

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

David Eichler

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

David Eichler

Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce bude charakterizovat postavení firmy Nike v konkurenčním prostředí. Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí. V teoretické části budou popsány typy konkurence. Dále budou vysvětleny základní pojmy, jako např. konkurenční prostředí, firma, marketingové strategie a analýzy. V části praktické se budu zabývat rozbořením firmy Nike. Uvedu její největší konkurenty jako jsou Adidas, Puma, Under Armour. Pomocí SWOT analýzy zhodnotím jaké má firma postavení na trhu. Zjistím silné a slabé stránky firmy a také příležitosti a hrozby, které by pro firmu mohly na trhu nastat.

Metodika

V části teoretické bude moje bakalářská práce vycházet ze studia odborných článků a dalších informačních zdrojů, které se zabývají daným tématem. Použita bude hlavně metoda popisná. V praktické části bude využita metoda porovnávací a metoda analýzy, která bude vycházet především z dotazování veřejnosti a zpětných vazeb zákazníků.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, trh, konkurenční prostředí, firma, marketingová strategie, marketingová analýza

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, Josef; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ. *Učební texty z mikroekonomie. 2. část.* V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2005. ISBN 80-213-1400-1.

BURIANOVÁ, Jaroslava; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. KATEDRA EKONOMICKÝCH TEORIÍ. *Vybrané kapitoly z teorie firmy.* V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

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

SAMUELSON, Paul Anthony; NORDHAUS, William D. *Ekonomie : 19. vydání.* Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

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

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 30. 11. 2023

prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 6.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc., za užitečné a cenné rady včetně připomínek, odborné vedení a trpělivost, které mi poskytl při vypracování mé bakalářské práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „Firma v konkurenčním prostředí.“ Práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou popsány základní ekonomické pojmy jako jsou trh, konkurence a její typy, firma a také SWOT analýza

Část praktická vychází z vysvětlených pojmů z části teoretické a je věnována společnosti Nike, Inc. Je zde popsána historie společnosti a její marketingový mix. Dále jsou v této části uvedeni největší konkurenti, a to konkrétně firmy Adidas, Puma a Under Armour. Na základě ekonomických ukazatelů jako jsou tržby, výnosy, zisk a aktiva je porovnána konkurenceschopnost těchto firem a zároveň podíl na trhu. V závěru praktické části je provedena SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami firmy a také příležitostmi a hrozbami, které mohou pro firmu nastat.

Na konci jsou vypsána doporučení pro firmu Nike, Inc. na základě výsledků SWOT analýzy, které mají vést ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: trh, firma, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, konkurence, SWOT analýza, marketingový mix, Nike, Inc.

A company in a competitive environment

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic “The firm in a competitive environment”. This thesis is divided into two parts, the theoretical part and the practical part.

In the theoretical part are described basic economic concepts such as market, competition and its types, company and SWOT analysis.

The practical part is based on explained concepts from the theoretical part and is dedicated to Nike, Inc. The history of the company and its marketing mix are described here. The biggest competitors are listed here and it is concretely Adidas, Puma and Under Armour. On the basis of economic indicators such as sales, income, the net profit and assets, their competitiveness and their market share are compared. At the end of practical part, a SWOT analysis is performed, which deals with the company's strengths and weaknesses as well as opportunities and threats that may occur for the company.

At the end are listed recommendation for Nike, Inc. based on the results of the SWOT analysis, which should lead to improvement their competitiveness.

Keywords: market, company, competitive environment, competitiveness, competition, SWOT analysis, marketing mix, Nike, Inc.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Trh	13
3.1.1 Tržní subjekty	13
3.1.2 Tržní mechanismus	14
3.1.3 Tržní poptávka	16
3.1.4 Tržní nabídka	16
3.2 Konkurence	17
3.2.1 Konkurence mezi poptávkou a nabídkou.....	18
3.2.2 Konkurence na straně poptávky.....	18
3.2.3 Konkurence na straně nabídky.....	18
3.2.3.1 Konkurence cenová	19
3.2.3.2 Konkurence necenová	19
3.2.4 Konkurenceschopnost.....	19
3.2.5 Tržní struktury	20
3.2.5.1 Dokonalá konkurence	21
3.2.5.2 Nedokonalá konkurence	23
3.3 Firma (podnik)	32
3.3.1 Cíle a funkce podniku	33
3.3.2 Okolí podniku	33
3.3.2.1 Vnitřní okolí podniku	34
3.3.2.2 Vnější okolí podniku	35
3.3.3 Náklady firmy	36
3.4 SWOT analýza	37
4 Praktická část práce	39
4.1 Společnost Nike, Inc.	39
4.1.1 Historie společnosti.....	40
4.1.2 Marketingový mix firmy Nike.....	41
4.2 Konkurence na trhu	45
4.3 Porovnání s konkurencí.....	49
4.3.1 Tržby.....	49
4.3.2 Výnosy	50

4.3.3	Čistý zisk.....	52
4.3.4	Aktiva.....	54
4.4	SWOT analýza společnosti Nike.....	55
4.4.1	Silné stránky.....	55
4.4.2	Slabé stránky.....	56
4.4.3	Příležitosti.....	57
4.4.4	Hrozby.....	58
4.5	Anketa.....	59
5	Výsledky a diskuse.....	62
5.1	Výsledky SWOT analýzy.....	62
5.2	Doporučení pro firmu.....	63
6	Závěr.....	64
7	Seznam použitých zdrojů.....	66
7.1	Tištěné zdroje.....	66
7.2	Elektronické zdroje.....	66
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	69
8.1	Seznam obrázků.....	69
8.2	Seznam tabulek.....	69
8.3	Seznam grafů.....	69
8.4	Seznam použitých schémat.....	69
8.5	Seznam použitých zkratk.....	70

1 Úvod

V dnešní době, kdy je na trhu několik stovek až tisíců společností se stejným zaměřením, je pro firmy nutné každodenní sledování vývoje trhu. Vzhledem k tomu, že má zákazník téměř neomezené možnosti, musí podniky neustále vymýšlet způsoby, jak zákazníkům prodat své produkty, tak aby co nejvíce uspokojovali jejich potřeby. Konkurenční prostředí je pro firmy jedním z nejdůležitějších faktorů, protože ovlivňuje výkony a zároveň úspěchy či neúspěchy daného podniku. Díky konkurenci musí firma neustále přicházet s novými inovativními produkty či službami, udržovat, nebo v nejlepším případě zlepšovat kvalitu svých výrobků, aby si udrželi stálé zákazníky a dostali na svou stranu nové potenciaální kupce jejich produktů. Momentálně je konkurence na trhu tak náročná a silná, že firmy, které ztratí svou konkurenceschopnost, budou muset buď najít způsob, jak se vrátit do hry, nebo budou z trhu vyřazováni. Firmy, které dokáží nejlépe a nejrychleji reagovat na určité změny na trhu, mají větší šanci na naplnění svých podnikatelských záměrů.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Informace pro teoretickou část jsou získávány z odborné literatury, z níž jsou vysvětleny pojmy, které jsou spojeny s firmou, konkurencí na trhu a trhem jako takovým. Praktická část mé práce je napojena na část teoretickou a je zaměřena na konkrétní vybranou firmu. Pro svou bakalářskou práci jsem zvolil firmu Nike, Inc., která se specializuje na výrobu a prodej sportovního a volnočasového oblečení a obuvi. Firma pod názvem Nike, Inc. působí na trhu od roku 1971, ovšem základy sahají do roku 1964, kdy firma vystupovala pod původním názvem Blue Ribbon Sports. V této části jsou také představeni její největší konkurenti, které se stejně jako má vybraná firma zabývají sportovním a volnočasovým oblečením a botami. V práci je provedeno porovnání ekonomických ukazatelů, jako jsou tržby, výnosy, čistý zisk a aktiva, a také SWOT analýza, která ukazuje silné a slabé stránky společnosti, stejně jako příležitosti a hrozby na trhu. Závěr práce patří zhodnocení výsledků a doporučením strategických kroků pro firmu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primární cíl mé bakalářské práce je zhodnotit jakou má firma Nike, Inc. konkurenceschopnost na trhu v porovnání s hlavními konkurenty této společnosti.

Dílčím cílem mé práce je použití SWOT analýzy, která ukazuje silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby, které mohou pro firmu nastat, a právě tato analýza se v závěru zaměřuje na strategické doporučení pro mou vybranou firmu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to do části teoretické a části praktické.

Teoretická část se věnuje hlavně základním ekonomickým pojmům jako jsou trh, firma, konkurence a její typy a v neposlední řadě konkurenceschopnost. Dále je v teoretické části popsána SWOT analýza. Teoretická část slouží jako podklad k vypracování části praktické a k jejímu vypracování jsou použity odborné články a literatura.

V praktické části se pozornost zaměřovala na základní informace o mé vybrané firmě, její sortiment, a hlavně porovnání s největšími konkurenty se stejným podnikatelským záměrem. Je zde provedena SWOT analýza, která slouží jako výstupní bod pro následné strategické doporučení. Dále je pomocí krátké ankety zjišťováno, jak si firma Nike stojí v České republice v porovnání s konkurencí.

3 Teoretická východiska

Teoretická část se skládá ze základních ekonomických pojmů a jejich definicí jako jsou trh a jeho rozdělení, firma, konkurence a její typy, marketingové strategie, konkurenceschopnost a cíle podniku. Součástí této části je definice SWOT analýzy.

3.1 Trh

Trhem se rozumí oblast ekonomiky, kde se v určitém čase střetává na jedné straně nabídka a na straně druhé poptávka. Na trhu se zároveň setkává nakupující a prodávající, aby za pomoci peněz mohli směnit své výrobky a služby, které se označují jako zboží. Snaha nakupujících je koupit co největší množství při co nejnižší ceně a prodávající se snaží prodat co největší množství při co nejvyšší ceně (Severová a kol., 2023).

3.1.1 Tržní subjekty

Na trh přichází hodně tržních subjektů s různými cíli, ovšem v ekonomice se mezi základní tržní subjekty řadí: domácnosti, firmy a stát. Právě tyto subjekty utváří největší část trhu a ovlivňují nabídku a poptávku (Samuelson a Nordhaus, 2013).

Domácnosti

Domácnosti, tedy spotřebitelé, jsou subjekty, přicházející na trh, aby uspokojili své konečné potřeby a přání. Na trhu statků a služeb vystupují jako nakupující a na trhu výrobních faktorů vystupují jako vlastníci, tedy prodávají výrobní faktory, kterými jsou práce, půda a kapitál. Právě tyto výrobní faktory prodávají firmám a získaný kapitál z tohoto prodeje poté používají na trhu statků a služeb na nákup zboží pro svou osobní spotřebu. Domácnosti se považují za rozhodující ekonomický systém na trhu, protože to, jak rozhodují o nákupech, určuje to, jak budou firmy vyrábět. Při rozhodování se domácnosti vnímají jako ucelená jednotka, to znamená, že každý jednotlivý člen domácnosti má určitý vliv na rozhodnutí o nákupu. Toto rozhodování může ovlivňovat například finanční situace domácnosti, společné návyky, preference, či požadavky. Hlavním cílem při rozhodování je maximalizovat svůj užitek, při co nejnižších nákladech (Brčák a kol., 2013).

Firmy (podniky)

Podniky jsou tržní subjekty, které používají výrobní faktory, a to zejména práci a kapitál na výrobu statků a služeb. Tyto výrobní faktory si nakupují nebo pronajímají od domácností a ostatních tržních subjektů, aby z nich následně mohli vyrobit vlastní statky, které prodávají ostatním sektorům. Na trhu výrobních faktorů tedy vystupují na straně kupujících, kde ovlivňují poptávku po výrobních faktorech. Na druhé straně vystupují také na trhu statků a služeb, ale tentokrát v roli prodávajícího, kde po zahájení výroby následně prodávají své výrobky dalším tržním subjektům (Samuelson, 2013).

Hlavním cílem tohoto tržního subjektu, je dosáhnout na trhu co největších tržeb a maximalizovat zisk. Příjmy podniků se využívají primárně na zaplacení nákladů spojených s výrobními faktory a zároveň na zaplacení daní. Mezi podniky se také řadí i jednotlivci, kteří jsou vlastníky budov, bytů či jiných nemovitosti a tyto nemovitosti buď pronajímají nebo je využívají pro vlastní potřeby (Severová a kol., 2023).

Stát, vláda

Stát je na trhu velmi specifickým subjektem, který vstupuje na trh za účelem jeho ovlivnění, snaží se odstranit některé negativní dopady na hospodářství a snaží se povzbuzovat jeho pozitivní vliv. Dalším záměrem státu je snaha o stabilitu systému a jeho spravedlnost. V současnosti je stát jedním z nejdůležitějších sektorů všech tržních ekonomik. Na trhu vystupuje jako prodávající pomocí státních podniků a také jako kupující prostřednictvím veřejných zakázek. (Severová a kol., 2023)

Příjmy vlády jsou tvořeny převážně daněmi a povinnými platbami sociálního a zdravotního pojištění (Brčák a kol., 2013).

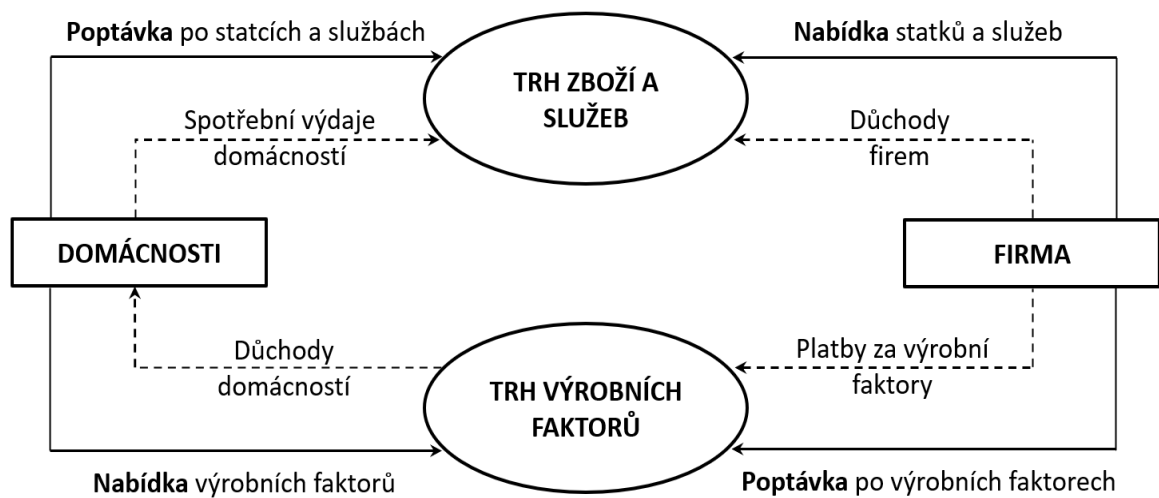
3.1.2 Tržní mechanismus

Tržní mechanismus můžeme brát jako jeden z nejdůležitějších pilířů ekonomiky. Základním nositelem informací jsou ceny, které říkají tržním subjektům, za kolik je pro ně

nejlepší vyrábět a za kolik prodávat. *Tržní mechanismus je proces, ve kterém se tvoří poptávka a nabídka ve vzájemném vztahu při daných cenách (Brčák a kol., 2013).*

Na vztazích mezi nabídkou a poptávkou je založen celý trh a tržní mechanismus. Trh statků a služeb tvoří kupující a prodávající nějakých statků (Brčák a kol., 2013).

Obrázek 1: Firma a tržní mechanismus



Zdroj: Brčák, Sekerka, Svoboda (2013)

Jestli bychom chtěli hovořit o fungujícím tržním mechanismu, musí fungovat základní podmínky. Jedna z podmínek je, že se výroba rozdělí do soběstačných výrobních jednotek. Každá z těchto jednotek má právo rozhodovat o tom, jak a z jakých zdrojů se bude vyrábět a co se bude vyrábět. Tato podmínka umožňuje podnikům dobře a včas reagovat na změnu poptávku na trhu. Při rozhodování o výrobě hraje roli cena surovin, cena výrobních faktorů a pracovní výkon, což umožňuje výrobcům sledovat, jaké z jejich vyráběných produktů jsou pro koncové zákazníky ty nejlepší. Zde hraje velkou roli volný vstup do odvětví a výstup z něj. Předpokladem pro toto je, že podnik může začít vyrábět produkty, které nikdy předtím nevyráběl a zároveň může ukončit výrobu dosud vyráběných produktů (Brčák a kol., 2013).

Další podmínka, která musí fungovat je ta, že spotřebitel samovolně rozhoduje, co chce spotřebovat a jak rozdělí své příjmy na nákup různých statků a služeb. Každý výrobce se snaží vyrábět za účelem co nejvýhodnějšího a nejrychlejšího prodeje a k uspokojení

potřeb zákazníků. Na základě nabídky a následné poptávky podniky stanovují či upravují cenu svých výrobků (Severová a kol., 2023).

Poslední podmínka pro fungování tržního mechanismu se týká ceny. Cena se utváří volně na trhu po vzájemné dohodě mezi prodávajícím a kupujícím, kteří se snaží nalézt co nejlepší variantu pro obě strany (Severová a kol., 2023).

Pokud by nebyla splněna, byť jen jedna podmínka z výše uvedených, nejednalo by se o tržní mechanismus (Severová a kol., 2023).

3.1.3 Tržní poptávka

Poptávka je ve své podstatě chování kupujícího. Kupující se snaží nakoupit co nejvíce zboží za co nejmenší náklady, aby uspokojili své potřeby. Na poptávku působí různé determinanty jako například cena substitučních statků, kterými by spotřebitelé mohli požadovaný statek nahradit. Jako další determinant je cena komplementárních statků, které jdou ruku v ruce s jiným statkem, jako příklad komplementárních statků je auto a benzín. Pokud se zvýší cena benzínu, klesne poptávka po autech. Dalším determinantem mohou být různé preference spotřebitelů a v neposlední řadě cena, za kterou jsou nakupující ochotní za daný výrobek zaplatit (Brčák a kol., 2013).

3.1.4 Tržní nabídka

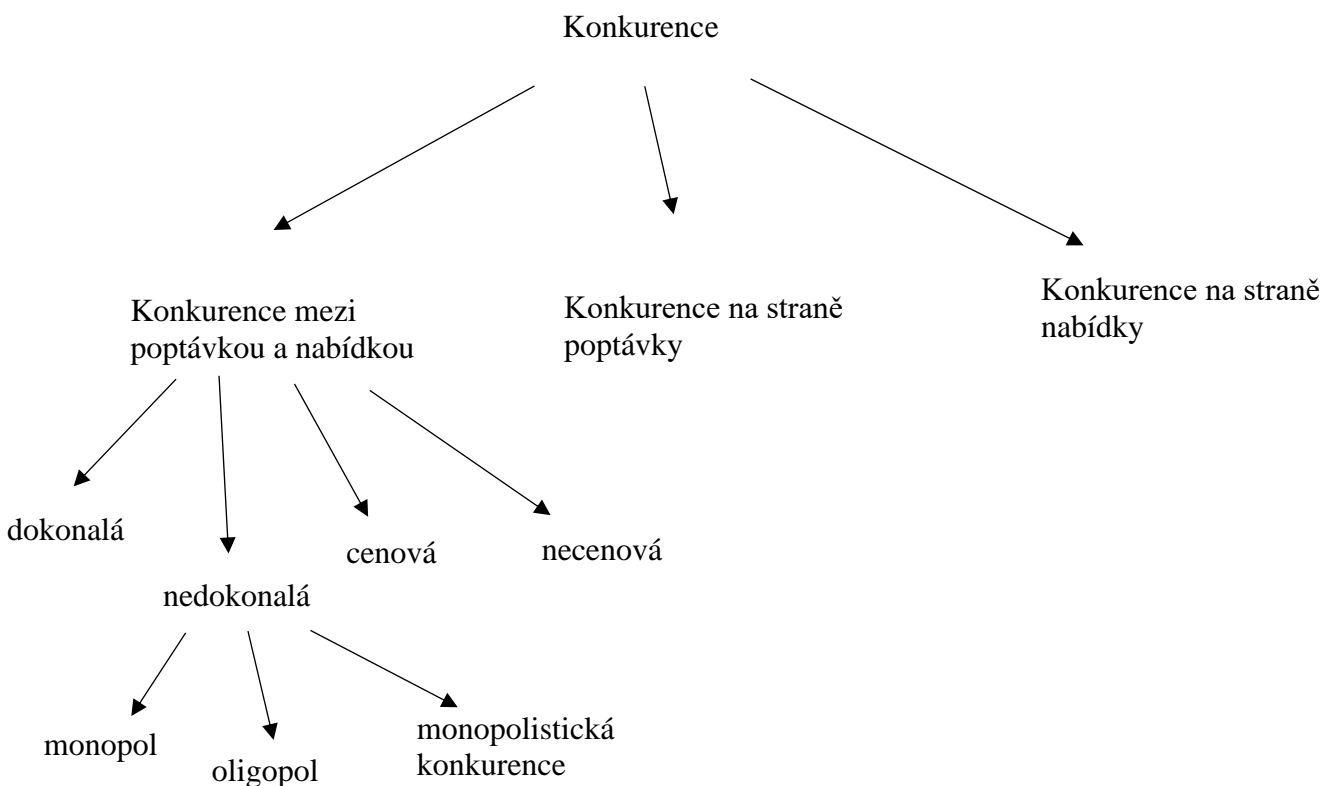
Oproti poptávce je nabídka chování prodávajících. Výrobci chtějí prodat co nejvíce zboží za co nejvyšší cenu, aby maximalizovali svůj zisk. Na nabídku také působí řada determinantů, kterými jsou například náklady na výrobu daného statku či služby. Dále změna cen substitučních či komplementárních statků. Cena výrobků konkurenčních firem. V neposlední řadě také faktory specifické pro dané odvětví, jako je například zemědělská výroba, kterou velmi ovlivňuje například úrodnost půdy či klimatické podmínky (Brčák a kol., 2013).

3.2 Konkurence

Pojmem konkurence se rozumí soupeření mezi určitými subjekty, a to s cílem něčeho dosáhnout. Z pohledu ekonomiky se jedná o soupeření mezi jednotlivými podniky se stejným nebo obdobným předmětem podnikání s cílem maximalizovat svůj zisk (Brčák a kol., 2013).

Podniky ve snaze dostat na svou stranu nového zákazníka vymýšlejí a nabízejí různé druhy slev, při založení zákaznického účtu u daného podniku, můžete například sbírat při placení body, které lze v budoucnu uplatnit buď na slevu, nebo jinou výhodnou akci, anebo dostanete dárek k nákupu. Firmy, které se nejlépe dokáží adaptovat a přizpůsobovat potřebám zákazníků a umožní jim něco, co jiné firmy ne, mají větší šanci se na konkurenčním trhu prosadit. Konkurenci lze vyzorovat jak na straně poptávky, tak na straně nabídky (Severová a kol., 2023).

Obrázek 2: Schéma konkurence



Vlastní zpracování, zdroj: Severová a kol. (2023)

3.2.1 Konkurence mezi poptávkou a nabídkou

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou by se dala charakterizovat jako konkurence napříč trhem (Severová a kol., 2023).

Podniky, které vyrábí statky či poskytují služby, chtějí dosáhnout co nejvyššího zisku při prodeji těchto statků či služeb. Na druhé straně stojí spotřebitelé, kteří jako hlavní cíl při uspokojování svých přání a potřeb, mají nakupování za co nejnižší náklady. Rovnováha na trhu vzniká tím, že se nabídka s poptávkou protnou. Jak pro výrobce, tak pro spotřebitele je tento scénář tím úplně nejlepším, protože pokud obě strany chtějí maximalizovat svůj užitek, musí se k tomuto bodu minimálně přiblížit (Severová a kol., 2023).

3.2.2 Konkurence na straně poptávky

Při konkurenci na straně poptávky se jedná o střet zájmů mezi jednotlivými spotřebiteli, kteří hledají co nejlepší způsob, jak uspokojit své potřeby, a přitom nakoupit co nejvýhodněji, navzdory jiným spotřebitelům (Severová a kol., 2023).

Může zde nastat moment, kdy se bude konkurence tak navyšovat, až to vyústí ke zvyšování cen nabízejících. Ke zvyšování cen dochází primárně, když poptávka převyšuje nabídku a konkurence na straně poptávky je vysoká. V opačném případě výrazně roste konkurence na straně nabídky a spotřebitelé se ocitají v bezkonkurenčním prostředí (Severová a kol., 2023).

3.2.3 Konkurence na straně nabídky

Protipólem konkurence poptávky je konkurence na straně nabídky. Zde hrají hlavní roli výrobci, kteří jsou na trhu za účelem maximalizovat zisk. V tomto případě se jednotliví výrobci snaží vyrobit a prodat co největší množství za co nejlepší a nejvýhodnější cenu (Burianová a kol., 2012).

Dalším konkurenčním bojem je boj o postavení na trhu. Každý podnik se snaží svým zákazníkům nabízet co nejlepší statky či služby a zároveň pomocí konkurenčních bojů

oslabovat pozici svých konkurentů. Může dojít k situaci, že nabídka převyšuje poptávku. V tento okamžik začíná boj o přežití prodávajících. Pokud cena začne klesat, výrobci prodělávají a musí najít způsob, jak se opět vrátit do hry. *Někteří z výrobců tuto situaci nemusí zvládnout a může vést až k bankrotu výrobce* (Severová a kol., 2023).

Na druhou stranu, pokud je poptávka větší než nabídka, dochází ke zvyšování cen a je zde konkurenční boj výrobců o to, kdo ze situace vytěží nejvíce. *Konkurenci na straně nabídky můžeme členit na cenovou a necenovou konkurenci* (Macáková a kol., 2009).

3.2.3.1 Konkurence cenová

Při cenové konkurenci jsou nejvíce zapojeni výrobci. Výrobci se pokouší přilákat na své produkty co nejvíce zákazníků, a tak jsou ochotni zlevnit své výrobky a na nějakou dobu obětovat ušlý zisk, ve vidinu budoucích benefitů. Nabízející doufá, že se konkurence nebude této změně moci vyrovnat a tím pádem by ovládl daný trh a konkurenci zničil. V případě úspěchu by nabízející převzal kontrolu nad značnou částí trhu, mohl by libovolně měnit cenu, diktovat podmínky pro ostatní subjekty a měl by spoustu možností, jak v budoucnu prosperovat (Macáková a kol., 2009).

3.2.3.2 Konkurence necenová

I v tomto případě se jedná o výrobce, kteří se snaží dostat na svou stranu co nejvíce spotřebitelů, ovšem používají jiné metody než u konkurence cenové. U necenové konkurence jde například o marketing, který v dnešní době hraje čím dál tím větší roli a má opravdu velký dosah. Je to například zlepšování kvality produktů, různé typy slev, na které spoustu zákazníků slyší, poskytování služeb související například se servisem výrobků, anebo prodej výrobků na splátky, či úvěry (Mikoláš, 2005).

3.2.4 **Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je schopnost podniku prosadit se na trhu v porovnání s ostatními firmami. Pokud je podnik schopný udržet si, či zlepšovat kvalitu výrobků či nabízených služeb, pokud dokáže plnit řádně a v čas své závazky vůči zaměstnancům v podobě mezd,

akcionářům pomocí dividend, odvádět státu daně, platit veškeré své půjčky a dodavatelům platit za suroviny či materiál, můžete o tomto podniku hovořit jako o konkurenceschopném (Porter, 1993).

Naopak pokud podnik není schopný plnit své platební závazky nebo nabízet na trhu takové produkty, které by oslovili zákazníci na tolik, že budou ochotni za ně zaplatit, automaticky ztrácí svou konkurenceschopnost, a pokud nevymyslí plán, jak se dostat zpátky na trh, je velká šance, že jej pohltí nějakí silní konkurenti, a tudíž bude muset trh opustit (Severová a kol., 2023).

Každá firma by si průběžně měla dělat analýzu trhu a zároveň pečlivou analýzu silných a slabých stránek konkurence. Podniky, které dokáží efektivně využívat příležitosti, které jim nabízí okolí, jsou schopny zlepšovat kvalitu svých výrobků a správně plánovat strategii jsou schopny svou konkurenceschopnost na trhu neustále zvyšovat (Dvořáček a Slunčík, 2012).

3.2.5 Tržní struktury

Z pohledu ekonomiky se struktury na trhu rozdělují do dvou hlavních protipólů, kde na jedné straně stojí dokonalá konkurence a na straně druhé je konkurence nedokonalá. Hlavní roli v dokonalé konkurenci hraje cena, kterou ani jedna z celé řady firem, které na trhu vystupují nejsou schopni výrazně ovlivnit, cenu z trhu pouze přebírají (Brčák a kol., 2013).

V rámci modelu nedokonalé konkurence jsou firmy schopny ovlivňovat cenu svých výrobků či služeb, k tomu, aby dosáhly maximálního možného zisku. Takové ovlivňování ceny může probíhat pomocí marketingových kampaní, které cílí na propagaci svých produktů, dále také na různé inovace svých produktů, aby mohly zákazníkům přinášet novinky, anebo například zvláštní výhody pro odběratele. Firma by měla neustále analyzovat trh a odvětví, ve kterém působí, aby mohla reagovat na změny a využívat svou tržní sílu k tvorbě zisku. V této situaci se firmy soustředí hlavně na udržení či zvýšení své konkurenceschopnosti, dosažení maximálního zisku a vytváření podílu na trhu (Brčák a kol., 2013).

V závislosti na situaci v určitém odvětví se model nedokonalé konkurence rozděluje na tři základní typy a to monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

Tabulka 1: Typy tržních struktur

Tržní struktury		Počet a velikost firem	Charakteristika produktu	Vstup a výstup do a z odvětví
Dokonalá konkurence		Mnoho malých firem	Homogenní	Snadný
Nedokonalá konkurence	Monopolistická konkurence	mnoho malých firem	diferencovaný	snadný
	Oligopol	velmi málo firem	v různé míře diferencovaný	částečné bariéry
	Monopol	Jedna firma	Specifický (bez substitutů)	uzavřený

Vlastní zpracování, zdroj: Severová a kol. (2023)

3.2.5.1 Dokonalá konkurence

V modelu dokonalé konkurence se počítá s tím, že firmy působící na daném trhu nebudou schopny ovlivňovat tržní cenu produktů, jediné, nad čím se rozhodují je, jaké množství vyrobí a prodají při ceně, kterou nastavil trh. Na trhu se v tomto modelu nachází velké množství firem s tím, že žádná z nich nevlastní nějaký většinový podíl zisku z trhu a není nadřazená ostatním. (Brčák a kol., 2013)

Další podstatou v modelu dokonalé konkurence je stejný neboli homogenní produkt. Takovým produktem se rozumí výrobek, který nemá žádné blízké substituční statky, které by daný produkt mohly nahradit, ničím se neliší a všechny výrobky jsou jednotlivým firmám stejně dostupné (Brčák a kol., 2013).

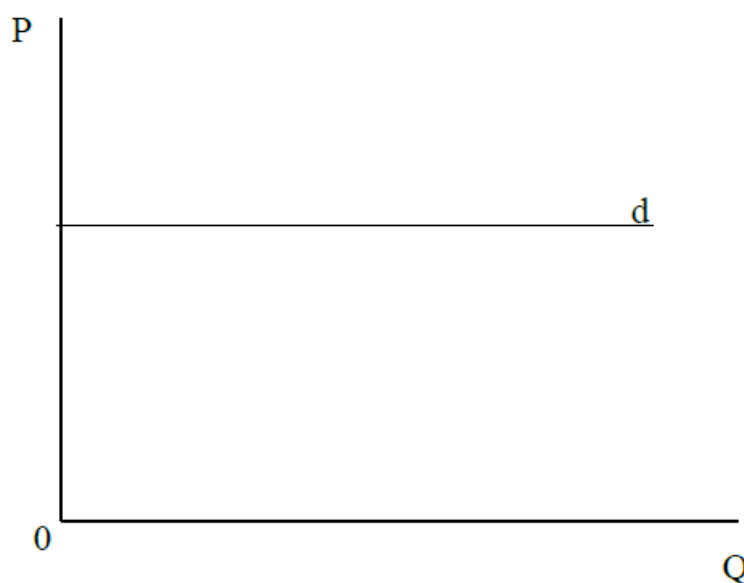
Na dokonale konkurenčním trhu existuje dokonalá informovanost. Vzhledem k tomu, že si nikdo nemyslí, že výrobci vyrábí a prodávají různě kvalitní výrobky,

spotřebitelé nakupují bez jakýkoliv iluzí o kvalitě daného výrobku. Kdyby se nějaká firma rozhodla, že zvýší cenu svých výrobků, netrvalo by ani chvíli, než by se to dozvěděli ostatní prodávající (Brčák a kol., 2013).

V tomto modelu neexistuje riziko, které by vyplývalo z odbytu. Tím se rozumí, že každá firma nemusí mít strach z toho, že vyrobí víc, než by byla schopná prodat. Zde je téměř jistota, že prodá úplně vše, co bylo k prodeji vyrobeno, bez jakékoli snižování ceny (Brčák a kol., 2013).

Další z podstat dokonalé konkurence je i volný vstup do odvětví, a i následný výstup z něj. Firmy se kdykoliv mohou rozhodnout, že chtějí vstoupit na trh s něčím inovativním, anebo v opačném případě, mohou kdykoliv ukončit výrobu statku, který už pro ně není ku prospěchu. Tento předpoklad ovšem lze spatřit pouze v dlouhém období (Brčák a kol., 2013).

Graf 1: Křivka poptávky dokonale konkurenční firmy



Vlastní zpracování, zdroj: Severová a kol. (2023)

Bohužel dokonalá konkurence je spíše teoretický model, jak by mohl takový trh vypadat. Na světě neexistuje trh, který by splňoval všechny uvedené požadavky, ale některé z trhů se tomuto modelu přibližují. Například můžeme jmenovat trh zemědělských plodin, kde se plodiny zpravidla dělí dle kvality. V tomto případě výrobky splňují kritérium

homogenity. Prodávajících na trhu je takové množství, že ani jeden z nich není schopen výrazně ovlivnit tržní cenu. Dalším trhem, který se blíží dokonalé konkurenci je také trh s rybami u moře. Například ve vesnici, která se nachází na pobřeží moře, a kde se většina obyvatel živí rybolovem, je velmi snadné vstoupit na trh s rybami. Prodávají své úlovky, které mají všichni, až na velikost, stejné, tudíž je splněna podmínka homogenního produktu. Cenu také nikdo nemůže výrazně ovlivnit, protože kdyby se tak stalo a jeden z nich se pro to rozhodl, ihned se o tom všichni dozví a spotřebitel nemá důvod kupovat za více. Ani jeden z výše uvedených trhů ale nespĺňuje všechny potřebné požadavky na dokonalou konkurenci, takže se dá říct, že tento model je opravdu čistě teoretickou záležitostí. (Brčák a kol., 2013)

3.2.5.2 Nedokonalá konkurence

„Nedokonalou konkurencí je takový trh, kde alespoň jeden tržní subjekt (jedna firma) může ovlivnit cenu svého výstupu“ (Brčák a kol., 2013).

Trhy nedokonalé konkurence se od trhů dokonalé konkurence liší řadou prvků. Jednou z charakteristik nedokonalé konkurence je například omezený počet prodávajících firem a tyto firmy jsou schopné ovlivňovat tržní cenu produktů. Stanovit si libovolnou cenu ovšem možné není. Firma může zvýšit cenu svých výrobků v porovnání s konkurencí, ale neměla by tak činit, pokud by to mělo být v rozporu s maximalizací zisku. Musí brát v úvahu, že zvýšení cen může znamenat značný odliv kupujících, kteří na trhu nedokonalé konkurence mají velkou škálu substitučních statků (Severová a kol., 2023).

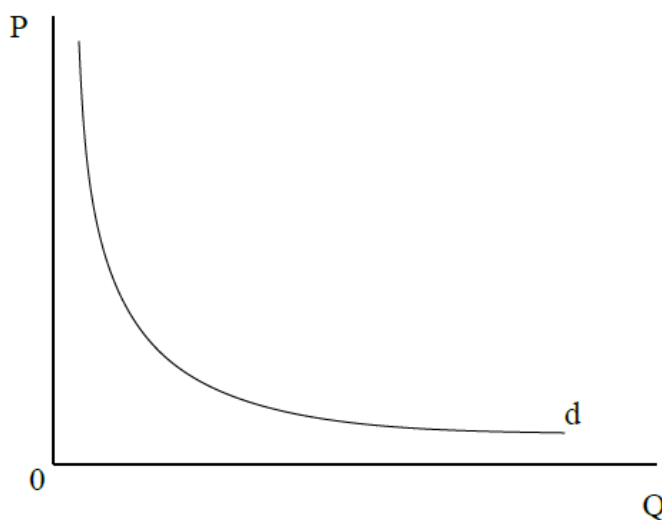
Dalším prvkem nedokonalé konkurence jsou určité bariéry pro vstup a výstup z odvětví, které ovšem záleží na podmínkách na trhu a odvětví, ve kterém zrovna firma podniká (Severová a kol., 2023).

Informovanost je v tomto modelu dost omezená. Pokud se nějaká firma rozhodne snížit či zvýšit cenu, nějakou dobu trvá, než se tato informace dostane ke konkurenci. Každý z prodávajících zachází s informovaností trochu jinak, což může někdy vést ke konkurenčním výhodám (Severová a kol., 2023).

Vznik nedokonalé konkurence může vznikat jak na straně spotřebitele, tak na straně výrobce (Brčák a kol., 2013).

V prostředí nedokonalé konkurence rozlišujeme tři základní typy tržních subjektů, kterými jsou monopol, oligopol a monopolistická konkurence (Burianová a kol., 2012).

Graf 2: Křivka poptávky nedokonale konkurenční firmy



Zdroj: vlastní zpracování, Brčák a kol. (2013)

Monopol

Monopol jako tržní struktura nesplňuje praktickou jedinou podmínku dokonalé konkurence, tudíž je jí ze všech nejvíce vzdálená. Pro to, aby mohl vzniknout monopol se na trhu musí vyskytnout dané předpoklady. Jedním z předpokladů je, že monopolní firma představuje jediného prodejce v daném odvětví trhu. Konkurence v tomto případě vůbec neexistuje. Druhý předpoklad pro daný koncept je produkce takových statků, které nemají na daném trhu žádné substituty, tedy produkty, které by kupující mohl koupit namísto těch, co nabízí daná firma. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé tuto možnost nemají, nezbývá jim nic jiného než si daný výrobek za danou cenu pořídit. Monopolní firmy mohou prakticky kdykoliv ovlivňovat cenu tak, aby maximalizovali svůj užitek, a zároveň se nemusí obávat konkurence, která v této situaci vůbec není (Brčák a kol., 2013).

Pro nové ať už kupující nebo prodávající, je téměř nemožné se dostat na trh, kde se nachází monopolní firma. Vzhledem ke strašné síle, kterou tato firma disponuje, volný vstup do odvětví prakticky neexistuje. Nové firmy mají tak ztížené podmínky, že ve spoustě případech, kdy se pokouší o vstup na trh, po chvíli zjistí, že nemají šanci.

A proč vlastně monopol vzniká? Je to způsobené tím, že jiné firmy na daný trh buď vstoupit nechtějí, anebo nemohou. Hlavním zdrojem monopolní síly jsou bariéry pro vstup do odvětví, které ostatní firmy buď musí splnit, nebo jít jiným směrem, než původně zamýšlely. *Těchto překážek může být celá řada, ale mezi hlavní patří: úspory z rozsahu, ovládnutí významných zdrojů, státní koncese a licence a patenty a ochranná práva* (Burianová a kol., 2012).

Úspory z rozsahu neboli přirozené monopoly vznikají v situacích, kde je jedna jediná firma schopna zabezpečit celou nabídku daného produktu na trhu s nižšími náklady, než by bylo schopno zabezpečit několik firem. V tomto případě může monopolní firma vyrábět jakékoliv množství při nejnižších nákladech. Vzhledem k těmto nízkým nákladům a bariérám pro vstup nových firem do odvětví dávají dané firmě monopolní postavení. Přirozené monopoly ovšem nejsou ničím trvalým. V dnešní době, kdy se technologie neustále posouvá kupředu a dochází ke globalizaci výroby, existují možnosti, díky kterým se mohou i jiné firmy dostat na daný trh a narušit, ba i dokonce zrušit monopolní postavení dosavadního výrobce (Burianová a kol., 2012).

Další z překážek jsou patenty. Firma může mít patenty na svoje výrobky, nebo například může využívat po nějakou dobu technologie, díky kterým je schopna vyrábět určité produkty, zatímco jiné firmy tuto možnost nemají. Vzhledem k technicko-vědeckým pokrokům dochází k produkci stále lepších a lepších výrobků, za pomoci té nejmodernější techniky, tudíž tento faktor není trvalého charakteru. Pokud by si firma chtěla udržet monopolní postavení, musí si neustále zabezpečovat výhradní postavení v oblasti vědy a výzkumu (Brčák a kol., 2013).

Monopol může vzniknout i na základě udělení výsadního práva státem na prodej určitého statku, ovšem firma musí akceptovat různá opatření. Pro tuto formu se používá pojem „administrativní monopol“. Nedostatek konkurence nemotivuje monopol ke zlepšování svých služeb, ani ke snižování nákladů (Burianová a kol., 2012).

Ovládnutím významných zdrojů se rozumí ovládnutí vstupů, bez kterých by se daná výroba nemohla uskutečnit. Zdrojů, které firma může ovládat je hned několik, od nezbytných surovin, k technologiím až po přírodní zdroje. Pokud monopolní firma ovládá přírodní zdroje, které jsou pro výrobu nezbytné říká se jí „přírodní monopol“ (Burianová a kol., 2012).

Cenová diskriminace

Monopol může stanovit jednotnou cenu pro všechny spotřebitele, nebo může stanovit rozdílnou cenu pro jednotlivé skupiny kupujících. Tento jev se v ekonomice nazývá cenová diskriminace. Podstatou cenové diskriminace pro monopol je převážně maximalizace zisku a dále chtějí získat přebytek spotřebitele z každého jednotlivého zákazníka. Přebytkem spotřebitele se rozumí *„rozdíl mezi tím, co je spotřebitel za dané množství statku maximálně ochoten zaplatit a tím, co skutečně zaplatí“* (Burianová a kol., 2012).

Cenová diskriminace se dělí do tří stupňů.

Při diskriminaci prvního stupně se firma snaží zjistit, kolik je spotřebitel maximálně ochoten za daný výrobek zaplatit a podle toho mu to za tuto cenu prodává. Je to spíše teoretická situace, protože v praxi by to znamenalo zkoumání každého jednotlivého zákazníka, tudíž se tento druh cenové diskriminace nevyužívá (Severová a kol., 2023).

Cenová diskriminace druhého stupně se ceny stanovují podle objemu zboží, které si spotřebitelé koupí. Pokud si například spotřebitel objedná větší objem, je uplatněna nižší cena než pro zákazníka s menším objemem. K tomuto druhu cenové diskriminace v praxi běžně dochází a můžeme se s ní setkat například u prodeje potravin u regionálních monopolů nebo elektrické energie (Brčák a kol., 2013).

Poslední, třetí stupeň cenové diskriminace je založen na principu rozdělování spotřebitelů do skupin, kde každá skupina má svojí vlastní cenu. Tento stupeň cenové diskriminace může být jak pozitivní, tak i negativní. Z negativního hlediska by mohly například ubytovací zařízení v Krkonoších nabízet dvojí ceny pro občany ČR a pro občany Německa, kteří by vzhledem k vyšší životní úrovni mohli mít větší chuť utrácet. Tento způsob je však v České republice zakázaný. Pozitivní částí tohoto druhu může být například rozdílná cena pro děti, studenty, dospělé či důchodce v kulturních, nebo vzdělávacích sférách (Brčák a kol., 2013).

Monopson

Monopson je ve své podstatě protipól monopolu. Monopol je charakterizován jako jediný prodejce na trhu, proti kterému na straně poptávky stojí velké množství spotřebitelů. Monopson je tedy situace na trhu, kde na straně kupujících vystupuje pouze jeden subjekt a na straně prodávajících hned několik. S existencí monopsonů se setkáváme nejčastěji na trhu práce a v oblasti zemědělství (Brčák a kol., 2013).

Bilaterální monopol

Tímto pojmem se rozumí situace na trhu, kdy je na straně nabízejících pouze jeden podnik, tedy monopol a naproti tomu na straně poptávajících také jediný subjekt, tedy monopson. Tato situace se nejčastěji vyskytuje na trhu práce (Burianová a kol., 2012).

Oligopol

Dalším z typů nedokonalé konkurence je oligopol. Slovo oligopol vzniklo složením dvou řeckých slov: „oligoí“, co znamená „málo“, a „polein“, což znamená prodávat. Pro oligopol je tedy typický velmi malý počet firem na trhu, které mají ovšem velkou tržní moc (Severová a kol., 2023).

Dalším znakem oligopolu je vzájemná závislost firem při rozhodování. Pokud se jedna firma rozhodne o změně ceny či vyráběného množství, ovlivní to i rozhodování ostatních firem. Oligopolní firma počítá s reakcí svých konkurentů, když se rozhoduje o cenách, množství či kvalitě vyráběných produktů. Tomuto druhu se říká strategické rozhodování, které patří mezi hlavní znak oligopolní konkurence (Macáková, 2007).

Hlavních rysů oligopolní tržní struktury je hned několik. Předpokládá se, že na trhu se nachází málo, ale za to větších firem, které mají velký tržní podíl, tudíž mohou hýbat s tržní cenou nebo produkcí.

Další charakteristický rys se týká produkce. Podniky vyrábí buď homogenní, nebo heterogenní produkty. *Homogenní produkce se vyznačuje tím, že firmy vytvářejí-li statky blízké homogenním statkům, v tomto případě se jedná o takzvaný „čistý oligopol“ (Brčák a kol., 2013).*

Při homogenní produkci dochází k tendenci rovnovážné tržní ceny, protože firmy jsou na sobě tak závislé, že pokud jedna z firem, byť už jen trochu změní cenu, výrazně to ovlivní chování ostatních podniků. U heterogenní výroby firmy vyrábí různé statky či služby, které se však mohou vzájemně substituovat. Termínem pro označení tohoto druhu oligopolu je „heterogenní oligopol“. Mezi vyráběnými produkty oligopolních firem nejsou téměř žádné rozdíly, rozdíl se dá spatřit především v tržních cenách (Brčák a kol., 2013).

Oligopolní firmy jsou schopné ovlivňovat tržní poptávku a nabídku. Firmy navzájem reagují na změny týkající se produkce, ceny, ale i marketingových záležitostí jako jsou reklamy, promo akce a jiné, u všech jejich konkurenčních firem (Brčák a kol., 2013).

Na oligopolním trhu existují bariéry pro vstup firem do odvětví. Tyto bariéry značně ztěžují vstup nových firem do odvětví, které by museli dosahovat stejně nízkých nákladů na svou produkci, jako již existující firmy. Další bariérou může být například preference spotřebitelů ke konkrétní oligopolní firmě. Úmluvy a dohody mezi existujícími firmami, stejně jako patentové omezení patří k dalším bariérám pro vstup na trh. Nějaké z bariér však nejsou nepřekonatelné a může se stát, že při překonání uvedených překážek vstoupí nová firma do odvětví a naruší oligopolní podniky, v některých případech může tato situace vést k zániku oligopolní struktury (Brčák a kol., 2013).

Na trhu se nachází tři základní oligopolní tržní modely, kterými jsou smluvní oligopol, duopol a oligopol s dominantní firmou (Severová a kol., 2023).

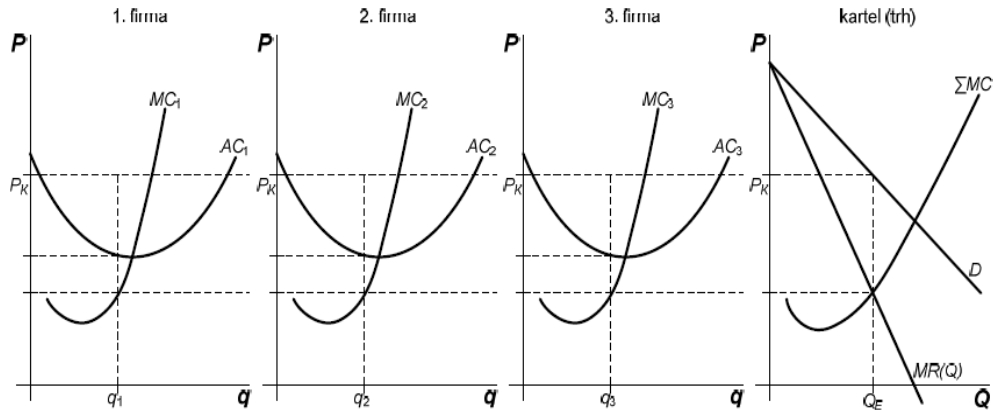
Smluvní oligopol

Smluvní neboli koluzivní oligopol je tržní model, který je charakteristický tím, že podniky se stejnými či podobnými produkty uzavírají mezi sebou dohody. Tyto dohody vznikají převážně mezi firmami, které mají velký podíl na trhu. Tržní struktura nazývaná kartel vzniká právě z uzavírání těchto dohod. Kartelové dohody se uzavírají buď o rozdělení trhu podle oblastí, dále o velikosti produkce a v neposlední řadě o stejných cenách. Hlavním cílem kartelu je zisk monopolního postavení na trhu a omezení konkurence. Ve většině zemích jsou však tyto dohody považovány za nezákonné praktiky, a proto je firmy přijímají tajně (Macáková, 2007).

Pokud kartelové podniky postupují ve shodě, nasazují vysoké ceny a nekonkurují si v produkci ani ve snižování cen. Může někdy dojít k tomu, že se jedna z kartelových firem rozhodne konkurovat ostatním. Pokud se tak stane, podniky se začnou předhánět ve

snižování cen, některé se dokonce snaží tajně zvyšovat produkci. Z konkurence mezi kartelovými podniky nejvíce těží spotřebitelé, kteří nakupují zboží levněji (Brčák a kol., 2013).

Graf 3: Optimální výstup smluvního oligopolu

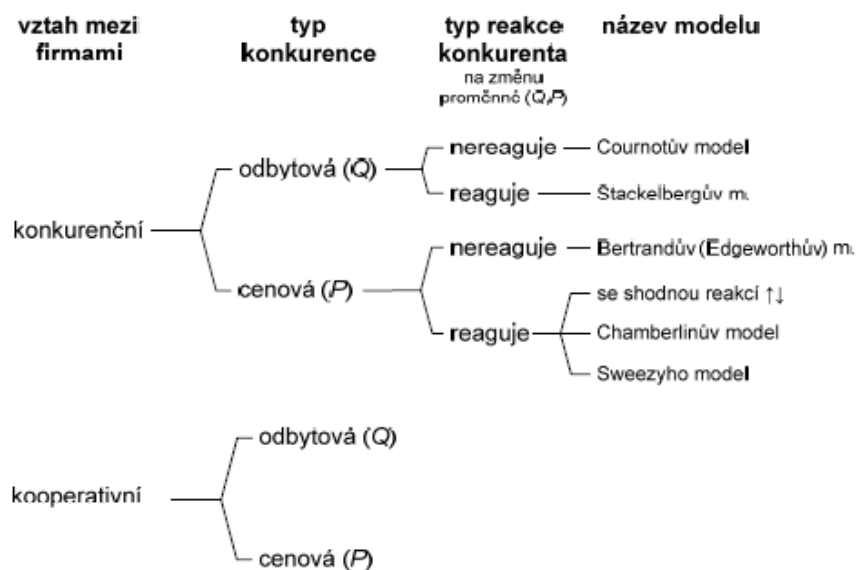


Zdroj: Brčák a kol. (2009)

Duopol

Duopol je situace na trhu, kdy si vzájemně konkurují dvě firmy. Vztah dvou firem na trhu může dostat řadu podob, proto pro lepší orientaci v modelech duopolů lze vidět v následujícím obrázku (Brčák a kol., 2013).

Obrázek 3: Přehled modelů duopolu



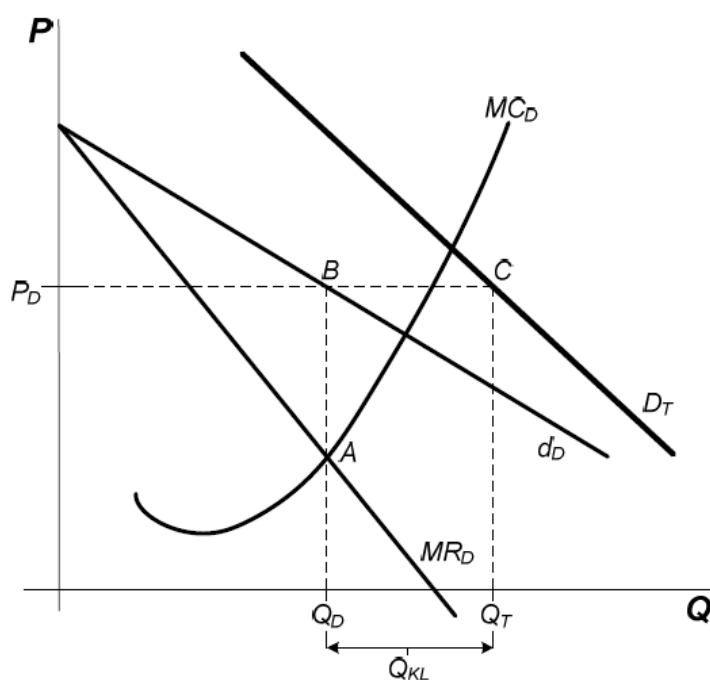
Zdroj: Severová a kol. (2023)

Oligopol s dominantní firmou

Pro tento typ oligopolního trhu je typické, že se na trhu nachází jedna dominantní firma, pro kterou je lepší přenechat část trhu firmám slabším na takzvaném konkurenčním okraji. Na větší části trhu, kterou si oligopolní firma ponechala se následně chová jako monopol. Malé či nějaké střední firmy, které se nachází na konkurenčním lemu, obklopují dominantní firmu jsou závislé na rozhodování právě této velké firmy. Podniky na konkurenčním okraji nejsou schopny svými rozhodnutími ovlivňovat tržní cenu ani objem vyráběných produktů. (Brčák a kol., 2013)

Dominantní firma v tomto případě určuje tržní cenu a vyráběné množství produkce, přičemž firma na konkurenčním okraji cenu přebírají a pouze se snaží doplnit mezery, které se na trhu vyskytnou (Dohnalová, 2007).

Graf 4: Oligopol s dominantní firmou



Zdroj: Severová a kol. (2023)

Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je třetí a zároveň poslední formou trhu v nedokonalé konkurenci. Představuje pravděpodobně nejběžnější formu odvětvové struktury (Brčák a kol., 2013).

Podle názvu se dá odvodit, že tento model obsahuje jak prvky monopolu, tak prvky dokonalé konkurence. Monopolistická konkurence je tedy ze všech forem nedokonalé konkurence dokonale konkurenčnímu trhu nejbližší (Brčák a kol., 2013).

Firmy v tomto modelu nabízejí diferencované produkty, které mají blízké substituty, což znamená, že rozdíly mezi výrobky jsou nepatrné. Spotřebitelé vidí vlastnosti těchto produktů odlišně díky různorodým vlastnostem daných produktů. Takové vlastnosti mohou být například jiný vzhled, značka, obaly, tradice a další. Tyto odlišnosti však mohou pomoci firmám přilákat zákazníky právě s těmito preferencemi a zároveň tím získávají konkurenční výhodu (Jurečka, 2018).

V rámci výrobkové diference můžeme preference spotřebitelů rozdělit na prostorové, časové, věcné a osobní. Prostorové preference jsou rozdílné ve vzdálenosti místa prodeje od konečného spotřebitele. Preference časové mají spojitost s rychlostí prodeje statků či služeb, způsobem dopravy či prodeje. Odlišnosti vlastností jako například barva, vůně nebo tvar, to vyobrazují preference věcné. Jako poslední jsou osobní preference, které mají spojitost se vztahem spotřebitelů k osobám reprezentující danou firmu (Brčák a kol., 2013).

I v tomto modelu se nacházejí určité bariéry pro vstup do odvětví, ale nejsou v takové míře jako u předešlých forem nedokonalé konkurence. V případě monopolistické konkurence se bariéry obvykle dají poměrně snadno překonat a firmy jsou schopny proniknout na daný trh (Dohnalová, 2007).

Vzhledem k většímu počtu výrobců a spotřebitelů na trhu není schopen jeden prodávající výrazně ovlivnit cenu. Na trhu prodávají spíše malé či střední firmy.

Informovanost na trhu je poměrně slušná. Pokud by se jeden z výrobců najednou rozhodl například zvýšit cenu, velmi rychle by se tato informace donesla ostatním firmám, které by ihned reagovali (Dohnalová, 2007).

3.3 Firma (podnik)

Z pohledu mikroekonomie se vychází z toho, že pojmem firma (podnik) se rozumí tržní subjekt, který přeměňuje vstupy (výrobní faktory) na výstupy (statky a služby). Firmy vytváří určité množství statků a služeb za pomoci spotřeby určitého množství jednotek půdy, práce či kapitálu. (Brčák a kol., 2013)

Dále se pojmem podnik rozumí veškeré subjekty, které vykonávají určitou hospodářskou činnost bez ohledu na jeho právní formu (Vochozka a kol., 2012).

V tržní ekonomice můžeme subjekty, které se vyskytují na trhu rozdělit do dvou základních skupin, a to subjekty podnikatelské a subjekty nepodnikatelské. Hlavním cílem podnikatelských subjektů je tvorba zisku, naproti tomu nepodnikatelské neboli neziskové subjekty mají za hlavní cíl vytvářet činnosti, kterou jsou k veřejnému prospěchu (Mikoláš, 2005).

Podnikání je soustavná činnost provozovaná podnikatelem samostatně, soustavně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost za účelem dosažení zisku. Podnikatelem mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Právnické osoby mají povinnost zapsat se do obchodního rejstříku. Tato povinnost je uložena všem obchodním společnostem a družstvům, zároveň i právnickým osobám, pro které je povinnost zápisu stanovena zvláštním zákonem. Na druhé straně osoby fyzické, které nejsou zapsané v obchodním rejstříku získávají titul podnikatele až ve chvíli udělení živnostenského listu nebo udělení oprávnění k podnikání (Severová a kol., 2023).

Podnik se liší od jiných společenských jednotek, a to na základě dvou hlavních znaků, kterými jsou ekonomická samostatnost a právní subjektivita. Hlavním cílem podniku je dosahování zisku, ale zároveň v něm probíhá koloběh prostředků, výroba a následný prodej statků a služeb a vystupuje na trhu jako samostatný subjekt. Ekonomická samostatnost souvisí s jeho právní subjektivitou. Podnik se stává plně právním na základě zápisu do obchodního rejstříku. Až po tomto kroku může firma uzavírat smlouvy, za které nese svou právní zodpovědnost, vystupovat na trhu právně závazně a hájit své zájmy právními prostředky (Severová a kol., 2023).

3.3.1 Cíle a funkce podniku

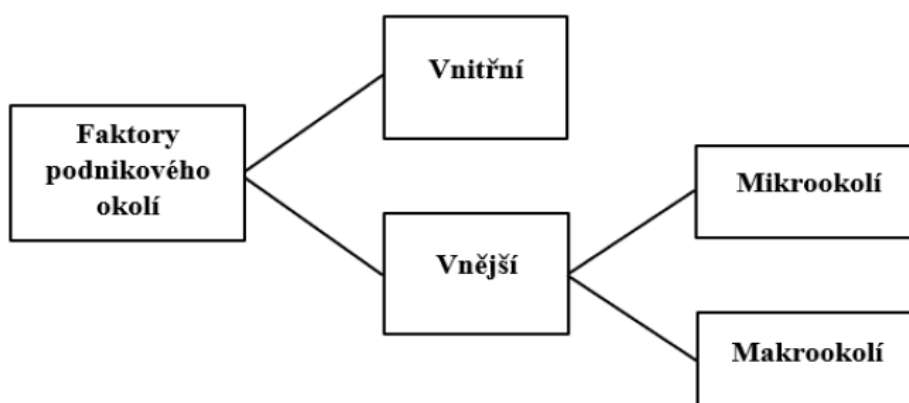
Hlavním cílem ať už podniků či podnikání jako takového je tvorba a maximalizace svého zisku. Při snaze tvořit zisk je pro tyto subjekty nesmírně důležité udržet si, či dokonce zlepšovat kvalitu svých výrobků, udržovat přijatelné ceny a objem výroby tak, aby co nejlépe uspokojili potřeby svých zákazníků (Vochozka a kol., 2012).

Mezi primární funkce podniku patří výroba statků a služeb, marketingové strategie, udržování konkurenceschopnosti, dodavatelská funkce, vědeckotechnické, které pomáhají díky novým technologiím vytvářet lepší produkty, ekonomické, které spočívají v tvorbě zisku a funkce sociální a politické (Vochozka a kol., 2012).

3.3.2 Okolí podniku

Okolím podniku je chápáno vše, co stojí mimo danou firmu. Pokud podnik své okolní prostředí zná dobře, je pro něj snazší se k okolí adaptovat, vytvořit s ním lepší vztahy a využít možnosti jeho ovlivňování. Okolí podniku dělíme na vnitřní a vnější, kde vnější prostředí se dále dělí na mikroekonomické a makroekonomické (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Obrázek 4: Faktory podnikového okolí



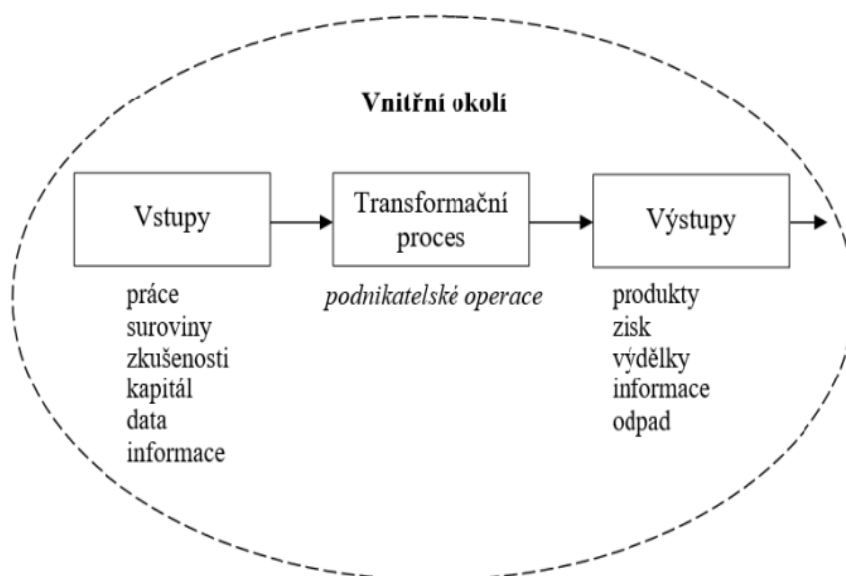
Vlastní zpracování zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

3.3.2.1 Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí podniku je souhrn veškerých sil a faktorů, které přímo ovlivňují řízení daného podniku. Analýza vnitřního okolí podniku se má zabývat silnými a slabými stránkami ve vztahu ke konkurenci. Pokud se podniku podaří identifikovat klíčové proměnné, to jsou takové, které musí správně fungovat, pak je pro danou firmu snazší čelit výzvám ze svého okolí (Dvořáček a Slunčík, 2013).

Toto prostředí lze analyzovat dle Goldrattovy teorii omezení. Podstatou této teorie je myšlenka, že každý podnik je založen za nějakým účelem, kde cíl stanoví vlastník, ale ve většině případech jde primárně o dosahování zisku a naplňování svého podnikatelského záměru. Všechna rozhodnutí, které se v podniku uskuteční by se neměla rozporovat s dopady na stanovený cíl. Podle teorie omezení se uvádí, že každá firma má alespoň jedno omezení, které brání v rozvoji a určuje celý chod podniku. Firmy se tohoto omezení snaží co nejvíce minimalizovat, aby dosáhly svého podnikatelského záměru (Dvořáček a Slunčík, 2013).

Obrázek 5: Vnitřní okolí podniku



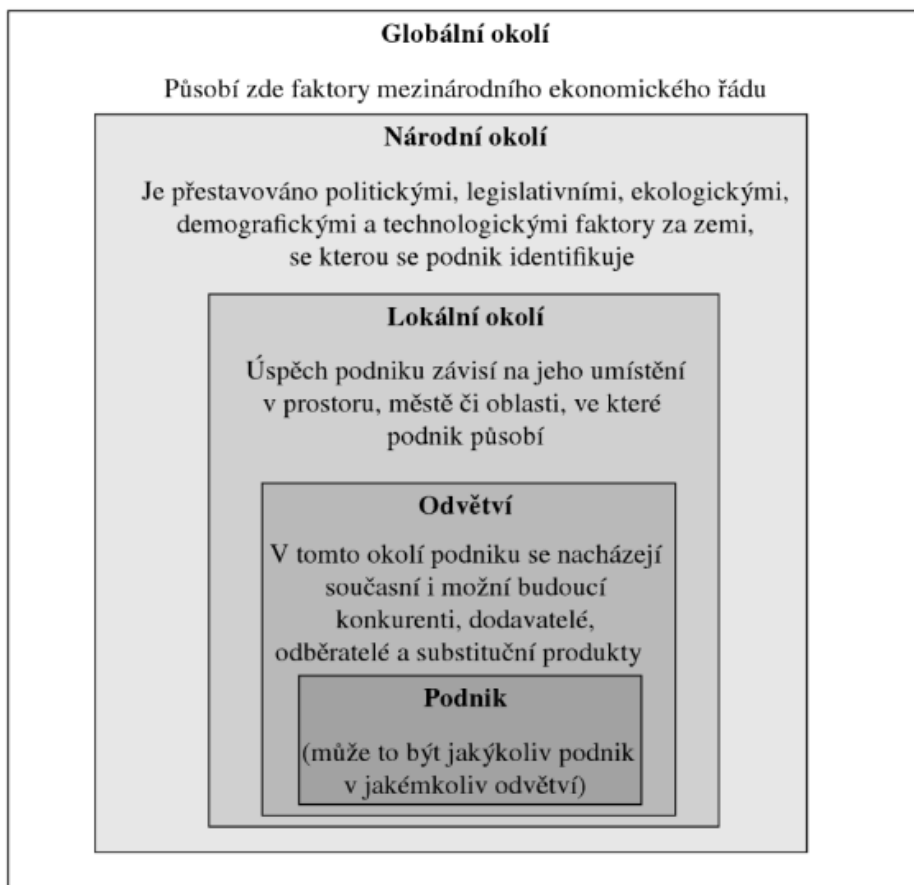
Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

3.3.2.2 Vnější okolí podniku

Vnější okolí se dá rozdělit na mikro a makro okolí. Každý podnik vykonává svou činnost v rámci určitého odvětví, kde se firmy se stejným záměrem snaží produkovat totéž. Mikrookolní síly je podnik do určité míry schopen ovlivňovat. Mezi tyto faktory například patří odběratelé, dodavatelé, zákazníci a konkurence, jsou to tedy síly, se kterými se firmy střetávají každý den. Makrookolní síly se zaměřují na větší oblasti, které ovlivňují více firem naráz. Patří sem například faktory technologické, sociálně-kulturní nebo ekonomické (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Větší přehlednost vnějšího okolí podniku, které se dělí na čtyři různé kategorie poskytuje obrázek č. 6.

Obrázek 6: Komplexní pohled na podnikové okolí



Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

3.3.3 Náklady firmy

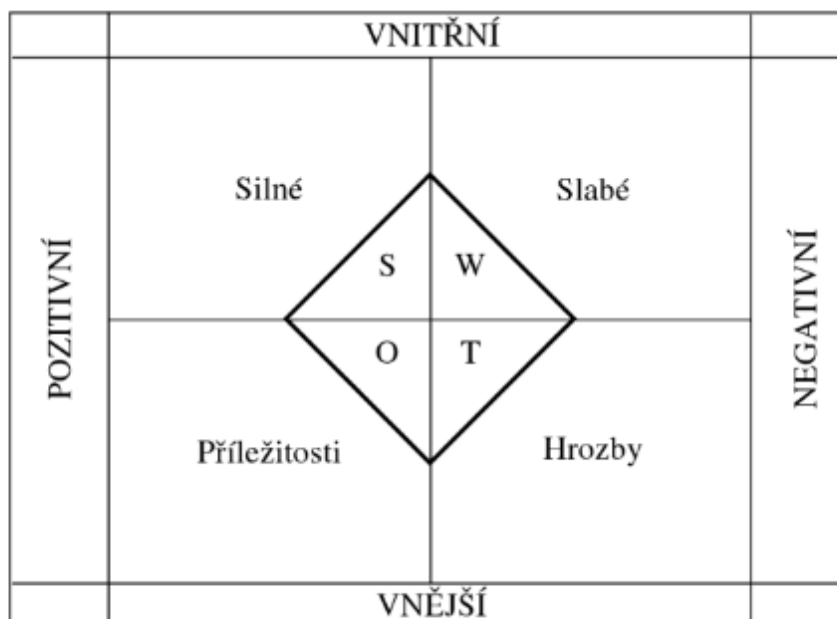
Každá firma se potýká s různými náklady ať už na výrobu, či na zaměstnance, ovšem ekonomickou volbu nabídky produktů a její poptávku po výrobních faktorech představují dva druhy nákladů, a to explicitní a implicitní.

Explicitní náklady jsou reálné náklady na výrobu statků a služeb. Tyto náklady musí firma platit neustále a jedná se například o mzdové náklady, náklady na opotřebení strojů, na spotřebované suroviny, nebo energie. Oproti tomu implicitní náklady jsou náklady takzvané obětované příležitosti. Tyto náklady plynou z rozhodnutí udělat určitý ekonomický krok, díky kterému nám uniknou zisky z jiných produkčních příležitostí. Firmám by se nemělo stávat, aby zisk ze ztracených relativně nejvýhodnějších alternativ nebyl větší jak zisk z vynaložených prostředků na výrobu (Severová a kol., 2023).

3.4 SWOT analýza

Analýza slabých a silných stránek a také příležitostí a hrozeb patří mezi nejznámější a zároveň nejvyužívanější analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. Silné a slabé stránky se řadí do vnitřního okruhu a dávají firmám zpětnou vazbu v čem vynikají a v čem naopak potřebují svou produkci zlepšit, aby dosahovali lepších výsledků. Tyto vlivy má podnik pod svojí maximální kontrolou a má možnost je ovlivnit. Oproti tomu příležitosti a hrozby čekají na firmy ve vnějším prostředí. Na tyto vlivy firma nemá přímý vliv. Sledování rizik, které by mohly na trhu nastat pomáhá podnikům připravit se na možnou situaci předem. Výstupem SWOT analýzy by měla být doporučení, které by dané firmě měla pomoci při dalším rozvoji. Snažit se zlepšovat své silné stránky, minimalizovat ty slabé, využít příležitostí a připravit se na hrozby (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Obrázek 7: SWOT analýza



Zdroj: Dvořáček a Slunčík (2012)

Písmena SWOT jsou začáteční písmena anglických slov „Strengths“ tedy silné stránky, „Weaknesses“ neboli slabé stránky, „Opportunities“ což jsou příležitosti a

„*Threats*“ jsou hrozby. Tento název se používá všude na světě. Při provádění SWOT analýzy se nejčastěji začíná písmeny OT a až poté se zkoumají písmena SW.

Silné stránky se řadí mezi vnitřní faktory. Je důležité, aby podniky využívali své silné stránky na plno a tím si zajistili konkurenční výhodu v porovnání s ostatními. Další důležitou rolí silných stránek je ta, že slouží jako takový opěrný bod při zavádění strategických kroků, díky kterým zlepšují své statky či služby. Pokud podnik neustále analyzuje své silné stránky, může tyto znalosti využít k větší ziskovosti či konkurenceschopnosti (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Slabé stránky také patří do vnitřních faktorů. Každý podnik má nějaké ty slabé stránky, ovšem velmi záleží, jak je schopný s nimi pracovat a jak je schopný je minimalizovat. Slabé stránky mohou vznikat například špatnou organizací nebo komunikací, nedostatečnou znalostí dovedností svých zaměstnanců či nedostatečnými zdroji. Pokud podnik dokáže efektivně minimalizovat své slabé stránky, dokáže zlepšovat své výkony a je konkurenceschopný (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Příležitosti se řadí do pozitivních vnějších faktorů podniku. Firmy by měly neustále sledovat dění na trhu, co je právě trendy, nebo jestli je někde nějaká mezera a pokud ano, jak by jí mohla právě daná firma vyplnit. Sledování příležitostí může pomoci v rozvoji daného podniku a zároveň správně zanalyzovaná a zvolená příležitost může poskytnout firmě konkurenční výhodu (Dvořáček a Slunčík, 2012).

Hrozby na druhou strany spadají do kategorie negativních faktorů. Tyto faktory mohou ohrozit chod firmy, její konkurenceschopnost a prosperitu. Je důležité mít připravené návrhy řešení, jak dané hrozby minimalizovat a zabránit jejich dopadu (Dvořáček a Slunčík, 2012).

4 Praktická část práce

Praktická část mé bakalářské práce je zaměřena na firmu Nike, Inc. a na její největší konkurenty, kteří se také zabývají výrobou a následným prodejem sportovního či volnočasového oblečení a obuvi. Dále je popsána historie firmy, její marketingový mix a poté jsou představeny hlavní konkurenční firmy. Následuje porovnání konkurenceschopnosti, které bude zobrazeno v grafech a na konci se nachází menší anketa zaměřená na vztahy k těmto společnostem.

4.1 Společnost Nike, Inc.

Tato společnost byla založena roku 1964 ovšem tehdy ještě po názvem Blue Ribbon Sports. Na trhu už působí 60 let. Hlavní specializací firmy je výroba sportovního oblečení, sportovní obuvi a doplňků, jako například lahví na vodu, fotbalových či jiných balónů, potítek a funkčních ponožek. Dále se společnost zabývá výrobou volnočasového oblečení a obuvi na každodenní nošení. Samozřejmostí je, že Nike veškeré své oblečení i obuv vyrábí pro muže, ženy i děti téměř všech věkových kategorií. Cílem značky je snaha podpořit všechny lidi světa, aby si našli svou cestu ke sportu. Dnes je firma Nike provázaná téměř se všemi možnými sporty světa a jen těžko by se našel nějaký, ve kterém by se tato společnost neobjevila (adsport.cz, 2023).

Obrázek 8: Logo firmy Nike, Inc.



Zdroj: Nike.com (2024)

Firma Nike, Inc. je akciovou společností, která má hlavní sídlo v Beavertonu v americkém státě Oregon. Hlavní sídlo pro Evropu se nachází v Nizozemsku. Název Nike a logo „Swoosh“, tak jak ho všichni známe dnes, vzniklo v roce 1971. Ke konci fiskálního roku 2023 společnost Nike měla celosvětově 83 700 zaměstnanců a 1032 poboček po celém světě (nike.com, 2024).

4.1.1 Historie společnosti

Celková historie této firmy sahá do roku 1957. Tehdejší trenér atletiky Bill Bowerman a jeho student, ovšem nepříliš úspěšný atlet, Phil Knight založili firmu nesoucí název Blue Ribbon Sports. Během prvních let byla společnost primárně americkým distributorem japonské běžecké obuvi značky Tiger. Roku 1962 se Phil vydal do Japonka, aby se zde setkal s jedním z výrobců společnosti Onitsuka. Velmi kvalitní a nízké výrobní náklady Phila zaujaly natolik, že si následně domluvil schůzku s vedoucími pracovníky a zahájil prezentaci, ve které vylíčil, jak veliký americký trh je a jak obrovská je to příležitost pro japonskou firmu dostat se na americký trh. Společně se domluvili na dodávce bot, na kterou musel čekat téměř rok, ovšem čekání jistě stálo za to (adsport.cz, 2023).

Pro skladování japonské obuvi využil Phil suterén domu svých rodičů. V roce 1966 si otevřeli svou první maloobchodní prodejnu. Neustále upravovali a inovovali běžecké boty tak, aby vyhovovali potřebám každého jednotlivého běžce. Roku 1970 při svých experimentálních pokusech vylily gumovou směs, která se využívá na podešev obuvi, do vaflovače, a tím dali vzniknout úplně novému vzhledu běžecké obuvi s ikonickým vaflovým vzorem. Jejich prvním zaměstnancem byl Jeff Johnson, který se velkou měrou podílel na novém jméne společnosti. Název Nike je odvozen od bohyně vítězství Niké, která symbolizuje pohyb, rychlost a vítězství. V roce 1971 se oficiálně mění název, tak jak ho známe dnes, tedy Nike (netfotbal.cz, 2022).

Když v roce 1971 Phil Knight chystal svou vlastní výrobu běžecký bot, na poslední chvíli si uvědomil, že jeho firma nemá žádné logo. Phil tedy oslovil tehdejší studentku grafiky Carolyn Davidson, aby mu co nejrychleji vymyslela nějakou grafickou značku, která bude originální, ale zároveň velmi dobře zapamatovatelná. Návrh se zpočátku Philovi a ostatním manažerům nelíbil, ale vzhledem k tomu, že se za dva dny měla rozjet výroba, logo odsouhlasil a Carolyn vystavil šek na pouhých 35 amerických dolarů. V dnešní době se hodnota loga Nike odhaduje na částku ve stovkách milionech dolarů (adsport.cz, 2023).

Nike si zaměřil na spojení mezi sportovcem a zákazníkem na osobnostní úrovni. Tento přístup se později stal základním kamenem úspěchu této společnosti. Roku 1988 vzniká slogan „Just do it“ v češtině „Prostě to udělej“, který se automaticky stal mottem společnosti, vyzýval ke sportu, odvaze a výjimečnosti. Tento slogan vystihuje kulturu firmy, morálku a všechny pracovníky této společnosti. Nike nebude nikdy spokojen a bude se neustále snažit inovovat a vylepšovat svoje produkty a služby, aby mohl svým zákazníkům poskytovat vždy tu nejlepší možnou kvalitu a originalitu (netfotbal.cz, 2022).

4.1.2 Marketingový mix firmy Nike

I když Nike patří mezi lídry v oblasti sportovního a volnočasového oblečení a obuvi, za tímto úspěchem stojí ruku v ruce velmi silné marketingové kampaně. Nutno podotknout, že marketing této společnost se neustále vyvíjí podle dynamiky globálního průmyslu sportovního zboží, a zároveň je nastaven tak, aby ho firma mohla upravovat a aby mohl reagovat na tržní trendy ať už místní, regionální či mezinárodní. Díky svému marketingovému mixu společnost neustále posiluje schopnosti chránit své podnikání a zvyšovat konkurenceschopnost, která je v tomto odvětví velmi vysoká (panmore.com, 2023).

Produkt

Nike má velmi široké portfolio produktů, které zahrnuje především sportovní a volnočasové oblečení, obuv a doplňky. Veškeré produkty jsou zaměřeny na prémiovou kvalitu a široký sortiment pro každého sportovního nadšence. Přeci jen je Nike více sportovní než volnočasovou módou a podle toho taky vyrábí své oblečení tak, aby daný sportovec mohl vždy podat co nejlepší výkon. Nike používá různé technologie do svých sportovních oblečení, jako například technologie DRI-FIT, která má za úkol odvádět pot do vnějších částí oblečení a tím ho co nejdéle udržovat suchým. Další technologií je Storm-FIT, která je velmi odolná vůči větru a vodě, takže se daný člověk cítí v teple i za nepříznivého počasí. Technologie Therma-FIT napomáhá udržovat stálou tělesnou teplotu a nepropouštět studený vzduch dovnitř oblečení (nike.com, 2024).

Veškerá obuv společnosti Nike je jedinečná jak v designu, tak v rozmanitosti jejího využití. Nike vyrábí boty na každodenní nošení, do posilovny, na běh, na fotbal, basketbal, golf, tenis a na řadu dalších sportů. Obuv je pro tuto společnost jedním z hlavních pilířů a není to jen proto, že prodejem bot tato firma vznikla, ale i z toho důvodu, že díky velké kvalitě a spoustě možností při výběru tento druh zboží přináší Niku největší tržby. Nike pro vylepšování kvality a výkonnosti využívá řadu technologií, které se poté promítnou na finálním produktu. Jde například o technologii AirZoom, která přináší odlehčený a příjemný došlap při každém kroku, technologie Flyknit, která je použita na svršky bot a jedná se o velmi prodyšný, pohodlný a odolný materiál. Patří sem i druhy pěn, ze kterých se skládá podešev obuvi a jde konkrétně o pěnu ZOOMX, která je ze všech nejměkčí, má velkou oporu, citlivost a vysokou návratnost energie. Dále Nike využívá pěnu REACT, která je odolná, ale zároveň měkká a lehká. V oblasti obuvi určitě stojí za zmínku funkce Nike By You, která umožňuje zákazníkům vytvořit si obuv dle svých přání. Nutno podotknout, že tato funkce neplatí na všechny druhy obuvi a zákazník má na výběr předem přednastavené barvy, vzory nebo popřípadě jiné možnosti, které tato funkce nabízí (nike.com, 2024).

Do kompletního portfolia této společnosti ještě patří doplňky, jako jsou batohy, čepice, rukavice, ponožky a řada dalších (ahaslides.com, 2023).

Cena

Nike využívá dvě cenové strategie k oceňování svých produktů. První z nich je cenové strategie založená na hodnotě. Tato metoda bere v potaz to, kolik je zákazník ochoten za produkt zaplatit. Než zavedou ceny na produkt, posoudí celkovou odezvu zákazníků. Tento typ cenové strategie společnosti umožňuje zvyšovat svůj zisk. Jako druhou cenovou strategii je strategie prémiové ceny. Tento typ cen je přiřazován produktům vyšší kvality, nebo například limitovaným produktům edice Jordan (edrawmind.com, 2023).

Distribuce

Nike prodává své produkty v maloobchodních prodejnách, kterých bylo na konci fiskálního roku 2023 přesně 1032. Dále své produkty prodává na internetových stránkách. Tato firma má své maloobchody či outletové obchody ve více než 170 zemích světa. Nike využívá přímé i nepřímé distribuční kanály. V rámci přímých jde o maloobchodní prodejny

a distribuční dceřiné společnosti. Nepřímé kanály zahrnují nezávislé distributory a další licencované zástupce (edrawmind.com, 2023).

Distribuční centrum pro boty je v městě Memphis v americkém státě Tennessee, odkud jsou odesílány po celé Americe pro zákazníky, podniky, nebo různé jiné distributory Nike. Tato firma má distribuční centra po celém světě včetně Afriky, třináct asijských zemí, osm zemí v Americe včetně Spojených států a 24 států Evropy a blízkého východu. Distribuce pro objednávky z české republiky trvá přibližně 4-5 pracovních dní a produkty jsou distribuovány z centrálního skladu v Nizozemsku (u.osu.edu.com, 2015).

Propagace

Nike využívá propagační kanály jako jsou reklama, osobní prodej, přímý marketing, podpora prodeje a vztahy s veřejností. Největší měrou se na propagaci této značky podílí reklama

Jejich reklamy zahrnují velmi známé celebrity, jako jsou profesionální sportovci a sportovní týmy. Mezi nejznámější propagátory této společnosti bezpochyby patří fotbalista Cristiano Ronaldo, který má s Nikem doživotní kontrakt v hodnotě 1 miliardy americký dolarů.

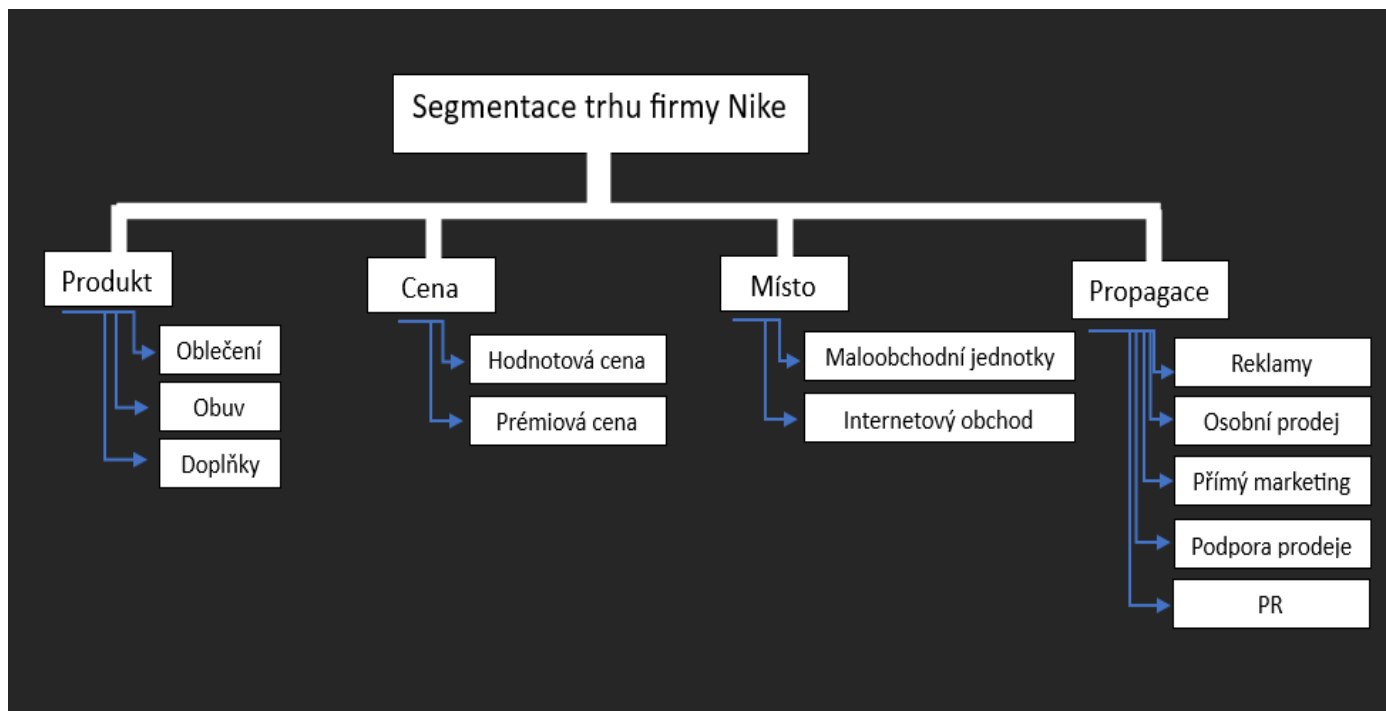
Dalším propagátorem je bývalý basketbalista Michael Jordan, který s touto společností podepsal v roce 1984 kontrakt a Niku mu za to slíbil, že vytvoří kolekci, která ponese jeho jméno. Kolekce Air Jordan se na dnešním trhu dostává čím dál tím větší oblibě a je jedním z důležitých příjmových toků této společnosti. Vše tomu nasvědčuje i to, že tržby za finanční rok 2023 přinesly z prodeje zboží této kolekce přes 6,6 miliardy amerických dolarů (sportskeeda.com, 2023).

Mezi další veledůležitou osobností, které Nike podporoval, byl ještě do nedávna golfista Tiger Woods, který se s touto firmou rozloučil po 27 letech společné spolupráce, při níž pomohl Niku prodat golfové oblečení a míčky v miliardách dolarů (cc.cz, 2024).

V rámci propagace si Nike také velmi zakládá na osobním prodeji a interakci se zákazníkem. Například v maloobchodních prodejnách Niketown je prodejní personál přesně

školen k používání přesvědčovacích taktik. V rámci podpory prodeje Nike příležitostně poskytuje slevy a mimořádné nabídky za účelem zvyšování zisků a získání potencionálních zákazníků. Nike si také velmi zakládá na reklamy na sociálních sítích, jako jsou Instagram, Facebook nebo YouTube (panmore.com, 2023).

Schéma 1: Segmentace trhu firmy Nike



Vlastní zpracování, zdroj: edrawmind.com (2023)

4.2 Konkurence na trhu

Na trhu se sportovním oblečením a botami je velmi vysoká konkurence a každá z firem se neustále snaží inovovat své produkty, aby přinesla svým zákazníkům co nejlepší produkty, ve kterých se budou cítit dobře a budou podávat ty nejlepší výkony. Nejznámějšími oligopolními firmami v tomto odvětví je má vybraná firma Nike a její největší konkurenti Adidas, Puma a Under Armour. Každá z firem má svůj specifický koncept a nelze jednoznačně říct, která je nejlepší. V tomto směru nejvíce záleží na specifických preferencích jednotlivých zákazníků a vztahu, který si k dané firmě udělali.

Adidas, AG.

Začátky firmy Adidas se datují do roku 1949. Příběh této značky ovšem začal už v roce 1924, kdy si bratři Adolf a Rudolf Dasslerovi založili firmu s názvem Gebrüder Dassler Schuhfabrik. Začali poskytovat převážně sportovcům to nejlepší možné vybavení. V průběhu let se ale bratři pohádali a každý se vydal vlastní cestou. Adolf (Adi) Dassler opět založil pod svým jménem společnost s názvem Adi Dassler adidas sportschufabrik, zatímco bratr Rudolf následně zakládá konkurenční firmu, kterou dnes všichni známe pod názvem Puma. I přesto, že se bratři nikdy neusmířili, jejich konkurenční boj se významnou měrou zapsal do historie v oblasti sportovní obuvi a oblečení. Produkty z obou dílen dosahovaly té nejspíckovější kvality a okamžitě se zapsaly do podvědomí veřejnosti. Na začátek svého podnikání firma začínala se 47 zaměstnanci v malém bavorském městečku Herzogenaurach. Adolfovo tajemství úspěchu spočívalo v tom, že se osobně setkával se sportovci, některé pozval do městečka Herzogenaurach, naslouchal jejich poznatkům a neustále pozoroval co je potřeba zlepšit či vynalézt, aby uspokojil jejich potřeby. V průběhu let se rozšiřoval do čím dál tím více sportů a dnes už jen těžko najdeme sport, se kterým není Adidas spojen. Adidas se zaměřuje na výrobu sportovního a volnočasového oblečení, obuvi pro téměř každý sport a doplňků (adsport.cz, 2023).

Nejznámějším propagátorem této značky není nikdo jiný než fotbalista Lionel Messi, který v roce 2017 podepsal s touto značkou doživotní smlouvu a její hodnota se odhaduje na 1 miliardu amerických dolarů (dailystar.co.uk, 2023).

Hlavní sídlo společnosti se stále nachází v městečku Herzogenaurach a jedná se o největší výrobu sportovního oblečení v Evropě a druhou největší na světě (toparmyshop.cz, 2023).

Obrázek 9: Logo firmy Adidas



Zdroj: Adidas.com, (2024)

Puma, AG.

Celková historie vzniká v roce 1924, kdy si bratři Rudolf a Adolf založili společnou firmu na výrobu obuv s názvem Gebrüder Dassler Schuhfabrik. Za jejich podnikání slavili nemalé úspěchy, když jejich boty během olympijských her obouvali vynikající sportovci, kteří v těchto botách vyhrávali medaili za medailí. Jejich společná firma ustála i těžké období druhé světové války, během níž dodávali obuv pro německou armádu. Rok 1948 byl pro oba bratry velmi složitý, protože se po vzájemném sporu rozhodli, že se každý vydá svojí vlastní cestou a díky tomu vznikly dvě mimořádné konkurenční společnosti. Bratr Rudolf roku 1949 zakládá firmu s názvem Puma Schuhfabrik Rudolf Dessler, zatímco Adolf zakládá firmu pod dnešním názvem Adidas (adsport.cz, 2023).

Rudolf se přestěhoval do jiné budovy, která patřila rodině. Společně se 14 zaměstnanci předělali sklad na továrnu a tím položili základní kámen k vytvoření veleúspěšné společnosti. Jejich první velký úspěch slavily kopačky Puma ATOM, vyrobené roku 1950. Rudolf se neustále snažil inovovat sportovní obuv, a proto si přizval řadu odborníků, mezi které patřil například fotbalový trenér reprezentace Západního Německa. Díky tomu vychází roku 1952 první model kopaček se šroubovacími kolíky Puma SUPER ATOM, které se okamžitě stávají prodejním hitem (adsport.cz, 2023).

Synové i manželka svou pomocí začínají přispívat na chodu společnosti a Puma se tak stává rodinným podnikem. Rudolf využívá starých marketingových strategií svého bratra. V rámci propagace svých výrobků vyhledává sportovní hvězdy, v tehdejší době to byl například Pelé, jeden z nejlepších fotbalistů všech dob. V kopačkách značky Puma dokázal získat titul mistra světa a velkou měrou přispěl k propagaci produktů od této značky. Firma se neomezuje pouze na výrobu kopaček, a tak se od roku 1972 začíná vyrábět i běžecká obuv. Společnost neustále pokračuje v trendu propagace pomocí sportovních osobností. Jejich boty v tenisovém světě propagovali například i česká tenistka Martina Navrátilová. V dnešní době podporuje řadu sportovních klubů, kterým dodává dresy a spoustu známých sportovců. Ambasadorkou společnosti je známá zpěvačka Rihanna. Společně s Pumou vytvořila speciální kolekci oděvů, která je v současné době největším úspěchem značky (fitstar.cz, 2023).

Obrázek 10: Logo značky Puma



Zdroj: Puma.com (2024)

Under Armour, Inc.

Tato firma je oproti jejím konkurentům velmi mladá. Společnost se zrodila roku 1996. Tehdy ještě 23letý Kevin Plank, který začal podnikat ve sklepě své babičky, přichází s prototypem sportovního trička. Největším hnacím motorem byla jeho nespokojenost se sportovním oblečením, které bylo v tu dobu na trhu. Neustále musel měnit potem nasáklá bavlněná trika, která po tréninku zapáchala. Byl přesvědčen, že musí existovat nějaká cesta k inovativnímu oblečení pro sportovce, a tak se jí vydal hledat. Jeho první prototyp trika byl měkký, těsný, pružný a co bylo nejdůležitější, že odvádělo pot rychleji než kterýkoli jiný

produkt na trhu. Toto tričko odstartovalo inovaci a rychlý růst jeho společnosti (adsport.cz, 2023).

Sportovci si jeho produkty okamžitě oblíbili. První technologií, kterou Kevin do svých produktů použil, byla technologie HeatGear, které měla udržet atlety v pohodlí a suchu během náročných tréninků. Tato technologie je i po více než 20 letech stále základním kamenem této společnosti, přestože trička prošly značnou změnou, jak v designu, tak v dalších technologiích, které obsahují. Technologie Anti-Odor například zabraňuje vzniku zápachu a množení bakterií. Další důležitou technologií je AllSeasonGear, která umožňuje atletovi podávat nejlepší výkony i v měnících se podmínkách. Popularita vzrůstala a postupem času se značka Under Armour rozšířila z prostředí baseballů do dalších jiných sportů. Dnes hraje významnou roli ve výrobě oblečení na golf, běh, cyklistiku, nebo na trénink v posilovně. Dříve se jednalo primárně o mužskou značku, ovšem nyní Under Armour nabízí široký sortiment sportovního oblečení i pro ženy (ultimatesport.cz, 2021).

Obrázek 11: Logo firmy Under Armour



Zdroj: Underarmour.cz (2024)

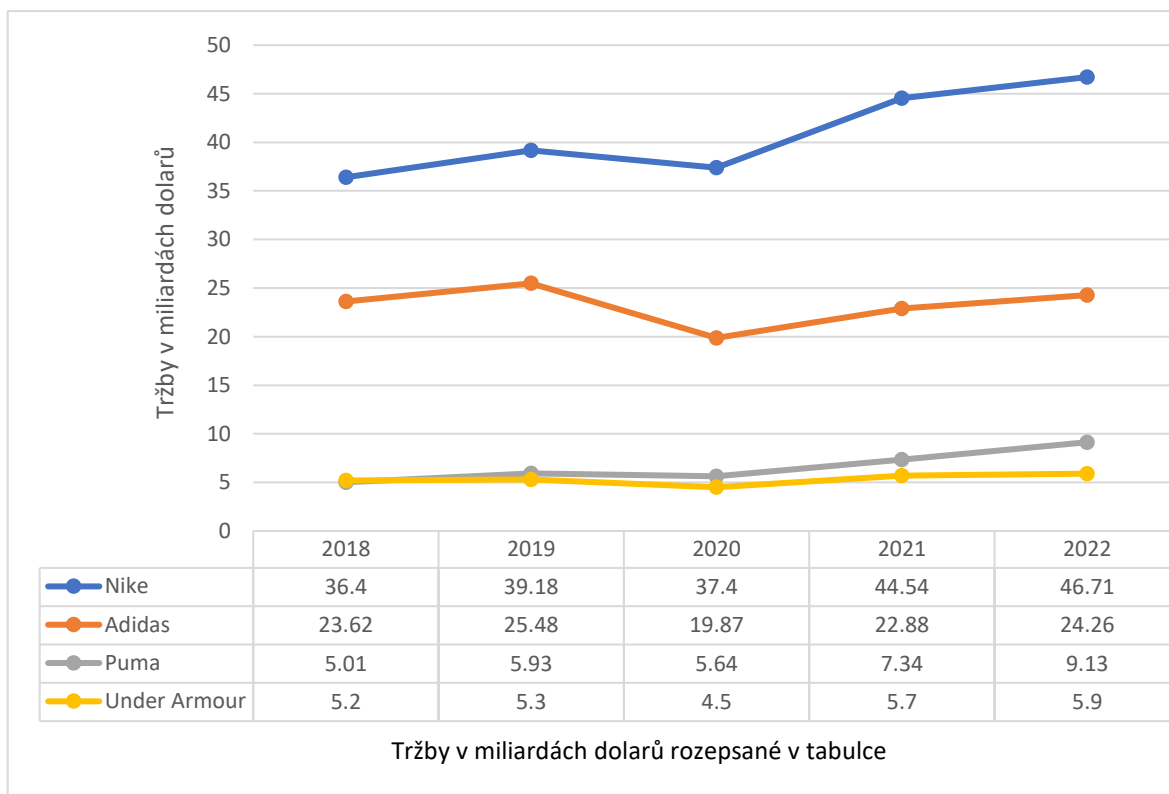
4.3 Porovnání s konkurencí

V této části práce se nachází porovnání společnosti Nike, Inc. s vybranými konkurenty. Je provedeno porovnání základních ekonomických ukazatelů, jako jsou tržby, zisky, výnosy z prodeje určitého druhu zboží a aktiva.

4.3.1 Tržby

V následujícím grafu a tabulce jsou zobrazeny meziroční tržby mé vybrané společnosti v porovnání s konkurenčními firmami v letech 2018 až 2022.

Graf 5: Tržby konkurenčních firem



Vlastní zpracování, zdroj: investors.nike.com, adidas-group.com, about.puma.com, about.underarmour.com (2018-2023)

Z grafu č. 5 lze vidět tržby jednotlivých konkurenčních firem. Nejde ovšem o tržby za kalendářní rok, ale za rok fiskální. Každá ze společností uzavírá svůj fiskální rok v jiném termínu. Nike má fiskální rok od 1. 6. do 31. 5. následujícího roku. Firmy Puma a Adidas mají fiskální rok shodný s kalendářním, tedy od 1. 1. do 31. 12. a firmě Under Armour začíná

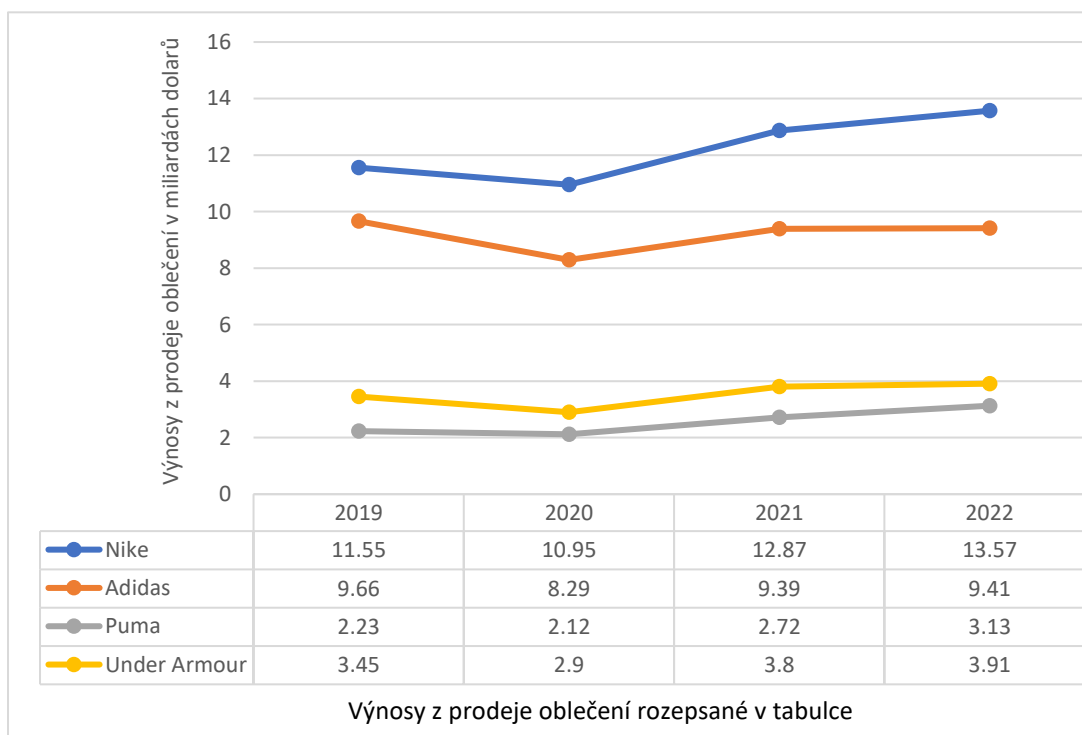
fiskální rok 1. 4. a končí 31. 3. následujícího roku. Výsledky za rok 2023 bohužel nejsou v grafu ani tabulce obsaženy, protože firmy Puma a Adidas vydávají výroční zprávy za uplynulý rok až v polovině března. Firma Nike ovšem už výsledky za rok 2023 zveřejnila a její tržby vzrostly o 4,5 miliard amerických dolarů tedy na částky pohybující se okolo 51,2 miliard dolarů.

Každá z firem neustále roste, jak je patrné z výše vyobrazeného grafu. Až na rok 2020, kdy v souvislosti s pandemií Covid-19 zaznamenaly všechny firmy finanční propad, mají jejich tržby rok, co rok rostoucí tendenci. V období během Covidu-19, kdy nebyla možnost nakupovat v obchodech se posílil zájem lidí vybírat a kupovat oblečení přes internetové stránky. Firma Nike zaznamenala meziroční nárůst tržeb od roku 2020 něco málo přes 9,3 miliard dolarů což je skoro stejná suma jakou měly všechny konkurenční firmy v meziročních tržbách od roku 2020 dohromady (investors.nike.com, 2023).

4.3.2 Výnosy

V následujících grafech jsou vyobrazeny výnosy konkurenčních společností nejprve z prodeje oblečení a poté i z prodeje obuvi z let 2019 až 2022.

Graf 6: Výnosy konkurenčních firem z prodeje oblečení

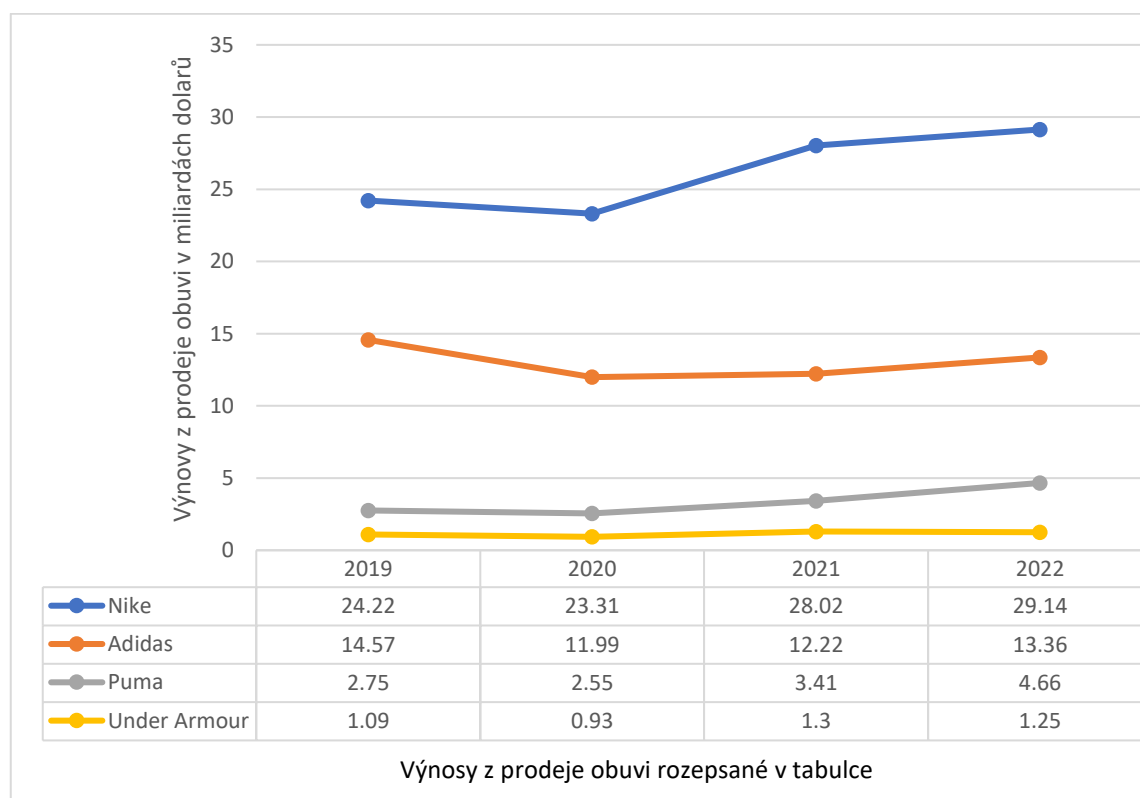


Vlastní zpracování, zdroj: investors.nike.com, adidas-group.com, about.puma.com, about.underarmour.com (2018-2023)

Z výše uvedeného grafu lze vidět, že všechny firmy mají neustále rostoucí tendenci, co se týče výnosů z prodeje oblečení. V roce 2020 opět nastal propad způsobený celosvětovou pandemií. Do grafu bohužel nejsou obsaženy výsledky za rok 2023, vzhledem k rozdílnostem v konečných datech fiskálních roků jednotlivých firem, a jejich zveřejňování výročních zpráv. Výsledky společnosti Nike za rok 2023 jsou již zveřejněny a jejich výnosy z prodeje oblečení vzrostly 0,27 miliard dolarů, tedy na 13,84.

V následujícím grafu jsou vyobrazeny výnosy za obuv konkurenčních společností. Jak je z grafu patrné, obuv tvoří obrovskou část výnosů těchto společností pouze s výjimkou firmy Under Armour.

Graf 7: Tržby konkurenčních firem z prodeje obuvi



Vlastní zpracování, zdroj: investors.nike.com, adidas-group.com, about.puma.com, about.underarmour.com (2018-2023)

Z grafu č. 7 lze vyčíst, že největší dominanci na trhu se sportovní obuví má jednoznačně firma Nike. Velkou část výnosů přináší běžecká obuv, kterou má Nike velmi dobře zpracovanou a nabízí velké množství druhů, dále také výnosy z prodeje fotbalových

kopaček, basketbalových bot. Neodmyslitelnou a zároveň obrovskou částí výnosů pro firmu Nike je prodej volnočasové obuvi.

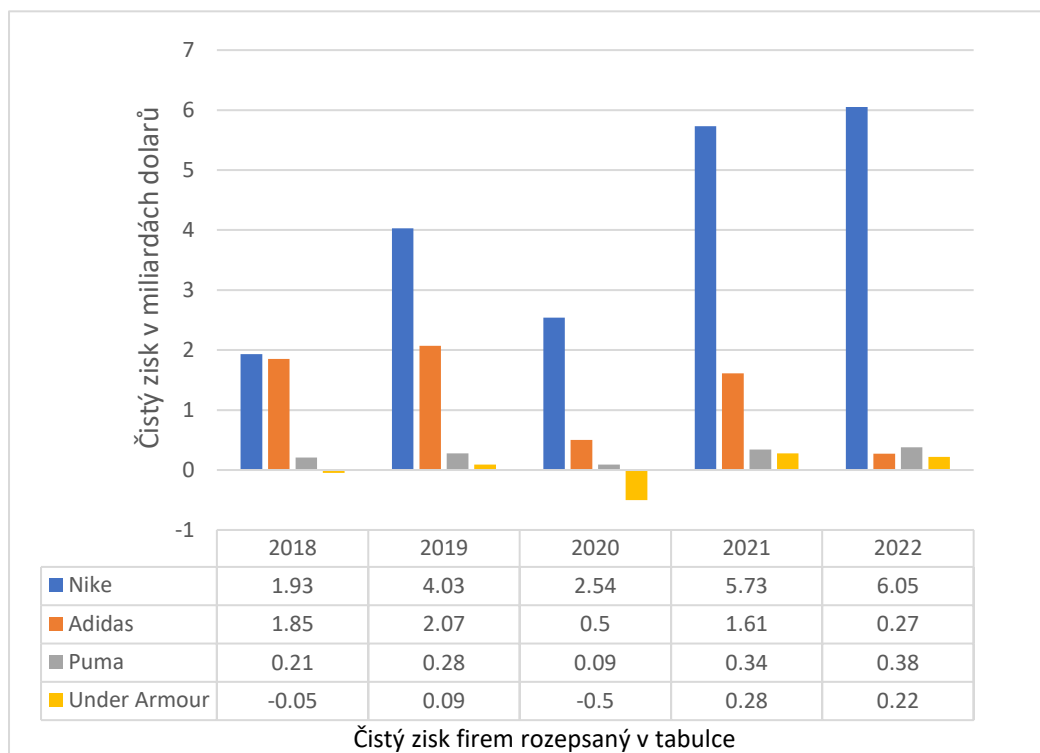
Při porovnání obou grafů lze vidět, že výnosy z prodeje obuvi u firmy Nike jsou jednou tak velké jako výnosy z prodeje sportovního oblečení. U firem Adidas a Puma není rozdíl tolik markantní, ale výnosy z prodeje obuvi převažují. Jediná firma, která těží především z prodeje sportovního a volnočasového oblečení a obuv je až na druhém místě, je firma Under Armour. Je to ovšem pochopitelné, protože tato firma v porovnání s ostatními je relativně mladá a začínala jako výrobce sportovního oblečení. K výrobě a prodeji bot se dostala až po nějaké době své existence.

Výnosy z prodeje obuvi opět ovlivnila pandemie a například společnost Adidas se pomalu vrací k výnosům před Covidem-19, zatímco ostatní firmy už v roce 2021 překonaly výsledky z let předešlých. Výnosy z prodeje obuvi u firmy Nike za rok 2023 vzrostly na 33,14 miliard amerických dolarů.

4.3.3 Čistý zisk

V následujícím grafu je uveden čistý zisk konkurenčních společností za fiskální roky od 2018 do roku 2022.

Graf 8: Čistý zisk konkurenčních firem



Vlastní zpracování, zdroj: investors.nike.com, adidas-group.com, about.puma.com, about.underarmour.com (2018-2023)

Z výše uvedeného grafu č. 8 lze vidět, že zisky společnosti Nike mají neustále rostoucí tendenci s výjimkou roku 2020, ve kterém se ovšem s finančním propadem setkaly všechny firmy. Výsledky firmy Nike za rok 2023 už jsou zveřejněny a jejich zisk klesl o 700 milionů dolarů.

Zisk společnosti Adidas se před dobou Covidu přibližoval ziskům firmy Nike, ovšem právě rok 2020 byl pro tuto firmu poměrně zlomový a od té doby se jim nepodařilo vrátit na čísla před rokem 2020. V následujícím roce zisk opět vzrostl přes 1 miliardu dolarů. Obrovskou změnu v zisku lze vidět v roce 2022. Důvod tohoto výrazného poklesu je ten, že se firma Adidas rozhodla uzavřít veškeré své pobočky v Rusku, v návaznosti na válečný konflikt Ruska vůči Ukrajině (adidas-group.com, 2023).

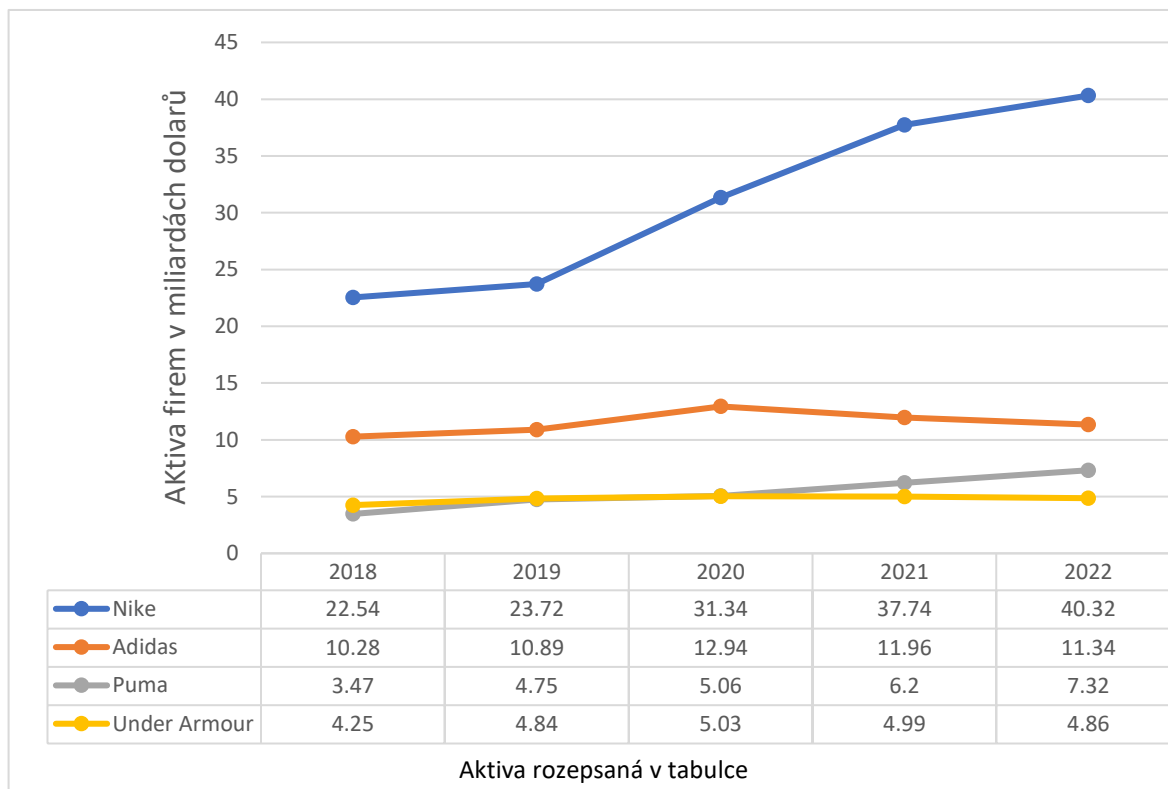
Puma má křivku svých zisků také v rostoucí tendenci. Nejvyššího čistého zisku firma dosáhla v roce 2022, a to především díky silnému růstu tržeb v kombinaci s dosaženým provozním pákovým efektem. Pákový efekt je využití menšího obnosu vlastního kapitálu a většího obnosu cizího kapitál, přičemž má tato operace umocnit zvýšení výnosu na akcii (about.puma.com, 2023).

Křivka zisků společnosti Under Armour má střídavou tendenci. V roce 2020 nastala ztráta, která byla ovšem v následujícím roce opět vystřídána ziskem. První kvartál roku 2022 pro firmu začal ztrátou a poté se už nedokázali vrátit zpět na zisk z minulého roku. Podle výsledků za rok 2023, které už Under Armour zveřejnil, se jejich zisk přehoupl přes 422 milionů dolarů.

4.3.4 Aktiva

V následujícím grafu jsou viditelný přehled aktiv konkurenčních společností od roku 2018 do roku 2022.

Graf 9: Aktiva konkurenčních firem



Vlastní zpracování, zdroj: investors.nike.com, adidas-group.com, about.puma.com, about.underarmour.com (2018-2023)

Následující tabulka a graf zobrazují celková aktiva společností. Mezi oběžná aktiva se řadí především peníze a peněžní ekvivalenty, které jsou zároveň nejlikvidnější oběžná aktiva. Dále se do oběžných aktiv řadí krátkodobé investice, pohledávky, zásoby a další oběžná aktiva. Pro plný součet aktiv ještě náleží pozemky, budovy a zařízení společností, dále také operativní leasingy, nehmotný majetek a goodwill.

Společnost Nike má v porovnání s ostatními konkurenčními společnostmi téměř čtyřikrát větší aktiva. U společnosti Nike a Puma lze vidět rostoucí tendence. Firma Adidas a Under Armour mají své aktiva od roku 2020 stále nižší.

4.4 SWOT analýza společnosti Nike

SWOT analýza je strategické plánování, které se používá k posílení silných stránek podniku a zároveň se snaží o zjištění a případné odstranění svých slabých stránek. Dále se také využívá k identifikaci příležitostí a hrozeb, které mohou pro danou firmu na trhu nastat.

4.4.1 Silné stránky

Nike působí na trhu už 60 let což představuje její významnou konkurenceschopnost. Díky této dlouholeté zkušenosti dokáže firma Nike lépe zkoumat a reagovat na nové preference zákazníků a jejich chování, a na základě toho rychle pochopit jejich potřeby a neustále inovovat a zkvalitňovat své produkty a služby. Profesionální management napomáhá k úspěšnému řízení svých aktivit, dosahování strategických cílů a podnikatelských záměrů.

Další silnou stránkou této společnosti je její podvědomí o značce na celosvětovém trhu. Nike je jednou z nejznámějších firem v globálním měřítku, a to napomáhá k udržování její konkurenceschopnosti a neustálému zvyšování hodnoty značky. Podle žebříčku globální značky Interbrand se Nike na začátku roku 2024 umístil na 10 pozici s hodnotou značky přesahující 50 miliard amerických dolarů (bstrategyhub.com, 2024).

Společnost jakožto výrobce sportovního oblečení a obuvi se může také pyšnit spolupracemi s řadou sportovních ikon a celosvětových celebrit, kteří právě tuto značku oblékají. Toto jim napomáhá k rozšiřování svojí, už teď obrovské zákaznické základny. Nike si zakládá na podpoře všech lidí, kteří se rozhodnou sportovat, a právě toto se odráží v jejich produktech, které napomáhají lidem podávat nejlepší výkony a ti se díky tomu neustále zajímají o nové produkty nebo služby.

Inovace jsou další velmi důležitou silnou stránkou této společnosti. Neustále rozvíjí své produkty a materiály. Angažovanost v průzkumech a rozvoji jim pomáhá zůstat o krok dále než jejich největší konkurenti (thestrategystory.com, 2023).

Společnost spoléhá také na nízké provozní náklady. Většina obuvi se vyrábí v asijských zemích jako je Indonésie, Čína a Vietnam. V těchto zemích jsou obecně nižší náklady na pracovní sílu, ale to nic nemění na tom, že produkty jsou velmi kvalitní. Ve fiskálním roce 2022 téměř 95 % výroby obuvi bylo právě z těchto zemí. Zbývá výroba se realizuje v zemích Jižní Ameriky, Indie nebo Itálie (bstrategyhub.com, 2024).

Další velmi silnou stránkou firmy Nike je její tržní podíl. V porovnání s konkurencí je její tržní síla téměř dvojnásobná. Z celosvětového hlediska v rámci sportovní obuvi má Nike téměř 38 % tržní podíl a z hlediska sportovního oblečení má podíl na trhu přes 13 % (bstrategyhub.com, 2024).

Marketingové aktivity má tato firma na špičkové úrovni. V jejich marketingových kampaních spoléhají na náklady, které následně vytvoří velmi silnou poptávku po produktech. Jedná se například o náklady na reklamy, propagace, doplňkové a limitované produkty, spojení s celebritami a také využití médií. Průměrně od roku 2019 Nike utratil na marketingových aktivitách přibližně 3,5 miliardy dolarů. Podařilo se jim také velmi dobře využít sociální sítě a jiné marketingové aktivity pro získání nových zákazníků (bstrategyhub.com, 2024).

4.4.2 Slabé stránky

Ačkoli se firma neustále prosazuje v globálním měřítku, stále velmi spoléhá na severoamerický trh. Za fiskální rok 2022 se na prodeji zboží této společnosti podílela Severní Amerika 41 % a zbylých 59 % Nike utržil mimo Ameriku. Pokud by se na americkém trhu stalo něco zásadního, mohly by tržby Niku klesnout o minimálně 40 % což by vedlo k velkým finančním problémům (bstrategyhub.com, 2024).

Na předchozí bod navazuje další slabá stránka této společnosti, a to jsou nevyřízené dluhy. Výkazy příjmů této společnosti se rok co rok ukazují jako prosperující, ale při pohledu na jejich rozvahu tomu tak není. Fiskální rok 2022 odkryl celkový dlouhodobý dluh této společnosti, který činil 8,9 miliard dolarů (bstrategyhub.com, 2024).

Nike se také potýká s obviněními vůči jejich špatným pracovním podmínkám v několika zemích. Dále také trpí kontroverzemi, jako například sexuální obtěžování na pracovištích, což potvrdili i některé bývalé zaměstnankyně této společnosti a podle jejich slov toto bylo poměrně běžné. Tyto neustálé negativní komentáře a kritika vůči firmě v určité míře brzdí její podnikatelský růst (bstrategyhub.com, 2024).

Další slabší stránkou oproti konkurenci jsou například vyšší ceny některých produktů. Vyšší ceny mohou být bariérou pro určité typy zákazníků, kteří hledají levnější zboží (thestrategystory.com, 2023).

Na dnešním trhu nalezneme stovky firem se stejným či obdobným podnikatelským záměrem, a právě neustále se zvyšující konkurence může v určité míře oslabit tuto

společnost. Nike tedy musí neustále přicházet s inovacemi a zlepšovat své produkty a služby, aby si udržel roli lídra v tomto odvětví (thestrategystory.com, 2023).

4.4.3 Příležitosti

Velkou příležitostí pro tuto společnost je rozvoj na další trhy. Sice Nike působí už v řadě zemí po celém světě, stále jsou zde trhy, kde by tato firma mohla rozšířit svoji působnost. Trhy jako například Indie, Čína nebo Brazílie se neustále rozvíjejí a pro Nike je toto ideální příležitost (bstrategyhub.com, 2024).

Nike za svou dobu působnosti již uskutečnil spoustu velmi významných spoluprací s profesionálními atlety nebo celebritami. Díky těmto strategickým kolaboracím může společnost neustále zvyšovat svou sílu a rozšiřovat povědomí o značce (thestrategystory.com, 2023).

Tato příležitost je spjata s jednou ze slabých stránek. Nike by se měl zaměřit na zlepšování pracovní síly a pracovního prostředí. Kontroverze spjaté se sexuálním obtěžováním poškozují její reputaci, a právě vůči tomuto by firma měla poskytnout patřičné kroky (bstrategyhub.com, 2024).

Společnost v nedávné době oznámila, že opustí velkoobchodní distribuční trh v USA. Plánuje, že bude své produkty prodávat pouze v obchodech Nike, aplikacích a webových stránkách této společnosti. Věřící, že jim tento krok přinese zdvojnásobení ziskové marže z jejich produktů. Díky tomuto kroku bude Nike moci kontrolovat ceny svých výrobků (bstrategyhub.com, 2024).

V návaznosti na globální změny se čím dál tím více zákazníků zajímají o udržitelné produkty a zboží, které jsou svou výrobou šetrné k životnímu prostředí. Ačkoli Nike už postupy k udržitelnosti využívá, stále je zde značný prostor na zlepšení. Nike používá program Move to Zero, který poskytuje zákazníkům přinést na prodejny staré či nějak opotřeбенé zboží, které se následně zrecykluje a použije se k výrobě nových produktů. Těmito kroky se Nike snaží o výrobu, která vede k minimalizaci vypouštění oxidu uhličitého do ovzduší a zároveň k téměř nulovému znečištění světa (thestrategystory.com, 2023).

4.4.4 Hrozby

Neustále rostoucí konkurence může mít za následek zpomalení růstu této společnosti. Její hlavní a zároveň dobře zavedení konkurenti jsou Adidas, Puma a Under Armour. Na trh se ale snaží dostávat i nově vznikající společnosti. Nike tedy musí neustále kontrolovat dění na trhu a musí se snažit co nejlépe reagovat na změny (thestrategystory.com, 2023).

Další hrozbou jsou různé ekonomické aspekty. V roce 2020, kdy celý svět zasáhla pandemie Koronaviru, se spousta firem dostalo do potíží, ze kterých se některé nedokázali dostat a museli ukončit svou činnost. Nike tato doba také poznamenala z hlediska tržeb, či zisku, kde zaznamenala propad oproti předchozím rokům. Dalším ekonomickou hrozbou je například globální ekonomická nestabilita, která může mít za následek chování spotřebitelů a může poškodit tržby společnosti (thestrategystory.com, 2023).

Marketingové kampaně. Konkurenční firmy vynakládají obrovské peněžní prostředky na své marketingové a reklamní akce, a tím zvyšují tlak právě na Nike. Ve fiskálním roce 2022 Nike utratit přes 3,8 miliardy dolarů konkrétně na marketing a na generaci poptávky. Nike musí neustále sledovat potřeby sportovců a musí se snažit vyvíjet inovativní produkty, které pomohou jejich výkonům a jsou přizpůsobeny jejich potřebám. Tímto způsobem může Nike nad konkurencí zvítězit (bstrategyhub.com, 2024).

Obrovskou hrozbou, která čím dál tím více narůstá, jsou krádeže. Jedná se o krádeže v celém dodavatelském řetězci, včetně krádeží skladů či vlaků převážejících zboží. Ve spojených státech se krádeže v maloobchodech staly obrovským problémem a podle National Retail Foundation se náklady ukradených věcí odhadují na 95 miliard dolarů. Nike musel zavřít outletový obchod v Portlandu. Dále společnost potvrdila, že v městě Memphis v Tennessee byly zadrženi dva podezřelí, kteří měli z 5 železničních vozů ukrást zboží v hodnotě přes 60 000 dolarů. V celých Spojených státech má ovšem firma Nike otevřených přes 344 obchodů a je pro ni strašně těžké uhlídat zloděje v rámci celého obchodního řetězce (bstrategyhub.com, 2024).

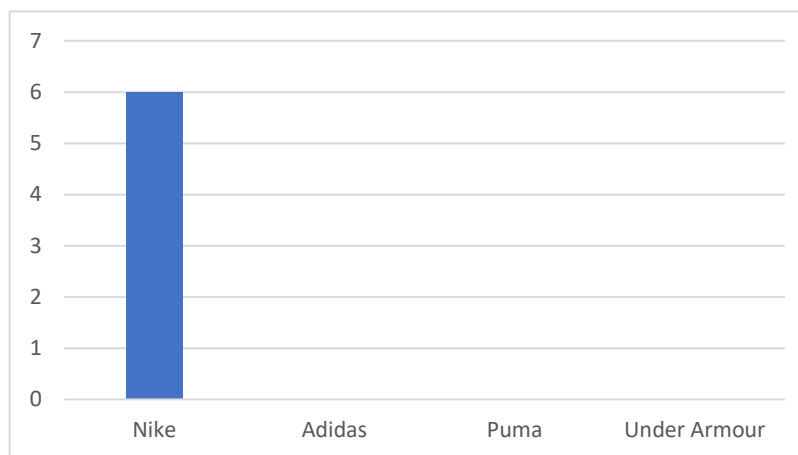
4.5 Anketa

V následující anketě jsem oslovil 6 respondentů ve snaze zjistit, jaký mají názor na firmu Nike a její konkurenci Adidas, Puma a Under Armour. Všichni respondenti byly vybráni z mého okolí a jsou i zároveň spjati se sportem.

První otázka byla zaměřeně konkrétně na to, zda si respondent myslí, že firma Nike má nejlepší koncept v porovnání s konkurencí.

Jednohlasně se mi dostalo odpovědi, že firma Nike má nejlepší koncept, co se týká propagace svých výrobků, kvalitou produktů a celkovým směrem, kterým se tato firma ubírá

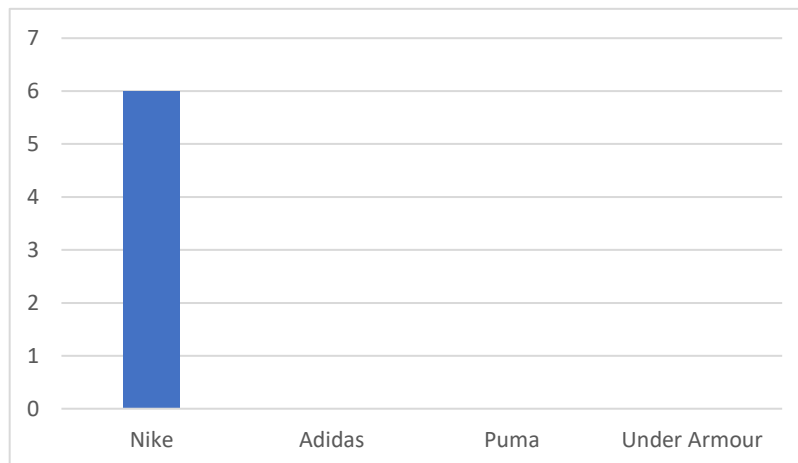
Graf 10: Firma s nejlepším konceptem dle respondentů



Ve druhé otázce se respondentů ptám, které sportovní oblečení považují za nejlepší.

Zde se opět všichni respondenti rozhodli pro stejnou odpověď a tou je firma Nike.

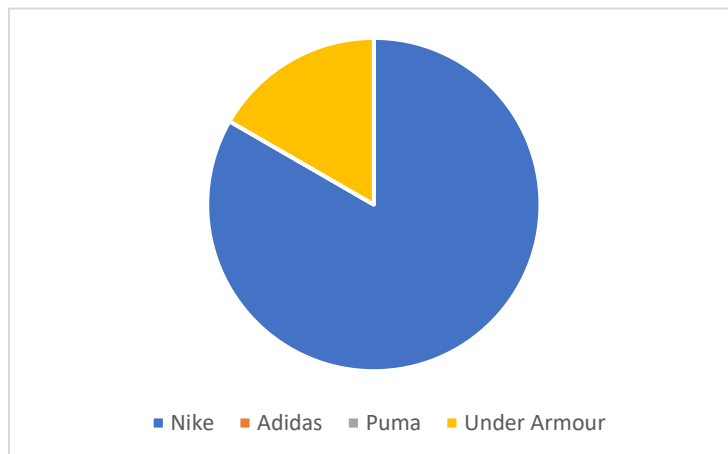
Graf 11: Nejlepší sportovní oblečení dle respondentů



Třetí otázka se zabývá sportovní obuví.

Ve třetí otázce drtivá většina preferuje obuv značky Nike, ovšem jeden z respondentů zvolil sportovní obuv od značky Under Armour.

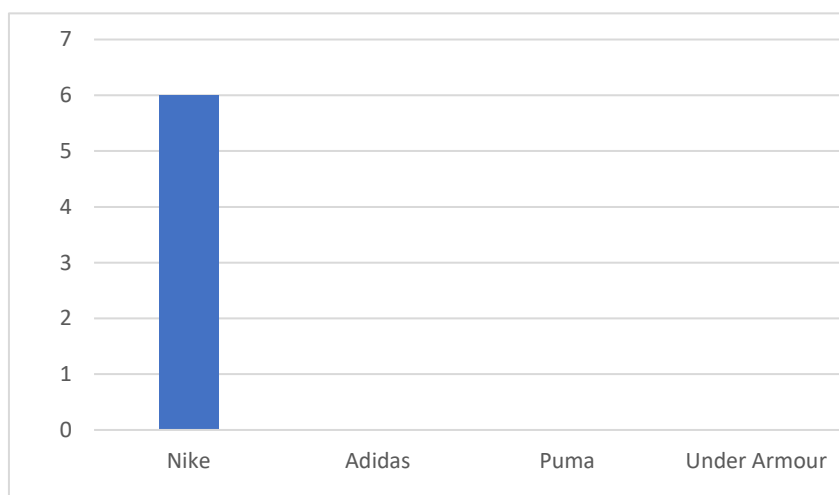
Graf 12: Nejlepší sportovní obuv dle respondentů



Ve čtvrté otázce zjišťují preference respondentů v rámci volnočasového oblečení a obuvi vybraných společností.

Co se týká volnočasového oblečení a obuvi, opět se vracíme ke společné odpovědi všech respondentů a tou je firma Nike.

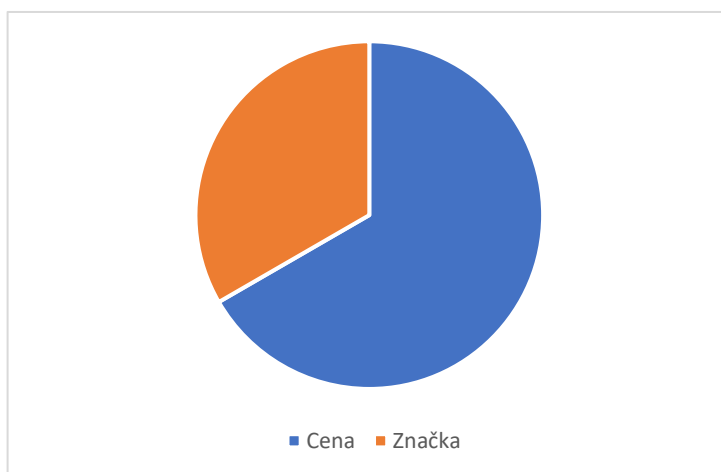
Graf 13: Preference respondentů volnočasového oblečení a obuvi dle značky



V otázce číslo 5 se ptám, zda se respondent při rozhodování o nákupu řídí podle značky a podle toho co má vyzkoušené, nebo jestli jej ovlivňuje cena?

V této otázce se ke stejné odpovědi dostali 4 respondenti a tou je, že je při výběru značně ovlivňuje cena. Zbylí dva respondenti uvedli, že jsou nejvíce spokojeni se značkou Nike a při výběru si koupí to co mají vyzkoušené.

Graf 14: Co respondentů ovlivňuje při nákupu



Poslední otázka je spíše hypotetická a zajímá mě, s jakou značkou by si respondent vybral spolupráci, kdyby mu všechny společnosti tuto možnost poskytly.

V poslední otázce je opět jednohlasná odpověď a tou je firma Nike. Odpověď je ovšem logická z hlediska odpovědi na první otázku.

5 Výsledky a diskuse

Praktická část mé bakalářské práce se zaměřovala na společnost Nike, Inc. a její postavení na trhu v porovnání s konkurenčními firmami. Nejprve byla představena firma Nike a její historie. Další část byla věnována marketingovému mixu této společnosti, kde je popsán produkt, cena, distribuce neboli místo a propagace. Poté byly představeni největší konkurenti firmy Nike a těmi jsou Adidas, Puma a Under Armour. Firma se nachází v nedokonalé konkurenci, konkrétně jde o oligopoly. V rámci oligopolu na trhu existuje malý počet velkých firem, které mají velký tržní podíl a mohou ovlivňovat tržní cenu a produkci. Společnost Nike byla porovnána s konkurencí na základě tržeb, výnosů z oblečení a obuvi, dále také dle čistého zisku a v poslední řadě na základě aktiv. Podle tohoto porovnání bylo zjištěno, že největší konkurencí je firma Adidas. Další podkapitola byla věnována SWOT analýze společnosti Nike. V poslední řadě byla zodpovězena anketa, která až na pár výjimek ukázala, že pro vybrané respondenty, je firma Nike v porovnání s konkurencí jasná volba.

5.1 Výsledky SWOT analýzy

Ke konci praktické části byla provedena SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami, a také zkoumá příležitosti a hrozby podniku.

Největší silnou stránkou pro firmu Nike je její obrovské podvědomí o značce, vzhledem k tomu, že na trhu působí už 60 let. Za celou dobu své existence si vytvořila velmi silnou konkurenceschopnost, díky které dokáže rychle reagovat na změny na trhu. Firma Nike má oproti svému největšímu konkurentovi Adidas téměř dvojnásobný tržní podíl. V rámci svých silných stránek Nike velmi spoléhá na marketingové akce a kampaně, za které utrácí miliardy dolarů, a zároveň si zakládají na co největší propojení se sportem, se sportovními hvězdami a jinými celebritami.

Mezi slabé stránky patří velmi silná závislost na severoamerickém trhu. Firma nemá příliš dobrou reputaci v závislosti se vztahy na pracovištích a pracovních podmínkách. Ačkoli se výsledky firmy rok od roku ukazují jako pozitivní, další slabou stránkou jsou její dluhy, které se pohybují v miliardách dolarů. I když má firma největší tržní podíl a může se zdát, že jí nic nehrozí, opak je pravdou. Na trhu se čím dál tím více zvyšuje konkurence, a proto musí být Nike neustále v pozoru a hlídat si situaci okolo sebe.

Největší příležitostí je expanze na nově se rozvíjející trhy, které mohou Niku pomoci zvýšit tržby a dosahovat lepších výsledků. V rámci příležitostí je také pro firmu důležité udržovat a vylepšovat už teď dobře fungující koncept, který se zaměřuje na spolupráce se sportovními hvězdami a profesionálními kluby. Díky těmto kolaboracím mohou dosáhnout větších tržeb a rozšíření svého dosahu. Další příležitostí je zaměřit se na udržitelnost a recyklaci. V dnešní době se čím dál tím více zákazníků zajímá právě o udržitelné produkty. Nike kroky k udržitelnosti už podnikl, ovšem stále je zde prostor pro zlepšení.

Hlavní hrozbou je neustále rostoucí konkurence na trhu, což může mít za následek zpomalení růstu společnosti. V posledních letech se velmi rozmohly krádeže, během kterých Nike přišel pouze v Americe o zboží v hodnotě v desítkách miliard dolarů. Ekonomické aspekty jako globální ekonomická nestabilita nebo celosvětové pandemie mohou mít za následek změnu chování spotřebitelů a zhoršení výsledků společnosti. Ačkoli firma nikdy nedokáže předpovědět, kdy tato situace může nastat, management či krizový výbor musí mít připravený nouzový plán, aby dopady nebyly tak rozsáhlé.

5.2 Doporučení pro firmu

Dílčím cílem mé praktické části bylo uvést některá doporučení pro firmu, aby mohla bez větších obav pokračovat a rozvíjet už teď dobře fungující koncept.

Mezi hlavní doporučení je udržet si propojení se všemi různými sporty světa. Propojení s profesionálními sportovci, sportovními kluby nebo celebritami může firmě pomoci zlepšovat a podporovat vnímání značky vůči společnosti a zvyšovat její dosah. Dalším doporučením je expanze na další trhy. 59 % tržeb přichází ze zemí mimo Severní Ameriku, ovšem v porovnání s celkovými tržbami je to poměrně hraniční číslo. Nike musí brát v úvahu, že může nastat krize na americkém trhu a rázem její tržby klesnou o necelou polovinu. Proto Nike musí rozšířit své pole působnosti na rozvíjející se trhy, kde mohou očekávat vysokou poptávku, jako například v Indii či Brazílii. Další opatření je spjato s nepřilíživými pracovními podmínkami, které Niku snižují reputaci. Firma by měla poskytnout patřičné kroky k odstranění tohoto problému. Posledním doporučením pro firmu je zaměřit se na udržitelnost. Nike už kroky k udržitelnosti uskutečnil, avšak prostor na zlepšení je stále velký. Z vlastní zkušenosti vím, že Nike poskytuje zákazníkům možnost přinést do obchodů staré či jinak opotřebované oblečení, které se buď zrecykluje a použije na výrobu nových produktů, nebo pokud je v dobrém stavu, posílá se do rozvojových zemí, pro lidi, kteří nemají dobré životní podmínky.

6 Závěr

Tématem této bakalářské práce byla „Firma v konkurenčním prostředí“. Hlavním cíle práce bylo zhodnotit postavení společnosti Nike, Inc. na celosvětovém trhu v porovnání s konkurenčními firmami. Dílčím cílem bylo provedení SWOT analýzy a na základě této analýzy poté navrhnout doporučení, které by vedlo ke zlepšení konkurenceschopnosti a postavení na trhu. Celá práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části byly popsány základní ekonomické pojmy, za pomoci kterých byla následně vypracována část praktická. Z vybraných literárních zdrojů byly vysvětleny pojmy jako trh a jeho subjekty, tržní mechanismus a také tržní nabídka a tržní poptávka. Dále zde byla vysvětlena konkurence a konkurenceschopnost. Konkurence byla rozdělena na dvě formy, a to dokonalou a nedokonalou konkurenci, a právě nedokonalá byla ještě rozdělena na monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci. Jako další byl vysvětlen pojem firma, její cíle a okolí. Poslední část teoretické části se zabývala SWOT analýzou, která zkoumá silné a slabé stránky a zároveň příležitosti a hrozby podniku.

Praktická část byla zaměřena na vybranou společnost a tou byla konkrétně firma Nike, Inc. Hlavním cílem této části práce bylo porovnat postavení na trhu a její konkurenceschopnost oproti konkurenčním firmám. Mezi vybrané konkurenční firmy patřila společnost Adidas, dále firma Puma a firma Under Armour. Nejprve byla představena má vybraná společnost, na kterou navazovala její historie. V další části byl popsán marketingový mix společnosti Nike. Následovalo představení konkurentů a jejich následné porovnání pomocí ekonomických ukazatelů. K porovnání byly vybrány ukazatele jako tržby, výnosy z prodeje oblečení a obuvi, čistý zisk a v poslední řadě aktiva. Každá společnost ukončuje svůj fiskální rok k jinému datu a vzhledem k tomu, že firmy Adidas a Puma dosud nevydaly výroční zprávy z roku 2023, byly do porovnání použity výsledky za období od roku 2018 do roku 2022. Z grafů bylo zjištěno, že všechny firmy v rámci téměř všech ukazatelů zaznamenávají neustálý růst, s výjimkou roku 2020, kdy celý svět zasáhla pandemie Koronaviru a přibrzdila všechny firmy. Ukázalo se, že se firmy nachází na trhu nedokonalé konkurence a jedná se o oligopoly, které mají opravdu významný tržní podíl. V poslední části této práce byla provedena SWOT analýza, pomocí které mělo být zjištěno, jaké kroky společnost podniká správně. Zároveň měly být odhaleny slabé stránky, které

společnost ve svém působení musí vylepšit. Pomocí prozkoumání trhu mělo dojít k řadě příležitostí, které by mohly pro firmu nastat, a ta by si tím mohla udržovat konkurenceschopnost a rozšiřovat podvědomí o už tak světoznámé značce. V poslední části SWOT analýzy mělo dojít k identifikaci hrozeb, které by pro firmu mohly na trhu nastat. Tyto hrozby by mohly vést ke snížení tržeb, oslabení konkurenceschopnosti, zhoršení reputace společnosti či dokonce ztráty výrazného podílu na trhu. Na základě provedení této analýzy byly na konci stanoveny výsledky a doporučení pro firmu. Díky těmto krokům, které by firma mohla uskutečnit a tím zlepšit tak svou konkurenceschopnost na trhu.

Závěrem lze říci, že konkurenční prostředí představuje pro firmu v určité míře hrozbu, ale hlavně výzvu a také příležitosti. Firmy, které dokáží rychle reagovat na změny na trhu, na změny v preferencích zákazníků a jsou odhodlány neustále vylepšovat svoje produkty a služby, mají velkou šanci na úspěšné podnikání. Proto je velmi důležité neustále sledovat dění okolo sebe a být připraven rychle a správně jednat. Konkurenci by měly firmy vnímat jako faktor, díky kterému mohou neustále růst a vyvíjet se. Vzhledem k neustálým změnám na trhu či současné vysoké inflaci a vysokým úrokovým sazbám bude jistě zajímavé sledovat vývoj společnosti. Zda se firma rozhodne expandovat na jiné trhy a nespolehat se v takové míře na severoamerický trh, zda dokáže neustále přinášet zákazníkům inovativní produkty, zda si v rámci jejích marketingových kampaní připraví něco přelomového, nebo zda dokáží narovnat narušené vztahy v rámci pracovního prostředí. Určitě bude zajímavé jak si management společnosti a společnost samotná s těmito otázkami do budoucna poradí.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Tištěné zdroje

Brčák, Josef, Sekerka, Bohuslav a Roman, Svoboda. 2013. *Mikroekonomie: teorie a praxe*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

BURIANOVÁ, Jaroslava. 2012. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2268-4.

Dohnalová, Zuzana. 2007. *Mikroekonomie pro bakalářské studium*. 3., upravené vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-571-8.

Dvořáček, Jiří a Slunčík, Petr. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha : Nakladatelství C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

Jurečka, Václav. 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.

Macáková, Libuše. 2007. *Mikroekonomie: Základní kurz*. 10. vydání. Slaný : Melandrium, 2007. ISBN 978-80-86175-56-0.

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

PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. 2013. *Ekonomie: 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

Severová, Lucie. 2016. *Teorie firmy (vybrané stati)*. Praha : Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2016. ISBN 978-80-213-2643-9.

7.2 Elektronické zdroje

About Puma (2018-2023): about.puma.com [online]. © about puma [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://about.puma.com/en>

About Under Armour (2018-2023): about.underarmour.com [online]. © about Under armour [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://about.underarmour.com/>

Adidas (2024): adidas.cz [online]. © Adidas, AG [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.adidas.cz/>

Adidas group (2018-2023): Adidas-group.com [online]. © Adidas group [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/>

Adsport (2023): adsport.cz [online]. © adsport [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.adsport.cz/>

Ahaslides (2023): ahaslides.com [online]. © ahaslides [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: [Marketingová strategie Nike | Co se učít od té doby do teď - AhaSlides](#)

Bstrategyhub (2024): bstrategyhub.com [online]. © bstrategyhub [cit. 2.3.2024] Dostupné z: <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-nike-nike-swot/>

Czechcrunch (2024): cc.cz [online]. © czechcrunch [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://cc.cz/tiger-woods-dostal-nike-ke-golfu-a-vyprodal-mu-micky-za-miliardy-ted-s-firmou-po-27-letech-konci/>

Dailystar (2023): dailystar.co.uk [online]. © dailystar [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.dailystar.co.uk/sport/football/lionel-messi-adidas-lifetime-deal-30843244>

Edrawmind (2023): edrawmind.com [online]. © edrawmind [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.edrawmind.com/article/nike-marketing-mix-analysis.html>

Fitstar (2023): fitstar.cz [online]. © fitstar [cit.2.3.2024]. Dostupné z: <http://www.fitstar.cz/clanek/38/PUMA-historie-.htm>

Investors Nike (2018-2023): investors.nike.com [online]. © investors nike [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://investors.nike.com/Home/default.aspx>

Netfotbal (2022): netfotbal.cz [online]. © netfotbal [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.netfotbal.cz/slovník-pojmu/nike/>

Nike (2024): nike.com [online]. © Nike, Inc. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.nike.com/>

Osu.Edu (2015): u.osu.edu.com [online]. © u.osu.edu [cit.2.3.2024]. Dostupné z: <https://u.osu.edu/nikeshoes/transport/>

Panmore Institute (2023): panmore.com [online]. © panmore [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: [Nike's Marketing Mix \(4P\) Analysis - Panmore Institute](#)

Puma (2024): eu.puma.com [online]. © Puma, AG [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://eu.puma.com/cz/en/home>

Sportskeeda (2023): sportskeeda.com [online]. © sportskeeda [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.sportskeeda.com/basketball/news-jordan-brand-revenue-2023-how-much-6-590-000-000-will-michael-jordan-pocket-year>

Statista (2024): statista.com [online]. © Statista [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.statista.com/>

Thestrategystory (2023): thestrategystory.com [online]. © thestrategystory [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://thestrategystory.com/blog/nike-swot-analysis/>

Top-armyshop (2023): top-armyshop.cz [online]. © top-armyshop [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.top-armyshop.cz/adidas>

Under Armour (2024): underarmour.cz [online]. © Under armour, Inc. [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://www.underarmour.cz/>

Ultimatesports (2021): ultimatesports.cz [online]. © ultimatesports [cit. 2.3.2024]. Dostupné z: <https://ultimatesports.cz/clanek/historie-znacky-under-armour-jak-to-vsechno-zacalo>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Firma a tržní mechanismus	15
Obrázek 2: Schéma konkurence	17
Obrázek 3: Přehled modelů duopolu	29
Obrázek 4: Faktory podnikového okolí	33
Obrázek 5: Vnitřní okolí podniku	34
Obrázek 6: Komplexní pohled na podnikové okolí	35
Obrázek 7: SWOT analýza	37
Obrázek 8: Logo firmy Nike, Inc.....	39
Obrázek 9: Logo firmy Adidas	46
Obrázek 10: Logo značky Puma	47
Obrázek 11: Logo firmy Under Armour	48

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Typy tržních struktur	21
--	----

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Křivka poptávky dokonale konkurenční firmy	22
Graf 2: Křivka poptávky nedokonale konkurenční firmy	24
Graf 3: Optimální výstup smluvního oligopolu	29
Graf 4: Oligopol s dominantní firmou	30
Graf 5: Tržby konkurenčních firem	49
Graf 6: Výnosy konkurenčních firem z prodeje oblečení	50
Graf 7: Tržby konkurenčních firem z prodeje obuvi	51
Graf 8: Čistý zisk konkurenčních firem	52
Graf 9: Aktiva konkurenčních firem	54
Graf 10: Firma s nejlepším konceptem dle respondentů	59
Graf 11: Nejlepší sportovní oblečení dle respondentů	59
Graf 12: Nejlepší sportovní obuv dle respondentů	60
Graf 13: Preference respondentů volnočasového oblečení a obuvi dle značky	60
Graf 14: Co respondenta ovlivňuje při nákupu	61

8.4 Seznam použitých schémat

Schéma 1: Segmentace trhu firmy Nike	44
--	----

8.5 Seznam použitých zkratk

AG – Aktiengesellschaft – německy akciová společnost

č. – číslo

ČR – Česká republika

d – křivka poptávky

Inc. – Incorporated – anglicky akciová společnost

Kč – koruna česká

P – cena

Q – množství