopak omezuje klasickou propagaci prováděnou v televizi, která je příliš drahá pro daný typ produkce. Firma podle marketingového ředitele vychází z „marketingu zespodu“ (60).

Jde o situaci, kdy se firma spoléhá především na svoje vlastní síly, a naopak moc nevyužívá služeb externích reklamních agentur. Hlavním zdrojem informace pro tvorbu marketingových kampaní je tak pro firmu interní informace. Přínosem je tak výrazná úspora nákladů a vybudování vlastního know-how přímo v podniku.

4.3.3 Ostatní zdroje

Mezi ostatní zdroje konkurenceschopnosti patří vhodně nastavený systém řízení zaměstnanců a práce s absolventy, péče o životní prostředí a sociální odpovědnost svého podnikání.

Podnik má naprosto vhodný systém řízení práce svých vlastních zaměstnanců. Právě proto například získal podnik ocenění Randstad Award (61). Firma totiž si váží svých zaměstnanců a vhodným způsobem je motivuje a odměňuje.

Kromě toho v souladu s vytyčenou strategií se podnik zaměřuje i na absolventy a snaží se je „vychovat“ podle svých představ, ve výsledku má tak jako jedna z malá firem ve svém regionu hotový vzdělávací program. Zajímavé je, že v podniku se nevyužívají akademické tituly, které jsou zcela běžnou součástí života v České republice (62).

V souladu s moderními trendy rozpoznala firma nutnost zajištění péče o životní prostředí a rovněž i nutnost být sociálně odpovědným podnikem. Kromě již uvedeného v kapitole věnované představení podniku je možné zmínit nápad firmy znovu zavést na český trh skleněné obaly (63).

Pro řešení otázek spojených se sociální odpovědností, pracuje Kofola se třemi cílovými skupinami: zaměstnanci, dodavatele a zákazníci. Pro každou ze skupin má firma předem definovanou strategii, jednotlivé aktivity, KPI a také i rizika (64).

4.4 Celkové shrnutí vlastního šetření

Dále je možné vytvořit celkové shrnutí šetření, které poslouží vstupem pro návrhovou část diplomové práce:

- Silný hlavní brand a široký sortiment,
- Silná konkurence, ale vysoké bariéry vstupu,
- Nejasná politická a ekonomická situace v Evropě,
- Bezproblémové možnosti změny obalu, designu, chutě apod.
- Možné rozšíření aktivit na Balkánech a vstup na ukrajinský trh.

Hlavním aktivem podniku a jeho klíčovou konkurenční výhodou je silná značka a její znalost na českém a potažmo i slovenském trzích. Firma má tak naprosto výborné zázemí jak pro zajištění současných tržeb, tak i spolehnutí na zajištění tržeb v budoucnosti. Podnik si může být jistý svým pozitivním profilem a vnímáním ze strany především českých spotřebitelů.

Firma má širokou škálu produkce, což je výborná situace vzhledem k diverzifikaci portfolia. Kromě toho změny obalu, designu nebo dokonce i chutě nápoje Kofola nebo jiných produktů jsou zcela bezproblémové. Je možné se o tom ujistit například z aktuální šířky sortimentu.

Podnik má velice silného rivala v podobě Coca-Coly na českém trhu sycených nápojů a Mattoni na trhu minerální vody. Daný trh je v českých podmínkách v pozici oligopolní struktury s jasnými vůdci.

K tomu je nutné dodat, že v posledních letech nebyla vidět tendence růstu objemu trhu sycených nápojů, ba naopak šlo o pokles. Na druhou stranu ale tato situace zcela nahrává současným firmám, jelikož díky tomu jsou velmi vysoké bariéry pro vstup na český nebo slovenský trh.

Naprosto výraznou hrozbou pro podnik je současná válka na Ukrajině a potažmo i související růst jeho nákladů. Důvodem je raketový nárůst cen na tyto komodity kvůli omezení jejich dovozu do Evropské unie z Ruska.

Přitom na rozdíl od firem, které jsou životně závislé na dodávkách plynu nebo ropy, jde o hrozbu, která není zjevná na první pohled. Ta může na podnik dopadnout prostřednictvím nárůstu provozních nákladů a prostřednictvím možné hospodářské recese.

Dnešní Evropa stojí před výraznou nejistotou spojenou s růstem cenové hladiny. Nešlo by ovšem o problém, pokud by docházelo k alikvotnímu hospodářskému růstu. Problém je ale v tom, že evropské ekonomice hrozí jak růst cenové hladiny, tak i hospodářská recese.

Naprosto výborně se ukázalo, že diverzifikace struktury dodavatelů je klíčová nejen pro firmy a jejich strategii, ale i pro státy nebo dokonce i regiony. Dané tvrzení platí dvojnásobně, pokud se jedná o suroviny energetické povahy, což je právě ropa a plyn. Ukázalo se, že vedení evropských států delší dobu zanedbávalo jednostrannou závislost na ruských fosilních palivech.

Podle údajů z Eurostat (2022) v roce 2021 se Rusko podílelo 40 % na dovozu plynu, 27 % na dovozu ropy a 46 % na dovozu uhlí do EU (65). Jde o klíčovou chybu předchozích evropských vlád, jelikož Rusko v čele s Putinem tak získalo významnou páku na evropskou ekonomiku.

V důsledku negativního vývoje situace se tak evropský trh může dostat do výrazných problémů, které jsou srovnatelné s ropnou krizí 70. let minulého století. Jako následek lze očekávat pokles agregátní poptávky, který se odrazí na poptávce po sycených nápojích, a to včetně Kofoly a jiných značek.

Podnik prozatím zavedl podle svého vedení rozsáhlá opatření v daných oblastech: *„akcionářům jsme navrhli nižší dividendu, škrtneme akvizice, omezujeme komerční i technologické investice na nezbytné minimum, stejně tak jako investice do budov. Chystáme optimalizaci našeho portfolia – omezíme produkty se ziskovostí na hraně udržitelnosti. Budeme pokračovat v ekomodulaci a šetřit nejen PET materiál, ale v souladu s naší dlouhodobou strategií třeba i zmiňovaný cukr. Úspory realizujeme i v personální oblasti. Zrušili jsme neobsazené pozice, pozastavili nábor nových lidí a malinko zefektivnili fungování některých týmů“ (57).*

Na druhou stranu aktuální válka na východě evropského kontinentu může jednou skončit a Kofole se může otevřít ukrajinský trh, který byl prozatím zanedbán v obchodních aktivitách podniku východním směrem. Zde vedení firmy zajímal spíše ruský trh. Pochopitelně vzhledem k agresí Ruska, firma již nemá zájem o ruský trh.

Samozřejmě ukrajinský trh není natolik finančně zajímavý, jako je třeba evropský trh, HDP ukrajinského státu se pohybuje na úrovni 150 mld EUR, což je o přibližně 100 mld. EUR méně, nežli je český HDP. Počet potenciálních zákazníků v zemi ale dosahuje 44 milionů

lidí (66). Navíc je nutné vzít v potaz i možný růst ekonomiky země po ukončení války a růst zájmu o podnikání v dané zemi ze strany evropských firem.

Firma má široký sortiment produkce a jde o firmu, která může zcela bezproblémově měnit obal, design nebo dokonce i chutě svých výrobků. Přitom tyto experimenty nemusejí být natolik finančně nebo provozně náročné. Jde o pouze rozšíření aktuální výroby.

Zkoumaný podnik má velice pevné pozice na trhu Slovinska a Chorvatska. V prvním státě je podnik jedničkou na trhu sycených nápojů a minerální vody a v Chorvatsku obsadil druhé místo na trhu minerálních vod (40). Proto zcela logickým krokem se jeví posílení aktuální pozice v těchto balkánských zemích a zároveň rozšíření aktivit do sousedních států – zejména Černé Hory a Srbska.

Dále je možné vytvořit shrnutí vlastního šetření z pohledu teoretické části diplomové práce. Zkoumaný trh rozhodně spadá do trhu oligopolního. Na českém trhu sycených nápojů a minerální vody působí tři hlavní producenti a místní firmy zaměřené na lokální trh. Produkt je značně diferencovaný – a to jak cenově, tak svou chutí, obalem, designem apod.

Český a slovenský trh jsou ve fázi zralosti. Dokonce z údajů o celkové spotřebě sycených nápojů vyplývá, že dochází k postupnému poklesu spotřeby, což znamená možné riziko poklesu jeho tržeb. Právě proto firma zcela logicky hledá jiné trhy, které jsou ve fázi růstu. Vypadá, že se jí to povedlo – jedná se o chorvatský a slovinský trhy.

Z pohledu Portfolio matice GE jde o následující typy strategií: „2. Udržet pozici“ a „9. Investovat selektivně“. V zahraničí jde o strategii „3. Investovat do růstu“.

4.5 Návrhy a doporučení

Nakonec po provedení šetření je možné vytvořit následující doporučení:

- Zvážit vstup na ukrajinský trh,
- Posílení pozice bio produktů a Ugo barů,
- Posílení pozice na Balkánech a další akvizice v regionu,
- Zavedení nových příchutí Kofoly.

Jak první doporučení se jeví možnost zvážení strategického vstupu na ukrajinský trh. Důvodů je několik: větší zájem o zemi ze strany západních firem, odchod firem z Ruska a možná přímá finanční podpora ukrajinské ekonomiky ze strany EU, která nastartuje ekonomický rozvoj země.

Image Ukrajiny v důsledku války se výrazně změnil. Už se nejedná o zemi s levnou pracovní silou, ale o stát, který zajistil se zviditelnit v celém světě z pozitivní strany. Západní firmy z důvodu obav o zavedení sankcí ze strany svých vlád nebo kvůli možného negativnímu image u západních spotřebitelů opouštějí Rusko. K tomu je nutné dodat i možný propad ruské ekonomiky v důsledku mezinárodních sankcí, který se dříve nebo později odrazí v poklesu kupní síly ruských obyvatel.

Logicky bude následovat hledání nahrazení ruského trhu ze strany zahraničních firem. Z celého postsovětského prostoru se tak nabízí dvě reálné alternativy, které jsou schopny nahradit ruský trh – těmi jsou Ukrajina a Kazachstán. Přitom Ukrajina je geograficky a kulturně daleko blíže evropským firmám nežli Kazachstán.

V současné době firma by mohla zvážit svoje působení na ukrajinském trhu ve dvou formách – jak ve formě přímého exportu, tak i ve formě založení výroby na místním trhu. Samozřejmě tyto varianty jsou možné až po ukončení aktivních fází bojů na jihu a východě Ukrajiny.

Aktuální pozice firmy a vývoj poptávky nasvědčuje, že firma může hledat další zdroje svého růstu v posílení pozice bio produktů a Ugo barů. Podnik již má ve svém portfoliu dané produkty a Ugo bary se těší velké oblibě mezi zákazníky.

Navíc je nutné dodat i možnost zavedení daně z obezity, o které se již delší dobu diskutuje v českých podmínkách (67). Daná daň může posléze negativně ovlivnit celkovou situaci na trhu.

Zcela vhodným návrhem se jeví posílení pozice na Balkánech a další akvizice v regionu. Logicky by měl následovat vstup na srbský a černohorský trh. HDP Srbska je srovnatelný s Chorvatskem nebo Slovinskem, a navíc v zemi žije téměř sedm milionů potenciálních zákazníků (68). Počet obyvatel Srbska je tak srovnatelný s celkovým počtem obyvatel v Slovinsku a Chorvatsku.

Černohorský trh je na první pohled zanedbatelný pro Kofolu – jde o 600 tisíc obyvatel a 4,7 mld. EUR HDP (69). Černá Hora ale je zajímavá svým turistickým potenciálem – v roce 2019, což byl poslední rok před pandemií COVID-19, do země přijelo 2,5 milionů turistů a utratilo rekordní sumu 1,2 mld eur (70).

Působení v obou zemích by mělo být shodné jak i v Chorvatsku nebo Slovinsku – jedná se o akvizice a následující práce pomocí místních značek. Podnik by měl dávat důraz, že se jedná o lokální produkt.

Nakonec firma by mohl zvážit zavedení nových příchutí u nápoje Kofola. Jedná se o strategii uplatnitelnou pouze pro český a slovenský trhy. Díky tomu by mohla oslovit další skupiny zákazníků.

5 Diskuse

Na konci je již možné provést diskusí poznatků obdržených ve vlastním šetření a porovnat výsledky s jinými autory.

Hlavní silnou stránkou podniku je jeho „vlajková loď“, což je sycený nápoj Kofola, který mohl zmizet ještě na začátku 90. let. V práci bylo poukázáno, že nápoj se těší oblibě napříč generacemi. Šetření se ovšem nezabývalo hloupějšími příčinami daného fenoménu.

Jedná se o poměrně zajímavý jev, který nemusí mít obdoby v moderním světě – ne všechny značky dokážou zapůsobit jak na lidi v předdůchodovém věku, tak i na mládež. Kofole se to povedlo. Vysvětlení je možné nalézt v tom, že starší generace, která Kofolu pamatuje z minulých dob, de facto „kupuje svoje mladí“, jedná se o využití prvku nostalgie. Přitom mladší generace kupuje daný brand kvůli tomu, že jde o typický příklad retro branding (71).

Lze se setkat i s ještě hlubší analýzou využití nostalgie v rámci nakupování produktu Kofola. Ta může být jak osobní, tak i společenská. Osobní nostalgie je spojena se osobou a jejími vzpomínkami na svoje vlastní mladí. Na rozdíl od toho společenská nostalgie je spojena s epochálními změnami na společenské úrovni (72).

Je rozhodně vhodné se na danou oblast zaměřit podrobněji v dalších výzkumech. Fenomén nápoje Kofola je skutečně v oslovení několik generací, a navíc se jedná o fenomén, který musí být zachován.

Diplomová práce upozornila na zvýšené riziko poklesu zájmu o produkt Kofola z důvodu růstu zájmu lidí o svoje zdraví, omezení cukru a snížení rizika obezity. Někteří autoři danou oblast zkoumají hlouběji a například upozorňují, že v nejbližší době výrobce sycených nápojů budou čelit dalšímu riziku – tím je omezení spotřeby z důvodu obav o obezitu svých dětí (73).

Dané riziko je vhodné také ošetřit v dalších šetřeních, jelikož se jedná o jedno ze zásadních rizik pro firmu. V podstatě, pokud rodiče budou svým dětem omezovat spotřebu sladkých sycených nápojů, pokud dětí dospějí, nebudou konzumovat daný druh nápojů. Ve výsledku bude firma čelit významným problémům.

V diplomové práci bylo rovněž poukázáno na to, že Kofola je brandem, který je znám jenom na českém a slovenském trzích. Jedná se i o klíčovou slabinu firmy. Proto je vhodné pro podnik zamyslet se nad změnou značky, a to pro účely jejího vstupu na další trh (74).

Samozřejmě v daném směru zcela vzniká otázka, jak se k tomu postaví spotřebitelé z České republiky a Slovenska, které jsou hlavními trhy odbytu pro podnik. Zde je nutné upozornit na zajímavý příklad podniku O2, který provedl změnu své značky. I přes výrazné obavy o to, že Češi nebudou vyslovovat anglicky „ou tu“ se daná změna provedla.

6 Závěr

Diplomová práce byla věnována postavení firma v konkurenčním prostředí. Téma je rozhodně aktuální pro dnešní svět – v 21. století snad každý podnik musí počítat s existencí konkurenci. Přitom moderní doba přináší nový trend v daném oboru, kterým je konkurence na mezinárodním trhu. Ve výsledku dokonce i podnik působící v určitém regionu musí počítat, že dřív nebo později bude čelit mezinárodní konkurenci.

Rozvoj ICT však přináší i celou řadu příležitostí, mezi nejdůležitější patří bezesporu možnost působení na dalších trzích. Dané tvrzení platí dvojnásobně pro Evropskou unii, která je de facto postavena na zrušení bariér pro pohyb lidí, zboží nebo kapitálu.

Hlavní cílem diplomové práce je zhodnocení postavení vybraného podniku v konkurenčním prostředí. Zkoumané téma je ovšem rozsáhlé, proto byla pozornost zaměřena na jednu firmu, kterou je Kofola. Daný podnik byl vybrán kvůli své jedinečné pozici – jedná se o podnik, který dokáže na českém trhu nejen vzdorovat konkurenci ze stánu Coca-Coly, ale i relativně úspěšně expandovat do zahraničí.

V první části práce byla pozornost věnována vytvoření literární rešerše. Nejdůležitější pro vytvoření praktické části diplomové práce bylo hledání konkurenční výhody firmy ve vztahu k jejímu okolí. Zhodnocení okolí bylo provedeno tří dimenzích zmíněných v teoretické části práce: makrookolí mezookolí a mikrookolí. Pro makrookolí byl zvolen PESTLE analýza, pro mezookolí Porterův model spolu se SWOT a pro mikrookolí VRIO, MOSER a celkové zhodnocení konkurence, kam patří stupeň koncentrace, diferenciací výrobků, změna velikosti trhu, struktura nákladů, rostoucí výrobní kapacita a bariéry vstupu/výstupu.

Podnik vznikl ještě za vlády komunistického režimu. V současné době má podnik širokou škálu produkce, kde ústřední roli zaujímá sycený nápoj Kofola. Polovina tržeb podniku je generována v České republice, avšak do budoucnosti se jeví daleko větší potenciál v balkánských zemích. Snahou podniku je mít výrobní závody přímo v zemi, kde firma působí. Podnik expanduje formou koupě nebo akvizice místních značek. Celkové tržby podniku se pohybují na úrovni 7 miliard Kč, čistý zisk se pohybuje na úrovni 150 milionů Kč. ROA je ve výši 27,6 %. COVID-19 a vládní opatření měly výrazný dopad na hospodaření podniku, avšak firma ustala danou situaci díky diverzifikaci svých prodejních kanálů.

Prvním dílčím cílem práce je na základě provedené analýzy zjistit konkurenční výhody vybraného podniku. Na základě provedené analýzy je možné tvrdit, že konkurenční výhody podniku jsou složeny ze tří oblastí: hmotné, nehmotné a ostatní.

Mezi hmotnými prvky konkurenceschopnosti patří: geografická diverzifikace výrobních závodů, neustále investice do nových technologií a menší obsah cukru a kyseliny fosforečné u Kofoly. Nehmotné zdroje konkurenceschopnosti jsou zastoupeny těmito oblastmi: silná značka hlavního produktu a široký sortiment, orientace na trh centrální Evropy, relativně zdravý sortiment produktů a zajímavá a nevšední reklama. Nakonec ostatní zdroje konkurenceschopnosti jsou tyto: vhodně nastavený systém řízení zaměstnanců a práce s absolventy, péče o životní prostředí a sociální odpovědnost svého podnikání

Dalším dílčím cílem je formulovat návrhy ke zlepšení postavení firmy na trhu. Na základě provedeného šetření byly identifikovány následující klíčové prvky pro tvorbu doporučení: silný hlavní brand a široký sortiment, silná konkurence, ale vysoké bariéry vstupu, nejasná politická a ekonomická situace v Evropě, bezproblémové možnosti změny obalu, designu, chutě apod., možné rozšíření aktivit na Balkánech a vstup na ukrajinský trh.

Na základě zhodnocení výše uvedených prvků konkurenceschopnosti podniku byla identifikována tato zlepšení: zvážit vstup na ukrajinský trh, posílení pozice bio produktů a Ugo barů, posílení pozice na Balkánech a další akvizice v regionu a zavedení nových příchutí Kofoly.

Postavení firmy je tak velice pevné a má svoje kořeny ve znalosti značky u českých a slovenských spotřebitelů. Na českém trhu sycených nápojů panuje silná konkurence, ale podnik je jedním z hlavních hráčů na daném trhu. V době psaní dané diplomové práce podnik, stejně jak i většina evropských firem, čelí výrazné hrozbě, která má svůj původ ve válce na Ukrajině. Scénář, při kterém bude panovat v Evropě inflace převyšující deset procent a zároveň utlumení hospodářských aktivit je zcela reálná.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ŠIMAN, Josef. PETERA, Petr. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
2. JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění. Art marketing v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 288 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
3. BERÁNEK, J. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2016. 296 s. ISBN 978-80-86724-46-1.
4. FRANKOVÁ, Emilie. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada Publishing, 2011. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
5. HUSÁK, Petr. *Česká cesta ke svobodě*. Praha: Mlada Fronta, 2019. 512 s. ISBN 978-80-204-2895-0.
6. DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
7. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
8. SVOBODOVÁ, Ivana. MICHAL, Andera. *Od nápadu k podnikatelskému plánu: Jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. 232 s. ISBN 978-80-271-0407-9.
9. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2003. 204 s. ISBN 80-7179-730-8.
10. DOLEŽAL, Jan. MÁCHAL, Pavel. LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012. 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
11. FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. ŠPAČEK, Miroslav. SOUČEK, Ivan. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
12. PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. Senanayake: NerdyNaut, 2017. 29 s. ISBN 978-154-97-905-46.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 320 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
14. PALATKOVÁ, Monika. MRÁČKOVÁ, Eva. KITTNER, Milan. KAŠŤÁK, Ondřej. ŠESTÁK, Josef. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada Publishing, 2012. 224 s. 978-80-247-3751-5.
15. FOTR, Jiří. VACÍK, Emil. SOUČEK, Ivan. ŠPAČEK, Miroslav. HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
16. RYGLOVÁ, Kateřina. BURIAN, Michal. VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
17. SARSBY, Alan. *SWOT Analysis*. London: Spektaris, 2016. 86 s. ISBN 978-0993250422.
18. SOUNDANIAN, Kumar. *New Dimensions of Management*. Chennai: Mjp, 2021. 492 s. ISBN 978-8180941221.
19. BENSOUSSAN, Babette. FLEISHER, Craig. *Analysis Without Paralysis: 12 Tools to Make Better Strategic Decisions*. New Jersey: Pearson Education, 2015. 273 s. ISBN 978-0134426297.
20. RAJESH, Kumar. *Principles of Management*. Kerala: Jyothis publishers, 2017. 167 s. ISBN 978-93-5268-291-1.

21. VÁCHAL, Jan, VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.
22. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8
23. LEAL FILHO, Walter. KRASNOV, Eugene. GAEVA, Dara. *Innovations and Traditions for Sustainable Development*. Springer, 2021. 500 s. ISBN 978-3-030-78824-7.
24. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Elektronická kniha: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku - - Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
25. VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada Publishing 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.
26. KOZÁK, Vratislav. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeRBuM, 2011. 182 s. ISBN 978-80-875-0002-6.
27. VANHARA, John. *Podnikání v USA: Chudý Honza, bohatý John*. Praha: J. Vaňhara, 2010. 134 s. ISBN 978-80-254-4523-5.
28. SEDLÁČEK, Milan. SUCHÁNEK, Petr. ŠPALEK, Jiří. ŠTAMFESTOVÁ, Petra. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 132 s. ISBN 978-80-210-5688-6.
29. ČÁSTEK, Ondřej. POKORNÁ, Jana. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Praha: Muni Press, 2013. 160 s. ISBN 978-80-210-6124-8.
30. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008. 293 s. ISBN 978-80-717-9882-8.
31. KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. L. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
32. KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. L. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
33. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.
34. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
35. SWARBROOKE, John. HORNER, Susan. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
36. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. VILDOVÁ, Eliška. JANEČEK, Petr. TLUČHOŘ, Jan. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2019. 368 s. ISBN 978-80-271-2461-9.
37. SRPOVÁ, J. SVOBODOVÁ, Ivana. SKOPAL, Pavel. ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
38. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.
39. Oficiální stránky Kofoly. Příběh Kofoly. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.kofola.cz/pribeh-kofoly>
40. Výroční zpráva Kofoly za léta 2015-2021
41. PATOČKOVÁ, Martina. Šéf Kofoly: Nápojáři budou mít do roku 2030 odpady vyřešené. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW:

- <https://www.ekonews.cz/sef-kofoly-napojari-budou-mit-do-roku-2030-odpady-vyresene/>
42. KUBA, František. Majitel Kofoly Jannis Samaras: Válka oživila zkušenost mé řecké rodiny. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://bruntalsky.denik.cz/zpravy_region/majitel-kofoly-jannis-samaras-valka-ozivila-zkusenost-me-recke-rodiny-20220331.html
 43. Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech – aktualizováno 26. 8. 2022. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-aktualizovano-2682022>
 44. EIU. Democracy Index 2020: In sickness and in health? [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2020/>
 45. Ease of Doing Business rankings. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>
 46. Český statistický úřad. Data – počet cizinců. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://www.czso.cz/csu/cizinci/4-ciz_pocet_cizincu#cr
 47. Český statistický úřad. Hrubé měsíční mzdy podle krajů. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xl/hrube-mesicni-mzdy-podle-kraju>
 48. Eurostat. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat>
 49. FIO. Analýzy a doporučení Kofola ČeskoSlovensko. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://www.fio.cz/docs/zpravodajstvi/21-analyzaStrednedoba/sk/191087_Kofola_analyza_brezen_2017.pdf
 50. Mediář.cz. Bouře ve sklenici vody: jak se mění pozice Mattoni, Kofoly a Coca-Coly. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.mediar.cz/boure-ve-sklenici-vody/>
 51. Medea Public Relations. Tradiční značky bodují. Nejznámější jsou Kofola, Tatra, Favorit a Mototechna. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://pr.medea.cz/form/form-hp-novinka-detail.php?id=237>
 52. RAJTR, Miroslav. O udržitelné a lokální značky je v Česku velký zájem. Zákazníkovi chybí velká část plnohodnotných informací. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://dailystyle.cz/o-udrzitelne-a-lokalni-znacky-je-v-cesku-velky-zajem-zakaznikovi-chybi-velka-cast-plnohodnotnych-informaci/>
 53. Patria.cz. Šéf Kofoly Jannis Samaras: V lokálnosti vidím přidanou hodnotu. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.patria.cz/rozhovor/4222795/sef-kofoly-jannis-samaras-v-lokalnosti-vidim-pridanou-hodnotu.html>
 54. HRDINOVÁ, Radka. Recept na Kofolu zná jen 7 lidí. Vznikl jako náhražka imperialistické Coca-Coly. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://vikend.hn.cz/c1-54912440-recept-na-kofolu-zna-jen-7-lidi-vznikl-jako-nahrazka-imperialisticke-coca-coly>
 55. AVRAMOPULU, Marcela. Nealko nápoje. Velká nálož energie v kostkách cukru. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://www.vimcojim.cz/magazin/clanky/o-vyzive/Nealko-napojje.-Velka-naloz-energie-v-kostkach-cukru__s10010x10478.html
 56. Eurostat. Flash estimate – September 2022 Euro area annual inflation up to 10.0%. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/14698140/2-30092022-AP-EN.pdf/727d4958-dd57-de9f-9965-99562e1286bf>

57. HODKOVÁ, Zuzana. Varování šéfa Kofoly: Řítíme se k průšvihů s obrovským dopadem na všechny. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-firmy-varovani-sefa-kofoly-ritime-se-k-prusvihu-s-obrovskym-dopadem-na-vsechny-215079>
58. LIOLIÁSOVÁ, Pavla. Češi v posledních letech mění návyky pití nápojů. Před limonádami dávají přednost vodě. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/napoje-piti-limonady-voda-cesko-2018-2019_1901142127_ako
59. TÝDEN.cz. Kofola nafotila v Londýně další kampaň se šišlajícím psem. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://www.tyden.cz/mobile/rubriky/marketing/kofola-nafotila-v-londyne-dalsi-kampan-se-sislajicim-psem_351757.html?showTab=nejctenejsi-3
60. STRAKOVÁ, Kateřina. Kofola: Snažíme se být víc součástí offline světa. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2021/07/kofola-snazime-se-byt-vic-soucasti-offline-sveta/>
61. Oficiální stránky Kofoly. Kofola boduje. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.kofola.cz/aktuality/kofola-boduje>
62. TEICHMANNOVÁ, Aneta. „Kofola je moje srdeční záležitost,“ říká finanční ředitel firmy a absolvent EkF Daniel Buryš. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://sokolska33.vsb.cz/?p=62950>
63. HODKOVÁ, Zuzana. Šéf Kofoly: Za 32 let nepamatuji, že bychom museli dvakrát za rok zdražovat. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/ekonomika-kofola-chtela-prodat-akcie-plany-ji-ale-zkrizil-putin-203385>
64. Kofola – Zpráva o udržitelnosti 2021, nefinanční report
65. Eurostat. In focus: Reducing the EU's dependence on imported fossil fuels. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://ec.europa.eu/info/news/focus-reducing-eus-dependence-imported-fossil-fuels-2022-apr-20_en
66. State Statistics Service of Ukraine. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://ukrstat.gov.ua/>
67. PAZDEROVÁ, Sabina. Tučné daně – chytré řešení obezity nebo fiskální nesmysl? [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.epravo.cz/top/clanky/tucne-dane-chytre-reseni-obezity-nebo-fiskalni-nesmysl-101567.html>
68. Statistical Office of the Republic of Serbia. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.stat.gov.rs/en-US>
69. Statistical Office of Montenegro. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.monstat.org/eng/>
70. World Data. Tourism in Montenegro. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.worlddata.info/europe/montenegro/tourism.php>
71. COLLIN, Paul-Marc. DIVERSITY IN EUROPEAN MARKETING. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <http://pep.vse.cz/pdfs/pep/2013/02/09.pdf>
72. KRÁL, Petr. Nostalgic Branding in Central Europe. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-6976-7_5
73. OLSANOVÁ, Kveta. Food Marketing to Children – Introduction to Ethical Issues. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW:

<https://www.proquest.com/openview/ea2ef3da353a1a41f3d5cb0922f9603a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035200>

74. SZOLGAYOVÁ, Barbora. Adaption of Marketing Mix for Selected Country. [online]. [cit. 2022-10-22]. Dostupný z WWW: <https://www.proquest.com/openview/7a2417ea190d4449df2b735a2432d773/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2040545>

8 Seznam obrázků, Seznam tabulek, Seznam grafů, Seznam použitých zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1. Životní cyklus odvětví.....	13
Obrázek 2. Zhodnocení konkurenčního prostředí.....	15
Obrázek 3. Porterův model pěti sil	19
Obrázek 4. Okolí podniku	21
Obrázek 5. Vazby mezi strategiemi	29
Obrázek 6. Marketingová strategie v dynamice	31
Obrázek 7. Hlavní brandy a značky Kofoly	35
Obrázek 8. Mapa závodů podniku Kofola.....	36
Obrázek 9. Příklad reklamy Kofola	58

Seznam tabulek

Tabulka 1. Dokonalá a nedokonalá konkurence.....	11
Tabulka 2. Konkurenční postavení vs. atraktivnost trhu (Portfolio matice GE).....	16
Tabulka 3. Rozložení tržeb podniku Kofola podle regionů.....	36
Tabulka 4. Finanční analýza hlavních položek aktiv podniku Kofola v letech 2014-2021.....	38
Tabulka 5. Finanční analýza hlavních položek pasiv podniku Kofola v letech 2014-2021	39
Tabulka 6. Finanční analýza výsledku hospodaření a tržeb podniku Kofola v letech 2014-2021....	40
Tabulka 7. Vývoj ROE, ROA podniku Kofola a CPI v České republice v letech 2014-2021	40
Tabulka 8. Základní ekonomické údaje o České republice v letech 2010-2021.....	43
Tabulka 9. Základní demografické údaje o České republice v letech 2010-2021	44
Tabulka 10. Vybrané makroekonomické ukazatele trhů Kofoly v roce 2021	45
Tabulka 11. Základní údaje o technickém okolí České republiky v letech 2010-2021	46
Tabulka 12. Český trh s minerální vodou a ochucenými nápoji.....	47
Tabulka 13. Spotřeba minerální vody a nealkoholických nápojů v České republice v litrech v letech 2009-2020	52
Tabulka 14. VRIO hodnocení pro Kofolu	53
Tabulka 15. MOSER hodnocení pro Kofolu	54

Seznam grafů

Graf 1. Vývoj ROE, ROA podniku Kofola a CPI v České republice v letech 2014-2021	41
--	----

Seznam použitých zkratk

CPI – Index spotřebitelských cen
CRM – Customer relationship management
EU – Evropská unie
GE – General Electric
HDP – hrubý domácí produkt
HOREKA – hotely, restaurace, kavárny
ICT – informační a komunikační technologie
KPI – klíčové ukazatele výkonnosti
MOSER – mistrovství, originalita, styl, exkluzivita a renomé
PESTLE – politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické prostředí
PPC – platba za kliknutí
PPS – parita kupní síly

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

SBU – strategické podnikatelské jednotky

SWOT – silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

VK – vlastní kapitál

VRIO – analýza hodnoty, vzácnosti, napodobitelnosti a uspořádání zdrojů