

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Analýza konkurence konkrétního podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Lumír KABELKA**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ

Znojmo, 2014

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Analýza konkurence konkrétního podniku* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Ladislavy Kuchynkové a uvedl v seznamu použité literatury všechny použité literární a internetové zdroje.

Ve Znojmě dne 16. dubna 2014

.....
Lumír Kabelka

Poděkování

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Ladislavě Kuchynkové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Mé poděkování dále patří zaměstnancům společnosti Tvin CZ, s.r.o. za ochotu a vstřícnost při poskytování informací potřebných pro vypracování praktické části bakalářské práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

| | |
|-----------------------------|---|
| Autor | Lumír KABELKA |
| Bakalářský studijní program | Ekonomika a management |
| Obor | Marketing a management |
| Název | Analýza konkurence konkrétního podniku |
| Název (v angličtině) | Analysis of competitors of a specific business |

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je analyzovat konkurenci pro skutečný záměr konkrétního podniku a vyvodit důsledky, které ze zjištěných závěrů plynou.

Postup práce:

1. Zpracování literární rešerše poznatků z předmětné problematiky.
2. Charakteristika vybraného podniku a jeho největších konkurentů.
3. Vypracování situační analýzy podniku s detailním zaměřením na konkurenci.
4. Identifikace silných a slabých stránek konkurenčních subjektů.
5. Vyhodnocení závěrů a jejich důsledků vyplývajících pro podnik.

Metody: Literární rešerše, sekundární analýza dokumentů, syntéza, komparace, strukturované rozhovory.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
2. KIM, W. Chan; Renée MAUBORGNE. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 236 s. ISBN 80-7261-128-3.
3. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
4. PRAHALAD, C. K.; V. RAMASWAMY. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
5. PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2013

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2014



Lumír KABELKA
student

doc. Ing. Milan HRDÝ, Ph.D.
garant studijního oboru

Ing. Ladislava KUCHYNKOVÁ
vedoucí bakalářské práce

prof. PhDr. Kamil FUCHS, CSc.
rektor SVŠE Znojmo

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je charakteristika podniku Tvin CZ, s.r.o. a jeho největších konkurentů. Cílem bakalářské práce je identifikace silných a slabých stránek konkurenčních subjektů s následným vyhodnocením závěrů a jejich důsledků vyplývajících pro podnik. V první části jsou teoreticky popsány metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku a v další části jsou tyto metody aplikovány. V závěru se práce věnuje zhodnocení těchto analýz a doporučení k posílení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterova analýza 5ti sil, SWOT analýza

Abstract

The subject of the bachelor thesis is characteristic of company Tvin CZ, s.r.o and its biggest competitors. Aim of this thesis is to identify the strengths and weaknesses of competitors with subsequent evaluation conclusions and their consequences for the company. The first part describes the theoretical methods for the analysis of internal and external environment and in the second part, these methods are applied. In conclusion, the thesis present an evaluation of these analyzes and recommendations to strenghten the company's competitiveness.

Key words: competition, competitiveness, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Úvod | 9 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 10 |
| 3 | Teoretická část | 11 |
| 3.1 | Situační analýza a okolí podniku | 11 |
| 3.2 | Analýza vnějšího prostředí | 14 |
| 3.2.1 | Analýza mezinárodního prostředí | 14 |
| 3.2.2 | Analýza domácího prostředí | 14 |
| 3.3 | Analýza vnitřního prostředí | 16 |
| 3.3.1 | Faktory technického rozvoje | 16 |
| 3.3.2 | Marketingové a distribuční faktory | 17 |
| 3.3.3 | Výrobní faktory a řízení výroby | 17 |
| 3.3.4 | Faktory podnikových a pracovních zdrojů | 18 |
| 3.3.5 | Faktory finanční a rozpočtové | 19 |
| 3.4 | Metody situační analýzy | 20 |
| 3.4.1 | PEST analýza | 20 |
| 3.4.2 | Porterova analýza 5ti sil | 22 |
| 3.4.3 | Analýza konkurenční výhody | 26 |
| 3.4.4 | Benchmarking | 27 |
| 3.4.5 | GAP analýza | 28 |
| 3.4.6 | SWOT analýza | 28 |
| 4 | Praktická část | 31 |
| 4.1 | Představení společnosti Tvin CZ, s.r.o. | 31 |
| 4.2 | Analýza vnějšího prostředí | 40 |
| 4.2.1 | Analýza mezinárodního prostředí | 40 |
| 4.2.2 | Analýza domácího prostředí | 40 |
| 4.3 | Analýza vnitřního prostředí | 42 |
| 4.3.1 | Marketingové a distribuční faktory | 42 |
| 4.4 | Metody situační analýzy | 43 |
| 4.4.1 | PEST Analýza | 43 |
| 4.4.2 | Porterův model 5ti konkurenčních sil | 47 |
| 4.4.3 | SWOT analýza | 49 |
| 4.4.4 | GAP analýza | 51 |

| | | |
|-------|---------------------------------|----|
| 4.5 | Konkurenční podnik | 52 |
| 4.5.1 | Suncone s.r.o. | 52 |
| 4.5.2 | Komparace | 58 |
| 4.5.3 | Doporučení | 59 |
| 5 | Závěr | 61 |
| 6 | Seznam použité literatury | 62 |
| 6.1 | Literární zdroje | 62 |
| 6.2 | Internetové zdroje | 63 |
| 7 | Seznam obrázků, tabulek a grafů | 64 |
| 7.1 | Seznam obrázků | 64 |
| 7.2 | Seznam tabulek | 64 |
| 7.3 | Seznam grafů | 64 |

1 Úvod

V tržní ekonomice hraje velkou roli konkurenční prostředí. V dobách hospodářské krize, zvyšování daní či oslabování kurzů měn, je pro podnik velice těžké si udržet svou pozici či ji posilovat. Podnik, jenž chce svou pozici na trhu utužit či vylepšovat, si musí uvědomit v čem je lepší než konkurenční podniky, čili kde je jeho konkurenční výhoda. K tomu podnik potřebuje znát podmínky prostředí, ve kterém se pohybuje, stejně jako všechny konkurenční síly, jenž na podnik působí, a v neposlední řadě i své schopnosti a zdroje. Znalost chování a reakcí konkurence je důležitá, jelikož podnik je úspěšný právě tehdy, když konkurence není schopna splnit zákazníkovo přání stejným nebo lepším způsobem.

Pro zpracování mé bakalářské práce jsem si vybral téma analýza konkurence společnosti Tvin CZ s.r.o. Tato společnost působí na českém trhu více než dvě desítky let a úspěšně expanduje na trhy Slovenské republiky a Německa.

Je několik důvodů, proč jsem téma analýza konkurence zvolil. Za ten nejdůležitější považuji působení mého otce ve společnosti Tvin CZ s.r.o. na pozici obchodního ředitele. Dalším důvodem jsou mé pracovní zkušenosti z podniků v zahraničí působících ve stejném oboru jako společnost Tvin. Díky těmto zkušenostem mohu posoudit konkurenceschopnost v odvětví jak z hlediska konkurence, tak z hlediska vnitřního řízení společnosti.

Práce je rozdělena na dvě části, přičemž v teoretické části provedu rešerši odborné literatury, která se týká dané problematiky. V první kapitole se zaměřím na okolí podniku a jeho situační analýzu, kapitola druhá pojednává o vnitřním a vnějším prostředí, které působí na konkurenceschopnost podniku. V další kapitole jsou rozebrány metody situační analýzy, do které patří PEST analýza, Porterova analýza 5ti konkurenčních sil, sumář těchto analýz SWOT analýza, dále GAP analýza a Benchmarking.

V druhé části aplikuji výše zmíněné analýzy na společnost Tvin CZ s.r.o. a uvedu srovnání s hlavním konkurentem na trhu, jímž je společnost Suncone s.r.o. Na základě těchto analýz se pokusím najít konkurenční výhodu podniku. Poznatky ze společnosti budu získávat především strukturovanými rozhovory s řídicími pracovníky podniku. Dále budu využívat dokumentů získaných od analyzovaného podniku.

Doby, kdy na trhu neexistovalo velké množství konkurentů a trh nebyl globálně propojen, jsou již nenávratně pryč. Podniku již nestačí jen držet krok, ten kdo chce uspět v konkurenčním boji, je povinen stále nacházet, nová nestandardní řešení, myslet kreativně a hledat novátorské přístupy.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je analýza konkurence podniku Tvin CZ, s.r.o., jelikož v dnešní době probíhá velký konkurenční boj je důležité, aby podniky nabízeli kvalitní produkty a rozmanitý sortiment, jenž uspokojí poptávku po zmrzlinových kornoutech. Podnik musí znát dokonale trh a svého hlavního konkurenta jenž na trhu působí, proto cílem bakalářské práce je určení a analýza konkurence na trhu a následné vyvození závěrů a doporučení, jež z analýzy vyplynou.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vymezit základní ekonomické pojmy, dále detailněji vymezit metody situační analýzy se zaměřením na konkurenceschopnost podniku a zjištění silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku.

Informace pro vypracování teoretické části budou získány ze sekundárních informačních zdrojů, které poskytl management podniku, jako i ze zdrojů vědecké a odborné literatury domácích a zahraničních podniků. Současně jsou podkladové informace získávány z internetových zdrojů a od manažerů sledovaného podniku.

Zdroje pro praktickou část budou získávány z interních zdrojů společnosti a také z informačních zdrojů veřejně dostupných. Dalším zdrojem informací budou strukturované rozhovory s manažery společnosti. Nahromaděné informace budou dále třídit, zpracovávat a v poslední řadě vyhodnocovat.

3 Teoretická část

3.1 Situační analýza a okolí podniku

Vše, co stojí mimo podnik jako organizaci můžeme podle Dvořáčka považovat za okolí. Podnik je otevřený systém či jednotka, jenž má vztahy k okolí, ve kterém působí. Vnější faktory vystupující jako příležitosti či hrozby, ve značné míře ovlivňují a závisí na nich výsledky podniku. Podnikové okolí je zásadní pro podnik a je důležité, aby si podnik uvědomil několik následujících faktů:

1. Podnik musí pochopit své vztahy s okolím
2. Musí být schopen adaptace na okolí
3. Musí využít možnosti pro ovlivňování okolí ¹

Okolí podniku a jeho jednotlivé faktory jsou v dnešní době velice těžko předpověditelné a vysoce proměnlivé, jejich tempo a frekvence změn se značně urychlují, a proto je těžší pro podnik na tyto změny reagovat. V takovém prostředí je význam i rozsah jednotlivých faktorů často proměnlivý, popřípadě se mohou objevit faktory zcela nové, takové prostředí můžeme nazvat turbulentním a významnou roli v něm hraje negativní vztah člověka ke změnám. Turbulentní okolí, ve kterém se podniky nacházejí, je pro manažery, jenž věnují svou pozornost pouze vžitým paradigmatům na základě historicky důležitých zkušeností, velice náročné, protože se nezabývají tím, co se může ukázat jako zásadně významné pro budoucí chod podniku. Podle Sedláčkové se úroveň turbulence stala jakousi hnací silou určující strategické reakce nezbytné pro dosažení úspěchu a okolí má současně velmi komplexní charakter. Tato komplexnost je dána množstvím a rozmanitostí vnějších faktorů.²

Situační analýza podniku cílí především na zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká či ve kterém působí nebo ovlivňuje její činnost. Vnější prostředí můžeme rozdělit na makroprostředí a mikroprostředí. Ve vnitřním prostředí se podnik zabývá zkoumáním kvality managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybaveností, historie, umístěním, organizační kulturou,

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

² SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7117-9367-1., str. 14-15

image atd. Situační analýza se taktéž zabývá tím, jakým způsobem je podnik schopen výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy.³

Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi. Tyto příležitosti přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné zejména pro schopnosti a zdroje firmy.

„Obsah situační analýzy také bývá skryt pod označením 5C:

- Company – podnik;
- Collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- Customers – zákazníci;
- Competitors – konkurenti;
- Climate/context – makroekonomické faktory (analýza PEST).

Analýza prostředí firmy může být provedena metodou 4C:

- Customer – zákazník;
- Country – národní specifika;
- Cost – náklady;
- Competitors – konkurence.

V době internacionalizace a globalizace trhů i podnikání by měla být situační analýza provedena pomocí 7C:

- Country – národní specifika;
- Climate/context – makroekonomické faktory;
- Company – podnik, spolupracující firmy a osoby;
- Customers – zákazníci;
- Competitors – konkurenti;
- Cost – náklady;
- Change – změna.⁴

³ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8., str. 94

⁴ Tamtéž.

Podle Jakubíkové je situační analýza komplexní přístup, který slouží k zachycení podstatných faktorů, ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Výsledky tohoto přístupu slouží jako podklad pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy.

Prostředí, ve kterém se podnik pohybuje, je neurčité, resp. nestabilní a velice složité prostředí a tím, jak se zvyšuje tato neurčitost či nestabilita, roste i význam situační analýzy, proto musí situační analýza poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Velice důležitým faktorem situační analýzy jsou závěry, které z ní plynou. Pokud by se stalo, že závěry analýzy by byly povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, podnik by přijal strategická opatření orientována jiným směrem, než by bylo žádoucí a situační analýza by pozbývala smyslu.⁵

Shrnutí

Situační analýza je důležitá pro budoucí rozvoj podniku, jelikož bez znalosti trhu a svého postavení na něm podnik není schopen přijímat strategická rozhodnutí, která povedou k ekonomickému růstu podniku. Díky situační analýze, jež je prováděna pomocí 7C, poskytující informace o faktorech, ovlivňujících chod podniku, je pro podnik jednodušší naplánovat koncepční strategii rozvoje společnosti a dosažení stabilního postavení na trhu.

⁵ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8., str. 94-95

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Dvořáček člení vnější prostředí firmy na mezinárodní a domácí prostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu.⁶

Touto analýzou získáváme informace patřící do sféry vlivů, jenž mají co dočinění s podnikem. Získáváme tedy vstupy a výstupy, které má podnik vůči trhu. Cílem analýzy je eliminovat negativní vlivy vnějšího prostředí a otevřít podnik pozitivním příležitostem, které se na trhu nabízejí. Dostaneme se k informacím o zákaznících a konkurenci podniku, což nám přinese důležité údaje pro rozvoj podniku a hospodářskou stabilitu.

3.2.1 Analýza mezinárodního prostředí

V dobách globalizace má mezinárodní okolí velký vliv na mnoho organizací, proto by se organizace měli touto otázkou zabývat. Všechny domácí sektory mohou být ovlivňovány mezinárodními událostmi, což v různých situacích může znamenat velkou příležitost a zároveň i hrozbu. Při současném vývoji trhu, kdy jakákoliv zahraniční společnost může koupit firmu, která podniká pouze v lokálním měřítku, je důležité, aby si podniky uvědomily význam mezinárodních událostí pro dnešní organizace.⁷

Mezinárodní okolí může na podnik působit jak v oblasti nákladovosti, tak v oblasti odbytu, i lokální podnik, který se soustředí pouze na malou oblast v rámci ČR, může najít dodavatele za hranicemi svého pole působnosti a zároveň může být osloven odběrateli, kteří nejsou obeznámeni s historií a chodem podniku.

3.2.2 Analýza domácího prostředí

Každý stát má svůj ekonomický systém, jehož součástí je podnik, který v tomto prostředí působí. Do domácího prostředí patří několik zásadních faktorů, ovlivňujících jeho stabilitu. Za tyto faktory považujeme charakter vlády, její stabilitu, právní prostředí, sociálně-ekonomický charakter společnosti, ekonomickou situaci, charakter produktů a používané technologie. Veškerým těmto faktorům se podrobně věnuje PEST analýza.⁸

Podle Mallya by tato analýza měla dále iniciovat následující a jim podobné otázky

⁶ *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b11>

⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., str. 41

⁸ DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3., str. 5

a hledat na ně odpovědi:

- „Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulsy změny, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu?
- Jaký vliv budou mít v budoucnu?
- Budou intenzivnější či naopak?
- Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?
- Jak ovlivní konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?“⁹

Shrnutí

Do vnějšího prostředí můžeme zahrnout prostředí mezinárodní a domácí, každé prostředí je specifické a proto je důležité ho od sebe rozlišit. V mezinárodním prostředí je nezbytné, aby podnik byl pozorný a analyzoval příležitosti a hrozby (například koupi konkurenta nadnárodní společností, jež disponuje kapitálem), ale také je důležité si uvědomit, že se nemusí zaměřovat pouze na lokální trh, ale může najít dodavatele za hranicemi ČR.

⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., str. 42

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní okolí je považováno za souhrn sil, které se vyskytují uvnitř podniku a jež mají specifický dopad na řízení podniku, pro manažera je nejdůležitější analýzou pro udržení podniku jako celku. Podnik při svém působení čelí různým výzvám a pro udržení své konkurenceschopnosti musí analyzovat své silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Aby mohl podnik čelit těmto výzvám, je nezbytné správně identifikovat klíčové proměnné podniku. Veškeré vnější faktory, kterými se podnik zabývá, se odrážejí v interních funkcích, možných cílech a strategiích. Do interních funkcí můžeme zařadit např. marketingové, výrobní, finanční, personální, výzkumné funkce a vývoj řízení.¹⁰

Všechny podniky, které operují na trhu, disponují silnými a slabými stránkami, cílem podniku je eliminovat ty slabé a silných stránek naopak využít pro svůj prospěch a prosperitu. Každý podnik je specifický svými stránkami, např. velký podnik je obvykle finančně silnější než podnik malý, na druhé straně má však tendenci k pomalejším změnám a méně efektivně slouží malým tržním segmentům. Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory, mezi tyto faktory řadíme např. faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.¹¹

3.3.1 Faktory technického rozvoje

Podle Mallya vědeckotechnický rozvoj velmi intenzivně přispívá k vytváření konkurenčních výhod podniku a pomáhá vytvořit nebo zlepšit současný výrobek, který bude více vyhovovat zákazníkovi. Vědeckotechnický rozvoj může také vést k lepšímu servisu a následné péči o zákazníka, který podnik poskytuje. V neposlední řadě zlepšuje výrobní proces, což vede ke snižování výrobních nákladů a pomáhá tak firmě stanovit výhodnější cenovou politiku a větší prostor pro vyjednávání o cenách.¹²

¹⁰ DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3., str. 3-4

¹¹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., str. 53

¹² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., str. 53

3.3.2 Marketingové a distribuční faktory

Každý podnik si určuje své vlastní priority ve faktorech, jenž ho ovlivňují, a proto důležitost marketingových faktorů pro jednotlivé podniky může být rozdílná. Na trhu jsou podniky, dodávající své výrobky pouze několika málo zákazníkům, kteří detailně specifikují své požadavky. Tato cílová skupina nepotřebuje složité marketingové kampaně, jelikož produkt zná do posledního detailu a ví, co od něj může čekat. Na druhé straně stojí podniky, které dodávají své spotřební zboží na trh, kde mají vysoký podíl. V tomto případě musí mít podnik své marketingové funkce velice silné, aby dokázal oslovit co nejširší spektrum zákazníků.¹³

3.3.3 Výrobní faktory a řízení výroby

Výrobní faktory jsou zdroje používané v procesu výroby. Obvykle se rozlišují čtyři hlavní skupiny výrobních faktorů:

- Přírodní zdroje (půda)
- Práce
- Kapitál
- Informace

Keřkovský vysvětluje pojem půda jako veškeré přírodní zdroje, ornou půdu, lesy, zdroje nerostných surovin, vodu, vzduch. Práce představuje veškeré lidské zdroje, uplatnitelné ve výrobním procesu, z nichž nejvýznamnější roli hraje kvalita jednotlivých příslušníků managementu. Kapitál zahrnuje výrobní faktory, které vznikají v průběhu výroby a jsou dále jako vstupy uplatňovány v další výrobě díky čemuž se kapitál podstatně liší od půdy a práce, o nichž se předpokládá, že nemohou být předmětem výroby. Na základě tohoto popisu kapitálu ho můžeme rozdělit na tzv. reálný kapitál a vedle něj ve smyslu finančních aktiv je používán termín finanční kapitál. Pojem informace, jakožto výrobní faktor je velmi důležitý při hodnocení návratnosti prostředků vynakládaných na informační systémy a informace obecně. Díky analýzám víme, že naši manažeři v těchto oblastech mají většinou značné rezervy.

Dalším významným faktorem je faktor řízení výroby, který je zaměřen na dosažení optimálního fungování výrobních systémů s ohledem na vytyčené cíle. Výrobní systém obsahuje všechny činitele účastnící se procesu výroby: provozní prostory, nezbytná

¹³ HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1., str. 108

technická zařízení, suroviny, polotovary, energie, informace, pracovníky podílející se na výrobě, rozpracované a hotové výrobky a odpady. V otázkách řízení výroby je podstatné věcné, prostorové a časové sladění, případně koordinace činitelů účastnících se výrobních procesů, dále je důležité neopomenout výrobní procesy, které ovlivňují pracovníky podílející se na výrobě, provozní prostory, nezbytné výrobní a dopravní zařízení, suroviny, polotovary, energie, rozpracované výrobky, finanční prostředky, informace a v neposlední řadě odpady.¹⁴

3.3.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Pokud podnik analyzuje faktory podnikových a pracovních zdrojů, je klíčové, aby management organizace zjistil, jestli má organizace správné lidi s potřebnými znalostmi na správném místě, také zda poskytuje přitažlivé pracovní podmínky, jaké byly a jsou vztahy se vzdělávacími institucemi a jestli management pracovníky průběžně informuje o rozvoji uvnitř organizace. V dnešní době, kdy je velice kritická hospodářská situace podnik musí více přemýšlet o své personální politice. Dříve byly organizace zvyklé na hierarchii podřízenosti a nadřízenosti, dnes je to spíše komplexní síť lidí, kteří spolu navzájem komunikují. Pro správné fungování personálních systémů je zásadní, aby každý pracovník byl loajální k vedení organizace, aby byl dobře vyškolen a stále připraven učit se, byl vysoce motivován a aby byl dobře informován o tom, co se v podniku děje, tzn. aby byla otevřená komunikace ve všech oblastech organizace.

Mnohé organizace mají pro personální záležitosti zřízené samostatné oddělení řízení lidských zdrojů – Human Resource Management, které se snaží dostat členy organizace do středu aktivit organizace s cílem dosáhnout natrvalo výhod soutěživosti mezi spolupracovníky. Oddělení řízení lidských zdrojů je v podniku proto, aby nový spolupracovník měl v organizaci pocit, že je užitečný a že vytváří významný přínos k úspěchu organizace. Tento způsob řízení je určitou formou motivace, která je podstatná pro produktivitu pracovníků. Velice důležité je, aby se pracovníci dokázali umět identifikovat s podnikem a byli hrdí na to, že pro tuto organizaci pracují.¹⁵

¹⁴ KERKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8., str. 3

¹⁵ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., str. 63

3.3.5 Faktory finanční a rozpočtové

Smyslem analýzy finančních a rozpočtových faktorů je řešení dvou problémových okruhů:

- Posouzení „finančního zdraví“ firmy, tj. zhodnocení současného stavu, resp. východisek formulace nové strategie, z finančních hledisek.
- Posouzení toho, zda je uvažovaný/navrhovaný strategický rozvoj reálný z finančních hledisek, případně jaké finanční zdroje by musely být na zajištění uvažované strategie k dispozici.¹⁶

Ukazatele užívané v našich podnicích jsou dostatečně známy. Finanční poměry nejsou náhradou křišťálové koule, ale je to pouze výhodný způsob, jak shrnout velké množství finančních údajů porovnáním výkonností firem.¹⁷

Shrnutí

V této kapitole je vysvětlen pojem vnitřního prostředí podniku. Ve vnitřním prostředí se podnik snaží identifikovat své silné a slabé stránky ve vztahu ke konkurenci. Pro správné identifikování silných a slabých stránek je důležité, aby podnik analyzoval své vnitřní faktory, kterými jsou faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové. V praktické části se budu zabývat marketingovými a distribučními faktory, jelikož další faktory si společnost nepřeje zveřejňovat.

¹⁶ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8., str. 103

¹⁷ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5., str. 64

3.4 Metody situační analýzy

3.4.1 PEST analýza

Klíčovou součástí makrookolí označuje Sedláčková faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Dělení na tyto čtyři základní skupiny faktorů se označuje PEST analýza.

Tyto skupiny zahrnují řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost těchto faktorů se pro různá odvětví, podniky a různé situace může lišit. Ne každý investor zohledňuje v dané době stejné kritéria, pro některého investora může být podstatným kritériem např. politická stabilita a nikoliv např. daňové zvýhodnění, proto se začátkem 90. let stala Česká republika zajímavou pro velké množství zahraničních investorů. V posledních letech, kdy je politická stabilita v České republice stejná jako v okolních státech, se investoři spíše obracejí na Slovensko, které jim z finančního pohledu dokázalo vytvořit zajímavější nabídku.¹⁸

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory významně ovlivňují svým vývojem marketingová rozhodnutí v podnicích. Do politického prostředí zahrnujeme zákony, vládní úřady a zájmové skupiny, které mají vliv a omezují nejrůznější organizace a jednotlivce v každé společnosti.

Ve všech tržních ekonomikách je potřeba určitá míra regulace, uznávají to i ti nejliberálnější zastánci volného trhu. Systém se správnou mírou regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží či služeb. Postoje vlády k těmto skutečnostem je takový, že vytváří politiku, která podnikání řídí, stanovuje zákony a nařízení, jenž omezují podnikání pro dobro celé společnosti. Zákony a nařízení působí téměř na každou marketingovou aktivitu.¹⁹

Díky existenci řady zákonů, právních norem a vyhlášek je vymezený prostor pro podnikání. Můžeme tvrdit, že rozhodování o budoucnosti podniku je významně ovlivňováno skrze tyto zákony, normy a vyhlášky.²⁰

¹⁸ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1., str. 16

¹⁹ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 154

²⁰ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1., str. 17

Ekonomické faktory

„Situace podniků především silně ovlivňuje současný i budoucí stav ekonomiky.

Strategie v tomto ohledu musí analyzovat zejména následující faktory:

- Stadium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, tj. zdali ekonomika (případně „její“ odvětví či trh) je ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury
- Politickou situaci a její vliv na ekonomiku
- Hospodářskou politiku vlády (například regulace, podpora podnikání, ochrana investic)
- Monetární politiku státu (nabídka peněz, úrokové sazby, vývoj kurzů k jiným měnám atd.)
- Fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje atd.),
- Stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míru zadlužení,
- Míru inflace (případně deflace)
- Situaci na kapitálovém trhu²¹

Podle Dvořáčka se ekonomické faktory mění v průběhu času, a to ve fázi ekonomického cyklu, ve vývoji cen a koupěschopné poptávky a v hospodářské politice vlády. Naopak stabilní jsou v charakteru ekonomiky (tržní, centrálně řízená), v úrovni ekonomiky, konkurenceschopnosti ekonomiky, disponibilních zdrojích ekonomiky.²²

Sociální faktory

Podle Zamazalové sociální faktory dělíme na dva druhy: kulturní a demografické. Kulturní faktory jsou součástí určitých vlastností daných trhů, jejich subjektů a lze je chápat jako soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů skupiny osob nebo subjektů. Kultura se nezabývá pouze těmito duševními stránkami, ale může se týkat i materiálních faktorů. Pokud si podnik vytvoří kulturu, která vyhovuje všem subjektům, je předávána mezigeneračně a zůstává v podniku po dlouho dobu po jejím zavedení. Kultura hraje v marketingu velice významnou roli a to jednak pro její obsah týkající se základních hodnot a spotřebního chování, ale také pro její vývoj.

Podle Zamazalové demografické faktory charakterizují obyvatelstvo jako celek a

²¹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8., str. 43-44

²² DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3., str. 11

sledují tedy velikost, složení, rozmístění a hustotu obyvatelstva a jiné statistické veličiny. Složení celku se může týkat například pohlaví, věku, zaměstnání či vzdělanosti. Tyto údaje, které má podnik k dispozici, jsou velice důležité pro marketingové pracovníky z důvodu segmentace zákazníků, kdy musí být sledován historický a předpokládaný vývoj požadovaných kategorií obyvatelstva, a to i z geografického hlediska. Veškeré zmíněné pojmy jsou klíčové pro správné a efektivní nastavení nabídky a marketingové komunikace, tedy i pro úspěšné fungování firmy.²³

Pokud má podnik v úmyslu efektivně zacílit jeho marketingové aktivity, musí dopředu promyslet jaká je jeho hlavní cílová skupina zákazníků.

Technologické faktory

Podnik, který chce držet technický a technologický krok se svým okolím, musí vyvíjet taková opatření, jenž mu pokrok zajistí. Základním faktorem rozvoje je včasná informovanost o změnách, probíhajících v okolí. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit prostředí, v němž se podnik pohybuje.

Pokud chce být podnik úspěšným, musí správně předpovídat vývoj směru technického rozvoje. Cestou k úspěšnému výsledku v této oblasti je přesné předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Pod pojmem souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn si představujeme studii očekávaných vlivů nových technologií, které působí jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice.²⁴

3.4.2 Porterova analýza 5ti sil

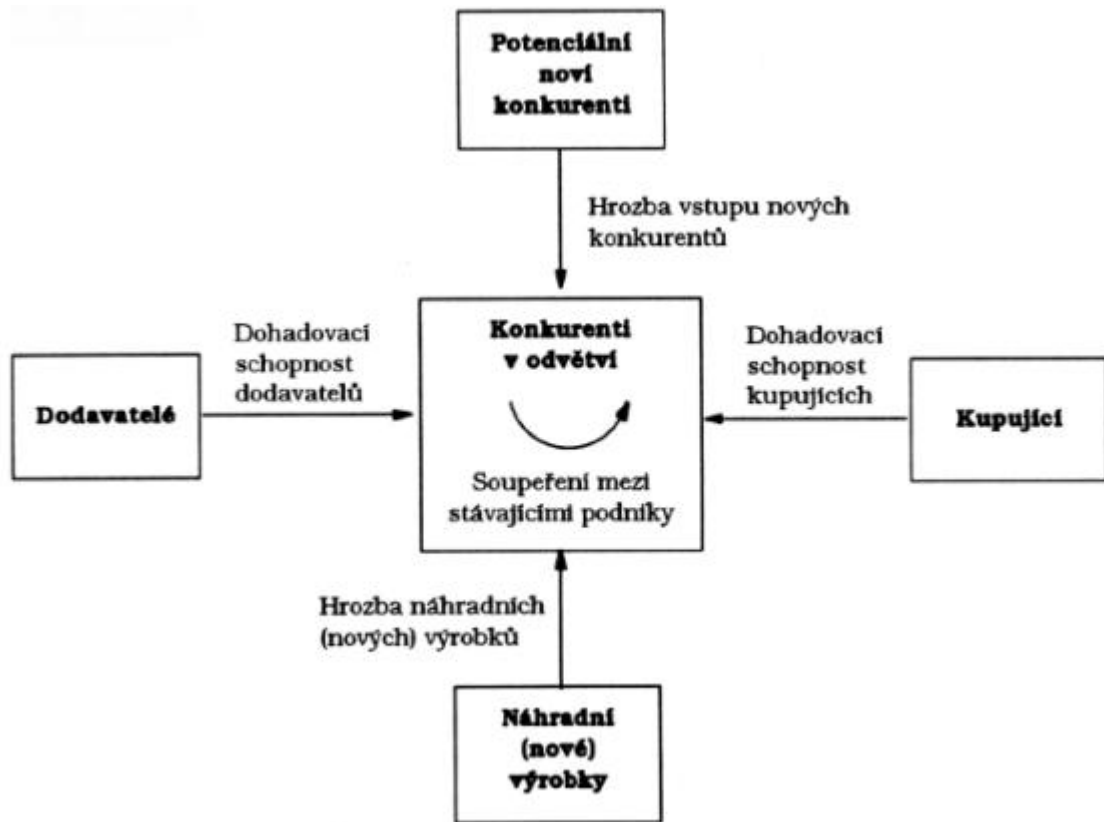
Podle Portera intenzita konkurence v daném odvětví není věcí náhody ani smůly, spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a přesahuje chování dosavadních konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na následujících pěti základních konkurenčních silách, jsou to: nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. Působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, ve kterém se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu. Působení konkurenčních sil znázorňuje následující

²³ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4., str. 106 - 107

²⁴ SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza. 2.* přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1., str. 18

obrázek 1.

Obrázek 1: Porterův model 5 sil



Zdroj: PORTER Michael. *Konkurenční strategie*. (1994, str.4)

V konkurenční strategii je cílem nalézt pro podnikatelský subjekt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Všech pět výše zmíněných sil dohromady určuje intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost. I podnik se silným postavením na trhu a v odvětví bude mít nízké výnosy, pokud čelí silnějšímu výrobcí levnějších substitutů. Taktéž při neexistenci substitučních produktů a zablokování přístupu nových konkurentů bude soupeření mezi stávajícími konkurenty omezovat potenciální výnosy.

Nebezpečí ze strany nově vstupujících firem

Firmy, které nově vstupují do odvětví, s sebou přinášejí novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Tyto aktivity vedou ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, což má za následek snížení ziskovosti jednotlivých podniků, jenž v daném odvětví působí. Velkou hrozbou pro podniky může být vstup do odvětví prostřednictvím

akvizic, vyvolávající velké otřesy. Proto by akvizice vstupující do odvětví s cílem vybudovat si pozici na trhu měly být hodnoceny jako vstup nového konkurenta, přestože nevznikne žádný nový subjekt. Hrozby nových vstupů firem do odvětví jsou ovlivněny existencí překážek vstupu v kombinaci s reakcí stávajících subjektů, které může vstupující firma očekávat. Pokud jsou překážky vysoké nebo pokud nový účastník očekává ostrou reakci od již fungujících konkurentů, je hrozba nových vstupů malá.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty

V oblasti soupeření mezi stávajícími konkurenty se podniky snaží získat pomocí obratného manévrování výhodné postavení na trhu. Používanými metodami jsou cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Společnosti mezi sebou soupeří z důvodu, protože jeden nebo více konkurentů pociťuje tlak, anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice. Skoro ve všech odvětvích mají konkurenční kroky jedné firmy viditelný efekt na soupeřící organizace a mohou zapříčinit odvetu nebo snahu o kompenzaci, z čehož vyplývá, že firmy jsou na sobě vzájemně závislé.

Některé formy soupeření mohou mít za následek snížení ziskovosti, patří sem například cenová konkurence, která je vysoce nejistá a snižuje zisk celého odvětví. Pokud cenu sníží jedna společnost, ostatní konkurenti na to reagují také snížením cen a jakmile k němu dojde, klesne ziskovost celého odvětví, není-li cenová elasticita poptávky v odvětví dost vysoká. Oproti tomu stojí reklamní kampaně, které v některých případech mají za následek vyšší poptávku nebo vyšší míru diferenciací produkce v odvětví, což přináší užitek všem firmám.

Vliv substitučních výrobků

Podle Portera všechny firmy v odvětví soutěží v širším smyslu s odvětvími, která vyrábějí substituty, tyto substituty limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Čím větší je cenová dostupnost substitutů, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví.

Správná identifikace substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, pomocí kterých můžeme splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Stává se, že tento úkol vede do oborů zdánlivě velice vzdálených od původního odvětví.

Substituční produkty jsou podle Portera produkty, jež si zasluhují největší

pozornost, jsou to ty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvími, jež dosahují vysokého zisku.

Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé v odvětví soutěží tak, že tlačí ceny dolů, usilují o dosažení nejvyšší kvality nebo lepších služeb a proti sobě staví konkurenty, aby v důsledku toho snížili ziskovost odvětví. Jak důležité skupiny odběratelů ovlivňují celé odvětví, závisí na několika charakteristických rysech jejich tržní situace a také na relativní důležitosti jejich nákupů v odvětví v porovnání s jejich celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná, pokud platí následující okolnosti:

- Jsou koncentrované nebo nakupují velké množství
- Produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů
- Produkty jsou standardní nebo nediferencované; nehrozí přechodné náklady
- docílují nízkého zisku, odběratelé vytvářejí znatelnou hrozbu zpětné integrace
- Produkt odvětví není důležitý z hlediska kvality odběratelovy produkce nebo jeho služby; odběratel je plně informován

Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou využít svého postavení na trhu tím, že pohrozí při vyjednávání s ostatními účastníky zvýšením ceny nebo snížením kvality nakupovaných statků a služeb. Vlivní dodavatelé tímto způsobem mohou z odvětví, které je neschopné kompenzovat růst nákladů, zvýšením svých vlastních cen vytlačit ziskovost.

Ty podmínky, které posilují postavení dodavatele, jsou obdobné těm, jež činí vlivné odběratele. Převahu dodavatelů ovlivňují následující podmínky:

- Nabídku ovlivňuje jen malá část společností a je koncentrovanější než odvětví, jemuž dodává
- Nabídka nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví
- Odvětví není pro dodavatelské skupiny důležitým zákazníkem
- Dodavatel má produkt, který je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání
- Dodavatelé mají diferencovanou produkci nebo vytvořili přechodné náklady

- Skupina dodavatelů se může perspektivně integrovat do odvětví odběratelů²⁵

3.4.3 Analýza konkurenční výhody

Firma pohybující se v konkurenčním prostředí potřebuje zjistit potřebné informace o své konkurenci, aby mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie a mohla se stát konkurenceschopnější. Pro firmu to znamená, že stále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Pokud firma vychází ze správných dat, měla by být schopna najít potřebné konkurenční výhody a nevýhody, které ji pomohou v dalším rozvoji, jako například účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a možnost připravit si silnější obranu proti jednání konkurence.²⁶

V určování, kdo jsou naši přímí či nepřímí konkurenti, se podnik snaží předejít tzv. zaslepenosti, a proto je třeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky či služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby, a o dodavatelích výrobků a služeb na trzích, které jsou pro podnik potenciálními trhy. Pro určení přímých a nepřímých konkurentů, lze použít matici představenou na obrázku 2.

Obrázek 2: Matice identifikace konkurentů



Zdroj: DOOLE Isobel, LOWE Robin (2004, str. 63)

²⁵ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2., str. 4-29

²⁶ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 568

„Matice je založena na dvou faktorech:

- Společný trh – tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn. nakolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobovém definování trhu, jak bylo zmíněno dříve. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.
- Podobnost schopností – tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.²⁷

Podle Blažkové jsou přímí konkurenti takové firmy, které bodují vysoko na obou osách, zatímco firmy, které mají podobné schopnosti, a neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty. Potenciální konkurenti nejsou naši konkurenti v současnosti, ale měli bychom monitorovat jejich případné změny v jejich aktivitě či schopnostech v budoucnu, jelikož se mohou stát našimi přímými konkurenty. Dalším typem konkurentů, kteří díky např. technologické změně se stali našimi přímými konkurenty, jsou nepřímí konkurenti. Tito konkurenti v současnosti nejsou pro nás velkou hrozbou, jejich skóre v podobnosti je malé.²⁸

3.4.4 Benchmarking

Pojem „benchmark“ v překladu znamená „stálý bod potřebný jako základ pro měření“. Dalším významem tohoto slova je „standard“, „vzor“, „norma“, podle níž je možné hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jeho jednotlivé činnosti včetně činností marketingových.

Benchmarking je podle Jakubíkové dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Benchmarking nemusí být omezen pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod či přístupů, které jsou pro

²⁷ BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3., str. 61

²⁸ Tamtéž.

podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Můžeme ho rozdělit na několik základních typů: interní, konkurenční, funkcionální, generický, spolupracující. Tento typ analýzy slouží podniku jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn.²⁹

3.4.5 GAP analýza

Analýza tržních mezer, které se říká GAP analýza je jednoduchým nástrojem, jenž při volbě marketingových strategií usnadňuje manažerům rozhodování. Tato analýza má za úkol identifikovat nesrovnalosti mezi předpokládanými a dosaženými cíli, v případech kdy běžné aktivity nejsou přizpůsobeny dosažení vytyčených cílů.³⁰

Při řešení problému týkajících se analýzy tržních mezer si podnik musí položit dvě základní otázky:

1. Jak nahlížet na mezeru, která vznikla mezi deklarovanými a skutečně dosaženými cíli?
2. Jak překonat vzniklou mezeru?³¹

3.4.6 SWOT analýza

Na základě strategického auditu analýza SWOT zjišťuje klíčové silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) podniku. Díky tomuto auditu podnik získá nepřehledné množství různých dat rozdílného významu a spolehlivosti. Všechna tato data analýza SWOT zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V rámci většího důrazu a efektivnosti vyhodnocení se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost.³²

Je spousta technik, jejichž pomocí lze shromáždit fakta pro SWOT analýzu, jmenovat smíme například převzetí z již uskutečněných dílčích analýz, porovnání s konkurenty benchmarking, metodu interview, případně řízené diskuse expertů (brainstorming). Jako další inspirace pro podnik je již dříve zpracovaná SWOT analýza,

²⁹ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8., str. 123

³⁰ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8., str. 119

³¹ *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2-2808.html>

³² KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2., str. 97

případně závěr výzkumů z této oblasti.

SWOT analýzu lze použít i při analýze historického vývoje podniku. Pokud analýzu subjekt zpracovává periodicky v delším časovém horizontu, pak lze vyhodnocovat, zda slabiny a hrozby v zásadě ubývají nebo přibývají, a z toho lze usuzovat negativní nebo pozitivní vývoj firmy.

Pokud podnik formuluje strategie, SWOT analýza mu je velmi cenným informačním zdrojem, z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu. Podle Keřkovského by tento návrh měl být zaměřen na eliminaci slabín a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Pokud použijeme tento přístup v návrhu, je důležité, abychom definovali u každé slabiny či hrozby její protějšek, nebo opatření, které ji eliminuje.³³

Výraznou nevýhodou SWOT analýzy podle Jakubíkové je její přílišná statická a navíc velká subjektivita. Pro tvorbu marketingových strategií není nijak podstatná. V dnešní době je často SWOT analýza nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, což je analýza strategických scénářů.³⁴

Na obrázku 3 je SWOT analýza zobrazena v grafickém zpracování:

Obrázek 3: SWOT analýza

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

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*.

(2008, str. 103)

³³ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8

³⁴ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8., str. 104

Shrnutí

Metody situační analýzy shromažďují velké množství dat, které je generováno z vnějšího a vnitřního prostředí společnosti, je důležité, aby tato data byla shromážděna a analyzována, dále tříděna a interpretována pro praktické využití. Pro tyto účely jsou zvoleny výše uvedené analýzy. V praktické části se budu detailně zabývat analýzou PEST, Porterovou analýzou 5ti konkurenčních a GAP analýzou. Analýzu konkurenčních sil budu rozebírat v textu napříč praktickou částí a Benchmarking bude obsažen v poslední části, ve které budu porovnávat výchozí společnost s hlavním konkurentem na trhu.

4 Praktická část

4.1 Představení společnosti Tvin CZ, s.r.o.

Obrázek 4: Logo Tvin CZ, s.r.o.



Zdroj: www.tvin-cones.com

| | |
|---------------------------|---|
| Název společnosti: | Tvin CZ, s.r.o. |
| Právní forma: | Společnost s ručením omezeným |
| Datum vzniku společnosti: | 25. listopadu 1991 |
| Sídlo firmy: | Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Na Skalkách 1779, PSČ 2501 |
| Předmět činnosti: | Prodej zmrzlinových kornoutů |
| IČO: | 27220575 |
| Základní kapitál: | 200.000 Kč |
| Počet zaměstnanců: | 12 osob |

Historie společnosti

Společnost Tvin vznikla jako rodinná firma v roce 1991. Společnost byla založena, aby pokryla poptávku po zmrzlinových kornoutech v okolí Prahy a blízkém okolí.

Firma od samého začátku kladla důraz na nejvyšší možnou kvalitu, což ji zajistilo růst a mohla vstoupit i do jiných lokalit než je jen blízké okolí Prahy. Díky rychlému růstu a získávání nových klíčových zákazníků se společnost rozhodla pro rozšíření výrobních prostor. Pro tento účel vznikla nová společnost Rootvin s.r.o., která je z poloviny vlastněna společností Tvin s.r.o a z poloviny vlastněna belgickým investorem, jenž do podniku přistoupil, jelikož společnost Tvin neměla dostatek finančních prostředků, aby rozšíření podniku financovala ze svých vlastních zdrojů.

Současná situace společnosti

V současnosti se společnost soustředí na prodej zmrzlinových kornoutků, jenž tvoří 70 % tržeb společnosti. Do zbylých 30 % řadí trubičky a doplňky do pohárů, průmyslové kornouty a doplňkový prodej dekorativních předmětů pro poháry a zmrzliny, topingy, zmrzlinové směsi.

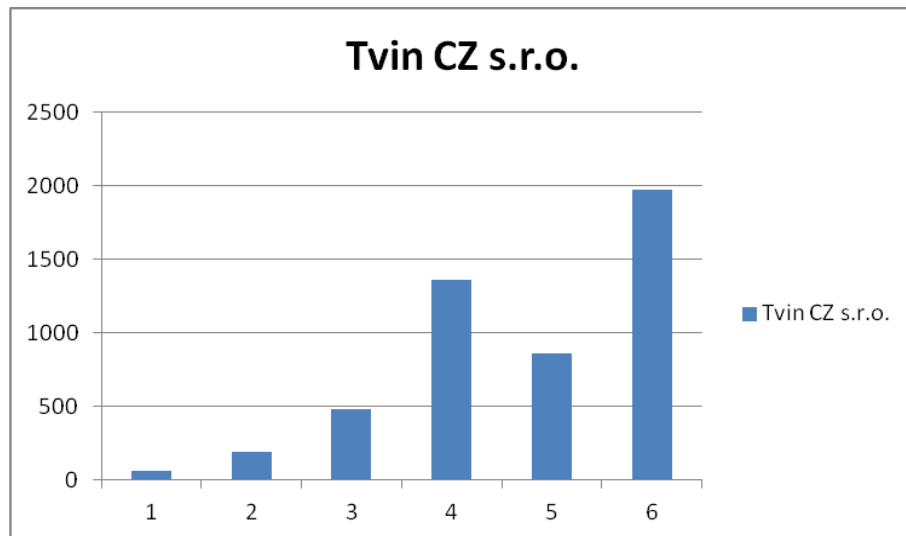
Ústředním trhem působnosti je trh v České republice, kde společnost Tvin využívá přímého kontaktu s velkoobchody a výrobci zmrzlin, pravidelný kontakt a servis směrem k největším odběratelům zajišťuje přímo obchodní ředitel. Společnost se také zaměřuje na prodej v menším množství pomocí svých obchodních zástupců. Ambice společnosti přesahují český trh a odběratele firma nachází i na Slovensku a v Německu. Slovenský trh je odbavován prostřednictvím výhradního zastoupení společnosti Tvin SK s.r.o. Ve společnosti Tvin SK s.r.o. podnik Tvin CZ s.r.o. nemá majetkový podíl. Pro trh německý je zvolen prodej prostřednictvím velkoskladu, který si distribuci, prodej a propagaci řídí ze svých vlastních finančních zdrojů.

Společnost Tvin se zaměřuje na prodej výrobků velkoobděratelům, ale i malým prodejčům. Tito odběratelé zabezpečují prodej cílovému spotřebiteli. Do cílové skupiny můžeme zařadit jak malého zmrzlináře, který kornouty odebírá pouze v letních měsících a odběr je v řádu stovek kusů, až po velkoobchod, který odebírá několik palet týdně.

Finanční situace

Společnost Tvin hospodaří s kladným hospodářským výsledkem, který byl nejvyšší v roce 2010 a dosahoval výše 1.362.000 Kč. Od roku 2007 bylo dosaženo nejnižšího hospodářského výsledku právě v roce 2007, kdy hospodářský výsledek měl hodnotu 66.000 Kč. Díky rozšíření výrobních kapacit společností Rootvin plánuje v roce 2014 společnost Tvin dosáhnout zisku v hodnotě 2.000.000 Kč. Na následujícím Grafu 1 jsou zobrazeny hospodářské výsledky od roku 2007 do roku 2012:

Graf 1: Obrat v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Výrobky

Zmrzlinové kornouty a doplňky

Hlavním předmětem podnikání společnosti je prodej zmrzlinových kornoutů. Společnost Tvin nabízí velké množství zmrzlinových kornoutů rozdělených do několika skupin, které se určují podle výroby, tvaru a složení. Kornouty společnost dělí do dvou základních skupin a to na lité kornouty a kroužené neboli cukrové kornouty. Do kategorie kroužených kornoutů společnost řadí i kornouty luxusní, které jsou po okrajích obaleny mléčnou čokoládou.

Lité kornouty

Nejprodávanějším kornoutem v této kategorii je kornout EWA 48. Kornout s obrovskou tradicí v České republice, jelikož se zde prodává více než 30 let. Je nejlevnější, nejběžnější a nejzajímavější svou chutí, tvarem a křehkostí. Tohoto faktu si je vědoma i konkurence, jenž tento kornout má také v nabídce, odchylka ve tvaru je mírná, a proto můžeme tvrdit, že kornout je identický. Využití tento kornout nachází jak pro kopečkovou zmrzlinu, tak i pro točenou.

Obrázek 5: Litý kornou EWA 48



Zdroj: www.tvin-cones.com

Kroužené kornouty

V posledních 10ti letech společnost pozoruje trend rostoucího zájmu o kroužené kornouty, jenž jsou specifické vyšším obsahem cukru. Nejžádanějším kornoutem v této skupině je kornout Berta, který pojme větší množství zmrzliny, a také kornout Vera 130, jako luxusnější varianta kornoutu EWA 48 z kategorie litých kornoutů.

V roce 2012 firma Tvin začala dodávat kornouty společnosti Fruitissimo, jenž odebírá pouze kroužené kornouty jako jediná v ČR.

Obrázek 6: Kroužený kornout Berta



Zdroj: www.tvin-cones.com

Obrázek 7: Luxusní kornout máčený v čokoládě



Zdroj: www.tvin-cones.com

Trubičky a doplňky do pohárů

Další velice výrazným produktem v nabídce společnosti Tvin jsou trubičky a doplňky do pohárů. Trubičky jsou nabízeny v několika variantách, rozdíl je ve velikostech a způsobu provedení. Mezi doplňky do pohárů společnost řadí výrobky ve tvaru srdíček, trojúhelníků a medvídků.

Obrázek 8: Trubička máčená v čokoládě



Zdroj: www.tvin-cones.com

Obrázek 9: Medvídek do zmrzlinového poháru



Zdroj: www.tvin-cones.com

Hygienické návleky

V roce 2008 se firma Tvin na základě průzkumu a znalostí trhu začala zabývat prodejem hygienických návleků na kornouty pro kopečkovou a točenou zmrzlinu. V prvním roce se podařilo umístit na trh cca 50 000 kusů univerzálních jednobarevných hygienických návleků. Vzhledem k neznalosti materiálů a nedostatečnému prověření materiálových možností na Evropském trhu byla cena návleku pro zákazníky velmi nevýhodná. Atraktivita a hygienická přednost návleku šla díky vysoké ceně stranou.

V následujícím roce 2009 společnost vyzkoušela několik druhů materiálů od různých dodavatelů, aby docílila snížení ceny, což se podařilo a v krátké době došlo k obrovskému nárůstu prodeje kornoutů s hygienickým návlekiem (o 600%).

V roce 2010 se po dvouletých jednáních s firmou NOWACO, podařilo management této firmy přesvědčit o zařazení do gastro sortimentu kornout s návlekm a logem PRIMA. Návlek byl již specifický, jelikož nesl první privátní značku na kornoutech společnosti Tvin. Tato skutečnost podpořila prodeje a zájem o hygienické návleky a pro společnost to byla velice dobrá reklama.

Od roku 2011 vykazuje společnost neustálý meziroční nárůst. Privátních značek nabízí již 6 druhů, a množství vyrobených a prodaných hygienických návleků v roce 2013 se již vyšplhalo na 4,5 milionu ve třech různých rozměrech.

V současné době společnost pracuje na rozšíření sortimentního portfolia o nový rozměr, aby hygienický návlek mohl být součástí více druhů kornoutů.

Obrázek 10: Hygienický návlek



Zdroj: www.tvin-cones.com

Vývoj prodejů kornoutů

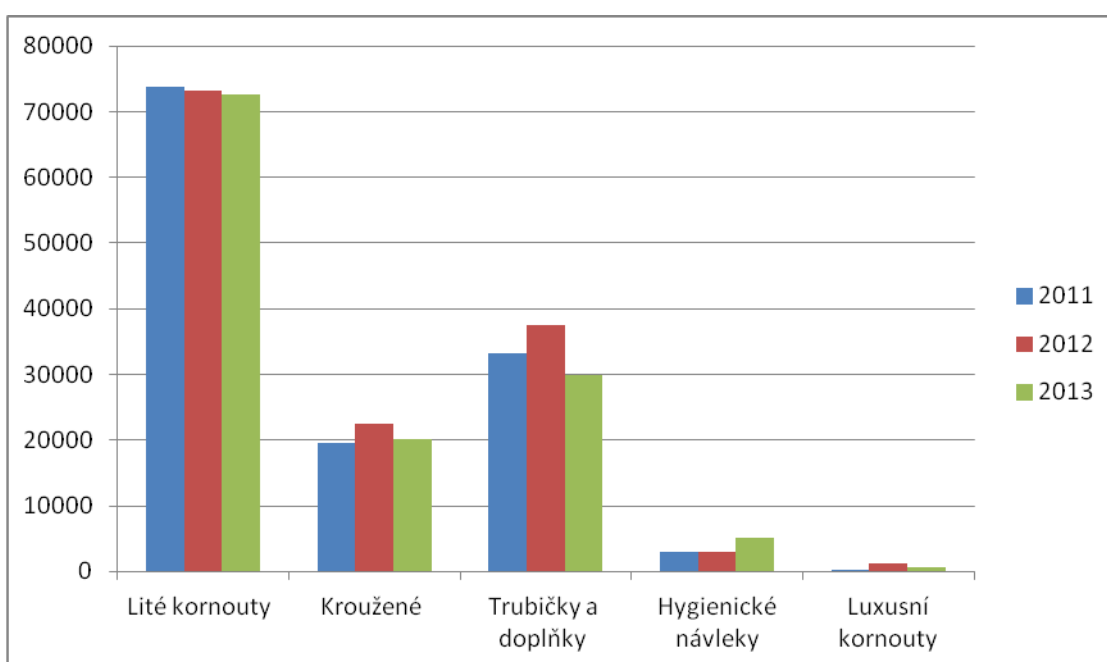
Pro analýzu prodejů jsem použil roky 2011, 2012 a 2013. Vývoj prodejů budu demonstrovat na litých, kroužených a doplňcích do poháru společně s trubičkami, dále pak na hygienických návlecích a luxusních kornoutech máčených v čokoládě. Veškeré údaje jsou udávány v množství prodaných kartonů.

První Graf 2 jasně znázorňuje, že největší podíl na prodejích zaujímají kornouty lité, které jsou nejpopulárnější a nejprodávanější. V mnou zkoumaném období se objem prodejů pohybuje kolem 73 000 kartonů, přičemž nejsilnějším rokem byl rok 2011, kdy se prodalo 73 801 kartonů, v roce 2012 se prodalo 73 250 a rok 2013 byl nejslabší, kdy objem

činil 72 559 kartonů. V námi sledovaném období je nejslabší rok 2013. V tomto roce společnost Rootvin stěhovala svoji výrobní linku do nově vybudované haly a tím omezila výrobu sortimentu, což se promítlo do celkových prodejů společnosti Tvin. V roce 2014 společnost Tvin plánuje díky těmto výrobním prostorům navýšit svůj prodej o 15 %.

Vývoj prodejů hygienických návleků se vyvíjel přesně opačným směrem než zbytek sortimentu, jelikož výroba hygienických návleků zůstala ve staré výrobní hale, čímž nebyla narušena výroba. Objem prodaných výrobků v kartonech je zobrazen na následujícím grafu 1.

Graf 2: Objem prodejů v kartonech



Zdroj: data společnosti Tvin

Certifikáty

V rámci úspěšného rozvoje působení na potravinářském průmyslu je důležité, aby byla zajištěna kvalita a bezpečnost potravin. Posílení konkurenceschopnosti je možné docílit zvýšením kvality a bezpečnosti potravin. Pokud podnik nebude vnímán jako spolehlivý z hlediska kvality, hygieny a bezpečnosti potravin, může to způsobit vážné zhoršení image společnosti a ohrozit její další působení na trhu.

Společnost Tvin si je vědoma, že pokud její sortiment nebude splňovat hygienické a bezpečnostní standardy, její konkurenceschopnost na trzích potravinářského průmyslu

bude velice oslabena a mohlo by to vést k zániku společnosti. Proto nabízený sortiment společnosti disponuje následujícími certifikáty a osvědčeními.

Certifikovaný systém HACCP

Zkratka HACCP vychází z anglického termínu Hazard Analysis Critical Control Points a znamená Analýzu kritických kontrolních bodů. Tato norma se zaměřuje na vytyčení nástrojů, které vedou ke kvalitě a bezpečnosti potravin tak, aby neohrozily zdraví spotřebitele. Zavedení systému kritických bodů a také jeho funkčního provozování je pro výrobce potravin v ČR povinné od 1.1. 2000. Sortiment společnosti Tvin certifikátem HACCP disponuje právě od roku 2000. Při každé změně sortimentu či změně pracovního postupu je potřeba tento certifikát aktualizovat, a proto společnost Tvin má k dispozici každé 3 roky nový certifikát.

ISO 9001

Sortiment nabízený společností Tvin splňuje také nejnovější normu ISO 9001:2008, která byla získána v roce 2008. Oproti normě HACCP, který se zabývá bezpečností a hygienou potravin, se systém ISO zaměřuje na řízení procesů v rámci organizace. Princip normy spočívá ve stanovení cílů a plánů v oblasti kvality produkce a tyto jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Úspěšnost těchto procesů je průběžně monitorována, aby společnost případně mohla přijmout opatření na změnu.

Těmito normami společnost Tvin disponuje do 15.4.2014. Od 15.4.2014 společnost přejde na nový, kvalitnější a konkurenceschopnější certifikační systém a to FSSC 22000. Jelikož certifikáty ISO a HACCP na sobě nebyly nijak závislé, mohlo se stát, že společnost používala pouze standard HACCP a nikoliv ISO.

FSSC 22000

Systém FSSC 22000 představuje ucelený systém managementu a bezpečnosti potravin. Vychází z nejnovějších standardů, jako jsou certifikáty HACCP a ISO, a také jsou v ní obsaženy i prvky BRC (sdružuje obchodní společnosti) a IFS (systém pro kvalifikaci a výběr dodavatelů). Audity jsou prováděny na základě procesního přístupu a porovnávají, jak se jednotlivé procesy navzájem ovlivňují, a jestli fungují jako systém nebo jako síť vzájemných interakcí. Mezi základní požadavky patří existence efektivního

systemu managementu. Díky tomuto systému, který sdružuje několik standardů, společnost získá větší kontrolu svými procesy a lepší pohled na vlastní organizaci. Díky auditům společnost také získá základ pro neustále zlepšování a benchmarking na globální úrovni. Tato standardizace usnadňuje prodej na nových trzích a novým zákazníkům.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 Analýza mezinárodního prostředí

Jelikož trh působnosti společnosti Tvin není pouze tuzemský, ale přesahuje za hranice České republiky, společnost je ovlivněna globalizací a internacionalizací. Společnost vyváží své výrobky na Slovensko a do Německa, kde nachází své odběratele díky kvalitě svých výrobků a proaktivnímu přístupu k zákazníkovi. V této oblasti by se společnost chtěla dále vyvíjet. Nové výrobní prostory společnosti Rootvin zajistí společnosti Tvin možnost většího odběru zboží a následné uspokojení většího počtu zákazníků mimo ČR. V konkurenčním prostředí Evropské unie je velmi důležité, aby společnost poskytující zmrzlinové kornouty, měla dostatečnou zásobu a mohla efektivně zásobovat své odběratele v hlavní sezoně, která je od května do konce srpna.

Zmrzlinové kornouty jsou úzce spjaty se spotřebou zmrzliny, jelikož jsou její součástí a spotřebitel, který by si koupil kornout bez zmrzliny, v podstatě neexistuje. Ve spotřebě zmrzliny je ČR a Slovensko v porovnání se státy střední Evropy. Spotřeba zmrzliny činí ročně 6 litrů na osobu, což je o třetinu méně než ve státech západní Evropy. Paradoxně nejvyšší spotřeba zmrzliny je v severských zemích, jako je Finsko a Švédsko kde spotřeba na jednoho člověka je 13 a 11 litrů. I tato čísla však působí fádně v porovnání s USA či Austrálií, kde průměrný občan zvládne zkonzumovat 20 litrů za rok. Je vidět, že v ČR a na Slovensku je stále velký potenciál růstu.

Tyto fakta jasně dokazují, že trh se zmrzlinovými kornouty je v Česku ovlivněn počasím a zmrzlina je pouze sezónním artiklem s oblíbeností v letních měsících. V zimních obdobích je spotřeba zmrzliny v kornoutech nahrazována rodinnými baleními, která si lidé kupují pro spotřebu v domácnostech.

4.2.2 Analýza domácího prostředí

Potravinářský průmysl České republiky patří k tradičním odvětvím zpracovatelského průmyslu, jenž dosud nevyčerpal své možnosti dalšího rozvoje. Podíl tohoto sektoru na HDP představuje 2,7 %. V oblasti pekárenských a cukrářských výrobků se očekává dynamického růstu. Progresivní trendy této skupiny mohou ovlivnit vývoj celého potravinářského průmyslu.

K základním ukazatelům potravinářského průmyslu, jež jej ovlivňují, patří počet obyvatelstva. Obyvatelstvo představuje koncový článek potravinového řetězce. V ČR se

počet obyvatelstva výrazně nemění a nepředpokládá se, že se v budoucnu zásadně změní.
Pro podnik z toho plyne, že nabídka i poptávka je značně limitována.

4.3 Analýza vnitřního prostředí

V této části se budu zabývat pouze marketingovými a distribučními faktory, jelikož společnost Tvin si nepřeje zveřejňovat informace o zbylých faktorech.

4.3.1 Marketingové a distribuční faktory

Společnost Tvin je v regionu již velmi dobře zavedenou firmou, a proto není důležité využívat rozsáhlé marketingové aktivity. Z využívaných marketingových nástrojů je nejdůležitějším prvkem logo společnosti na obalech. Každý karton, jenž opustí podnik, je opatřen velkým logem společnosti Tvin. Kartony se objevují v provozovnách odběratelů, čímž se logo společnosti dostává do podvědomí mnoha spokojených zákazníků. Velkou výhodou pro podnik je umístění sídla společnosti, jenž je na hlavní příjezdové komunikaci v Brandýse nad Labem. Díky tomuto místu společnosti oslovuje velké množství potenciálních zákazníků projíždějících kolem budov, na nichž je logo společnosti.

Slabou stránkou marketingové komunikace je v internetové prezentaci, jež je nedostačující pro zákazníky. Aktualizace internetových stránek proběhla naposledy před dvěma lety. Design je neodpovídající dnešní podobě konkurenčních webových stránek. Na stránkách nejsou uvedeny všechny informace o produktech a chybí aktualizované informace o podniku. Společnost Tvin si je vědoma tohoto nedostatku, nicméně nové webové stránky nejsou prioritou společnosti.

Důležitou součástí marketingu je pověst podniku. Dobrou pověst podniku si společnost vytváří kvalitou svých výrobků, včasnými dodávkami zboží, rychlou komunikací se zákazníkem a péčí o stávající odběratele. Společnost dbá na to, aby každý kornout, které opustí podnik, byl v té nejlepší kvalitě a podle přání zákazníka. Společnost získává své zákazníky díky dobrému doporučení, popřípadě zkušenosti, a tak si nemůže dovolit nevyhovět zákazníkům (pokud je to v silách podniku) či nedodat zboží v té nejvyšší kvalitě. Podniku tuto pověst utužuje skrze slevy, jež jsou poskytovány pravidelným zákazníkům. Slevy nejsou součástí základní nabídky, poskytování slev je v kompetenci obchodního ředitele.

Jedním z nejdůležitějších komunikačních prostředků je pro společnost cena. Tu stanovuje obchodní ředitel. Cena se odvíjí od několika hlavních faktorů čímž je objednané množství, pravidelnost objednávek, platební morálka zákazníka a termín dodání. Velkou roli hraje v určování ceny i nabídka konkurence.

4.4 Metody situační analýzy

4.4.1 PEST Analýza

Politické a legislativní faktory

Česká republika je demokratickou, parlamentní zemí s předsedou vlády v čele vlády našeho státu. Pro společnost Tvin je zásadní současný daňový systém ČR. Jednou z nejdůležitějších změn, které v minulosti ovlivnily společnost, je změna snížené sazby DPH z 14 % na 15 % dle zákona o DPH. Pro společnost Tvin to mělo za následek mírné zvýšení nákladů. Cenová stabilita je pro společnost také důležitým faktorem, v roce 2013 došlo k oslabení koruny ze strany ČNB, což vedlo ke zdražení vstupů ze zahraničí a následné zvednutí ceny sortimentu.

Do legislativních faktorů můžeme zařadit mnoho zákonů a norem nejen České republiky, ale i Evropské unie, podle kterých se musejí společnosti u nás řídit. Zákonů a norem je nespočetné množství, a proto uvedu jen ty nejpodstatnější:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č.235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a další.

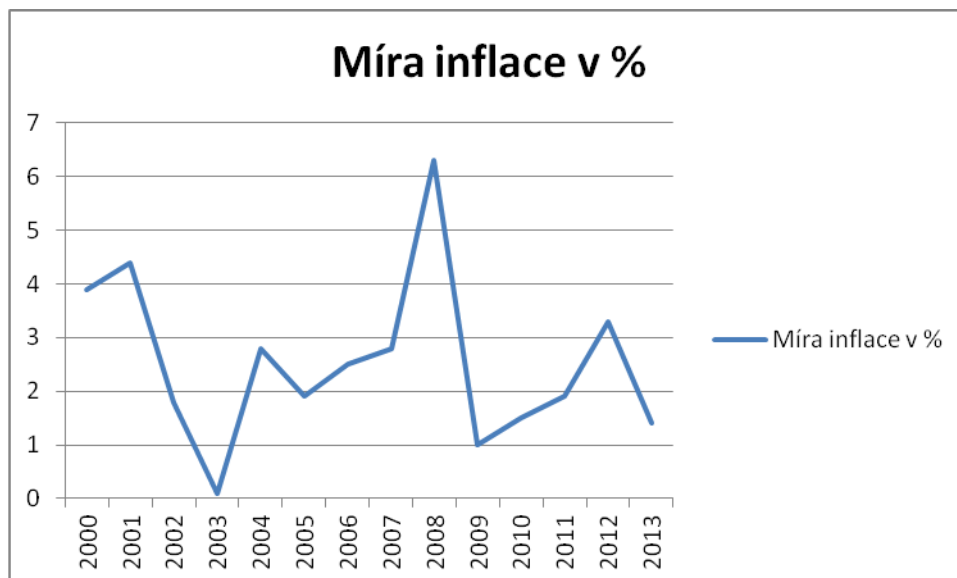
Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ukazatele ekonomické oblasti se řadí inflace a HDP.

Inflace

Inflace v České republice se dlouhodobě drží na nízké úrovni, výjimkou v této charakteristické nízké inflaci je například rok 2008, kdy inflace vystoupila až na 6,3 %. Průměrná inflace v roce 2013 byla 1,4 %, což pozitivně působí na finanční sektor i na investory. Naopak vysoká inflace způsobí znehodnocení příjmů a úspor. Na následujícím grafu 3 je znázorněn vývoj inflace od roku 2000 do roku 2013:

Graf 3: Míra inflace v %

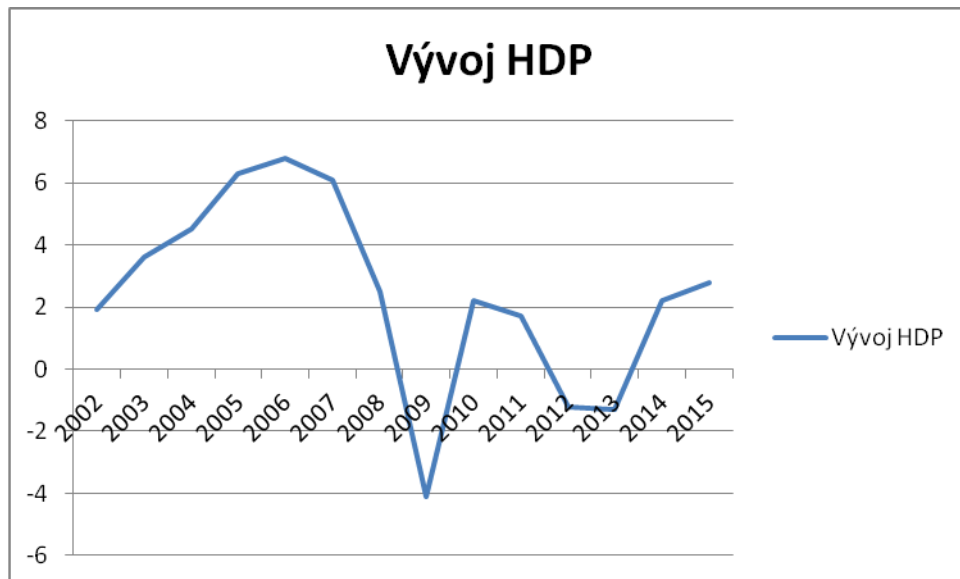


Zdroj: vlastní zpracování, data z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

HDP

Tento ukazatel je pro určování výkonnosti ekonomiky státu jedním z nejvýznamnějších. Meziroční přírůstek od roku 2002 byl poměrně zrychlující se. Růstové tempo trvalo až do roku 2006. V tomto roce HDP České republiky dosáhlo svého maxima a to 6,8 %. Rok 2007 zahrnujeme do období silného růstu ekonomiky státu, i když v druhé polovině došlo ke zpomalení. Následující rok pokračovalo oslabování meziročního růstu HDP. Strmý pád HDP přišel v roce 2009, kdy HDP dosahoval -4,5 %, tato recese byla způsobena nedostatečným odbytem produktů na trhu. Rok 2010 byl v rytmu stoupajícího tempa až na 2,6 % a v roce 2011 byl zaznamenán pokles na 1,7 %. Následující rok pokračoval pokles HDP a to až na -1,2 %. V současné době se ekonomika po loňském roce, kdy HDP mělo hodnotu -1,3 %, pohybuje v růstu. Prognóza ČNB na rok 2014 je růst v hodnotě 2,2 %, na příští rok ČNB predikuje růst v hodnotě 2,8 %. V grafu 4 je zobrazen vývoj HDP od roku 2002 do roku 2015:

Graf 4: Vývoj HDP



Zdroj: vlastní zpracování, data www.czso.cz

Sociální faktory

Významným faktorem pro společnost jsou demografické ukazatele a nezaměstnanost. Společnost Tvin má díky své geografické poloze dostatek uchazečů o pracovní pozice, avšak je velice těžké v tomto oboru najít kvalifikované pracovníky, kteří mají zkušenosti s prací v potravinářském průmyslu. Mnoho uchazečů o práci nemá základní pracovní schopnosti či zájem odvádět kvalitní práci. Pro společnost je velice důležité se dobře starat o své pracovníky, kteří ve firmě jsou v průměru 11 let, což je poměrně vysoké číslo a svědčí to o kvalitě pracovního prostředí.

V souvislosti s demografickými ukazateli se již dlouho upozorňuje na problém stárnutí obyvatelstva. V roce 2030 by podle odhadů měl být průměrný věk 45 let, v současné době je průměrný věk obyvatelstva ČR 40,6 let. Index ekonomického zatížení má hodnotu B (porovnání počtu ekonomicky neaktivního obyvatelstva ve věku 0 – 19 a 65+ ku ekonomicky aktivnímu ve věku 20 – 64), tento index by měl ze současné hodnoty 55 vzrůst na hodnotu 73 v roce 2030, tzn. podíl ekonomicky aktivního obyvatelstva ku ekonomicky neaktivním bude zhruba 4:3, a počítá se s tím, že index bude v roce 2065 dosahovat hodnoty 100.³⁵ Tyto údaje budou mít velké konsekvence především v dlouhodobém horizontu, avšak společnost Tvin toto nevnímá jako bezprostřední hrozbu.

³⁵ [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/\\$File/402009u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/$File/402009u.pdf)

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost v lednu 2014 byla na úrovni 8,63 %, o práci se ucházelo celkem 629.654 osob, což je o 32.821 nezaměstnaných více než v předchozím měsíci a o 43.845 osob více než v předchozím roce.

Pro společnost Tvin je tato situace výhodná, jelikož na jedno pracovní místo připadá více uchazečů a společnost si může vybírat vhodné uchazeče. V následující tabulce je zaznamenána nezaměstnanost v ČR za období leden 2014:

Tabulka 1: Nezaměstnanost v ČR leden 2014

| Kraj | Uchazeči o zaměstnání | Počet volných míst | Počet uchazečů na 1 volné pracovní místo | Míra nezaměstnanosti leden 2014 v % |
|-----------------|-----------------------|--------------------|--|-------------------------------------|
| Hl. M. Praha | 46.990 | 7.579 | 6,2 | 5,36 |
| Středočeský | 65.088 | 4.068 | 16 | 7,27 |
| Jihočeský | 35.114 | 2.601 | 13,5 | 7,91 |
| Plzeňský | 27.508 | 2.645 | 10,4 | 6,93 |
| Karlovarský | 20.298 | 995 | 20,4 | 9,69 |
| Ústecký | 68.442 | 2.074 | 33 | 11,93 |
| Liberecký | 27.165 | 2.404 | 11,3 | 8,85 |
| Královehradecký | 29.056 | 1.816 | 16 | 7,7 |
| Pardubický | 28.733 | 2.435 | 11,8 | 8,09 |
| Kraj Vysočina | 30.182 | 1.122 | 26,9 | 8,6 |
| Jihomoravský | 75.473 | 3.068 | 24,6 | 9,37 |
| Olomoucký | 46.361 | 1.295 | 35,8 | 10,48 |
| Zlínský | 35.492 | 1.485 | 23,9 | 8,75 |
| Moravskoslezský | 93.754 | 2.807 | 33,4 | 10,92 |
| Celkem | 629.654 | 36.394 | 283,2 | 8,63 |

Zdroj: www.czso.cz

Technologické faktory

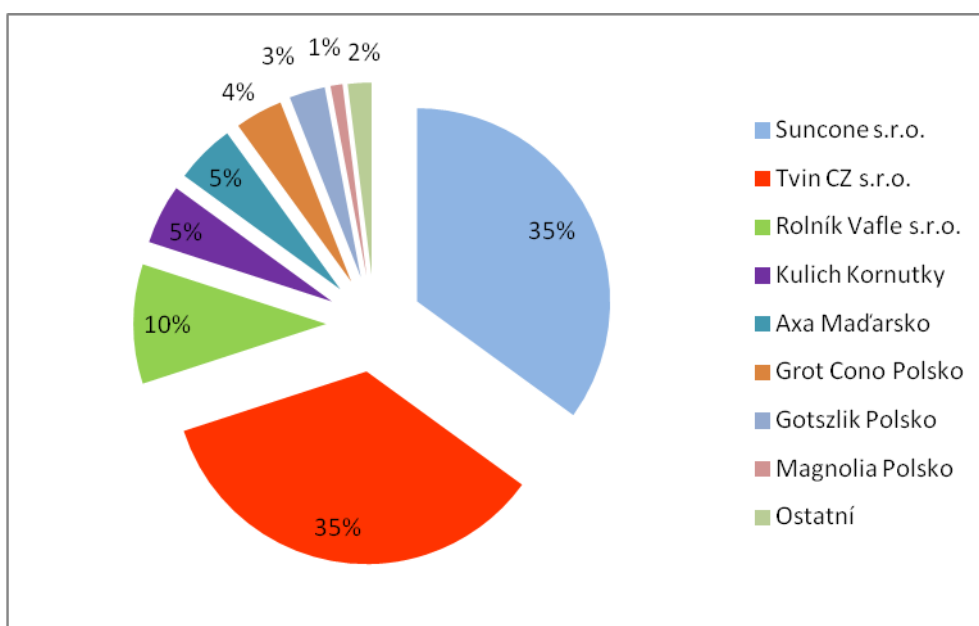
Společnost Tvin technologie jako takové nevyužívá, je závislá na technologiích, které používá společnost Rootvin. Společnost Rootvin využívá stroje na pečení zmrzlinových kornoutů od rakouské společnosti Haas Food Equipment GmbH. Pro pokrytí rostoucí poptávky po zmrzlinových kornoutech je potřeba výrobní kapacity rozšířit a modernizovat stávající technologické vybavení.

4.4.2 Porterův model 5ti konkurenčních sil

Vliv odvětvových konkurentů

Konkurence v ČR je jasně definovaná a společnost ví o svých konkurentech maximum dostupných informací, se kterými pracuje, a snaží se být o krok napřed. V oboru prodeje zmrzlinových kornoutků je důležitá především kvalita, které věnuje podnik značnou pozornost. V současné době se společnost s 35% podílem na trhu, dělí o první příčku v prodeji se společností Suncone s.r.o. Společnost chce do 3 let ovládnout 40 % trhu a stát se jedničkou v ČR. Na Slovensku a v Německu je využito výhradního zastoupení, a proto v těchto zemích se společnost Tvin konkurencí nezabývá. Jako další konkurent na českém trhu je potřeba zmínit společnost Rolník vafle s.r.o, která má 10% podíl na trhu. Další prodejci jsou ze zahraničí a zaujímají zbylých 20 % trhu, patří mezi ně společnost Kulich SK, AXA Maďarsko, Grot Cono Polsko, Gotszlik Polsko a společnost Magnolia Polsko. Následující graf zobrazuje podíl společností působícím na trhu v ČR:

Graf 5: Trh ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Ohrožení ze strany nových konkurentů

Podnikání v tomto oboru je finančně velice nákladné, investice je spojena s nákupem mnoha výrobních strojů, skladovacích a výrobní prostor a také s administrativní

náročností, jelikož je kladen důraz na bezpečnost potravin. Díky těmto aspektům není velkou hrozbou vstup nových konkurentů na trh ze strany českých podnikatelů. Společnost Tvin vidí hrozbu spíše od výrobců ze zahraničí, jelikož v západních zemích má výroba zmrzlinových kornoutků velkou tradici a můžeme zde najít mnoho velkých společností, které disponují jak potřebným kapitálem, tak i odbornou znalostí problematiky.

Substituční výrobky

Klasický zmrzlinový kornout, má historickou tradici a málokdo si dokáže představit zmrzlinu bez kornoutku. Mezi přímé substituty bych zařadil umělé obaly, jež jsou nejvíce rozšířeny v Itálii, kde prodejci jsou zvyklí svoji zmrzlinu podávat v plastových či papírových kelímcích. V České republice ovšem tento obal nemá příliš velkou oblibu, a proto je zde ohrožení nahrazení tímto produktem velice malé. Mezi nepřímé substituty, kterými lze nahrazovat kornout, je řadíme například klasické dřívko k nanuku, nahrazující kornout.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele tvoří jak malé společnosti či živnostníci, tak i velké společnosti, jenž mají větší vyjednávací schopnost. Pro společnost je velice důležité, jak často a v jakém množství daný odběratel odebírá sortiment. U nových odběratelů se cena odvíjí od ceny jejich stávajících dodavatelů. Mnozí odběratelé preferují vyšší cenu, za kterou očekávají záruku kvality u každé dodávky, včasné a pravidelné dodávky, zaručující plynulost výroby či prodejů a loajálnost zákazníků.

Vyjednávací síla odběratelů v posledních letech vzrostla, odběratelé jsou více informováni o cenách na trhu a tlak na snížení ceny je rok od roku vyšší. Společnost si je tohoto aspektu vědoma a snaží se odběratelům vyjít maximálně vstříc, pokud je to finančně únosné a přínosné pro další rozvoj firmy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Tvin má pouze jednoho dodavatele a tím je společnost Rootvin, zabezpečující výrobu zmrzlinových kornoutků, jež následně poskytuje k prodeji výhradně společnosti Tvin. Cena, za kterou společnost Rootvin nabízí sortiment, je ovlivněna velkou řadou dodavatelů.

4.4.3 SWOT analýza

Obrázek 11: SWOT analýza společnosti Tvin CZ, s.r.o.

| S - Silné stránky (Strengths) | W - Slabé stránky (Weaknesses) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - velký důraz na kvalitu - dodržování dodacích termínů - krátké dodací termíny - systém bezpečnosti potravin FSSC 22000 - přímé řízení podniku - dodávky malého množství (menší jak 1 paleta) - výhodná poloha podniku v Čechách - silná vazba s odběrateli - plánování výroby, dle požadavků trhu | <ul style="list-style-type: none"> - zastaralá výrobní technologie - nevhodná poloha pro zásobování Moravy - nedostatečná marketingová komunikace |
| O - Příležitosti (Opportunities) | T - Hrozby (Threats) |
| <ul style="list-style-type: none"> - návrat do oblasti výroby průmyslových kornoutů - vymezení se chutí vůči konkurenci - přizpůsobení balení konečnému zákazníkovi - rozšíření distribuční sítě na Moravě - vstup na nové trhy | <ul style="list-style-type: none"> - zavedení nových certifikačních norem - vstup zahraničních výrobců na český trh - chladné počasí - náhrada umělých obalů místo kornoutů - odchod stěžejních pracovníků |

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Kvalita zmrzlinových kornoutů hraje nejvýznamnější roli při výběru dodavatele, a proto společnost Tvin klade velký důraz na kvalitu, kterou drží na nejvyšší možné úrovni, a řadí ji na první příčku v silných stránkách. Důležitou roli hraje i dodržování dodacích termínů, jelikož pro spoustu odběratelů by zpožděná dodávka znamenala ztrátu jak finanční, tak i odběratelskou. Společnost také disponuje skladovacími prostory, jenž mají vždy potřebnou rezervu pro co nejrychlejší dodávku po objednavce sortimentu pro spokojenost odběratelů. Mezi silné stránky patří systém bezpečnosti potravin FSSC 22000, který je mezinárodně uznávaný a nejmodernější funkční systém bezpečnosti potravin. Přímé řízení podniku, kde za vše zodpovídá přímo obchodní majitel, zabezpečuje plynulý, rychlý a efektivní chod podniku. Sortiment je možné odebírat i v menším množství, což na tak velkou společnost je opravdu nezvyklé, ale velice důležité v budování dobrého jména a vymezení se oproti konkurenci, jež prodej v menších množstvích neposkytuje. Další silnou stránkou podniku je poloha, zabezpečující rychlou dodávku v Čechách. Obchodní ředitel má za úkol udržovat vztahy s jednotlivými odběrateli, jelikož tuto pozici zastává již 12 rokem a má velice úzké vztahy s velkými odběrateli, můžeme tuto skutečnost zařadit do

silných stránek. Společnost je velice flexibilní, co se týče plánování výroby, což zajišťuje plnění potřeb v co nejkratším čase.

Slabé stránky

Do slabých stránek jsem zařadil zastaralou technologii, kterou využívá společnost Rootvin. Díky zastaralé technologii je doba výroby delší a méně efektivnější než u nových technologií. Jediná pobočka společnosti je v Brandýse nad Labem, a proto je časově náročnější zásobovat území Moravy. Zásadní slabá stránka společnosti je marketingová komunikace, která je nulová. Webová prezentace společnosti je nedostačující a propagační materiály v podstatě neexistují.

Příležitosti

V oblasti výroby průmyslových kornoutů (kornout s hliníkovým obalem) se společnosti v minulosti nedařilo nejlépe. V roce 2006 se společnost začala zabývat prodejem průmyslových kornoutů, avšak díky vysoké ceně neměla s produktem dostatečný úspěch na trhu. V roce 2014 společnost Rootvin bude zdokonalovat technologii pro výrobu výrobku a společnost Tvin tento sortiment uvede na trh, kde čeká velký úspěch, jelikož konkurence výrobek nenabízí a do ČR se dováží ze zahraničí. Další příležitostí je vymezení se chutí vůči konkurenci, protože tento výrobek má velký potenciál a jedinečnost z něj může udělat výběrový sortiment, který si oblíbí velké množství spotřebitelů. Konečný zákazník je zvyklý přijít do kontaktu s kornoutem pouze prostřednictvím již finálního produktu a to je spolu se zmrzlinou. Kornout jako takový lze prodávat i samostatně pro domácí účely, což je velká příležitost pro společnost. Pro lepší kontakt s odběrateli by bylo dobré vybudovat distribuční síť na Moravě, aby odběratel nemusel pro zboží jezdit až do Brandýsa nad Labem. Nové trhy představují pro společnost velkou příležitost a do budoucna si společnost klade velké cíle v oblasti dobývání nových trhů jako je Maďarsko, Polsko a Rakousko.

Hrozby

V oblasti potravinářského průmyslu je kladen velký důraz na kvalitu, bezpečnost a hygienické normy, v důsledku čehož jsou vydávány normy a certifikáty jak ze strany ČR, tak ze strany EU. Zavedení každého nového certifikátu je pro společnost finančně nákladným procesem, avšak kdyby daný certifikát společnost neměla, byla by její

konkurenceschopnost na velice nízké úrovni. Jelikož trh není monopolní a panuje zde velká konkurence, vstup nových výrobců představuje velkou hrozbu pro společnost. Prodej zmrzlinových kornoutů je spjat s počasím, a pokud je v daném roce počasí méně slunečné, znamená to nižší poptávku po kornoutech. V dnešní době je již mnoho umělých obalů, které mohou zastoupit klasický zmrzlinový kornout, čehož si je společnost Tvin vědoma. Tento segment trhu je velice specifický a v ČR není mnoho odborníků, jež by rozuměli problematice výroby a technologii zmrzlinových kornoutů, tudíž je pro společnost důležité, aby pracovníci, kteří jsou ve firmě na výkonných pozicích, zůstali ve společnosti i nadále.

4.4.4 GAP analýza

Jak již bylo zmíněno výše, společnost našla mezeru na trhu, týkající se průmyslových kornoutů (kornout s hliníkovým obalem). Tento sortiment nachází odběratele u společností, jež vyrábí zmrzlinu pro prodej v supermarketech a dalších řetězcích s potravinami jako jsou samoobsluhy, benzinové pumpy nebo cukrárny. Poptávka po tomto produktu je zajišťována dodavateli ze zahraničí, jelikož v ČR nikdo nedisponuje stroji na výrobu. Společnost Tvin tuto trhlinu na trhu monitoruje a podnikla kroky, které vedou ke zdokonalení technologie ve společnosti Rootvin a od druhé poloviny roku 2014 začne tento produkt nabízet pro ČR a Slovensko.

Obrázek 12: Průmyslový kornout



Zdroj: www.tvin-cones.com

Nezveřejněná část

Nezveřejněná část

Nezveřejněná část

Nezveřejněná část

Nezveřejněná část

Nezveřejněná část

Výrobky

Kvalita výrobků je v obou podnicích vysoká, a proto se podniky snaží odlišit své výrobky tvarem či chutí. Podniky si střeží postupy výroby a recepturu kornoutu před konkurencí, aby nedocházelo ke kopírování a nabízení homogenních výrobků. Významným faktorem konkurenčního boje je cena, která je pro mnoho odběratelů faktorem nejdůležitějším. Společnost Suncone často svou cenu stanovuje pod svými výrobními náklady, za účelem zisku co největšího podílu na trhu, což se negativně promítá v hospodářském výsledku společnosti a zároveň znevýhodňuje konkurenci. V kategorii litých kornoutů je pro výrobek EWA 48 společnosti Tvin největším konkurentem produkt Lotusbecher vyráběný Suncone. I když se tento produkt liší tvarem, konkuruje kornoutu EWA 48 velikostí, cenou a chutí. Hlavní konkurenční výhodou jsou po podnik Tvin hygienické návleky. Společnost Suncone tyto návleky nevyrábí ani nemá ambice je v budoucnu vyrábět.

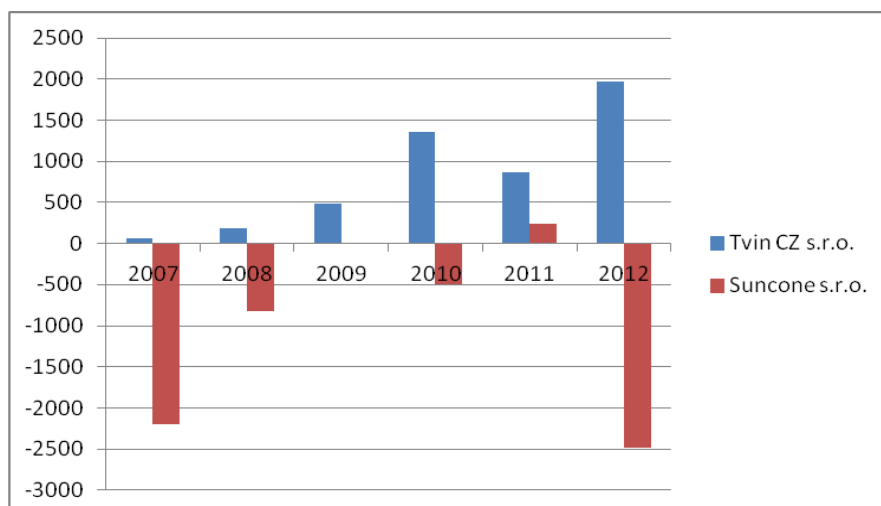
Certifikáty

Společnost Tvin disponuje nejnovějším certifikátem kvality a bezpečnosti potravin FSSC 22000, což ji zvyhodňuje u velkých nadnárodních společností, které tento certifikát vyžadují. Výrobky firmy Suncone jsou vyrobeny pod certifikáty BRC, IFS a ISO 9001.

Finanční situace

Hospodaření společnosti Tvin je po celou dobu podnikání v kladných hodnotách, což podniku umožňuje rozvíjení obchodních aktivit a zaměřit se na přeměnu slabých stránek v silné. Podnik Suncone v posledních letech vykazoval ztrátu, která v roce 2012 dosáhla 2.481.000Kč. Jediným rokem, v němž společnost byla v zisku, je rok 2011. Na následujícím grafu je zobrazen vývoj hospodářských výsledků od roku 2007 do roku 2012:

Graf 6: Výsledky hospodaření v tis. Kč



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí komparace

Na následujícím obrázku 19 jsou znázorněny výhody a nevýhody podniku vůči konkurenční společnosti:

Obrázek 13: Hlavní výhody a nevýhody hlavních konkurentů

| | Tvin CZ, s.r.o. | Suncone s.r.o. |
|-----------------|--|--|
| VÝHODY | <ul style="list-style-type: none"> + certifikát FSSC 22000 + hygienické návleky součástí sortimentu + kladný hospodářský výsledek + znalost českého trhu + prodej malého množství zboží (menší jak 1 paleta) + dodržování dodacích termínů | <ul style="list-style-type: none"> + nízká cena litých kornoutů + prapracovaná webová prezentace + nabídka malých balení kornoutů |
| NEVÝHODY | <ul style="list-style-type: none"> - nedostačující marketingová komunikace - malá nabídka sortimentu - zastaralá výrobní technologie | <ul style="list-style-type: none"> - špatná platební morálka - zastaralé certifikáty ISO 9001, BRC, IFS - nevýhodná poloha pro ČR - záporný hospodářský výsledek |

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 Doporučení

Společnost Suncone znamená pro firmu Tvin velkou konkurenci na trhu s litými kornouty, kde se dokáže dostat díky objemu své produkce pod cenu výrobků nabízených společností Tvin. Proto by se firma Tvin měla zaměřit na oblasti, ve kterých není konkurenční tlak vysoký. Tento prostor poskytuje trh s průmyslovými kornouty a hygienickými návleky. Průmyslové kornouty jsou do České republiky dováženy ze

zahraničí, čímž se zvedají náklady na dopravu. Pokud by tedy společnost dokázala pokrýt poptávku po průmyslových kornoutech v ČR, mohla by nahradit stávající dodavatele ze zahraničí a stát se hlavním dodavatelem pro český trh. Trh s hygienickými návleky na kornouty je v počátcích a společnost Tvin stála u zrodu tohoto produktu, čímž se dostala do podvědomí mnoha odběratelů. Tím, že se stala jediným podnikem v ČR, jenž nabízí tento produkt, o který je velký zájem a mnoho společností oslovilo společnost s poptávkou, je velkou příležitostí zabezpečit jak dodávku hygienických návleků, tak i dodávky zmrzlinových kornoutů, bez kterých by hygienický návlek pozbýval smyslu. Proto by se společnost měla zaměřit na pokrytí této poptávky, jež skrývá možnosti vyššího odbytu litých a stáčených kornoutů.

Na českém trhu roste poptávka po menších baleních pro konečného zákazníka, a proto by se společnost Tvim měla zaměřit i na tento segment. Společnost Suncone tuto poptávku z části uspokojuje, avšak její hlavní odběratelé jsou z Německa a Itálie. V ČR je poptávka větší než nabídka.

Marketingová komunikace je ve srovnání s konkurencí jednou z nejslabších. Webová prezentace je nedostačující a postrádá aktuální informace. Navrhuji aktualizaci webových stránek a jejich SEO optimalizaci, jež zabezpečí aktuální informace pro potenciální zákazníky a stránka se bude po zadání klíčových slov zobrazovat na prvních pozicích ve vyhledávačích.

5 Závěr

Konkurenční prostředí v potravinářském průmyslu resp. ve výrobě a prodeji zmrzlinových kornoutů se neustále přiosťruje. Mnoho podniků, jenž nově vstupují na trh, se s tímto stavem neumí vypořádat a musí ukončit svoji činnost. Cestou, jak se tomuto stavu vyhnout, je nalézt svou konkurenční výhodu na základě analýzy svých největších konkurentů na trhu.

Cílem této bakalářské práce *Analýza konkurence konkrétního podniku* bylo charakterizovat a identifikovat největšího konkurenta společnosti Tvin CZ, s.r.o. a vyhodnocení závěrů s doporučením pro podnik.

V první části práce zaměřené na teorii jsem pomocí rešerše literatury a částečně i na základě vlastních znalostí získaných studiem na Soukromé vysoké škole ekonomické ve Znojmě rozebral metody používané pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Konkrétně se jednalo o PEST analýzu, Porterovu analýzu 5ti sil, Analýzu konkurenční výhody, Benechmarking a GAP analýzu.

Metody jsem následně využil pro analýzu společnosti Tvin CZ, s.r.o. operující v České republice, na Slovensku a Německu. Výstupy z těchto analýz, tedy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jsem shrnul do SWOT matice. Totéž jsem aplikoval i na konkurenční podnik Suncone s.r.o. a na základě komparace těchto výsledků jsem společnosti doporučil strategii a návrhy ke zvýšení konkurenceschopnosti na daném trhu. Firmě jsem navrhl zaměření se na prodej průmyslových kornoutů a hygienických návleků, jež společnosti zajistí odbyt i jiných produktů v nabídce společnosti. Pro zlepšení marketingové komunikace směrem k odběratelům a dodavatelům jsem podniku navrhl aktualizaci webové prezentace společnosti, která je nedostačující.

6 Seznam použité literatury

6.1 Literární zdroje

- BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DOOLE, Isobel a LOWE Robin. *Strategic Marketing Decisions in Global Markets*. Cengage Learning EMEA, 2004, 343 s. ISBN 1-84480-142-X.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. 1. Vyd. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

6.2 Internetové zdroje

- *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html#b11>.
- *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2013-11-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2-2808.html>.
- *Czso.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_1_2014_podle_mpsv.
- *Suncone.cz* [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.suncone.cz/o-firme/>

7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

7.1 Seznam obrázků

| | |
|--|--|
| Obrázek 1: Porterův model 5 sil | 23 |
| Obrázek 2: Matice identifikace konkurentů..... | 26 |
| Obrázek 3: SWOT analýza | 29 |
| Obrázek 4: Logo Tvin CZ, s.r.o. | 31 |
| Obrázek 5: Lítý kornou EWA 48..... | 34 |
| Obrázek 6: Kroužený kornout Berta | 34 |
| Obrázek 7: Luxusní kornout máčený v čokoládě | 34 |
| Obrázek 8: Trubička máčená v čokoládě..... | 35 |
| Obrázek 9: Medvídek do zmrzlinového poháru | 35 |
| Obrázek 10: Hygienický návlek | 36 |
| Obrázek 11: SWOT analýza společnosti Tvin CZ, s.r.o..... | 49 |
| Obrázek 12: Průmyslový kornout | 51 |
| Obrázek 13: Logo Suncone s.r.o..... | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 14: Lotusbecher | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 15: Luxe Horn | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 16: Jumbo Piccolo | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 17: Malé balení trubiček..... | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 18: SWOT analýza Suncone s.r.o..... | Chyba! Záložka není definována. |
| Obrázek 19: Hlavní výhody a nevýhody hlavních konkurentů | 59 |

7.2 Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Nezaměstnanost v ČR leden 2014 | 46 |
|---|----|

7.3 Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1: Obrat v tis. Kč | 33 |
| Graf 2: Objem prodeje v kartonech | 37 |
| Graf 3: Míra inflace v % | 44 |
| Graf 4: Vývoj HDP | 45 |
| Graf 5: Trh ČR..... | 47 |
| Graf 6: Výsledky hospodaření v tis. Kč..... | 59 |