



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Faktory konkurenceschopnosti vybraného podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Kristýna Holbová**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Holbová**
Osobní číslo: **E15000017**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R085 – Podniková ekonomika**
Zadávatel katedra: **katedra ekonomie**
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.**
Konzultant práce: **Ing. Vlasta Strejčková**
Stavební bytové družstvo pracovníků energetiky a dopravy, vedoucí EÚ

Název práce: **Faktory konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Definice konkurenceschopnosti a konkurenčních strategií.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza konkurenceschopnosti podniku a možnosti zlepšení jeho postavení na trhu.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
- MAGRETTA, Joan a Věra VÁVROVÁ. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2612-512.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Věra VÁVROVÁ. 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-807-4005-374.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 31. října 2017
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty




prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

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

Datum: 6.12.2018

Podpis: Hollová!

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá Faktory konkurenceschopnosti vybraného podniku. Cílem této práce je vyhodnotit postavení firmy v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Vybraným podnikem je společnost, ve které je autorka zaměstnána. V teoretické části této práce je popsána konkurence a pojmy s ní související, dále pak obecné strategie podniku a analýza okolí sestávající z analýzy mikro a makrookolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. V praktické části jsou pak teoretické poznatky využity při analýze okolí a vnitřních zdrojů podniku na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Výsledky zjištěné touto analýzou vedou k vytvoření doporučení podniku pro jeho budoucí směr a rozvoj.

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, strategická analýza

Annotation

Competitiveness factors of chosen company

This bachelor thesis deals with Factors of competitiveness of chosen company. The aim of this thesis is to evaluate the position of the company in a competitive environment and to propose measures to increase its competitiveness. Chosen company is a corporation for which author is working for. Theoretical part describes competition and terms which are associated with it, then general business strategies and environmental analysis which contains micro and macro environment and analysis of internal resources and business capabilities. In the exploratory part, the theoretical knowledge is used in the analysis of internal resources and business capabilities based on Porter's five forces analysis and SWOT analysis. The results identified by this analysis leads to the creation of business recommendations for its future direction and development.

Key Words

Competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, strategical analysis

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....	11
Úvod.....	12
1. Konkurence a konkurenceschopnost.....	13
1.1 Konkurence.....	13
1.2 Konkurenceschopnost.....	14
1.3 Konkurenční výhoda.....	15
2. Strategie podniku.....	17
2.1 Základní formulování strategie.....	17
2.2 Obecné strategie	18
2.2.1 Prvenství v celkových nákladech	19
2.2.2 Diferenciace – strategie vyšších cen.....	19
2.2.3 Soustředění pozornosti	20
2.3 Teorie tržních pozic konkurence	21
2.3.1 Vedoucí firma na trhu.....	21
2.3.2 Tržní vyzyvatel.....	21
2.3.3 Následovatel	22
2.3.4 Výklenkář	23
3. Analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku	24
3.1 Analýza makrookolí.....	25
3.1.1 PEST analýza.....	25
3.1.2 Analýza „4C“.....	27
3.2 Analýza mikrookolí.....	29
3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	30
3.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	31
3.4 SWOT analýza.....	32
4. Charakteristika vybraného podniku	34
4.1 Bytová družstva a správa nemovitostí pro Společenství vlastníků	34
4.2 Stavební bytové družstvo ABC	35
5. Analýza okolí a SWOT analýza.....	38
5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil	38

5.2 SWOT analýza Stavebního bytového družstva ABC	42
6. Návrh budoucího řešení konkurenční strategie	44
Závěr.....	46
Seznam použité literatury.....	48

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Kolo konkurenční strategie	17
Obrázek 2: Model „4C“	28
Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil	30
Obrázek 4. SWOT analýza	32
Obrázek 5: Organizační struktura Stavebního bytového družstva ABC	36
Obrázek 6: Počet bytových družstev v ČR v roce 2017 dle krajů.....	38

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání multiregionální a globální strategie	27
Tabulka 2: Konkurenční bytová družstva	39
Tabulka 3: Výběrové řízení dodavatele telekomunikačních služeb	41
Tabulka 4: SWOT analýza – definice a hodnocení	43

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

ČR Česká republika

PEST Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické

PESTEL Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Ekologické, Legislativní

PESTLIED Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní,
Internacionální, Environmentální, Demografické

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Úvod

„Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniku.“ (Porter, 1993 str. 19)

Konkurence je součástí každého trhu, který není monopolizován. Proto je pro každý podnik velice důležité se tímto tématem zabývat a zvolit si správnou konkurenční strategii. V případě, že si podnik zvolí strategii správnou, může tak získat konkurenční výhodu. Je ale nutné si uvědomit, že konkurence není jediným faktorem, který podnik ovlivňuje při tvorbě své strategie. Dále jej ovlivňují také například ekonomické, politické či technologické faktory.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit postavení firmy v konkurenčním prostředí a navrhnout opatření ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Jako výzkumnou otázku této práce si autorka zvolila otázku: Jaké jsou slabé stránky vybrané firmy a jakým způsobem je lze eliminovat?

Obsahem teoretické části této práce je vysvětlit konkurenci a pojmy, které s ní souvisí, tedy konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda. Dále pak definice obecné strategie podniku a v neposlední řadě pak přiblížení analýzy okolí, dělící se na mikro a makrookolí podniku a analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku. K analýze makrookolí slouží zejména PEST analýza nebo analýza „4C“. Analýzu mikrookolí pak zastupuje Porterův model pěti konkurenčních sil, a poslední uvedenou analýzou je poté SWOT analýza.

V praktické části práce pak autorka charakterizuje odvětví a podnik, který si pro svou práci vybrala. Následně pak provádí analýzu okolí a vnitřních zdrojů a schopností podniku, a to za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy. Posledním krokem praktické části této práce je pak zhodnocení analýzy a návrh možných řešení pro zlepšení postavení podniku na trhu mezi svou konkurencí.

Pro zpracování této práce byly vzhledem k tématu použity metody zejména SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil, které ukazují, v jaké situaci se podnik nachází a ze kterých vychází doporučení pro budoucí rozvoj podniku. Veškeré zdroje, které autorka při psaní této práce použila, jsou uvedeny v Seznamu použité literatury.

1. Konkurence a konkurenceschopnost

Každý podnik, který není monopolem, se setkává s konkurencí. Proto je pro každý z nich důležité, aby pojmy konkurence a konkurenceschopnost znal a pochopil. Chybné vymezení a pochopení těchto pojmů může v podniku vést k velmi zásadním strategickým chybám, které vedou k jejich nesprávnému fungování.

1.1 Konkurence

Většina podniků chápe konkurenci pouze jako ten podnik, který vyrábí stejný výrobek nebo poskytuje stejnou službu. Bohužel ale je toto pojetí konkurence chybné, protože se o ní může jednat i v případě odlišných, ale přesto spolu souvisejících výrobků či služeb.

Pro každý podnik je velice důležité konkurenci zmapovat a zjistit či odhadnout jejich možnosti a schopnosti. Při hledání konkurence je pro podnik také důležité zaměřit se jak na velké, tak na malé podniky, neb v současné době již neplatí, že silná konkurence je určena na základě finančních možností daného podniku. (Dědková, 2017 str. 56)

Nejčastější chybou podnikatelů je myšlenka, že pro úspěch proti konkurenci je potřeba být nejlepší. Tato domněnka je ale podle Portera špatná, neboť jediná správná možnost jak proti konkurenci uspět, je být jedinečný. (Magretta, 2012 str. 18). Toto chybné myšlení vzniká zejména z toho důvodu, že manažeři a vedoucí pracovníci podniků nedokáží správně pochopit působení a význam konkurence.

Boj o to, být nejlepší, vede podle Portera k chybné strategii a tím k průměrné výkonnosti. Na druhou stranu jedinečnost, které se podniky snaží docílit díky inovacím a uspokojování rozdílných potřeb zákazníků, vede k růstu podniku. (Magretta, 2012 str. 31, 38-39)

Největší chybou v konkurenčním usilování o to, být nejlepší, je, že si tím podnik vytyčuje nedosažitelné cíle, protože neexistuje nic, co by bylo „nejlepší“, a to z důvodu, že každý zákazník chápe kvalitu jinak. Proto je pro podnik výhodnější, vzhledem k zákazníkům, dosáhnout jedinečnosti svého produktu, zvolit si vlastní směr a vytyčit si své cíle bez

ohledu na konkurenci. Ne každému podniku se podaří své cíle splnit, což vede k jejich vyřazení konkurencí.

K tomu, aby mohl podnik do konkurenčního prostředí vůbec vstoupit, musí splňovat alespoň tyto dva předpoklady:

- Musí disponovat konkurenčním potenciálem, tedy musí mít konkurenceschopnost,
 - Musí mít tzv. podnikavost, tedy zájem do konkurenčního prostředí vstoupit.
- (Mikoláš, 2005 str. 65)

1.2 Konkurenceschopnost

Výraz konkurenceschopnost nemá žádný přesný lingvistický význam jak v českém, tak například ani v anglickém jazyce. Možná i z toho důvodu má tento výraz nepřehledné množství definic a různých pohledů. Obecně by se konkurenceschopnost dala definovat jako schopnost získat konkurenční výhodu, tedy zapojit se do tržního prostředí a prosadit se proti ostatním. Mezi různé náhledy na tuto problematiku patří například pohled mikroekonomický, nebo pohled v rámci marketingu či managementu.

Jak uvádí Mikoláš (2005, str. 85), k tomu, aby byla firma konkurenceschopná, musí mít několik znaků

- musí být identifikovatelná konkurencí,
- musí mít integritu,
- musí být mobilní,
- musí být suverénní.

Identita firmy je v dnešní době velice významným faktorem konkurenceschopnosti podniku. Integrita firmy je udávána identitou samotných pracovníků a jejím spojením s podnikem. Mobilita je potom schopnost přizpůsobení se a reagování na změny, které probíhají jak vně podniku, tak i uvnitř. Posledním znakem je suverenita, díky které má podnik své postavení na trhu. Bez těchto znaků nemůže podnik správně fungovat a jeho existence v boji s konkurencí je tak velice ohrožena.

Konkurenceschopnost lze také definovat dle Evropské unie, a to jako schopnost firem, národů či regionů generovat vysokou zaměstnanost a příjmy. (Mikoláš, 2005 str. 80)

Podnik, který je schopen přizpůsobit se stále se měnícímu prostředí, dokáže předpokládat budoucí vývoj daného odvětví, zná současnou situaci odvětví a působí v takovém regionu, který je pro ni vhodný jak v otázkách přírodních, tak například technologických, je nejvíce konkurenceschopným.

Konkurenceschopnost je zejména chápána jako schopnost pro získání konkurenční výhody, kterou je výrobce schopen vytvořit a využít ji k dlouhodobému růstu svého bohatství. Zároveň také rozdělují faktory ovlivňující konkurenceschopnost do dvou skupin – na vnitřní a vnější faktory.

Do skupiny vnitřních faktorů patří výrobní procesy, výrobní prostředky, výrobní program, řízení, pracovníci a informační systémy. Mezi vnější faktory se pak řadí zdroje, dostupnost, cena, tržní okolí a právní a administrativní pravidla. (Mikoláš, 2005 str. 78-79)

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda by se dala charakterizovat jako vytváření mimořádné hodnoty. Jedná se o srovnání s konkurencí, kde jeden podnik dosahuje vyšších cen nebo nižších nákladů. Pokud chce podnik posuzovat svou konkurenční výhodu, musí se zaměřit na své jednotlivé části nikoliv nahlížet na podnik jako na celek, neboť každá jednotlivá činnost ovlivňuje výši nákladů. Zároveň také musí být výnosy srovnávány s výsledky jiných firem ve stejném odvětví.

Důležitým měřítkem konkurenční výhody je tak ziskovost. Podle Portera (Magretta, 2012 str. 69) podnik, který bude mít v daném odvětví ziskovost vyšší než je průměr, bude mít konkurenční výhodu a naopak.

Měřítka nízkých nákladů udává schopnost vyrobit daný produkt s nižšími náklady než konkurence. Zdrojem pro snížení nákladů na výrobu může být jak efektivnější využití

kapitálu, tak i nižší provozní náklady. Současně však musí podnik přizpůsobit své politice nákladů i veškeré marketingové služby spojené s produktem.

Strategie vyšších cen vychází z jedinečnosti produktu pro zákazníka. V případě, že podnik vyrábí něco, za co je zákazník ochoten zaplatit více, pozvedá tím tzv. ochotu zaplatit. Schopnost podniku vytvořit takový produkt je podstatou diference, kterou Porter vysvětluje jako schopnost účtovat si relativně vyšší cenu, tedy více, než si účtuje konkurence. (Magretta, 2012 str. 74)

„Konkurenční výhoda tak dovoluje sledovat jasný vztah mezi hodnotou, kterou vytváříte, tím, jak ji vytváříte (vaším hodnotovým řetězcem) a jaké dosahujete výkonnosti (vaším výkazem zisku a ztráty). Konkurenční výhoda je obecně považována za zbraň, kterou používáte k tomu, abyste dali svým soupeřům co proto.“ (Magretta, 2012 str. 19)

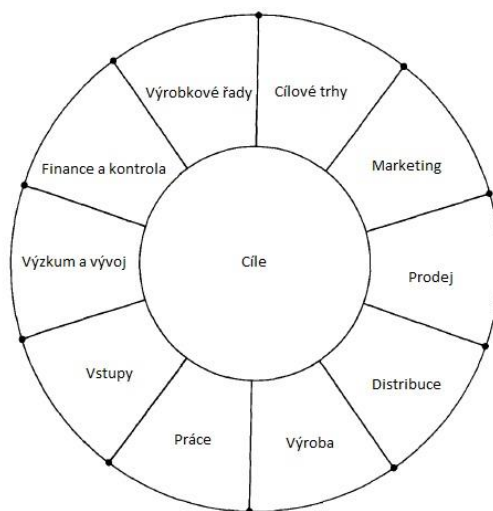
2. Strategie podniku

Konkurenční strategie podniku slouží k získání konkurenční výhody na trhu. Podnik musí zvolit správnou strategii k tomu, aby si vybudoval jednak pevné, a jednak konkurenceschopné postavení v tržním segmentu, ve kterém působí. Obecně konkurenční strategie pro podnik znamená najít správný způsob toho, jak bude s konkurencí soupeřit, jaké budou jeho cíle a jaká opatření bude nutno pro podnik přijmout, aby svého cíle dosáhl.

Jedná se o proces, při kterém se podnik snaží připravit na všechny situace, které mohou v budoucnosti nastat. Strategie jako taková nemůže být založena pouze na odhadu budoucnosti, ale musí se snažit budoucnost formovat dle svých zájmů. K tomu, aby tomu tak bylo, je potřeba aby podnik pochopil, které faktory budoucnost ovlivňují.

2.1 Základní formulování strategie

Podle Portera (1998, str. XXIV) je konkurenční strategie kombinací cílů, kterých chce podnik dosáhnout a opatření, díky kterým chce firma svých cílů dosáhnout. Na Obrázku 1 je tento kombinační systém zobrazen jako jednoduché kolo. Jedná se o nástroj pro snadné a jednoduché stanovení klíčových aspektů podnikové konkurenční strategie.



Obrázek 1: Kolo konkurenční strategie

Zdroj: PORTER, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*, str. XXV

Ve středu tohoto kola jsou cíle, kterých chce podnik dosáhnout, a po jeho okraji jsou potom klíčové prostředky, díky kterým chce podnik těchto cílů dosáhnout. Management podniku, který toto kolo sestavuje, musí jeho sestavení přizpůsobit celkovému konceptu podniku. Všechny části tohoto kola musí být mezi sebou provázány a správně specifikovány. Teprve poté je možné, aby celá tato koncepce ovlivnila chod společnosti.

Pokud chce podnik stanovit svou strategii v širším smyslu, musí posoudit následující čtyři faktory, které určují to, čeho je schopen podnik úspěšně dosáhnout. Jedná se o

- Přednosti podniku a jeho slabiny,
- Osobní hodnoty klíčových realizátorů,
- Možnosti odvětví a jeho ekonomická a technická rizika,
- Širší společenská očekávání.

Tyto čtyři aspekty jsou spolu úzce provázány. Přednostmi a slabinami podniku se podle Portera (1998, str. XXVI) rozumí jeho schopnosti ve vztahu ke konkurenci, osobní hodnoty pak představují motivaci a potřeby pracovníků. Tyto dva faktory spolu vytváří tzv. interní limity konkurenční strategie. Možnosti odvětví a jeho rizika jsou pak definicí konkurenčního prostředí a jeho nebezpečí a společenská očekávání jsou odrazem toho, jak na podnik působí organizace jako například vláda nebo sociální zájmy. Tyto faktory musí podnik posoudit ještě předtím, než se vůbec rozhodne definovat své cíle a opatření k nim vedoucím.

2.2 Obecné strategie

Jak již bylo řečeno v kapitole 1.1, nejlepším způsobem, jak konkurovat ostatním v odvětví, je jedinečnost. V kapitole 1.3 jsou pak uvedeny dva ze tří nejdůležitějších aspektů, jak lze této jedinečnosti dosáhnout, jedná se o prvenství v celkových nákladech a diferenciaci, tedy o strategii vyšších cen. A právě tyto dva aspekty spolu s aspektem soustředění pozornosti jsou řazeny mezi tři obecné strategie podniku. Z těchto tří aspektů si většinou podnik vybere jeden, na který se bude při formování své strategie soustředit, ovšem je možné, ačkoliv málo používané, zvolit k vytváření strategie aspektů více najednou. (Porter, 1998 str. 34-35)

2.2.1 Prvenství v celkových nákladech

Tento strategický postup zahrnuje jednak přijetí takových opatření, kterými bude například přesné sledování vzniklých nákladů a jednak minimalizace nákladů například na vývoj či reklamu spojenou s produktem. Při využívání této strategie je důležité ale klást důraz nejen na náklady, ale je také potřeba zachovat zejména kvalitu produktu. (Mikoláš, 2005 str. 73)

Nízké náklady firmě poskytují jednak nadprůměrné výnosy a jednak také ochranu před konkurencí, tedy konkurenční výhodu (viz kapitola 1.3). Tato strategie také chrání podnik velice dobře před možnými substituty a vlivnými dodavateli či odběrateli.

V případě, že podnik takovéto konkurenční výhody dosáhne, s největší pravděpodobností bude mít velice silné a stabilní místo v popředí trhu, avšak tato strategie často vyžaduje zjednodušení produktu tak, aby jeho výroba byla co nejjednodušší. Také jsou velice pravděpodobné technologické investice a počáteční ztráty spojené se získáváním podílu na trhu. Největší chyby při vytváření této strategie dělá podnik tehdy, když náklady posuzuje zvlášť pro každé odvětví, aniž by přemýšlel o jejich vzájemné provázanosti.

„Jsou dva významné způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů:

- *Získat pod svou kontrolu hnací síly nákladů. Podnik může získat výhodu, dostane-li pod kontrolu hnací síly nákladů hodnototvorných činností, které představují významný podíl celkových nákladů.*
- *Zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce. Podnik může zavést odlišný a účinnější způsob, jak navrhovat, vyrábět, distribuovat nebo uvádět na trh a prodávat daný výrobek.“ (Porter, 1993 str. 129)*

2.2.2 Diferenciace – strategie vyšších cen

Pokud se podnik rozhodne pro tuto strategii, dá se předpokládat, že se bude snažit být jedinečný pro zákazníka, a to v něčem pro něj hodnotném či cenném. Diferenciace může být v podobě designu, image značky, technologii, vlastnostech či například v prodejní síti. (Dědková, 2017 str. 67) V případě, že se firma odlišuje ve více aspektech, je to pro ni

pozitivem. Nedá se ale říci, že by se takový podnik mohl naprosto distancovat od sledování nákladů, ale náklady nejsou v tomto ohledu cílem. Výhodou této strategie je pro podnik možnost právě vyšších cen, nebo vybudování věrnosti svých zákazníků právě na základě jedinečnosti daného produktu.

Pokud chce podnik diferenční strategii zavést, měl by:

- Specifikovat zákazníka,
 - Identifikovat hodnotu, kterou má podnik pro svého zákazníka,
 - Určit nákupní kritéria zákazníka a seřadit je dle důležitosti,
 - Určit stávající i potenciální zdroje jedinečnosti pro zákazníka,
 - Zjistit náklady stávajících i potenciálních zdrojů diferenciace,
 - Vybrat takové metody, které vytvoří nejhodnotnější diferenciaci v poměru k vynaloženým nákladům,
 - Provéřit, jestli je zvolená strategie diferenciace dlouhodobě udržitelná,
 - Snížit náklady v činnostech, které nemají vliv na zvolený způsob diferenciace.
- (Porter, 1993 str. 200-202)

Největším rizikem u této strategie je možná hrozba imitátorů značky a produktů, která se v současné době stává velice častou. (Mikoláš, 2005 str. 74)

2.2.3 Soustředění pozornosti

Strategií soustředění pozornosti se rozumí soustředění na konkrétního odběratele, segment výrobní řady nebo na geografický trh. Tato strategie je zaměřená na jeden konkrétní, dobře známý subjekt a veškerá opatření vedou k uspokojení právě tohoto subjektu. Předpokládá se zde, že takto zaměřený podnik dosáhne své výhody zejména proto, že konkurenční podniky mají širší působení svých činností a nebudou tak pro konkrétní subjekt dostatečně efektivní.

Přestože cílem této strategie není ani dosažení nižších nákladů, ani diferenciace, nezřídka se stává, že podnik při správně zvolené strategii soustředění pozornosti získá výhodu v jednom, nebo druhém. Tato strategie může být taktéž použita k vytipování takových cílů,

kde je nejslabší konkurence, avšak není ideální pro podnik, který je závislý na objemu prodeje. (Porter, 1998 str. 38)

2.3 Teorie tržních pozic konkurence

Problematika konkurenční strategie, kterou řeší P. Kotler a která navazuje na myšlenky M. Portera, vychází z tržní pozice, kterou si podnik vymezuje. Tato teorie je rozdělena do čtyř strategií. (Mikoláš, 2005 str. 74)

2.3.1 Vedoucí firma na trhu

Jedná se o takovou strategii, kdy podnik má dominantní podíl na trhu. Takový podnik určuje tržní podmínky, je v předstihu před ostatními subjekty při změnách cen či zavádění nových výrobků. Tento podnik může i nemusí být v oblibě, avšak ostatní firmy si jeho dominantní postavení uvědomují. (Mikoláš 2005, str. 74)

Být v takovémto postavení však vyžaduje neustálé hlídání své pozice, neboť konkurenti se snaží toto postavení narušit, snaží se najít slabiny takového podniku a využít z nich výhody. Z tohoto důvodu může podnik o své postavení velice rychle přijít a posunout se v žebříčku níže.

Vedoucí firma získává největší výhodu trhu ve chvíli, kdy se trh rozrůstá. Je proto pro něj důležité aby se věnoval nacházení nových zákazníků a nových možností využití jeho produktů. (Kotler, 2005 str. 506)

2.3.2 Tržní vyzyvatel

Tato strategie je zejména zaměřena na menší firmy, ale i velké podniky ji mohou úspěšně využít. Obvykle se jedná o strategii pro podnik, který má na trhu 2-4 pozici, tedy má také vcelku podstatné postavení na trhu. Strategie tržního vyzyvatele je ale oproti první strategii více ofenzivní, kdy takový podnik hledá slabá místa konkurence. (Mikoláš 2005, str. 74)

Takovýto podnik nemá oproti vedoucí firmě velký podíl na trhu, ale snaží se jej navýšit právě útočením na tuto firmu. V případě, že tento podnik opravdu nalezne chybu ve strategii tržního leadera, může mnohé získat. Na druhou stranu je ale tato strategie velice náročná, a pokud není vedoucí firma správně analyzována, může podnik hodně ztratit.

K tomu, aby podnik mohl zaútočit na leadera trhu, musí mít nějakou výhodu. Většinou se jedná o výhodu cenovou nebo o možnost podniku nabídnout za lepší cenu lepší služby. Samozřejmě se ale podnik může soustředit na firmy menší než je on sám, nebo firmy stejně velké, neboť takovéto podniky jsou většinou podfinancované a nejsou pro zákazníka dostatečně dobré. (Kotler, 2005 str. 515-516)

2.3.3 Následovatel

Tato strategie je založena na úspěchu vedoucí firmy. Podnik, který takovouto strategii zastává, nemá zájem na konkurenčních bojích, ale snaží se napodobovat vedoucí podnik v cenových změnách či zavádění nových výrobků. (Mikoláš 2005, str. 74)

Následovatel může získat mnoho výhod, neboť oproti vedoucí firmě již nemusí investovat tolik do vývoje nových produktů a informovanosti trhu. Ve své podstatě podnik, který zaujímá tuto strategii, může pouze vylepšovat to, s čím přišel právě tržní leader. I přesto, že s touto strategií se podnik nikdy nedostane do popředí trhu, může tak skvěle generovat zisky. Nedá se ale říct, že by takovýto podnik neměl svou strategii a pouze kopíroval strategii tržního leadera. Takovýto podnik musí vědět, jak získat nové zákazníky a jak udržet ty stávající.

V současnosti definujeme tři druhy následovatelů – klonera, imitátora a přizpůsobitele. První typ následovatele se vyznačuje tím, že naprosto přesně kopíruje to, co vytvořila jiná firma a nepřidává tak svému výrobku nic navíc. Imitátor sice napodobuje to, co leader trhu vyprodukoval, ale zachovává určitou rozdílnost například u obalů, reklamy či cenotvorby. Přizpůsobitel pak staví na základech daných vedoucím trhu, nicméně se snaží jeho poznatky vylepšovat. Snaží se například proniknout k novým zákazníkům na jiných trzích a to zejména proto, aby se vyhnul přímé konfrontaci s leaderem trhu. (Kotler, 2005 str. 519-520)

2.3.4 Výklenkář

Podnik, který se přiklání ke strategii výklenkáře se snaží pokrýt takové části trhu, které nejsou velkými podniky zabezpečeny. Snaží se soustředit například na určitý segment trhu, specifický typ výrobku nebo na geograficky vymezenou skupinu zákazníků. Současně se tato strategie neangažuje v konkurenčních bojích. (Mikoláš 2005, str. 75)

Tato strategie se týká zejména malých firem, neboť mají omezené zdroje, které jim neumožňují přímou konfrontaci s předchozími typy účastníků trhu. Tato strategie je výnosná zejména proto, že podnik, který se zabývá těmito neuspokojenými částmi trhu, zná skupinu cílových zákazníků tak dobře, že je pro něj možné přizpůsobit svou nabídku dostatečně rychle. (Kotler, 2005 str. 520, 523)

Na základě cílů vytvořených podnikem se dají vymezit dva základní okruhy strategické analýzy – analýza vnějšího okolí podniku a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku. Tyto dvě strategické roviny jsou však vzájemně propojené.

3. Analýza okolí a analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Analýza okolí je orientovaná na faktory, které v okolí podniku působí, ovlivňují jeho současnost a dá se předpokládat, že i do budoucna bude podnik ovlivňovat. Protože je v současné době celý svět propojen, cokoliv se stane kdekoliv na světě, může mít vliv i na okolí našeho podniku. Z tohoto důvodu je nutné, aby takováto analýza okolí měla dost široký rozsah, a je nutné, aby po analýze současného a minulého stavu navazovala prognóza do budoucna.

Okolí podniku „vytváří možnosti získání vstupu do celého výrobního procesu, umožňuje realizaci výrobků či služeb a tvoří rámcové podmínky pro jednání a rozhodování podniku... Všeobecně udává „pravidla hry“ představující příležitosti a zároveň omezení a rizika“ (Sedláčková, 2006 str. 14)

Analýza makrookolí se zabývá těmi faktory, které na podnik působí na makroúrovni. Ke zkoumání tohoto okolí se používá několik metod, zejména PEST analýza a metoda „4C“. Tyto metody by měly podnítit podnikatele k tomu, aby se zabývali vzdálenějšími faktory a stali se vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.

Analýza mikrookolí se pak zabývá analýzou daného odvětví a klade důraz především na konkurenční prostředí podniku. Cílem této analýzy jsou poznatky o takových silách a faktorech odvětví, které jej činí atraktivním či neatraktivním pro podnik. Nejpodstatnější metodou pro toto zkoumání je Porterův model pěti sil.

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se pak zabývá stanovením takových zdrojů a schopností podniku, které podnik musí mít proto, aby byl schopen reagovat na změny svého okolí. (Sedláčková, 2006 str. 10-11)

„Výsledky analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro strategii.“ (Sedláčková, 2006 str. 11)

Nejdůležitějším zdrojem pro syntézu výše zmíněných analýz je SWOT analýza, která má za úkol identifikovat silné a slabé stránky podniku na jedné straně a možné příležitosti a hrozby na straně druhé. Zjištění takovýchto faktorů pak vede k získání takových předností, které vedou k získání konkurenční výhody podniku.

3.1 Analýza makrookolí

Makrookolí neboli obecné okolí (Žáček, Bauer, 2009 str. 68) zahrnuje politické, sociální, ekonomické a technologické prostředí, v němž se podnik pohybuje. Zahrnuje tedy ty podmínky, které vznikají mimo podnik, který není schopný je ovlivnit, avšak je možné, aby na tyto podmínky reagoval a připravil se tak na různé možnosti svého vývoje. Umění podniku se s takovými vlivy vyrovnat zásadně ovlivňuje jeho úspěšnost na trhu. (Sedláčková, 2006 str. 16)

3.1.1 PEST analýza

Právě proto, že nejdůležitějšími faktory ovlivňující makrookolí podniku jsou výše uvedené faktory politické, ekonomické, sociální a technologické, nazývá se analýza tohoto prostředí PEST analýzou. V některé literatuře je pak možné setkat se s analýzou PESTEL, neboť se v průběhu času mezi tyto klíčové faktory řadí i ekologické a legislativní faktory. Dvořáček a Slunčík (2012 str. 10) uvádí, že je možné se setkat i s analýzou PESTLIED, která, kromě základních čtyř faktorů, uvádí faktory legislativní, internacionální, environmentální a demografické.

Každá ze čtyř uvedených skupin faktorů v sobě zahrnuje řadu dalších faktorů, které nějakým způsobem ovlivňují samotný podnik. Vzhledem k tomu, že každý podnik je jiný a působí v různých odvětvích, důležitost jednotlivých faktorů je může měnit v závislosti na konkrétním podniku. (Sedláčková, 2006 str. 16)

❖ Politické faktory

V každé zemi existuje velké množství zákonů, které upravují jak podnikání jako takové, tak například zákony daňové, protimonopolní nebo například zákon o ochraně životního

prostředí. Všechny podmínky dané těmito zákony musí podnik působící v dané zemi respektovat a tvoří to tak pro něj jak příležitosti, tak hrozby. Neméně důležitým faktorem pro podniky vydávající se na zahraniční trhy je také politická situace v dané zemi a politické vztahy mezi zemí domovskou a zemí, kam podnik expanduje. (Sedláčková, 2006 str. 16-17)

❖ **Ekonomické faktory**

Analýzou ekonomických faktorů v podniku, mezi které patří míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz, se zabývá finanční analýza v rámci analýzy zdrojů podniku. Mimo těchto pěti faktorů má velký vliv i ekonomická situace mezinárodní.

Míra ekonomického růstu určuje, jak velká bude spotřeba a tím může snížit nebo naopak zvýšit příležitosti podniku na trhu. Výše úrokové míry ovlivňuje podnik tím způsobem, že určuje cenu kapitálu a tím ovlivňuje jeho investiční rozvoj. Stejným způsobem pak působí i míra inflace, neboť její vysoká míra negativně ovlivňuje investice podniku a naopak. Směnný kurz ovlivňuje zejména podniky na zahraničních trzích. (Sedláčková, 2006 str. 17-18)

❖ **Sociální faktory**

Sociální faktory, zahrnující i faktory demografické a ekologické, v sobě odrážejí vlivy spojené s životním stylem obyvatel a jejich životní úrovně. Podniky jsou na základě těchto vlivů měnit své výrobky, přizpůsobovat se trhu a zejména stále se měnícím požadavkům obyvatelstva. Pochopit a dokázat pracovat s těmito trendy vznikajícími ze zvyšující se životní úrovně obyvatelstva vede k získání úspěchu a předstihu před konkurenty. (Sedláčková, 2006 str. 18)

❖ **Technologické faktory**

Znalost technických a technologických změn, které v okolí podniku probíhají, jsou pro něj velice důležitým faktorem v tom, aby nezůstal pozadu a inovoval svoje technologie. To, že například musí podniky pravidelně investovat do ochrany životního prostředí, může k jeho

technologickému rozvoji taktéž přispět. Faktorem, který velice ovlivňuje technologii je zastarávání stávající technologie. Podnik by se měl snažit průběžně svou technologii inovovat dle stavu svého okolí a je pro něj tak nutné technologické faktory okolí ovlivňující sledovat. (Sedláčková, 2006 str. 18-19)

Cílem PEST analýzy je vypracovat seznam takových faktorů, které jsou pro podnik důležité, pro každý podnik tedy bude analýza jiná. Význam této analýzy závisí na velikosti podniku a jeho chťiči rozvíjet se. V případě velkých podniků, které investují do svého rozvoje vysoké částky je tato analýza velice důležitým prvkem, neboť takové investice zasahují do někdy i roky vzdálené budoucnosti. Všechny faktory je nutné sledovat průběžně a pravidelně, neboť jak již bylo řečeno, trh a všechna jeho odvětví se mění. (Sedláčková, 2006 str. 20)

3.1.2 Analýza „4C“

Většina podniků začíná své působení zpravidla na svém domácím trhu. Během působení daného podniku však velice často dochází ke globální expanzi, tedy rozšíření působnosti podniku za hranice domácího trhu. Základní otázkou pro takovýto podnik je, jakou ze dvou možností strategie si zvolí.

Podle Sedláčkové (2006, str. 24) záleží na tom, zda bude podnik dané regiony působnosti považovat za jeden trh nebo bude toho názoru, že jsou regiony moc rozdílné a bude je posuzovat zvlášť. Jedná se tedy o strategii globální a strategii lokální neboli multiregionální. Tabulka 1 představuje základní porovnání globální a multiregionální strategie.

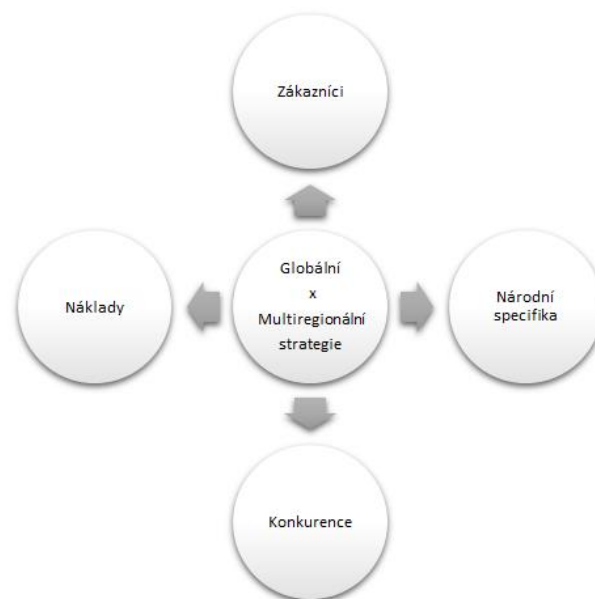
Tabulka 1: Porovnání multiregionální a globální strategie

	Multiregionální	Globální
Výrobní náklady	Vysoké – různé produkty, náklady na vývoj se hůře rozpouštějí	Nízké – výnosy z rozsahu, výrobu lze umístit do nákladově příznivého regionu
Administrativní náklady	Nízké – v každém regionu je podnik řízen samostatně	Vysoké – koordinace a organizace činností v jednotlivých regionech
Strategická koordinace	Nízká	Vysoká
Spotřebitelská vnímavost	Vysoká – reaguje na různé preference zákazníků	Nízká – předpokládá homogenní potřeby

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*, str. 25

Každá z uvedených strategií má své výhody a nevýhody a proto žádný podnik nevyužívá striktně pouze jednu, ale snaží se najít mezi těmito strategiemi různých kombinací.

Předtím, než si podnik vybere svou strategii, měl by analyzovat tzv. globalizační trendy, k čemuž se využívá metoda „4C“, kterou graficky znázorňuje Obrázek 2. Tato metoda je pojmenovaná podle anglických výrazů 4 skupin faktorů, které analýza zkoumá. Jedná se o Customers (zákazníci), Country (národní specifika), Costs (náklady) a Competitors (konkurence).



Obrázek 2: Model „4C“

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza*, str. 25

Co se týče faktoru zákazníků, zde se podnik musí jednak rozhodnout, zda je možné pro celý sektor působnosti použít stejný výrobek, nebo zda jsou regiony natolik rozdílné, aby každý vyžadoval výrobek jiný, a jednak musí řešit i otázky marketingu. Dle Sedláčkové (2006, str. 26) některé firmy z důvodu snižování marketingových nákladů používají v různých regionech různé názvy pro své produkty i přesto, že se jedná o výrobky zcela totožné.

Co se týče nákladů, zde podnik řeší tři základní kategorie – náklady na vývoj, výnosy z rozsahu a náklady na dopravu. V první kategorii je důležitý fakt, že náklady na vývoj se zvyšují dle rozvoje technologie. Z tohoto důvodu dochází k tomu, že malé podniky nejsou schopny postupem času tyto náklady hradit a vznikají tak fúze těchto malých podniků

s většími. Výnosy z rozsahu jsou potom vázány na ekonomický ukazatel bodu zvratu (výnosy přesně pokryjí náklady). V případě, že podniku nestačí pro generaci zisku jeden trh, je globalizace téměř nevyhnutelná. Co se týče nákladů na dopravu, ty mohou být naopak významným důvodem proti globalizaci podniku. V současné době však mají náklady na dopravu klesající tendenci a postupně se tak tento náklad snižuje.

Skupina národních specifíků zahrnuje problematiku obchodní, technické standardy a kulturní a institucionální normy. Zde je pro podnik důležité uvědomit si, zda region, do kterého se chystá vstoupit, nemá zavedeny například dovozní kvóty, jiné technické standardy než ty, kterým výrobek vyhovuje na jiných trzích či zda nepsané kulturní normy daného regionu neovlivňují reklamní strategii či distribuční systém.

U faktoru konkurence může pro globalizaci hovořit zejména provázanost činností. V případě, že podnik rozšíří svou působnost do takového regionu, kde jsou nízké náklady na výrobu, může pak tuto výhodu v konkurenčním boji použít. (Sedláčková, 2006 str. 26-28)

Všechny tyto faktory mohou, a měli by ovlivnit rozhodnutí daného podniku při volbě strategie. Po posouzení všech těchto faktorů může podnik dojít ke třem možným variantám:

1. **Globální homogenní trh** – aby podnik zlepšil své postavení, je nutné rozvíjet jeho činnosti globálně.
2. **Multiregionální trh** – podnik musí pro každý region zvolit odlišný přístup.
3. **Globální trh** – pro podnik není žádoucí rozvoj na jiné trhy, existují velké bariéry. (Sedláčková, 2006 str. 28)

3.2 Analýza mikrookolí

Základním kamenem pro analýzu mikrookolí podniku je správná definice a pochopení odvětví, ve kterém podnik působí. „*Analýza odvětví, ve kterém podnik rozvíjí svou ekonomickou aktivitu, je spojena s analýzou všech základních faktorů, které určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř odvětví.*“ (Dvořáček, Slunčík 2012, str. 35)

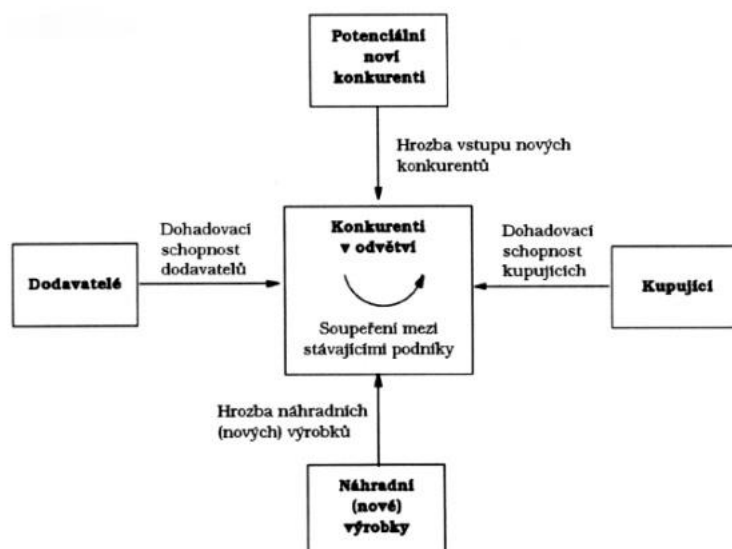
Tato analýza bývá také nazývána jako analýza odvětví, které se dělí na tři základní skupiny: zákazníci, dodavatelé a konkurenti. (Žáček, Bauer, 2009 str. 75)

V případě sektoru zákazníků, zde se musí podnik zaměřit na to, kdo je jeho zákazník a co je může vést ke změně nakupovacích zvyklostí. V případě skupiny dodavatelů, zde podnik musí analyzovat zejména náklady na pořízení materiálu a ostatních vstupů. Skupina konkurentů je pak tou nejdůležitější složkou, na kterou by se měl podnik zaměřit. K analýze konkurence je nejčastěji využíván Porterův model pěti konkurenčních sil. (Žáček, Bauer, 2009 str. 74-79)

3.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

„Strategickým záměrem podniku musí být orientovat svoje aktivity do oblastí s nízkou konkurencí, protože o co intenzivnější je konkurence, o to menších je dosahováno výsledků.“ (Žáček, 2016 str. 176)

Porter ve své knize (1993, str. 22-23) uvádí, že pravidla konkurence jsou rozdělena do pěti skupin, které představuje Obrázek 3.



Obrázek 3: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, str. 23

❖ **Konkurenti v odvětví**

Rozhodujícími faktory při analýze konkurence v odvětví jsou například počet těchto subjektů, typ konkurence či možnosti diferenciacce. (Žáček, 2016 str. 177)

❖ **Potenciální noví konkurenti**

Podle Žáčka (2016, str. 177) je tento faktor schopný nejvíce ovlivnit celé odvětví a závisí jednak na tom, jak je dané odvětví atraktivní a zda v něm existují bariéry pro vstup.

❖ **Náhradní (nové) výrobky**

Substituty neboli náhradní výrobky jsou pro podnik hrozbou z toho důvodu, že snižují cenu výrobku podniku. (Dědková, 2017 str. 60)

❖ **Dodavatelé**

V případě, že dodavatel zvýší cenu svých dodávek, je pro podnik nutné se ceně buď přizpůsobit, nebo přistoupit na možnost levnějšího dodavatele za cenu toho, že dodávky nebudou tolik kvalitní. Tím by mohl podnik ztratit svou konkurenční výhodu. (Dědková, 2017 str. 60)

❖ **Kupující**

V případě kupujících je situace přesně opačná, než je tomu u dodavatelů. Jestliže bude kupující požadovat výrobek za nižší cenu, je pro podnik možné, že ztratí buď kupujícího, nebo zisk. Kupující však nemusí požadovat jen snížení ceny, ale také například vyšší kvalitu výrobků. (Dědková, 2017 str. 60)

3.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Vnitřní zdroje podniku se dají dle Sedláčkové (2006, str. 76) rozdělit na hmotné, lidské, finanční a nehmotné. Veškeré tyto zdroje je pro podnik nutné analyzovat, aby bylo jasné, co bude či může být jeho konkurenční výhodou. Mezi hmotné zdroje se řadí veškerý

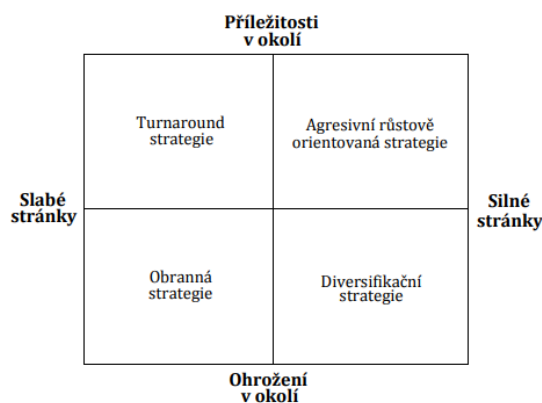
majetek podniku. Lidské zdroje, jako jsou kvalifikovaní zaměstnanci či manažeři podniku, mohou být pro konkurenční výhodu velice důležitým aspektem. Finanční zdroje jsou pro konkurenční výhodu důležité zejména díky investorům a nehmotné zdroje zahrnující i image podniku jsou pro schopnost konkurence podniku velice důležitým, ačkoliv v mnoha případech neocenitelným zdrojem.

Analýza schopností podniku se pak určuje množstvím různých způsobů, jako jsou například míra rentability, finanční analýza či portfolio analýza. Všechny tyto způsoby by však měli vést k jednomu cíli – identifikovat strategickou způsobilost podniku, neboť *„podnik může vlastnit důležité zdroje, ale nemá-li přitom schopnosti je plně využívat, ztrácí význam.“* (Sedláčková, 2006 str. 78)

3.4 SWOT analýza

Někteří ekonomové zabývající se strategickým managementem se shodují, že tato analýza podniku přináší poznání a uvědomění si svých nedostatků a rezerv. Díky svému jednoduchému uspořádání je pak pro podnik lépe možné uvědomit si, jak je možné se nedostatků zbavit či získat nové možnosti. (Helms, 2010 str. 216)

SWOT analýza se zabývá identifikací silných a slabých stránek na straně podniku a příležitosti a rizika na straně vnějšího okolí podniku. Analyzovat, zda je daný faktor pro podnik hrozbou či příležitostí může být velice obtížné, neboť se jedná z nemalé části o subjektivní pocit daného manažera, avšak správná identifikace těchto faktorů je jedním z cílů SWOT analýzy. (Sedláčková, 2006 str. 91) Diagram SWOT analýzy představuje Obrázek 4.



Obrázek 4. SWOT analýza

Zdroj: SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza.*, str. 92

❖ **Agresivní růstově orientovaná strategie**

Strategii, která by měla vycházet z tohoto kvadrantu Sedláčková (2006, str. 92) nazývá „max-max“. Střetávají se zde velké příležitosti a velice silné stránky podniku, proto se jedná o pozici, na kterou chce dosáhnout každý podnik.

❖ **Diverzifikační teorie**

Zde se silné stránky musí potýkat s riziky okolí. Sedláčková (2006, str. 93) tuto strategii nazývá „min-max“. Zde se musí podnik snažit minimalizovat rizika a prosadit své silné stránky.

❖ **Turnaround strategie**

Strategie, která je nazývána „max-min“ je taková, kde podnik nemá mnoho svých silných stránek, avšak příležitosti okolí jsou vysoké. V takovémto případě se podnik musí soustředit na využití příležitostí. (Sedláčková, 2006 str. 93)

❖ **Obranná strategie**

Jedná se o nejméně příznivou situaci, která může pro strategii podniku nastat. Již dle svého označení „min-min“ je jasné, že v tomto případě nemá podnik jednak mnoho svých silných stránek a jednak ani příležitostí na trhu. (Sedláčková, 2006 str. 93)

4. Charakteristika vybraného podniku

Protože tato práce pojednává o konkurenceschopnosti podniku, je důležité si vybraný podnik představit. Pro tuto práci si autorka zvolila Stavební bytové družstvo, jehož představenstvo si nepřálo, aby byl jeho název v této práci použit. Z tohoto důvodu je podnik nazván Stavební bytové družstvo ABC.

4.1 Bytová družstva a správa nemovitostí pro Společenství vlastníků

Podle ustanovení Zákona o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jsou bytová družstva založena proto, aby uspokojovala bytové potřeby svých členů. Zároveň může bytové družstvo spravovat domy ve vlastnictví i jiných osob (Společenství vlastníků či jiných bytových družstev). Stejně jako všechny ostatní typy družstev, které zákon umožňuje, se jedná o neuzavřený okruh osob, které se spojili za jedním účelem – v tomto případě se jedná o již zmiňované uspokojování bytových potřeb.

Historie bytových družstev na území České republiky sahá až do 19. století. Po reformě v roce 1989 již k nové bytové výstavbě téměř nedocházelo, avšak v dnešní době, kdy lidé stále více volají po možnosti vlastního bydlení bez zbytečného zadlužování, je možné, že se výstavba opět obnoví. V současné době družstva tak spíše fungují jako správce nemovitostí. (Coop development, 2012)

Správa majetku (jak hmotného, tak nehmotného) je ustanovena v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku. Mimo tato ustanovení také občanský zákoník definuje Společenství vlastníků jako organizaci. Na téma správy majetku a bytového spoluvlastnictví vychází v dnešní době velká spousta odborných publikací v časopisech či na webech k tomu určených. Z těchto výše zmíněných důvodů v dnešní době dochází k tomu, že správu nemovitostí může zdánlivě provozovat jako svou podnikatelskou činnost každý, kdo si k tomu zřídí potřebné živnostenské oprávnění. I přesto, že na trhu živnostníků či organizací zabývajících se správou nemovitostí neustále přibývá, je třeba si uvědomit, že ne všechny informace a zkušenosti jsou snadno získatelné z literatury či na internetu a proto ne vždy

musí být správa nemovitosti, která je zdánlivě velice dobře konkurenceschopná, i natolik kvalitní.

4.2 Stavební bytové družstvo ABC

Stavební bytové družstvo ABC bylo založeno v roce 1959. Hlavní náplní družstva již od počátku byla realizace bytových domů a jejich provoz, následně se pak družstvo zabývalo výstavbou garáží a parkovacích ploch.

Co se týče velikosti družstva, se svými osmi zaměstnanci na hlavní pracovní poměr se jedná o družstvo malé. V rámci své činnosti družstvo spravuje celkem cca 1300 bytových a nebytových jednotek ve více než 40 objektech.

V současné době, kdy není pro tento podnik aktuální žádná bytová výstavba a družstevní domy se stávají samostatnými právními osobami (Společenství vlastníků), je jeho hlavní pracovní náplní zejména zajišťování správy těchto i ostatních domů, které mají o tuto službu zájem.

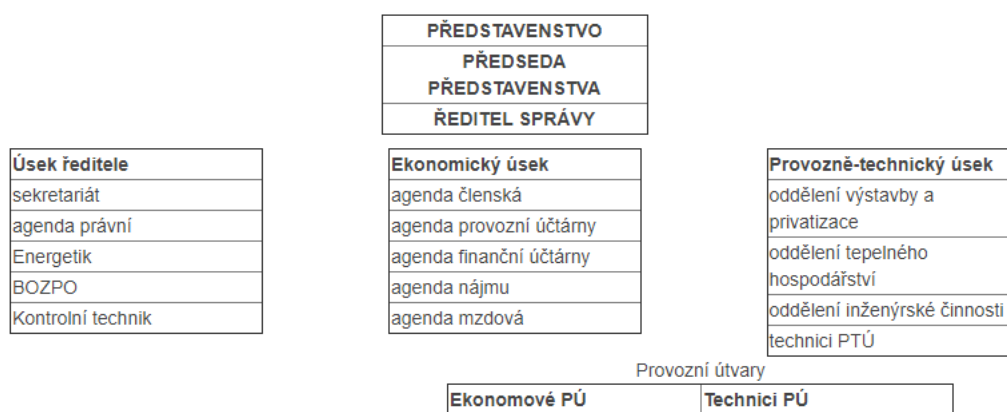
Sídlo družstva se nachází v centrální části Prahy v přízemí jednoho z bytových domů, na jehož výstavbě se podílelo. Prostory, ve kterých podnik sídlí, jsou na počet svých zaměstnanců poněkud malé a nepraktické, avšak dostačující svým účelům. I přesto je v současné době aktivní snaha získat prostory nové, které by lépe vyhovovaly jak zaměstnancům, tak i potenciálním odběratelům služeb při společných obchodních jednáních.

Hierarchické uspořádání společnosti, které představuje Obrázek 5 níže, ukazuje, že pro zajištění všech činností se správou spojených je družstvo rozděleno do tří úseků – ekonomického, provozně-technického a úseku ředitele. Každý z těchto úseků zastává jistý okruh činností a všechny dohromady musí spolupracovat. Největší je úsek technický, který zajišťuje tzv. provozní útvary. Jedná se o pracovníky, kteří jsou na družstevních domech (na těch, kde ještě nevznikla samostatná právní osoba neboli Společenství vlastníků) zaměstnání na vedlejší pracovní poměr a kteří se starají o bezproblémový chod domu. Tito pracovníci jsou pro podnik klíčoví zejména proto, že veškeré informace o technickém

stavu a ekonomice domu má technický (event. ekonomický) úsek ve velice krátkém časovém úseku k dispozici.

Ekonomický úsek družstva, jak již název vypovídá, má na starost ekonomiku družstva a jednotlivých domů a personální činnosti družstva. Ekonomický úsek má v současné době 6 stálých zaměstnanců, z nichž dva se starají o správu domů, dva o chod družstva jako organizace, jednoho zabývajícího se personální a mzdovou agendou a jednoho na agendě členské, který se stará jednak o členskou agendu družstva a jednak zajišťuje převody jednotlivých bytových či nebytových jednotek do vlastnictví či pomáhá vlastníkům při prodeji jejich nemovitosti.

Úsek ředitele zaujímá v oblasti správy nemovitostí spíše administrativní postoj a vzhledem k tomu, že organizační struktura družstva je poměrně zastaralá, některé agendy v něm obsažené již nemají svá uplatnění. V současné době post ředitele správy není obsazen a nahrazuje jej v jeho činnostech předseda představenstva.



Obrázek 5: Organizační struktura Stavebního bytového družstva ABC

Zdroj: interní směrnice družstva

Protože bytová družstva jako taková nemohou vykazovat ekonomickou činnost a generovat zisk, je pro ně stanovení poslání a cílů složitější, než je tomu u jiných právnických osob.

Vizí a posláním Stavebního bytového družstva již při jeho založení bylo a nadále zůstává zajištění takových podmínek pro život svých členů, aby byli spokojeni, nijak po této stránce nestrádali a aby byly jednotlivé bytové domy v dobrém technickém i estetickém stavu. V současné době, dle vedoucí ekonomického úseku, je však součástí tohoto poslání zároveň i odvádění kvalitní a kvalifikované práce pro ostatní domy ve správě družstva

stejně tak, jako dobrá péče o své zaměstnance. Dlouhodobým cílem společnosti je pak zvyšování kvality poskytovaných služeb tak, aby byl podnik i nadále ve svém oboru kvalitním a konkurenceschopným dodavatelem služeb.

5. Analýza okolí a SWOT analýza

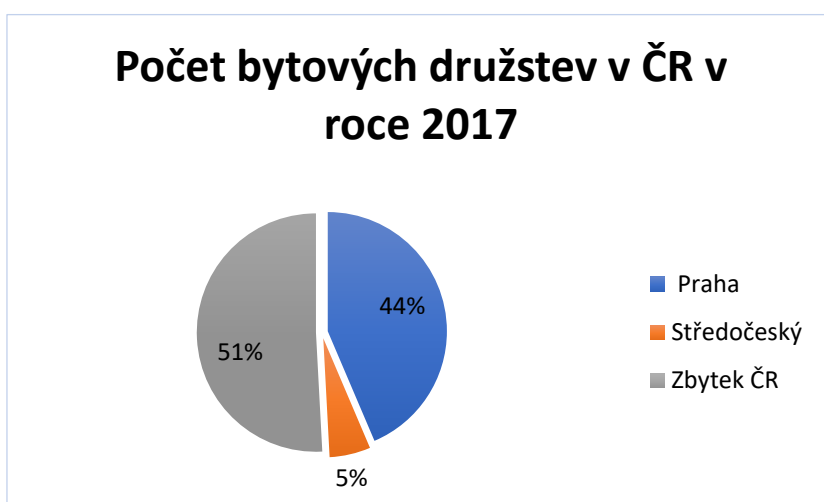
V této kapitole a jejích podkapitolách budou postupně provedeny analýzy makro okolí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýza, které byly teoreticky vymezeny v podkapitolách 3.2.1 pro Porterův model pěti konkurenčních sil a 3.4 pro SWOT analýzu. Následně bude na základě Porterova modelu vyhodnocena situace postavení podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost.

5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Každá firma musí sledovat svou konkurenci. Ta se podle Portera dělí do pěti konkurenčních skupin a v následujícím textu bude každá prakticky vztažena a popsána pro Stavební bytové družstvo ABC. Protože si ostatní firmy nepřály zveřejnění svých názvů, jsou v této práci použity jiné názvy.

❖ Konkurenti v odvětví – soupeření mezi stávajícími podniky

V roce 2017 bylo v České republice evidováno celkem 8 332 malých bytových družstev s počtem zaměstnanců do 20. Velkých bytových družstev s počtem zaměstnanců větším než 20 bylo v roce 2017 Českým statistickým úřadem evidováno 97. (ČSÚ, 2002-2017) Obrázek 6 tuto informaci znázorňuje graficky v porovnání situace v Praze a Středočeském kraji oproti zbytku ČR.



Obrázek 6: Počet bytových družstev v ČR v roce 2017 dle krajů
Zdroj: data ČSÚ (2002-2017), vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývá, že konkurence v prostředí bytových družstev je poměrně vysoká, a to i při počtu 11 622 Společenství vlastníků, jakožto potenciálních klientů pro správu domů. V takovémto případě pak již záleží na tom, jaké služby firmy nabízí, v jaké kvalitě a za jakou cenu.

Co se týče oblasti Prahy, zde v současné době (dle informací k 31. 12. 2017) působí 3661 malých a 13 velkých bytových družstev zabývajících se správou nemovitostí. (ČSÚ, 2002-2017) Ačkoliv Stavební bytové družstvo ABC patří mezi malá družstva, největším konkurentem jsou družstva velká. Jednak proto, že malá družstva nemají velký zájem o správu cizích objektů, poněvadž se mnohdy jedná o jednodomová bytová družstva, která se ještě nepřevedla do Společenství vlastníků a jednak proto, že velká bytová družstva mohou díky své velikosti a objemu zákazníků nabízet lepší ceny. Dva největší konkurenty z kategorie velkých bytových družstev představuje tabulka 2.

Tabulka 2: Konkurenční bytová družstva

Název	Vznik	Počet spravovaných objektů
Stavební bytové družstvo DEF	1959	250
Stavební bytové družstvo XYZ	1989	82

Zdroj: vlastní

Stavební bytové družstvo DEF získalo spravované objekty zejména svým sloučením s menšími družstvy v Praze a svou zatím poslední bytovou výstavbu dokončilo v roce 2013. Stavební bytové družstvo XYZ je družstvem mladším, avšak cenou nabízených služeb konkuruje i družstvům s o desítky let delší tradicí.

❖ **Potenciální noví konkurenti – hrozba vstupu nových konkurentů**

Atraktivita tohoto odvětví pro nově vstupující konkurenci tkví hlavně v již výše zmiňované možnosti, že k podnikání v tomto oboru není potřeba žádného speciálního oprávnění. Stačí pouze, pokud si fyzická či právnická osoba zřídí živnostenské oprávnění pro správu a údržbu nemovitostí. A protože se jedná o živnost volnou, která nenesé žádná omezení, je jeho získání velice jednoduché.

V současné době se stává, že tyto nově vzniklé podnikatelské subjekty neprovádí práci správně a dle všech potřebných vyhlášek a právních předpisů, z čehož může spravovaným

domům vzniknout nejeden problém, například chybně sestavené účetnictví či zanedbaný technický stav nemovitosti.

Sehnat odběratele ale není pro podnikatele v tomto odvětví těžké, a to zejména díky cenám, které si mohou dovolit nastavit velice nízko. Problémem pro tyto nově vstupující konkurenty je ale již několikrát zmiňovaná kvalita konkurenčních služeb a jejich nízká kvalifikovanost, což ve výsledku způsobuje, že objekty, jejichž vlastníci se rozhodli na poskytovaných službách ušetřit, se po čase vrací zpět k původním dodavatelům.

❖ **Náhradní (nové) výrobky – hrozba náhradních (nových) výrobků**

Vzhledem k tomu, že Stavební bytové družstvo ABC nevyrábí výrobky, ale poskytuje služby, které nejsou nijak zaměnitelné s jakoukoliv jinou nabídkou, hrozba náhradních výrobků (služeb) zde neexistuje.

❖ **Dodavatelé – dohadovací schopnost dodavatelů**

Hlavními dodavateli družstva jsou poskytovatelé telekomunikačních služeb, IT služeb a kancelářských potřeb. Mezi podniky poskytujícími tyto služby existuje konkurence stejně jako kdekoliv jinde, a z toho důvodu je pro podnik důležité dodavatele pečlivě vybrat, neboť špatný výběr by mohl vést ke snížení kvality poskytovaných služeb nebo ke zdražení ceny služeb, které družstvo poskytuje.

Co se týče telekomunikačních služeb, zde musí podnik volit správného dodavatele z několika hledisek. Jednak se jedná o poskytovanou technologii, neboť ne všechny v současnosti nabízené technologie jsou využitelné v prostorách sídla družstva a následně se pak jedná o cenu.

V roce 2017 proběhlo výběrové řízení na dodavatele všech telekomunikačních služeb, tedy internetu, pevných linek a mobilních tarifů. Vzhledem k tomu, že požadavkem podniku bylo zachovat všechny služby u jednoho dodavatele, nebyl velký prostor pro výběr, protože v České republice v současnosti působí pouze tři mobilní operátoři nabízející takto komplexní služby. Po sestavení poptávky ze strany družstva byly všechny tři tyto

společnosti osloveny. Následující tabulka 3 ukazuje, s jakou zpětnou nabídkou se toto výběrové řízení setkalo.

Tabulka 3: Výběrové řízení dodavatele telekomunikačních služeb

Dodavatel	Nabídka
Operátor A	- připojení k internetu není možné - mobilní služby o 20 % dražší než stávající smlouva - technologie pevných linek nevyhovuje telefonní ústředně
Operátor B	- připojení k internetu méně kvalitní než stávající - mobilní služby levnější o cca 16 % - řešení pevných linek dodavatel nedodal ani po opakovaných urgencích
Operátor C	- připojení k internetu stávající kvality - mobilní služby o 2 % dražší - pevné linky o 80 % levnější

Zdroj: vlastní

V kategorii IT služeb má podnik již několik let dva stejné dodavatele. Jedná se o dodavatele informačního software a dodavatele ostatních IT služeb. Vzhledem k tomu, že se v současné době nachází na trhu pouze jeden software, který splňuje potřebné požadavky a vzhledem k tomu, že stávající IT technici družstvem využívané firmy s tvůrci tohoto software spolupracují, nemá družstvo zájem na tom, poskytovatele měnit, a to ani za cenu toho, že se služby zdraží či občasně zakolísá kvalita poskytovaných služeb ze strany dodavatele.

Co se týče kancelářských potřeb, zde má podnik několik dodavatelů, se kterými spolupracuje. To, kterého dodavatele družstvo využije, závisí zejména na tom, jakou cenu dodavatel nabídne. Protože největším nákladem v kategorii kancelářských potřeb je kancelářský papír, záleží zejména na jeho ceně a kvalitě při rozhodování, u kterého dodavatele nakupovat.

❖ **Kupující – dohadovací schopnost kupujících**

Malý počet odběratelů podniku způsobuje zejména to, že si podnik nemůže dovolit o tyto odběratele přijít, neboť by tak přišel o výdělek, který mu umožňuje jeho fungování. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby družstvo dbalo na jejich požadavky. Na čem ale podnik trvá, je stejná kvalita poskytovaných služeb pro všechny své odběratele, takže jediná možná kritéria, která se mohou v souvislosti s odběratelem měnit je cena a objem poskytovaných služeb. Ne vždy má ale v ohledu změny podmínek odběratel absolutní moc.

Jako příklad je možné uvést, že pokud spravovaný dům nemá zájem o technickou část správy, není možné přesat poskytovat tyto služby kompletně, neboť i pro ekonomickou správu jsou některá technická data nutná znát a evidovat. Proto v takovýchto případech dochází ke snížení, nikoliv vynechání obsahu poskytovaných služeb na základě vzájemné dohody tak, aby bylo možné vždy poskytovat požadované služby v co nejlepší kvalitě.

Druhým příkladem je pak možno poukázat na požadavek snížení ceny. Zde se jedná o cenovou politiku družstva, které vždy do ceny za spravovanou jednotku započítává právě kvalitu poskytovaných služeb. Z toho důvodu, i přesto že někteří potenciální odběratelé požadují cenu nižší, není možné jim ji poskytnout.

Cílem této analýzy bylo zjistit, jakou mírou je podnik těmito pěti skupinami ohrožen. Míra tohoto ohrožení vychází z výše zjištěných poznatků, které ukazují, že největší vliv na Stavební bytové družstvo ABC má konkurence v odvětví a následně pak potenciální noví konkurenti. Střední mírou pak na podnik působí kupní síla dodavatelů. Mírným efektem pro družstvo je potom kupní síla odběratelů, a to i přesto že jich podnik nemá zrovna mnoho a neměl by si dovolit o ně přicházet a zcela žádný efekt nemají na družstvo potenciální nové či náhradní výrobky.

5.2 SWOT analýza Stavebního bytového družstva ABC

Cílem této analýzy je stanovit silné a slabé stránky družstva a jeho příležitosti a hrozby, a to tak, aby bylo možné si uvědomit, co zlepšit a na co se zaměřit. V tabulce 4 jsou uvedeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které družstvo ovlivňují a jejich hodnocení významnosti na základě odborného zhodnocení a to systémem

- 1 až 5 pro silné stránky a příležitosti, kdy 5 značí největší významnost,
- -1 až -5 pro slabé stránky a hrozby, kdy -5 značí největší významnost slabiny nebo ohrožení.

Tabulka 4: SWOT analýza – definice a hodnocení

Silné stránky - kvalifikovanost zaměstnanců - kvalitní software	Hodnocení 5 4
Slabé stránky - prostory sídla - komunikace se zákazníky	Hodnocení -3 -5
Příležitosti - bytová výstavba	Hodnocení 5
Hrozby - vysoká míra konkurence - růst dodavatelských cen	Hodnocení -4 -3

Zdroj: vlastní

Mezi silné stránky byla zařazena kvalifikovanost zaměstnanců s nejvyšší mírou významnosti, neboť toto hodnotí družstvo jako svou nejsilnější stránku a klade na ni největší důraz. Druhou silnou stránkou zmiňuje analýza kvalitní software, neboť ten velice zjednodušuje práci zaměstnanců při jeho správném využívání. Jako slabé stránky jsou zde vytyčeny prostory sídla a komunikace se zákazníky. Družstvo v současné době bohužel neklade důraz na dobrou image a správnou komunikaci se zákazníky, což je poměrně dominantní problém při získávání nových klientů. Prostory sídla, jak již bylo zmíněno výše, jsou zastaralé, a ne zrovna reprezentativní.

Největší a zároveň jedinou příležitost pak družstvo vidí v možnosti nové bytové výstavby, která mu může přinést nové zákazníky a možnosti, jak se rozvíjet. Na druhé straně hrozbami jsou růst dodavatelských cen, který byl vysvětlen v kapitole 5.1 a vysoká míra konkurence, která byla popsána tamtéž.

Porovnáním hodnocení jednotlivých položek lze zjistit, že v podniku mírně převažují hodnoty záporné. To vyjadřuje, že družstvo má více negativních aspektů než těch pozitivních. To pro něj znamená, že by se mělo zaměřit na minimalizaci rizik a slabých stránek například diverzifikací vůči konkurenci či zlepšení komunikace se svými stávajícími zákazníky, udržení či vylepšení svých silných stránek, které jsou zejména v kvalifikovanosti zaměstnanců a prosazení svých příležitostí, kterou je nová bytová výstavba.

6. Návrh budoucího řešení konkurenční strategie

Tato kapitola je zaměřena na možné řešení zlepšení konkurenceschopnosti a postavení Stavebního bytového družstva ABC ve svém odvětví na základě provedených analýz a pozorování. Konkurenční strategií, kterou autorka navrhuje je strategie diferenciacce. Další možnost, kterou autorka navrhuje pro zlepšení pozice v odvětví, ve kterém družstvo působí, je realizace bytové výstavby, tedy zaměření se na svou největší příležitost, která vychází ze SWOT analýzy provedené v kapitole 5.2.

❖ Diferenciace

Jak vyplývá z Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil, největším problémem družstva je vysoká míra konkurence v daném odvětví. Jediným způsobem, jakým se může družstvo od konkurence odpooutat, je odlišit se. Strategie diferenciacce je v tomto odvětví poměrně složitá, protože zákazníci mají jednotné požadavky. I přesto zde ale určitý prostor existuje.

Podnik by se mohl odlišit například způsobem, jakým své služby poskytuje. Klíčovým faktorem v poskytování těchto služeb je zejména komunikace se zákazníky. Podnik by tedy mohl například začít lépe využívat svůj informační software, který umožňuje poskytovat svým zákazníkům veškeré informace týkající se stavu jejich domu, lépe je informovat o plánovaných opravách či odstávkách energií.

Další možností diferenciacce je potom vytvoření lepší image. Družstvo v současné době málo používá své internetové stránky, které jsou mimo jiné velmi zastaralé a nesplňují aktuální požadavky uživatelů internetu. Součástí image by zároveň mělo být i získání nových kancelářských prostor, kde by se zákazníci a potenciální partneři cítili lépe či vytvoření tzv. dress-code pro své zaměstnance při osobních jednáních, jakými jsou například výroční schůze.

Všechny tyto aspekty vychází zejména z toho, že se v současné době začíná snižovat věkový průměr zákazníků, pro které jsou služby poskytovány, a samozřejmě dochází i k technologickému pokroku. Stavební bytové družstvo ABC má dlouhodobou historii, která je pro něj v mnoha ohledech plus, ale bohužel se za 60 let jeho fungování moc, co se týče těchto aspektů, nezměnilo. Začít reflektovat na tyto aspekty by tak mohlo přinést

značnou diferenciaci od ostatních podniků stejného zaměření, které taktéž na tyto aspekty nedbají.

❖ **Bytová výstavba**

Druhou možností zlepšení situace družstva na trhu, která by mu mohla přinést nové klienty je bytová výstavba. Jedná se o příležitost, která je v současné době poměrně aktuálním problémem, obzvlášť v Praze, kdy se v současné době staví jednak kancelářské budovy a jednak bytové domy, jejichž cena se neustále zvyšuje a hypoteční úvěry se stávají nedostažitelnými pro střední třídu obyvatelstva.

Výhodou družstevní výstavby vždy byla a stále zůstává nízká míra úroků družstevních úvěrů a také možnost získání takového úvěru pro rodiny, které na hypotéku samostatně nedosáhnou. V případě, že by se družstvu podařilo finanční prostředky investovat do získání pozemku, kde by se daly bytové domy stavět, přineslo by to jednak nové zákazníky, zvětšení členské základy a zároveň by to mohla být příležitost získání nových prostor pro své sídlo.

Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnotit postavení firmy v konkurenčním prostředí včetně její strategie a navrhnout opatření ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Pro tuto práci si autorka zvolila podnik, ve kterém je zaměstnána jako účetní.

Výzkumná otázka této práce zněla „Jaké jsou slabé stránky vybrané firmy a jakým způsobem je lze eliminovat?“. Jak vyplývá ze SWOT analýzy vybraného podniku, slabými stránkami jsou prostory sídla a komunikace se zákazníky. Prostory sídla jsou zastaralé a ne zcela reprezentativní a co se týče komunikace, na tu podnik bohužel neklade velký důraz i přesto, že je důležitá pro získávání nových a udržení stávajících klientů. Tyto problémy jsou eliminovatelné jednak získáním nových prostor pro sídlo podniku a to buď novou výstavbou či nákupem nových prostor a jednak zaměstnáváním pracovníků, kteří budou nejen odborně vzdělaní, ale také budou komunikativní a vstřícní k zákazníkům.

Teoretická část se zabývala vysvětlením konkurence a pojmů s tím souvisejících jako jsou konkurenceschopnost či konkurenční výhoda. Dále zde pak byly definovány obecné strategie podniku, teorie tržních pozic konkurence a vysvětlena analýza okolí, která je rozdělena na analýzu makro a mikrookolí a dále pak na analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. V neposlední řadě pak byla představena SWOT analýza.

V praktické části pak byl charakterizován podnik Stavební bytové družstvo ABC, odvětví, ve kterém se nachází a následně byly provedeny analýzy podniku na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy.

Analýza na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil popsala každou z pěti působících sil, z čehož vyšlo, že největším problémem podniku je jeho stávající a možná nová konkurence. Vyjednávací schopnost dodavatelů a odběratelů je pro podnik podstatným, ale ne největším problémem a hrozba náhradních výrobků není pro podnik problémem vůbec.

SWOT analýza následně ukázala, že Stavební bytové družstvo ABC má více negativních, než pozitivních aspektů, z čehož bylo konstatováno, že by se podnik měl zaměřit na minimalizaci rizik a slabých stránek, a to například zhodnocením svých příležitostí.

Na tyto výsledky pak navazovala poslední kapitola, která se zabývala návrhem budoucího řešení konkurenční strategie. Ta nebyla pojata zcela dle teoretických poznatků, ale zahrnovala také osobní poznatky autorky při práci v tomto podniku. Navrhovanou strategií tak zde byla strategie diferenciací a druhou možností zlepšení situace podniku na trhu byla zmíněna možnost bytové výstavby, jakožto realizace možné příležitosti. Tato práce by tak mohla být v mnoha ohledech pro Stavební bytové družstvo ABC přínosem do budoucna.

Seznam použité literatury

- Coop development. 2012. *Historie bytového družstevnictví* [online]. [cit. 2018-09-25]. Dostupné na internetu: <http://www.coopdevelopment.cz/historie-druzstevniho-bydleni/>
- Český statistický úřad. *Bytová družstva a společenství vlastníků - časové řady 2002-2017* [online]. [cit. 2018-10-29]. Dostupné na internetu: https://www.czso.cz/csu/czso/bds_cr
- DĚDKOVÁ, Jaroslava. 2017. *Strategický marketing: pro kombinovanou formu studia*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-353-9.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.
- HELMS, M.M. & NIXON, J. 2010, "Exploring SWOT analysis - where are we now?", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 issue: 3, pp. 215-251. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17554251011064837>
- KOTLER PHILIP [ET AL.]. 2005. *Principles of marketing*. 4th European ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall. ISBN 02-736-8456-6.
- MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- Občanský zákoník: novelizované znění*. 2012. Ostrava: Sagit. ÚZ. ISBN 978-80-7208-920-8.
- PORTER, Michael E. 1998. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction*. New York: Free Press. ISBN 06-848-4148-7.
- PORTER, Michael E. 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C. H. Beck. ISBN 80-717-9367-1.

ŽÁČEK, Vladimír a Jan BAUER. 2009. *Strategický management*. V Praze: České vysoké učení technické. ISBN 978-80-01-04443-8.

ŽÁČEK, Vladimír. 2016. *Management podniku*. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-05980-7.

Bibliografie

SWOT analýza v Excelu [online]. [cit. 2018-10-27]. Dostupné na internetu: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>