

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Dominika Doksanská

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dominika Doksanská

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Cíl bakalářské práce bude obsahovat problematiku postavení vybrané firmy v konkurenčním prostředí. Práce bude rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou. Teoretická část práce bude vymezovat pojmy firma, cíle firmy, konkurence a její typy (dokonalá / nedokonalá). V druhé části práce, praktické, bude uvedena charakteristika zmíněné firmy KITTFORT Praha s.r.o., základní informace o ní a informace o hlavních konkurentech na trhu. Závěr práce bude obsahovat vyhodnocení postavení firmy na trhu a v konkurenčním prostředí; zjištění jejich silných a slabých stránek.

Metodika

Teoretická část bude obsahovat prostudovanou odbornou literaturu a případné internetové zdroje. Praktická část bude zaměřena na silné a slabé stránky firmy a jejich analýzu. Závěr práce bude zahrnovat celkové zhodnocení postavení firmy vzhledem ke konkurenčnímu prostředí a případné návrhy na zlepšení chodu firmy.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

firma, konkurenceschopnost, trh, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, konkurenční prostředí, SWOT analýza

Doporučené zdroje informací

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

DVOŘÁČEK, J. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

KISLINGEROVÁ, E. – SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. V Praze: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

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

PRAHALAD, C K. – RAMASWAMY, V. *Budoucnost konkurence : spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-126-7.

PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-536-.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 29. 6. 2019

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 23.03. 2020 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlu Šrédlovi, CSc., za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Téma bakalářské práce „Firma v konkurenčním prostředí“ se zabývá postavením firmy v konkurenčním prostředí a jeho konkurentů. Práce se dělí na dvě hlavní části, teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je zaměřena na základní ekonomické pojmy, jako jsou trh, podnik, či konkurence. Dále se práce zaměřuje na dokonalou a nedokonalou konkurenci, typy a metody analýzy konkurence.

Praktická část je vyhrazena popisu vybrané firmy Kittfort Praha s. r. o., kde jsou popsány informace o firmě o předmětu podnikání. Podstatná část práce je věnována konkurenci Kittfort s. r. o., její porovnání s vybranou konkurencí. V samotném závěru je provedena metoda SWOT analýza, ve které se hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a možné hrozby pro firmu.

Klíčová slova: Firma, obchodní závod, podnik, konkurenceschopnost, dokonalá konkurence, nedokonalá konkurence, trh, konkurenční prostředí

Company in a Competitive Environment

Abstract

The topic of the bachelor thesis "Company in a competitive environment" deals with the position of a company in a competitive environment and its competitors. The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical part.

The theoretical part is focused on basic economic terms such as market, business or competition. Furthermore, the thesis focuses on perfect and imperfect competition, types and methods of competition analysis.

The practical part is dedicated to the description of the selected company Kittfort Praha Ltd., where is described information about the company on the subject of business. A substantial part of the thesis is dedicated to the competition of Kittfort Ltd., its comparison with the selected competition. At the end of the thesis is carried out method SWOT analysis, which evaluates strengths and weaknesses, opportunities and potential threats to the company.

Keywords: Firm, company, bussines plant, competitiveness, perfect competition, imperfect competition, market, competitive environment

Obsah

Firma v konkurenčním prostředí	3
Company in a Competitive Environment	4
1 Úvod	8
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika práce	9
3 Teoretická východiska.....	10
3.1 Trh	10
3.1.1 Základní subjekty trhu	10
3.1.2 Charakteristika trhu	11
3.1.3 Tržní mechanismus	11
3.1.4 Hospodářský cyklus podniku	12
3.2 Obchodní závod	14
3.2.1 Právní úprava podnikání	14
3.2.2 Podnik a podnikání.....	15
3.2.3 Typologie podniku	17
3.2.4 Život podniku	19
3.2.5 Časté příčiny zániku podniku.....	20
3.3 Firma	21
3.4 Konkurence a konkurenční prostředí	23
3.5 Typy konkurenčního prostředí	26
3.5.1 Monopol	28
3.5.2 Monopolistická konkurence	28
3.5.3 Oligopol	29
3.6 Analýza konkurenčního prostředí	31
3.6.1 SWOT analýza	31
3.6.2 PEST analýza	33
4 Vlastní práce	35
4.1 Představení společnosti Kittfort Praha s. r. o.	35
4.2 Produkty firmy Kittfort	39
4.3 Působení společnosti Kittfort Praha s. r. o. na trhu	40
4.4 Hlavní konkurenti na trhu	43
4.4.1 HET spol. s. r. o.	43
4.4.2 Primalex a. s.	43

4.4.3	Den Braven a. s.	44
4.5	Analýza konkurenčního prostředí	45
4.5.1	SWOT analýza	46
5	Výsledky a diskuse.....	49
6	Závěr	51
7	Seznam použitých zdrojů.....	53

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tržní mechanismus	12
Obrázek 2: Životní cyklus podniku	20
Obrázek 3: Schéma konkurence.....	25
Obrázek 4: SWOT analýza	33
Obrázek 5: Logo společnosti Kittfort.....	35
Obrázek 6: Mapa, export firmy Kittfort	36
Obrázek 7: Fotky z rekonstrukce haly v letech 2017-2018.....	38
Obrázek 8: Produkty firmy Kittfort	39
Obrázek 9: Logo HET s. r. o.	43
Obrázek 10: Logo Primalex a. s.	43
Obrázek 11: Logo Den Braven a. s.....	44

Seznam tabulek

Tabulka 1: Konkurence	26
Tabulka 2: Seznam odběratelů společnosti Kittfort Praha s. r. o.....	40
Tabulka 3: Zastoupení odběratelů firmy Kittfort ve srovnání s konkurencí.....	45
Tabulka 4: SWOT analýza	46

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj obrátu v letech 2014–2018.....	42
--	----

Seznam zkratk

s. r. o.	společnost s ručením omezeným
a. s.	akciová společnost
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
CZ	Česká republika
SK	Slovensko
HU	Maďarsko
BG	Bulharsko

1 Úvod

Konkurenční prostředí představuje místo, ve které firmy uskutečňují každodenní boj o místo na trhu získávat výhodu nad ostatní konkurencí. Podniky se stále snaží inovovat, vytvářet nové produkty, vyřazovat staré, poskytovat nové a hodnotnější služby jak z hlediska kvality, tak i kvantity. Všechn tento boj, strategie a pocit nekonečného dostihu na trati, která nikdy nekončí, se žene za hlavním cílem, a tím je získání co nejvyššího zisku.

Každá společnost sleduje chování konkurence na trhu, její cenovou politiku, jaké výhody poskytuje, jaké slevy či jaké akce pořádá. Nestačí vytvořit jen produkt, ale musí svým sortimentem zaujmout skupinu, kterou se snaží ovlivnit a ukázat tak, že jejich produkt převyšuje ty ostatní. Podnikající člověk by měl umět pracovat se svými silnými stránkami firmy, ale také připustit si své slabé, které nutně nepůsobí v negativním smyslu slova, ale mohou naopak přispět pro zlepšení chodu firmy.

„Firma v konkurenčním prostředí“, téma konkurence a prostředí, ve kterém firmy působí, je v dnešní době stále aktuální téma a jen tak ze dne na den nevytizí, čímž se zabývá tato bakalářská práce. Teoretická část vymezuje základní pojmy týkající se problematiky trhu, podniku, konkurence, konkurenčního prostředí a její analýzy. Praktická část ukazuje vysvětlené pojmy z teoretické části na praktickém příkladu vybrané firmy a jejich konkurentů na trhu, která se snaží čelit aktivně své konkurenci. Pomocí analýzy podniku lze tak zkoumat jejich postavení na trhu, zjištění úspěšnosti, v čem by se mohla zlepšit, napomáhá zejména k doporučení možných návrhů a opatření, které mohou zdokonalit chování firmy v konkurenčním prostředí a obstát tak u potenciálních spotřebitelů. Celý tento systém napomáhá podniku i ke zjištění výběru vhodné strategie, kvality výrobků a služeb.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, na teoretickou a praktickou část. Teoretická část zahrnuje odborné pojmy, kterými jsou trh, firma a její cíle, konkurence, dokonalá a nedokonalá konkurence. Z hlediska teorie, zaměření na možnosti analýzy konkurenčního prostředí, objasnění termínu SWOT analýza.

V druhé části práce, praktické, jsou uvedené informace o firmě Kittfort Praha s. r. o. a hlavních konkurentech na trhu, její chování v rámci konkurenčního prostředí. Závěr práce by obsahoval vyhodnocení postavení firmy na trhu a konkurenčním prostředí zjištěného pomocí SWOT analýzy, její silné a slabé stránky, případné příležitosti a hrozby.

2.2 Metodika práce

Teoretická část je založena na prostudování odborné literatury a internetových zdrojů, které napomáhají k vypracování první části bakalářské práce a vymezení klíčových slov. Praktická část, která vychází z teoretické části, se zaměřuje na vybranou firmu, Kittfort Praha s. r. o., na základě poskytnutých podkladů a zjištěných informací pomocí internetových zdrojů firmy Kittfort Praha s. r. o. Práce se zaměřuje na předmět činnosti podniku, jejich cíle, popis konkurence. Součástí bakalářské práce je také provedena SWOT analýza, která slouží ke zjištění silných a slabých stránek firmy Kittfort Praha s. r. o.

3 Teoretická východiska

První část bakalářské práce, teoretická část, se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů a případných definic. Jsou jimi trh, obchodní závod a s ním spojený podnik, firma, konkurence a její druhy, konkurenčního prostředí a analýza s nimi spojená.

3.1 Trh

Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou, neboli na trhu se setkává nakupující a prodávající, aby prostřednictvím peněz směnili výrobky či služby. Výrobky a služby se v tomto případě následně představují zbožím. Aby mohl trh fungovat, důležitým předpokladem je racionální chování spotřebitele, který na základě svých potřeb, rozhoduje mezi nabízeným zbožím. V rámci trhu se zde střetávají různé subjekty s různými cíli, v ekonomických teoriích rozlišujeme tři základní subjekty. (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013)

3.1.1 Základní subjekty trhu

- *Domácnosti* – Spotřebitelé, kteří přicházejí na trh za účelem uspokojování svých potřeb, vystupují na trhu nejen jako nakupující na trhu statků a služeb, ale i jako prodávající, kdy nabízejí výrobní faktory (práce). Domácnosti při vystupování na trhu se snaží o maximalizaci užitku při minimálních nákladech.
- *Firmy* – Subjekty, kteří vyrábějí produkty za účelem prodeje, tudíž firma je prodejcem, udává nabídku, ale zároveň tržním subjektem, jelikož firmy na trhu výrobků a služeb nakupují výrobní faktory, neboli usilují o práci a kapitál od domácností.
- *Stát* – Jeden ze specifických druhů subjektu trhu je stát. Stát ovlivňuje, upravuje své působení na trhu, odstraňuje negativní dopady na hospodářství a snaží se pozitivně stimulovat ekonomiku. Na trhu vystupuje stát v obou již zmíněných pozicích, jak kupující, tak i prodávající.

(BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013)

Pojem trh se v praxi využívá ve spojení s konkurenčním prostředím. Obchod uskutečňují mezi sebou dva subjekty, ale aby se mohlo hovořit o trhu jako takovém, musejí ho tvořit minimálně tři subjekty takovým způsobem, aby mohla vzniknout konkurence na trhu. Díky tomu existují různé druhy trhů (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013):

- Vůči zákazníkům – trhy pro výrobky a služby, které se dělí dle sektorů a odvětví
- Vůči zaměstnancům či uchazečům – trh práce
- Vůči investorům či jiným poskytovatelům finančních zdrojů – trh finančních zdrojů a akciový trh
- Vůči dodavatelům – trh služeb, surovin a komponentů

3.1.2 Charakteristika trhu

- Předmět poptávky, co zákazníci potřebují
- Velikost trhu a jeho potenciál
- Konkurence na trhu – množství a jejich složení
- Vývoj trhu – růst/ pokles cen a její citlivost

(SEVEROVÁ, L., 2016)

3.1.3 Tržní mechanismus

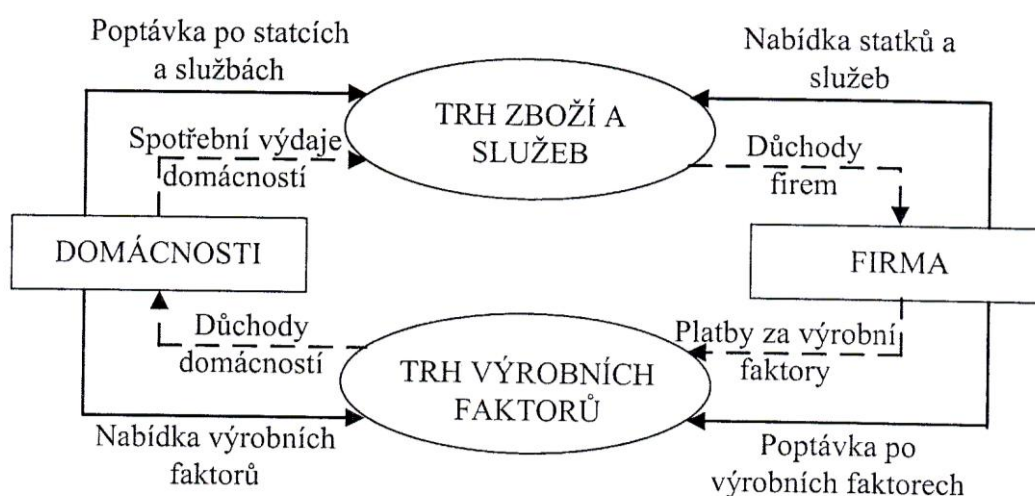
Tržní mechanismus (Obrázek 1) si lze představit jako souhrn ekonomických procesů, který provází různá rozhodnutí o výrobě a spotřebě, kdy jsou pro nás nejdůležitější jejich ceny, které jsou základním nositelem informací. Aby se dalo mluvit o tržním mechanismu, musí splňovat několik základních podmínek, které jsou nezbytné pro existenci tohoto mechanismu, a jsou jimi (SEVEROVÁ, L., 2016):

- Výroba má být rozdělena do samostatných výrobních jednotek, které se mohou samostatně rozhodovat o tom, co, jak a z čeho budou vyrábět neboli volba výroby a

její technologie. Je potřeba mít volný vstup do odvětví a výstup z odvětví, aby mohlo dojít k volné volbě výroby a technologií.

- Spotřebitelé mají právo spotřebovávat věci podle svého vlastního uvážení, jelikož spotřebitelé rozhodují o vynakládání svých příjmů na nákup statků a služeb.
- Ceny se tvoří volně na trhu, tedy vychází ze vzájemné dohody mezi prodávajícími a kupujícími.

Obrázek 1: Tržní mechanismus



Zdroj: Brčák, Sekerka, Svoboda, 2013

Mezi základní ekonomické subjekty se řadí tzv. podnikatelské a nepodnikatelské subjekty. Podnikatelskými subjekty se rozumí, takové subjekty, jejichž primárním cílem je dosahování maximálního zisku, jsou jimi například firmy. Naopak nepodnikatelské subjekty, jsou tudíž neziskové, se snaží svojí činností být prospěšní veřejnosti. (SEVEROVÁ, L., 2016)

3.1.4 Hospodářský cyklus podniku

Každý z podniků prochází tzv. životními cykly, které se dají definovat jako výkyvy v rámci ekonomické aktivity podniku, kdy dochází k opakovanému kolísání produktu, zaměstnanosti či zisku, nejsou ovšem pravidelné, jak by se dalo očekávat do cyklů jako

takových. Životní cyklus podniku prochází čtyřmi po sobě jdoucími fázemi, kterými jsou (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013):

- **Expanze**

Představuje fázi oživení a růst ekonomiky. Dochází ke zvýšení spotřeby statků a služeb, růst objemu produkce, podílu na trhu, snaha o trvalý růst, zaměstnanosti, tudíž i zvýšení platů a zisků, i zvýšení daní. Firmy vytváří zásoby zboží, přichází fáze vrcholu.

- **Vrchol**

V momentě, kdy se podnik nachází ve fázi vrcholu, překračuje tak hranici svých produkčních možností, produkuje takové množství statků a služeb, kdy poptávka není již schopna celou nabídku přijímat. Dochází k nasycení trhu, ekonomika se přehřívá.

- **Kontrakce**

Třetí fáze, kontrakce, přichází po fázi vrcholu, kdy se ekonomika začíná zpomalovat, zásoby se navyšují. V důsledku zpomalení ekonomiky se navyšuje nezaměstnanost, lidé neutrácejí své peníze, podniky krachují.

- **Dno (sedlo)**

Ekonomika se nachází v nejnižším bodě, nevyužívá plně své výrobní faktory či je jich nedostatek. V tomto případě je nutné oživit ekonomiku, aby podniky opět hledali nové produkty nebo inovovali staré, snaha povzbudit poptávku, přijmout nové zaměstnance, díky čemuž se příjmy domácností navýší a mohou začít více utrácet.

3.2 Obchodní závod

Pojem „podnik“, který se užíval do 31. 12. 2013, byl nahrazen novým pojmem následujícího roku v Novém Občanském zákoníku, zákon č. 89/2012 Sb. §§ 502, 503, 700 a 1125, kde jej definuje jako „obchodní závod“ či dále jen „závod“. Občanský zákoník definuje tento závod dle §502 jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (89/2012, 2012)

Závod smí mít i pobočku, která je definována jako dle §503 „část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou.“ (89/2012, 2012)

Zákon ve své definici vymezil závod jako soubor jmění a ne majetku. Jmění představuje nejen zisk, ale také ztráty majetku, což znamená, že nedílnou součástí závodu jsou i dluhy podnikatele. (89/2012, 2012)

3.2.1 Právní úprava podnikání

Mezi základní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba. Fyzická osoba, člověk, který je přirozený nositel práva a povinností, podnikající na základě živnostenského listu či jiného oprávnění, jako je obchodní rejstřík, zvláštní předpis nebo soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci. Tyto osoby ručí neomezeně čili celým svým majetkem. (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008) Pro udělení živnostenského oprávnění je nutné splňovat vybrané všeobecné podmínky mezi, než se řadí (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008):

- *Dosažení plnoletosti*
- *Způsobilost k právním úkonům*
- *Bezúhonnost, která se prokazuje výpisem z rejstříku trestů*

Pokud je provozovatelem živnosti právnická osoba, musí všechny tyto výše zmíněné podmínky splňovat zástupce právnické osoby. Živnostenský zákon rozděluje živnosti do dvou skupin, a to na ohlašovací a koncesované, kdy záleží na podmínkách při získávání tohoto oprávnění. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

- Živnosti ohlašovací – se dále dělí na (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., 2015):
 - *Řemeslné*, k tomuto typu živnosti je zapotřebí odborná způsobilost získaná vyučením v oboru a praxí.
 - *Vázané*, zde musí být splněna odborná způsobilost, která je pro každou z živností stanovena samostatně, vyžaduje získání průkazu způsobilosti.
 - *Volné*, kdy v posledním typu živnosti není stanovena odborná způsobilost, jelikož předmětem podnikání je výroba či služby, tudíž se neřadí mezi řemeslné či vázané živnosti.
- Živnosti koncesované – tento typ živnosti lze provozovat pouze až po udělení koncese. Koncesí se rozumí státní povolení. Oprávnění provozovat živnost vzniká až dnem doručení koncesní listiny.

Právnická osoba, sdružení osob nebo majetku, která má vlastní právní subjektivitu. Mohou jím být obchodní společnosti, které jsou založeny za účelem podnikání (v. o. s., s. r. o., a. s.) Jsou to uměle vytvořené subjekty, které z hlediska právních věcí, vystupují jako lidé. Jsou tři typy právnických osob, a to fundace, ústava a korporace. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., 2015)

3.2.2 Podnik a podnikání

Podnikání lze definovat jako samostatnou výdělečnou činnost vykonávanou na vlastní účet a odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účele dosažení zisku. (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008)

Aby se skutečně jednalo o podnikání, musí splňovat současně výše uvedené podmínky (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008):

- *Samostatnost* – sám podnikatel rozhoduje o tom jakým způsobem, bude vykonávat činnost
- *Výdělečnost* – za činnost máme dostávat zapláceno
- *Na vlastní účet a odpovědnost* – tuto činnost provádí podnikatel pod vlastním jménem a nese za ní plnou zodpovědnost, nejen za její průběh, ale i výsledek či svých závazků a právním předpisům, podnikatel musí počítat i s případným rizikem, které je nutné přijmout a umět s ním náležitě pracovat.
- *Živnostenský nebo obdobný způsob* – záleží zde na charakteru podnikání
- *Soustavnost* – nepřetržitost činnosti, je opakovaná ne náhodná
- *Za účelem dosažení zisku* – zisk je jedním z cílů podnikání, ale už není rozhodující, zda svého cíle dosáhne

Podnikatelem je ta osoba, které podstupuje riziko podnikání, kdo je schopen pružně reagovat na měnící se podmínky prostředí, schopen rozpoznat a vzít příležitost, kdo je inovativní, dokáže přijít s novými nápady, umí se rozhodovat včas a rychle, a především správně s dlouhodobým dopadem, osoba, která je organizačně schopná, komunikativní s personálními dovednostmi. (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008)

Při zápisu do Obchodního rejstříku musí být uveden předmět podnikání, název, sídlo firmy, právní forma. V případě, že podnikatel podniká na živnostenský list, musí své údaje o osobě a svém podnikání nahlásit na živnostenský úřad. (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008)

3.2.3 Typologie podniku

„Podnik lze charakterizovat, jako samostatně hospodařící jednotku nebo samostatné hospodářství, zhotovující výrobky a služby“, dle Wöhe. Jsou to produktivní jednotky, jejichž charakteristickým rysem je zisk. Tato charakteristika zahrnuje velké množství jednotek, které jsou navzájem odlišné a lze je rozdělovat do skupin podle společných znaků. Podniky lze třídit podle četného množství hledisek, jakými jsou (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., 2015):

- právní forma vlastnictví – podniky jednotlivce, osobní společnosti
- podniky podle sektorů a hospodářských odvětví,
- hlavní cíle
- vzhledem k působnosti (regionální, národní, nadnárodní)
- podniky podle velikosti (malé, střední, velké)
- typ výroby, služby
- podniky velkoobchodní a maloobchodní

Charakteristické znaky podnikání

Podnikání nese několik charakteristických rysů, které jsou pro tuto činnost podstatné a dělají podnikání podnikáním. Prvním základním rysem je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu, kdy se podnik snaží o dosažení zisku, tj. o dosažení přebytku výnosů nad náklady. Aby podnik docílil zisku, je potřeba především uspokojit potřeby zákazníků. Podnikatel by se měl primárně zaměřit na zákazníka, jeho zájmy, preference, potřeby. K uspokojování potřeb využívá podnik své výrobky a služby prostřednictvím trhu, kde podnikatelé čelí častým rizikům, které je třeba minimalizovat. Nejspolehlivější cestou ke tvorbě zisku je spokojený zákazník. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015, str. 4) Cesta ke spokojenému zákazníkovi není krátkodobou záležitostí. Podnikatel musí být člověk, který se umí vcítit do lidí, jelikož tento člověk musí stále přicházet s něčím novým, inovativním a poutavým, zdokonalovat své produkty. Přicházet stále s novými možnostmi, příležitostmi či je vytvářet. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

Hlavním posláním podniku je distribuovat výrobky a poskytovat služby zákazníkům. Jestliže podnik vyrábí efektivně, se dá posoudit podle toho, zda svými výrobky uspokojuje potřeby trhu s maximálním využitím všech svých výrobních faktorů, které by měly být v optimálním množství, v té době se dá o podniku říci, že vyrábí efektivně. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

Veškeré cíle podniku závisí na účelu podnikání, důvod existence podniku. Kvůli tomu neexistují univerzální cíle jako takové, ale spíše se liší. Mezi základní typy cílů patří jednoznačně maximalizace zisku, růst bohatství vlastníků, maximalizace hodnoty podniku, maximalizace tržeb, minimalizace nákladů a přežití podniku. Posláním podniku je uspokojování potřeb zákazníků a všech, kteří jsou součástí podniku. Očekáváme, že podnik by měl být společnosti prospěšný. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

Pro samotné řízení podniku nestačí pouze maximalizace zisku, manažeři musí sledovat i další cíle, které jsou také důležité, bez kterých svého primárního cíle podnikatel nedosáhne. Cíle podniku lze třídit podle různých kritérií, kterými jsou (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015):

- Hierarchie – pořadí
- Velikost cíle – omezené, neomezené, minimální, maximální
- Čas – krátkodobé, dlouhodobé, střednědobé, intervalové
- Vztah mezi cíli – komplementární, konkurenční
- Obsah cíle – ekonomické, technické a sociální

Tyto zmíněné cíle uskutečňuje podnik pomocí svých činností, které jsou uzpůsobeny podle charakteru podniku (výrobní, obchodní, bankovní, zemědělský, stavební podnik), podle velikosti (malé, střední, velké), podle vlastnictví (soukromé, veřejné, smíšené) a podle právní formy (jednotlivec, osobní společnost, kapitálová společnost...) Každý podnik disponuje se vstupy, které se snaží přeměnit na výstupy, což je přední funkce podniku. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

3.2.4 Život podniku

Pod pojmem „život podniku“, kdy se má především na mysli celkové fáze existence podniku, kterými může a nemusí podnik procházet, hovoří se tak o životním cyklu podniku (Obrázek 2). Jsou jimi založení, růst, stabilizace, krize a následný zánik. Život podniku souvisí především s vývojem okolí podniku, které způsobují vznik či zánik podniků. Snahou podniku je všemi fázemi neprojit, neboť cílem je, aby podnik disponoval na trhu dlouhodobě. Fáze jako jsou krize a zánik se týká podniků, které včas nereagovali na změnu na trhu a nepřizpůsobili se novým podmínkám, ke kterým trvale dochází, úspěšné podniky existují na trhu trvale, fáze zániku zde vůbec nenastane. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

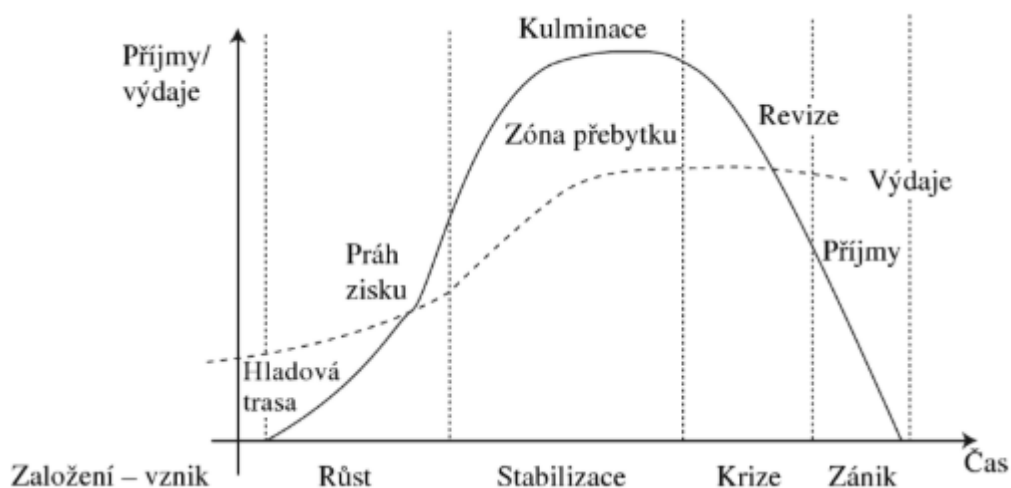
V první fázi, založení podniku, se zabývají otázkami: „*Co se bude vyrábět či nabízet za služby? Čím se budeme zabývat? Jakou technologii?*“ Celý tento proces obsahuje definici podnikatelského záměru, charakteristika předmětu činnosti podniku, vymezení věcných a řídicích předpokladů, jaké zdroje, technologie a řídicí nástroje bude podnik využívat, zpracování podnikatelského projektu a konečné založení podniku. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

Druhá fáze, růst podniku, spočívá ve zvyšování objemu produkce, rozšiřování sortimentu a podílu na trhu, snaha o trvalý růst tržeb. S tím souvisí inovace, podpora prodeje a cenová politika. Na ní se napojuje třetí fáze, stabilizace, kdy podnik získává vzhledem k trhu optimální velikost, dostatek zakázek a tržeb. Cílem podniku je nacházet se ve fázi stabilizace co nejdéle. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

Krize podniku, se týká především těch podniků, které procházejí delší dobou nepříznivým vývojem, může jím být úbytek zákazníků, s tím spojený pokles tržeb, ztráta likvidnosti, nedostatek kapitálu. Podnik může projít souborem opatření, kdy se snaží podnikatel „oživit“ podnik, v případě úspěchu je podnik znovu stabilizován v opačném případě nemá již podnikatel na výběr a podnik musí zaniknout. Důležité je znát příčiny krize, pak je možné navrhnout případná opatření, aby se jím dalo do budoucna předcházet.

Poslední fází zrušení a zánik podniku, rozhodnutí o ukončení činnosti, kdy dochází k likvidaci, která je řízena zákonem. Podnik však zaniká až výmazem z obchodního rejstříku. Součástí je vyrovnání majetkových vztahů, v případě, že majetek podniku postačuje k zaplacení všech závazků k věřitelům. Lze podniku zrušit i bez likvidace kdy dochází například k fúzi neboli ke sloučení (jedna společnost zanikne a spojené podniky pokračují pod jménem té druhé) či splynutím (obě dvě původní společnosti zaniknou a vzniká nová) společnosti nebo změně právní formy podniku. Příčinou zániku podniku nemusí vždy být nutně důsledek krize podniku. (SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

Obrázek 2: Životní cyklus podniku



(SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., 2015)

3.2.5 Časté příčiny zániku podniku

Každý z majitelů firem či manažerů musí s rozvojem firmy přistupovat na různé druhy změn, s nimiž je spojeno riziko neúspěchu. V případě, kdy odmítají reagovat na změny, přizpůsobit se novým podmínkám trhu, často vede až k likvidaci firmy a ukončení tak její činnosti. K nejčastějším dopuštěným chybám, které se firmy dopouštějí, jsou nejasně určené strategie, neefektivní vedení, nevhodný řídicí styl, špatná komunikace, nekvalitní koordinace prodej, nedostatek řídicích schopností a nedostatečná motivace pracovníků. (SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013)

Krise firmy se rozumí stav, ve kterém dochází trvale nebo po delší dobu k negativním odchylkám od vyžadovaného stavu. Takováto krize se může vyvíjet pomalu, pod kterými si lze představit růst nákladů, zánik trhů, či ve formě náhlé krize, které často přichází bez varování, řadí se zde přírodní katastrofy či státní zásahy. (*SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013*)

Příčiny krize uvnitř firmy (*SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013*):

- Surovinová krize
- Krize v rámci výroby
- Finanční krize
- Personální krize
- Krize know – how

Příčiny krize vně firmy (*SMEJKAL, V., RAIS, K., 2013*):

- Odbytové krize
- Rychlé a výrazné změny v cenové politice dodavatelů
- Legislativa
- Krize zákazníka

3.3 Firma

Firmu představuje podnikovou organizaci, v níž je seskupen určitý počet osob a věcných prostředků výroby, jako jsou stroje a zařízení, které jsou řízeny z jednoho centra. Úroveň těchto již zmíněných dvou výrobních faktorů, rozhodují o koncentraci výroby. Firmy, které představují nezávislou hospodářskou jednotku, za účelem prodeje svých statků a služeb, vystupují na trhu na straně nabídky, v tomto případě nabízejí své zboží, naopak na trhu výrobních faktorů vystupují na straně poptávky, kdy poptávají faktory od domácností. (*SEVEROVÁ, L., 2016*)

Jedná se o široký koncept strukturované organizace, která vede cíleně svou ekonomickou činnost. Jejich primárním cílem je maximalizace zisku a minimalizace nákladů. Mezi další cíle se řadí i zvyšování hodnoty podniku, snaha o vstup na zahraniční trh a maximalizace obrátu. (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013)

O tom, jakého rozsahu vlivu výroby se podílí firma na celkových prodejkách statku či služby v odvětvích, rozhoduje především počet zaměstnanců a podíl firem v odvětvích. Z tohoto hlediska lze rozlišit firmy podle velikosti a to na (VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv, 2008):

- Malé – do 50 zaměstnanců
- Střední – do 250 zaměstnanců
- Velké – od 250 zaměstnanců

Stupeň koncentrace výroby, velikost firmy, je ovlivňována fungováním trhu, tj. velikostí poptávky, surovinové zdroje, vzdálenost mezi místem produkce od místa odbytu.

Firmu lze charakterizovat podle následujících znaků (March, 1999):

- Soukromým vlastnictvím výrobních faktorů. Firma se má svobodně rozhodovat o tom co bude nakupovat a prodávat a volby trhu. Soukromé vlastnictví fyzického a peněžního kapitálu.
- Vysoký podíl tržní produkce firmy na její celkové produkci. Hlavním zdrojem peněžních příjmů je především prodej produktů. Bez těchto příjmů by nebylo možné získat další výrobní faktory a spotřební statky.
- Zisk jako hlavní cíl firmy. Zisk je cílovou funkcí každé firmy. Jedná se o rozdíl mezi celkovým příjmem a celkovými náklady firmy. Snaha o dosažení ekonomického zisku, o přebytek příjmů z prodeje nad výdaji na nákup výrobních faktorů.

(SEVEROVÁ, L., 2016)

3.4 Konkurence a konkurenční prostředí

Konkurence je vzájemné soupeření mezi firmami na trhu s cílem maximalizovat svůj zisk. Je to hospodářská soutěž, kdy se snaží získat nad ostatními výhody, která jim umožnuje dosáhnout jejich cíle. Proces konkurence je nedělitelnou součástí trhu, bez které by nemohl fungovat. Současná konkurence prochází různými vývoji, který se odráží i na vývoji trhu, má také různé typy a formy, ve kterých probíhá. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Základem konkurenčního prostředí jako takového je protichůdnost zájmů, které se střetávají na trhu, každý z účastníku trhu usiluje o realizaci svého cíle a dosahují ho často na úkor jiných účastníků. Každý z podnikatelů se snaží dosáhnout takové výhody, která ho posune dál nad ostatními. Svou konkurenceschopnost by měl podnikatel zakládat na nižších nákladech než ostatní podniky a vyšší kvalitě nabízených statků a služeb a zvolit takovou strategii, které zajistí větší poptávku po produkci. Konkurence je schopnost podniku nabízet příslušné statky a služby spotřebitelům, které jsou schopny obstát v konkurenčním prostředí, a to jak v národní, tak i na mezinárodní úrovni, vypovídá to o úspěšnosti firmy. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Je důležité znát, zda konkurence již existuje na trhu, kdy podnikatel vstupuje do podnikání, či konkurence ještě neexistuje, ale dá se předpokládat, že vstupem na trh tato „nová“ konkurence vznikne a ovlivní tak budoucí vývoj trhu. Se vstupem do konkurenčního prostředí, přicházejí s inovativním produktem, čím se podnikatel bude lišit od jiných, vytvářet konkurenční výhodou, kterou zákazníci postrádají od ostatních. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Rozlišujeme dále konkurenci na straně odběratel, dodavatele a vzájemně mezi nimi (Obrázek 3). V prvním případě, na straně odběratele, hrozí potenciální riziko, kdy odběratel přestane využívat služeb a výrobků podnikatele, a začne si své vstupy zajišťovat vlastními silami. Podnikatel může tak přijít nejen o potenciální zakázku, ale i o samotné zákazníky. V tomto případě je nutné dbát na sledování vývoje trhu, cen, včas reagovat na vzniklé situace, rozšiřovat či inovovat výstupy. Ve stejném případě je nutné počítat se

všemi možnými variantami i na straně dodavatele, který již nemusí využívat pro rozvoj svých činností podnikatele. (SEVEROVÁ, L., 2016)

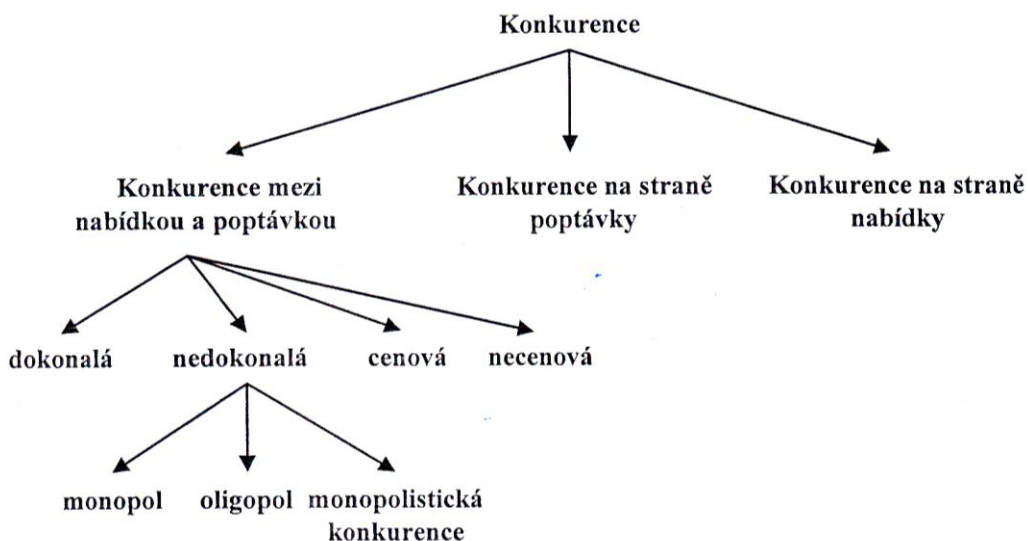
Konkurence je schopna vyplývat i ze substitutů, kdy na trhu mohou existovat shodné výrobky a služby. V tomto případě je nutné sledovat „trendy“ v oboru, vývoj výrobků, jaké materiály se využívají, jaké hrozby mohou nastat z konkurenčních náhrad a adekvátně na ně reagovat. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Před samotným zahájením podnikání by každý začínající podnikatel měl provést analýzu konkurence, podnikatel se tak seznámí s konkurencí, zdokonalí orientaci na trhu a dochází tak uvědomění si silných a slabých stránek produktu či služby podniku, identifikují se příležitostné hrozby, zjistí se potřeby zákazníka, co mu u konkurenčních podniků schází. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Podnik je považován za konkurenceschopný v případě, že je schopen (SEVEROVÁ, L., 2016):

- Udržet se na trhu a zvyšovat svůj tržní podíl
- Plnit své závazky vůči svému okolí, platit zaměstnancům mzdu, státu řádně odvádět daně, bankám splácet úvěry, dodavatelům platit za suroviny, materiály, polotovary, stroje a zařízení
- Nabízet na trhu takové statky a služby, za které je spotřebitel ochoten a schopen zaplatit
- Plnit své finanční závazky

Obrázek 3: Schéma konkurence



(SEVEROVÁ, L., 2016)

Mezi základní zdroje konkurenceschopnosti podniku, kdy se konkurence mezi firmami uskutečňuje ve dvou základních formách, a to v cenové a necenové konkurenci. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Cenová konkurence se projevuje prostřednictvím snižování ceny, kdy si firmy navzájem konkurují pomocí cen, smyslem tudíž je vyprodukovat větší množství produktů za nižší cenu. Touto metodou se snaží firma přilákat poptávku na svou stranu. Cenová konkurence je nejčastěji aplikována v oblasti služeb, při realizaci výrobku apod. Výsledkem je ovládnutí trhu a možnost určovat podmínky na trhu. Pro spotřebitele je tato forma velmi výhodná, jelikož své potřeby uspokojují za nízké ceny. Naopak pro podniky je tento druh konkurence riskantní až likvidní. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Necenová konkurence je oproti cenové zaměřena především na kvalitu výrobků, její růst, inovativnost výrobků, modernizace výrobních technologií, zapojení reklamy. Podniky se snaží získat spotřebitele na svoji stranu pomocí úspěšných reklam, vylepšením obalů u výrobků, poskytováním slev či výhodných balení, poukázat na jedinečnost výrobku a jeho kvalitu. (SEVEROVÁ, L., 2016)

3.5 Typy konkurenčního prostředí

V různých částech ekonomiky existují různé podoby konkurence mezi firmami v závislosti na tom, jak moc mohou ovlivňovat fungování trhu určitého statku. V konkurenčním prostředí rozlišujeme dva základní typy a tím jsou dokonalá a nedokonalá konkurence. Aby se jednalo o první či druhý typ konkurence, musí splňovat několik základních podmínek (Tabulka 1). (SEVEROVÁ, L., 2016)

Tabulka 1: Konkurence

		počet a velikost firem	charakteristika produktu	vstup a výstup do a z odvětví
dokonalá konkurence		mnoho malých firem	homogenní	snadný
nedokonalá konkurence	monopolistická	mnoho malých firem	diferencovaný	snadný
	oligopol	málo firem	diferencovaný nebo	částečné bariéry
	monopol	jedna firma	specifický (bez substitutů)	uzavřený

(Zdroj: vlastní zpracování na základě SEVEROVÁ, L., 2016)

Dokonalá konkurence

Dokonalou konkurencí se rozumí tržní situace, která představuje takový stav, kdy žádná z firem nemůže změnou své nabídky ovlivnit tržní cenu produktu. Tržní cena statku a výrobních faktorů se mohou měnit pouze při určité poptávce po statku na trhu. V dokonalé konkurenci existuje na trhu velký počet jak kupujících, tak i prodávajících, kdy žádný z nich nemá tak silné postavení na trhu, aby ovlivnil cenu či výstupy odvětví. Z tohoto důvodu je dokonalá konkurence označována jako „price taker“. Z toho vyplývá podstatná vlastnost dokonalé konkurence „nezávislost ceny na objemu produkce firmy“ což je dokonale elastická poptávka (SEVEROVÁ, L., 2016)

Tržní struktura dokonalé konkurence je založena na několika předpokladech, mezi něž patří, všechny statky jsou homogenní, není zde odlišnost z hlediska vzhledu, kvality či

ceny, všichni výrobci a spotřebitelé jsou dokonale informováni o množství a cenách výrobků, neexistuje zde riziko, všechny trhy mají volný vstup a výstup, odlišnost počtu firem v odvětví, podmínky vstupu nebo výstupu firem do odvětví a z odvětví, charakteristika vyráběného produktu, dostupnost informací a možnost volného obchodu s výrobními faktory. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Jedním z hlavních cílů každého výrobce je maximalizovat svůj zisk při prodeji svých výrobků. Naproti nim spotřebitelé se snaží uspokojovat své potřeby tím, že nakoupí od výrobců za co nejnižší cenu. Střetává se nám tak nabídka s poptávkou a vzniká nám tak konkurence napříč trhem. Proto je důležité nalézt tzv. rovnováhu mezi již zmíněnou nabídkou a poptávkou, díky čemuž nám vzniká rovnovážný bod. Tímto získáváme rovnovážnou cenu a rovnovážné množství. Kromě jiného nám tu vzniká konkurence na straně nabídky, ale i na straně poptávky. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Konkurence na straně poptávky je střet mezi poptávajícími, kteří chtějí uspokojit své potřeby (nakoupit co nejlevněji) i na úkor ostatních spotřebitelů. (SEVEROVÁ, L., 2016) Pokud tato konkurence roste, je to pobídka pro nabízející, aby zvýšili cenu.

Konkurence na straně nabídky je opak výše zmíněné poptávky. Týká se výrobců, kteří mezi sebou soupeří, aby prodali co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek. (SEVEROVÁ, L., 2016) Tímto se konkurence dále rozlišuje na cenovou a necenovou konkurenci. Cenová konkurence zahrnuje například zlevňování výrobků, výhodné balení 1 + 1, cílem je zvýhodnit výrobek v konkurenčním prostředí a omezit působení ostatních firem na spotřebitele.

Dokonalá konkurence není v praxi možná, jedná se spíše pouze o teoretický model, jelikož hlavním předpokladem tohoto typu konkurence jsou rovné podmínky pro všechny účastníky trhu. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Nedokonalá konkurence

Nedokonalá konkurence představuje takové prostředí na trhu, kdy firmy mohou změnami svých nabídek produkce působit na změnu tržní ceny statku. Je to forma soutěže, která je založena na porušování předpokladů konkurence a její rovnováhy. Charakterizuje ji především moc ovlivnit cenu ze strany kupujícího i prodávajícího, kdy je ovšem počet výrobků omezen a existují nehomogenní produkty, zároveň jsou firmy omezené v rámci vstupu a výstupu v odvětví a není zde stejný přístup k informacím. U nedokonalé konkurence rozlišujeme tři základní formy tržních struktur a tím jsou monopol, monopolistická konkurence a oligopol. (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013)

3.5.1 Monopol

Monopol či monopolní konkurence, která je protipólem dokonalé konkurence, představuje takovou formu, kdy produkce je tvořena pouze jedinou firmou, tento prodávající tak jako jediný rozhoduje o výši ceny, velikosti výstupu a její kvalitě. Vlivem monopolu neexistuje žádná konkurence na trhu. (SEVEROVÁ, L., 2016)

Monopolní konkurence se vyznačuje překážkami vstupu do odvětví, které se stávají zdrojem monopolní síly. Těchto překážek existuje velké množství, mezi hlavní se řadí (SEVEROVÁ, L., 2016):

- Úspory z rozsahu
- Patenty, ochranná práva
- Státní koncese a licence
- Ovládání významných zdrojů

3.5.2 Monopolistická konkurence

Jedná se o model trhu, který v sobě nese charakter monopolu, ale také prvky dokonalé konkurence. Jedná se o model, který se řadí svou formou k nedokonalé konkurenci. Tato nedokonalost se projevuje ve formě diferencovaných produktů, kdy produkty jednotlivých firem nejsou identické, ale z velké části odlišné a tyto produkty často působí řada faktorů, kterými mohou být například značka, reklama, zvyky

spotřebitelů. Základní předpoklady monopolistické konkurence jsou v tomto případě heterogenní statky a služby. Další podmínkou tohoto typu konkurence je velký počet firem v odvětví, jak malých, tak středních firem, které mají relativně malý vliv na trhu. Třetí podmínka zahrnuje volný vstup a výstup firem, poměrně malé bariéry při vstupu do odvětví, kdy mají možnost pomocí diferenciací produktu konkurovat na trhu a mít tak jednodušší výstup z odvětví, na trhu existuje poměrně malé riziko. (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013)

Aby se jednalo o monopolistickou konkurenci, měla by splňovat určité předpoklady, jakými jsou (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013):

- Produkt, který je firmami na trhu nabízen, je diferencovaný (substituty), jednotlivé produkty liší velmi málo. Diferenciace se týká nejen produktu, ale i dalších aspektů, příkladem může být umístění firmy či úroveň obsluhy ve službách.
- Subjektů na trhu je větší počet, a tak jeden výrobce může ovlivnit tržní cenu jen málo. Zpravidla jsou prodávajícími malé a střední firmy.
- Na trhu existuje dobrá informovanost. Jestliže by jeden výrobce zdražil svůj sortiment, velice rychle by se to mnoho zákazníků dozvědělo.
- Firmy musejí při vstupu na trh a odchodu z trhu překonávat jen malé bariéry.
- Na trhu existuje riziko.

3.5.3 Oligopol

Klíčovou vlastností oligopolní konkurence je malý počet firem v odvětví, kdy se jedná především o velké firmy s rozhodujícím podílem v nabídce, kteří jsou na sobě vzájemně závislí. Charakteristickým znakem je, že rozhodující část produkce dodává několik málo firem. Jednání firmy je ovlivněno nejen tím, jak jednají konkurenti, ale také tím, co od nich žádají poptávající. Firmy v oligopolu navzájem reagují na změny ceny produkce, ale i na změnu množství produkce, kvality či reklamy. Konkurence se realizuje pomocí necenových prostředků. (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013)

Vlastnosti oligopolu (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013):

- Relativně malý počet firem
- Vysoký stupeň vzájemné závislosti při jejich rozhodování (cena, množství a kvalita produktu)
- Různé bariéry propustnosti, které brání vstupu nových firem do průmyslu
- Firmy mohou vyrábět homogenní nebo heterogenní, ale také substituční produkty
- Kontrola cen

Modely oligopolu (BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R., 2013):

- Smluvní oligopol
- Oligopol s dominantní firmou
- Duopol

3.6 Analýza konkurenčního prostředí

Konkurence, která je všudypřítomná a je též nedílnou součástí podniku, se kterou se každý z podnikatelů musí umět vypořádat. Podnikání představuje nepřetržitou hospodářskou soutěž mezi podnikatelem a stávající konkurencí, jejichž zájem se zaměřuje na stejného zákazníka. (DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

Analýza konkurenčního prostředí podává detailní přehled o možné konkurenci na trhu, o jejich aktivitách, o aktuální situaci na trhu, o segmentu trhu, o nalezení nových příležitostí k růstu a přibližný odhad finanční náročnosti. Analýza napomáhá k určení klíčových konkurentů dané firmy a definici k vlastní marketingové strategii, která určuje směr k dosažení kýženého cíle, jaké strategie je výhodné používat a jak bude reagovat konkurence na strategii podniku, důvody jejich úspěšnosti. (DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

V okolí podniku existují faktory, které mohou takovéto okolí ovlivňovat a podílet se na jeho vývoji ať už pozitivním či negativním smyslu. Lze jej rozdělit na vnitřní a vnější okolí. Vnitřní okolí působí uvnitř podniku a má tak přímý dopad na řízení podniku. Naopak vnější okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí obsahuje faktory, které mohou mít na podnik vliv. Analýzou vnitřního okolí podniku lze zjistit silné a slabé stránky podniku a zajistit tak její zlepšení. (DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

Každý podnik je při své činnosti ovlivňován svým okolím. Nástroje, které jsou nejčastěji využívány k analýze konkurence makrookolí a jejich výsledky jsou důležité pro následující rozhodnutí z hlediska stanovení strategií na trhu, jsou jimi SWOT analýza a PEST analýza. (DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

3.6.1 SWOT analýza

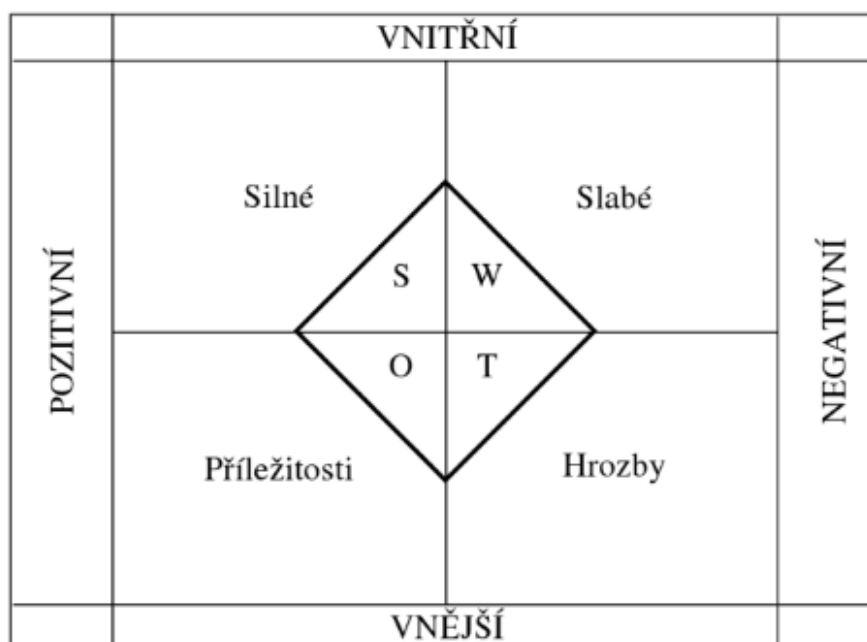
Jedna z nejužívanějších metod marketingu, jejíž základ tvoří strategická analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a možných

hrozeb (threats) za něž může vnější prostředí (Obrázek 4). (Dvořáček, Slunčík, 2012) Pomocí této analýzy lze identifikovat jaké jsou současné strategie firmy, jejich silná a slabá místa, schopnost se vyrovnat se změnami, které nastávají v konkurenčním prostředí. (JAKUBÍKOVÁ, 2013) Na základě těchto čtyř položek lze získat důležité informace, které nejen zhodnocují vývoj firmy, ale přidávají jí na charakteru. Bývá často označována jako analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní má vliv na silné a slabé stránky, naopak vnější na hrozby a příležitosti. (JAKUBÍKOVÁ, 2013)

Stojí na klasifikaci a hodnocení jednotlivých faktorů (DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., 2012):

- *Silní stránky* (Strengths) – poskytují informace o konkurenční výhodě na trhu či pozici v porovnání s konkurencí. Smyslem silných stránek pro podnik je určení si strategického plánování, díky tomu může firma navyšovat úroveň podniku, zisk, podíl na trhu.
- *Slabé stránky* (Weaknesses) – v této oblasti se zjišťují takové stránky podniku, v nichž není dostatečně silná, je třeba ji naopak zdokonalit či odstranit možná rizika. Představují situace, které brání růstu tržeb, ztrácí svůj podíl na trhu a ztrácí tak svoji konkurenceschopnost.
- *Příležitosti* (Opportunities) – jsou pozitivní faktory, které mohou v budoucnu ovlivnit narůstající podnikání, naskytnutí nových příležitostí na trhu. Všechny tyto možné příležitosti, které vycházejí ze silných stránek, by měly být dostatečně analyzovány, správně zpracovány a vyhodnoceny.
- *Hrozby* (Threats) – působí naopak oproti příležitostem negativním způsobem pro firmu, kdy do budoucna oslabuje konkurenceschopnost podniku na trhu. Tato stránka vede ke snížení tržeb a ztrátě podílu na trhu. U každé z hrozeb by měla být navržena možná řešení, které by minimalizovali, či v lepším případě odstranily hrozby.

Obrázek 4: SWOT analýza



(DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

3.6.2 PEST analýza

Analýza „Political, Economic, Social and Technological“ faktorů, jedním z nejdůležitějších nástrojů strategického řízení, který se především zaměřuje na makroekonomické, vnější podmínky podniku. Pomocí výsledků PEST analýzy lze zjistit možné příležitosti či hrozby, které se dále dají využít při sestavování SWOT analýzy. (DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., 2012)

Firma tento typ analýzy provádí v případě, že si zamýšlí nad svým strategickým plánem z dlouhodobého hlediska či v případě, kdy se rozhoduje nad realizací velkého projektu. Je třeba určit, do jaké hloubky se bude analýza uskutečňovat. Snaha odpovědět na otázky: Které z faktorů mají vliv na firmu? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti pro firmu důležité? (DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

Cílem PEST analýzy je identifikace faktorů, které ovlivňují činnosti podniku, jsou jimi faktory (DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P., 2012):


- *Politické* => politická stabilita, legislativa regulující podnikání, ochrana spotřebitele, daňová politika, pracovní právo, předpisy pro mezinárodní obchod nebo předpisy EU, tvoří tak rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti
- *Ekonomické* => ekonomický růst, HDP, fáze ekonomického cyklu, státní výdaje, monetární politika, měnový kurz, nezaměstnanost a inflace, životní minimum, průměrná výše důchodů obyvatelstva, ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele
- *Sociální* => působí ve dvou rovinách, a to jak kulturní, tak sociální – zvyky kupujících, kulturní hodnoty, rozdělení příjmů, změna životního stylu, chování žen a mužů, vzdělání
- *Technologické* => státní výdaje na výzkum a vývoj, snaha o inovace, technologické změny, výrobní, komunikační, dopravní, skladovací, internet, patenty, umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat tak jejich konkurenceschopnost

PEST analýza se řadí mezi nejběžnější variantu, která obsahuje rovněž také variace PEST + EL analýza. PESTEL analýza zahrnuje k předešlým ukazatelům další dva, kterými jsou „Legal“ (L) a „Environmental“ (E). Existuje také i LONGPEST analýza, která se kromě již zmíněných faktorů zaměřuje také na faktor lokální (LO), národní (N) a globální (G). (DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P., 2012)

4 Vlastní práce

Druhá polovina bakalářské práce se soustředí na vybranou firmu Kittfort Praha s. r. o., na které jsou z praktického hlediska ukázány poznatky z teoretické části práce. V první řadě bude představena již zmíněná firma Kittfort a její konkurenti na trhu. Dále bude uplatněna metoda na zhodnocení konkurenčního prostředí v podobě SWOT analýzy, jejím vyhodnocením silných a slabých stránek firmy.

4.1 Představení společnosti Kittfort Praha s. r. o.

- *Název:* KITTFORT Praha s.r.o.
- *Sídlo:* Radlická 608/2, 150 00 Praha 5 – Smíchov
- *IČO:* 26704064
- *Provozovna:* Hornátky 1, 277 11 Neratovice
- *Právní forma:* Společnost s ručením omezeným
- *Předmět podnikání:* výroba a dovoz chemických látek a chemických přípravků klasifikovaných jako výbušné, oxidující, extrémně hořlavé
- *Počet zaměstnanců:* 44 (k roku 2018)
- *Webové stránky:* <https://www.kittfort.cz/>
- *Základní kapitál:* 8,2 mil. Kč
- *Den zápisu do OR:* 5. června 2002
- *Logo:* 

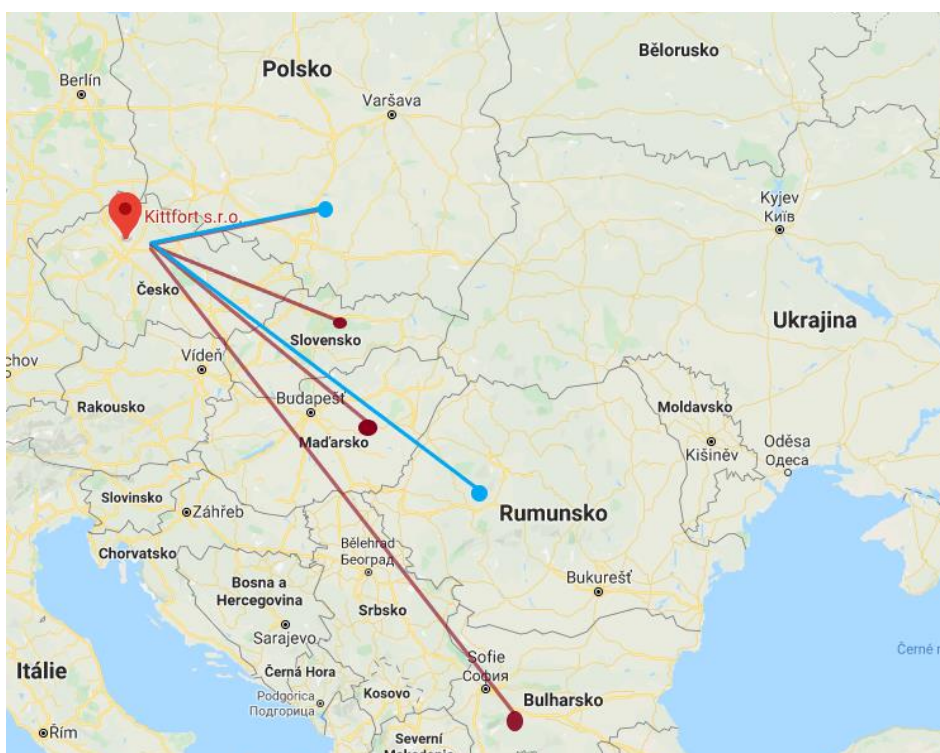
Obrázek 5: Logo společnosti Kittfort



(Zdroj: www.kittfort.cz)

Společnost Kittfort Praha s.r.o. představuje českou rodinnou firmu, která se objevila na trhu v roce 1993. Firma Kittfort působí nejen na českém trhu, ale také v dalších zemích, jakými jsou Slovensko, Maďarsko, Bulharsko a do budoucna se připravuje ke vstupu na polský a rumunský trh (Obrázek 6).

Obrázek 6: Mapa, export firmy Kittfort



(Vlastní zpracování s využitím zdroje: Google map, umístění firmy Kittfort)

Na počátku 90. let začínala firma velmi skromně, rodina se rozhodla začít podnikat v pronájmu menší garáže na Černém mostě, která sloužila nejen jako výrobní, ale zároveň i menší sklad. První investice byla na koupi míchačky na beton pro výrobu prvotního produktu, zvaný „dřevotmel“. Společnost Kittfort, která se na svém začátku věnovala především výrobě tmelu, nese ve svém názvu právě tento produkt „KITTFORT“ v překladu skládající se ze dvou slov, a to *tmel* a *pevný/pevnost*. Vše bylo zpočátku vyráběno ručně od uzavírání plechovek s dřevotmelem po navrhování a malování jednoduchých etiket. Postupně inovovali výrobek o různé odstíny tmelu černá, bílá a různé odstíny hnědé. Firma se rozrostla, rozšiřovala sortiment o sklenářský tmel, o vzorkovnický malířských barev, nové druhy tmelů a chemických prostředků. Stará garáž byla v roce 1993 nahrazena pronájmem haly v Hornátkách poblíž Neratovic, kde sídlí firma dodnes.

Nakoupily se nové stroje, které nejen usnadnily výrobu, ale i navýšily vyrobené množství výrobků.

Koncem 90. let začala exportovat své výrobky i na zahraniční trh – Slovensko a Maďarsko. Od roku 2010 se dostala na trh Bulharska. V roce 2015 se rozhodla společnost odkoupit prostory v Horňátkách a mohla tak uskutečnit rekonstrukci budov. Díky tomu se stala firma součástí projektu na revitalizaci s podporou Evropské unie a jejího evropského fondu pro regionální rozvoj, *operačního programu OP PIK*.

Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (OP PIK), který slouží na podporu českých podnikatelů v programovém období 2014–2020. Vynaložené finanční prostředky slouží na spolufinancování projektů zahrnující zpracovatelský průmysl a související služby. Z Evropského fondu pro regionální rozvoj je vyhraněno pro tento typ operačního programu celkem 4,3 mld. EUR (cca 110 mld. Kč). Operační program OP PIK se zaměřuje na zvýšení inovační výkonnosti podniků, využití výsledků průmyslového výzkumu a experimentálního vývoje a rozvoj podnikání a konkurenceschopnosti malých a středních podniků. Podporují tak snížení energetické náročnosti podnikatelského sektoru, ke zvyšování podílu energie z obnovitelných zdrojů, uplatňování nových technologií v energetice, rozvoj informačních a komunikačních technologií a rozšíření vysokorychlostních přístupových sítí.

Pomocí již zmíněného programu OP PIK a dvou letech příprav, došlo v letech 2017 až 2018 ke komplexní rekonstrukci výrobních a skladovacích prostor (Obrázek 7). Stavbou nového logistického a expedičního centra se navýšila kapacita až 1 200 paletových míst, dochází tak ke zlepšení a k rychlejšímu zásobování konečných spotřebitelů. Pomocí přestavby se zcela přeměnily a zmodernizovaly prostory areálu, přešlo se na úspory energií a doplnění o nové moderní plnoautomatické linky na výrobu barev, tmelů, lepidel, stěrek a štuků.

Obrázek 7: Fotky z rekonstrukce haly v letech 2017-2018



(Zdroj: fotografie z www.kittfort.cz)

4.2 Produkty firmy Kittfort

Řadí se mezi významné výrobce interiérových a tónovacích barev, lepidel, tmelů, pryskyřic, technologické drogerie, stavebních surovin a dalších přípravků určené pro zahradu.

- Malířské nátěry – interiérové, ořezuvzdorné, omyvatelné, termoizolační bílé či tónované nátěry, dále vápenaté a latexové, tekuté či práškové barvy
- Barvy a nátěrové hmoty – vodou ředitelné lazury a emaily, mořidla a epoxidové laky, vypalovací barvy, stříbřenka, syntetické dekorační barvy, asfalto hliníkové nátěrové hmoty, modelářské barvy
- Tmely, stěrky, štuky a sádry – tmely na zdivo a sádrokarton, tmely na dřevo, na kov, beton či umělé hmoty, žáruvzdorné tmely, šěrky, štuky a sádry
- Polyesterové a epoxidové pryskyřice – laminovací pryskyřice, epoxidové lepicí pryskyřice, skelné tkaniny
- Lepidla – disperzní lepidla na polystyrenové podhledy, lepidla na tapety a bordury
- Disperze, penetrace, malířské suroviny – disperze, penetrace, malířská běloba, křídý a cementy
- Technické suroviny – hydroxidy, chlorové vápno, modrá skalice, sůl, kostní kliš,
- Čistící přípravky a odmašťovače – čištění odpadů, čističe pro domácnost, technické čističe a odmašťovače

Obrázek 8: Produkty firmy Kittfort



(Zdroj: www.kittfort.cz)

- *Technické kapaliny* – odstraňovač nátěrů, odrezovače, fermeže, kyseliny, peroxidy, kapaliny do ostříkovačů
- *Přípravky pro zahradu* – čističe odpadů, pro domácnost, odmašťovače

4.3 Působení společnosti Kittfort Praha s. r. o. na trhu

Nabídkou svého bohatého sortimentu se snaží zaujmout několik velkoobchodů a obchodních řetězců (Tabulka 2): výběr hlavních odběratelů firmy Kittfort v rámci České republiky, Slovenska, Maďarska a Bulharska. Své zboží dodává v rámci ČR do velkoobchodů, jakými jsou Solvent a. s., Panter Color, PPG Decho Czech a. s., Silesia Color či Prozk, či obchodních řetězců, které jsou známé nejen pro svůj sortiment ohledně produktů pro domácí kutily, ale stavebnictví či nezbytnosti pro drogerii: OBI, Bauhaus, a to jak na Slovensku, tak i v Maďarsku, dále pak Globus či Tesco. Společnost Kittfort se prosadila na Slovensku v rámci velkoobchodů například u Colorlak SK, PPG SK nebo Solvent SK. Dále v Maďarsku exportuje své výrobky do velkoobchodů Chemostart ANDA, Ciklon a Piktora, nově pak do Bulharska do velkoobchodu Devamor.

Tabulka 2: Seznam odběratelů společnosti Kittfort Praha s. r. o.

Velkoobchody				Obchodní řetězce		
CZ	SK	HU	BG	CZ	SK	HU
Solvent a. s.	Colorlak SK	Chemostart	Devamor	OBI	OBI	OBI
Panter Color	PPG SK	ANDA		Bauhaus	Bauhaus	Bauhaus
PPG Decho Czech a. s.	Solvent SK	Ciklon		Globus		
Silesia Color		Piktora		Tesco		
Prozk						

(Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat od společnosti Kittfort Praha s. r. o.)

Firma Kittfort nabízí od posledního roku své produkty i prostřednictvím e-shopu v rámci ČR. Webové stránky jsou přizpůsobeny nejen v českém spotřebitelům, ale i těm zahraničním. Kromě nejpoužívanějších jazyků angličtiny a němčiny, je jazykové nastavení uzpůsobeno pro slovenské, maďarské, bulharské, rumunské a polské spotřebitele.

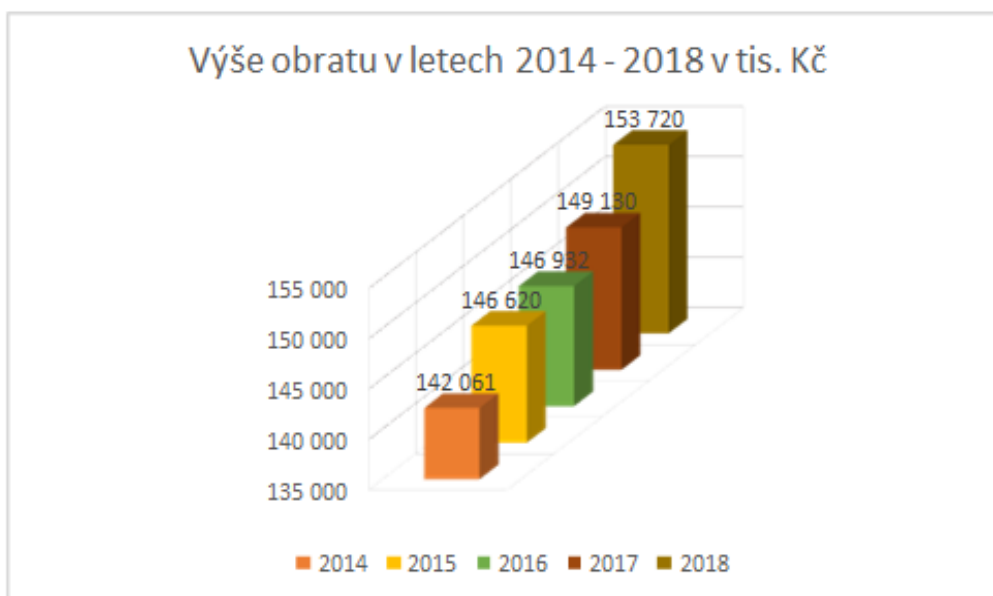
Jelikož firma Kittfort disponuje výrobní homogenizační, dispergační míchacími zařízeními, které jsou napojená na automatická dávkování a balící linky, může se tak věnovat dále, kromě výroby svých produktů, i poskytování služeb ve formě pomoci s konečnou přípravou podoby výrobku. Tato forma služby zahrnuje rychlou, nízkonákladovou výrobu a umožňuje rychlejší přístup k zabalení všech druhů materiálu od tekutých, viskózních, práškových, pastovitých a také kusových do lahví, kelímků, kbelíků, PE sáčků, kartuší, tub a sprejů.

Na webových stránkách firma pro své spotřebitele nabízí produktové letáky, poskytuje katalogy, informační brožury a podrobné návody pro správné využití zakoupených výrobků. K dispozici jsou i názorná informační videa, ze kterých si lze lépe představit využití produktu a také výhody, které obnáší v rámci aplikace produktu. Aby si spotřebitel mohl lépe představit, jaký výběr má z možnosti různých odstínů od malířských barev po dřevotmel, je mu umožněno se prostřednictvím webových stránek stáhnout vzorkovnice příslušného výrobku. Ohledně barev v interiéru poskytuje svých zákazníkům inspiraci při tvorbě interiéru a rady, jaké barvy jsou vhodné v kombinaci s ostatními, jak pracovat se samotným prostorem, aby byl vytvořeno místo s požadovanou atmosférou. Nabízí tak volbu mezi studenými, teplými a neutrálními barvami, poukazuje na to, které například barvy opticky zvětšují a prodlužují, které naopak zúžují nebo zkracují prostor. Pro případné další rady a inspirace firma odkazuje na Studio interiérového designu B&B, se kterou spolupracuje.

Firma se také snaží zaujmout své spotřebitele prostřednictvím různých bonusových akcí, kdy například zákazníci měli možnost získat během 12 měsíců za nákup vybraných výrobků okamžitou odměnu, a to v nejrůznějších podobách, pro příklad – tablety, kávovary, kamery do auta, autokompresory, náplně do kávovarů a osvěžující nápoje.

Z hlediska finanční analýzy podniku (Graf 1) lze usoudit, že v letech 2014 až 2018 mají hodnoty vývoje obratu postupný každoroční nárůst. V letech 2015 až 2016 dochází ke konstantnímu nárůstu oproti roku 2014, kdy došlo k navýšení o 4 871 tis. Kč. K významnějšímu navýšení došlo v roce 2018 oproti roku 2014 o 11 659 tis. Kč. Celkově se dá říci, že meziročně dochází cca ke 3–4 % meziročnímu růstu, a to především od roku 2016/2017 dodnes. Firma pracuje se stálými zákazníky a získávat na svoji stranu nové, stále inovovat své produkty, rozšiřovat a přispívat na trhu svými novým sortimentem a vyslyšet tak své spotřebitele, hledět na to, co postrádají. Částečný podíl na růstu obratu má také dílčí navýšení cen okolo 1 % nejčastěji.

Graf 1: Vývoj obratu v letech 2014–2018



(Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých dat od firmy Kittfort)

4.4 Hlavní konkurenti na trhu

Obrázek 9: Logo HET s. r. o.



4.4.1 HET spol. s. r. o.

Webová stránka: <https://www.het.cz/>

(Zdroj: www.het.cz)

Firma HET spol. s. r. o., která je českou výrobně obchodní společností, začala v oboru stavebních hmot podnikat v roce 1991. Zprvu distribuovala malířské suroviny a předměty. Od roku 1993 obohatila svůj sortiment o nátěrové hmoty, dále přibyly interiérové disperzní a fasádní barvy. Řadí se mezi druhé největší výrobce nátěrových hmot v České republice. V rámci zahraničí se objevuje na trhu Slovenska, kde působí prostřednictvím dceřiné společnosti. Dále pak Maďarsko, Bulharsko, Polsko, Ukrajina a Rusko. Export představuje řádově 25 % ročního obrátu. Dlouhodobě se snaží investovat do marketingu a marketingové komunikace. Příkladem může být partnerství Tipsport extraligy ledního hokeje nebo partnerství fotbalového klubu FK Teplice. Firma HET získala také ocenění v kategorii Produkty a technologie roku: 2010 výrobku Brillant Creative. Společnost HET v posledních letech díky svému širokému portfoliu produktů a rozsáhlé distribuční síti, která je orientována na všechny klíčové segmenty maloobchodního i stavebního trhu a exportním aktivitám, díky čemuž dosahuje společnost velmi dobrých obchodních i ekonomických výsledků.

Obrázek 10: Logo Primalex a. s.



4.4.2 Primalex a. s.

Webová stránka: <http://www.primalex.cz/>

(Zdroj: www.primalex.cz)

Firma Primalex jako taková se objevila na trhu v roce 1968, v době, kdy do Československa dorazil fenomén „květinových dětí“. Jednalo se o tzv. děti, které byly pronásledovány režimem, hlavně za protisocialistickou činnost a vyhýbání se vojenské povinnosti. Významným místem, které sloužilo, k projevům proti režimu, bylo například Lennonova zeď v Praze na Kampě. V již zmíněném roce přichází firma Primalex

s výrobkem zvaný tehdy Primel, který představoval bílou nátěrovou hmotu. Od roku 1989 byla zavedena nová výrobní linka a s ní i nová hala, tím se zaváděla nová značka Primalex, která převedla svou formu na akciovou společnost. Později začal produkovat nejenom známou bílou barvu, ale přicházela i s novými trendy a inovacemi. Hlavní produkty, na které se firma Primalex zaměřuje, jsou nejen interiérové barvy, ale i fasádní barvy a omítky, barvy na kov a dřevo či spreje.

Zaměření pouze na barvy, tipy, jak s nimi zacházet, poskytnutí poradny, informace o tom, v jakých obchodech se nacházejí, ukázán životní příběh, ceníky produktů, udávání inspirace a možných trendů, mobilní aplikace Primalex.

Obrázek 11: Logo Den Braven a. s.

4.4.3 Den Braven a. s.



Webová stránka: <https://www.denbraven.cz/>

(Zdroj: www.denbraven.cz)

Společnost Den Braven vznikla v roce 1974 v Holandsku, jejímž zakladatelem byl pan Kees den Braven. Na českém trhu se poprvé objevila v druhé polovině devadesátých let, kdy byla založena společnost Den Braven Czech and Slovak jako dceřiná společnost Den Braven Sealants z Holandska. Firma se zabývá výrobou tmelů, nátěrů, penetrací a disperzních příměsí, lepidel, sypké směsi apod. Přední výrobce na trhu v oblasti stavební chemie.

Společnost Den Braven vlastní celkem šest poboček, jeden výrobní závod a hlavní centrálu v rámci České republiky. Včetně Prahy existuje pobočka také v Brně, Hradci Králové, Ústí nad Labem, Stříbře a Českých Budějovicích, výrobní závod se nachází v Přerově.

4.5 Analýza konkurenčního prostředí

Seznam velkoobchodů a obchodních řetězců firmy Kittfort ve srovnání s vybranou konkurencí:

Tabulka 3: Zastoupení odběratelů firmy Kittfort ve srovnání s konkurencí

	<i>Kittfort s. r. o.</i>	<i>HET s. r. o.</i>	<i>Primalex a. s.</i>	<i>Den Braven a. s.</i>
Obchodní řetězce				
Bauhaus	X	X	X	X
Baumax		X	X	X
Globus	X	X	X	X
Hornbach		X	X	X
OBI	X	X	X	X
Tesco	X			
Velkoobchody				
Barvy a laky drogerie		X	X	X
Dům barev		X	X	
Panter Color a. s.	X	X	X	
PPG Decho Czech a. s.	X		X	
Prozk s. r. o.	X	X	X	
Silesia Color	X	X	X	
Solvent a. s.	X			
Svět barev	X	X	X	X
Stavebniny DEK a. s.		X		X

(Vlastní zpracování na základě poskytnutých dat od společnosti KITTFORT s. r. o. a zdrojů: HET s. r. o., Den Braven a. s., Primalex a. s.)

Výrazným konkurentem (Tabulka 3) pro firmu Kittfort je v tomto ohledu společnost HET, která má větší vliv ve světě velkoobchodů i obchodní řetězců, kde firmě Kittfort naopak schází – příkladem může být Baumax či Hornbach z obchodních řetězců, ze strany velkoobchodů jsou jimi Dům barev, Barvy a laky drogerie nebo také Stavebniny DEK a. s. U společnosti Den Braven se na první pohled může zdát, že její zastoupení není tak velké, ale společnost vlastní také šest svých dalších poboček rozložené v rámci České republiky, kde si zákazníci mohou, potřebné zboží vyzvednou sami. Poslední z konkurentů, firma Primalex, která má již od 60. let zásobuje trh svými známými

malířskými barvami a jejich různými odstíny, se vyskytují ve všech známých obchodních řetězcích pro kutily a stavebniny, i známých velkoobchodech.

4.5.1 SWOT analýza

Tabulka 4: SWOT analýza

<i>Silné</i>	<i>Slabé</i>
<p>Nové a moderní technologie</p> <p>Revitalizace budovy, rozšíření skladu, zvýšení kapacity, úprava prostorů</p> <p>Inovativnost produktu, nabídka širokého spektra výrobků</p> <p>Export do zahraniční – snaha proniknout na zahraniční trh</p> <p>Každoroční růst společnosti</p>	<p>Finanční zázemí</p> <p>Volný kapitál za platbu suroviny</p> <p>Malé skladové prostory pro výrobky k prodeji</p>
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<p>Rozšířit dovoz jak zahraniční, tak i tuzemský trh</p> <p>Rozšiřovat své know-how</p> <p>Optimalizovat produkty</p> <p>Posílit vývoz do velkoobchodů</p> <p>Výhodnější nákup surovin v rámci jednoho nákupu</p>	<p>Sílící vliv konkurence z pohledu vlivu na ceny</p> <p>Výkyvy kurzu CZ/EUR</p> <p>Rostoucí platy zaměstnanců</p> <p>Nedostatek zaměstnanců</p>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pomocí SWOT analýzy (Tabulka 4) byly zjištěny silné a slabé stránky z vnitřního prostředí firmy a její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí společnosti na základě informací od firmy Kittfort.

Silné stránky

Za silné stránky firmy se řadí automatizace výroby, rozšiřující se sortiment, firma stále inovuje a optimalizuje své výrobky, každý rok se snaží přijít s novinkou na trh, vytváří různé akce pro své zákazníky (bonusové body, výhry). Na svých webových stránkách poskytuje rady a tipy, jak se výrobky používají ať už z návodu či pomocí názorných videí na vybraný sortiment. Díky revitalizaci budovy v letech 2017/2018 a nákup nových strojů se usnadnila a zrychlila výroba, zároveň došlo k navýšení kapacity skladů. Firma tak využívá moderní automatizované technologie pro produkci. Své výrobky rozváží nejen v rámci ČR, ale snaží se i exportovat své produkty hlavně do středních a východních zemí Evropy (Slovensko, Maďarsko, Bulharsko), společnost každým dalším rokem roste.

Slabé stránky

Jedna ze slabých stránek, která firmě brání v růstu je finanční zajištění, které není tak značné oproti konkurenčním firmám a brání tak k vyššímu růstu. Další slabou stránkou podniku je poskytování volného kapitálu pro platby surovin dopředu, kdy firma přichází o skonta za platbu ve výši 2 %. Skladovací prostory, které jsou i po rekonstrukci pouze dostačující, ale vzhledem k velikosti výroby a poskytování služeb pro odběratele a spotřebitele je pro podniku stále malé.

Příležitosti

Příležitostí společnost je zejména posílení vývozu do velkoobchodů, získávat na svou stranu více odběratelů a upevnit tak trvalejší spolupráci s nimi. To samé ohledně exportu se týká i zahraničního trhu v rámci Evropy – úspěšně se zařadit na polský a rumunský trh a rozšířit sortiment na trhu v Bulharsku. Co by dále bylo pro společnost prospěšnější je začít nakupovat suroviny v rámci jednorázového nákupu za výhodnější ceny.

Hrozby

Z hlediska potenciálních hrozeb společnosti jsou zde možnosti vlivu konkurence na cenu, za které nabízí své zboží na trhu. Dále vzhledem k tomu, že firma pracuje s různými druhy chemických látek, z nichž některé jsou mnohdy i výbušné, se výroba těchto produktů nachází mimo hlavní komunikaci. Společnost si proto nejčastěji vybírá zaměstnance pouze z blízkého okolí, což ji do určité míry limituje. Se zaměstnanci souvisí i možnost rostoucích platů, kdy si firma ne vždy může dovolit zaměstnat takový počet pracovníků. Jednou z posledních zmíněných hrozeb jsou výkyvy kurzu měny CZ/EUR, vystavení se měnovému riziku – zhodnocení nebo znehodnocení měny ovlivňující nákup a prodej zboží.

5 Výsledky a diskuse

Hlavním cílem bakalářské práce, v části praktické, bylo zhodnocení konkurenčního prostředí společnosti Kittfort Praha s. r. o., podání informací o ní a jejích vybraných konkurentech na trhu v České republice. Konkurenční prostředí, ve kterém se firma bezprostředně nachází, je forma nedokonalé konkurence, na trhu existuje mnoho různých malých, středních i velkých firem, které nesou určité rysy oligopolu i monopolistické konkurence, mají k dispozici volný vstup a výstup z/do odvětví s částečnými bariérami, jejich produkty jsou často substituty, ale i charakteristické svou částečnou odlišností.

Přestože je firma Kittfort malý rodinný podnik, proti níž stojí silná konkurence, a to především z hlediska finančního zajištění, firma vykazuje stabilní hodnoty, příkladem je vývoj obratu, který se každoročně navyšuje, snaží se vytvářet nové produkty a inovovat staré, rozšiřovat své know-how, vycházet vstříc svým zákazníkům, dodržovat dobré vztahy s odběrateli, rozšiřovat svůj prodej do více velkoobchodů a exportuje i na zahraniční trh ve střední a východní Evropě. Během let 2017/2018 revitalizovala budovu, zakoupila nové výkonnější stroje, které urychlují proces výroby a navyšují tak produkci za den. Výkony podniku jsou rostoucí.

Závěrem praktické části byla vytvořena SWOT analýzy pomocí níž, byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti, a její příležitosti a hrozby. Z analýzy je patrné, že silnou stránkou firmy Kittfort je vytváření nových výrobků, které téměř každým rokem inovuje, vychází vstříc svým spotřebitelům, vytváří pro ně poutavější a modernější produkty, exportuje na zahraniční trh. Jejich slabinou je ovšem ne tak veliké finanční zázemí oproti konkurentům firmy, jelikož některé velkoobchody převyšují finanční možnosti podniku. Druhý problém, který firmu tíží je volný kapitál za platbu surovin ve formě skonta, kdy ztrácí při včasné platbě 2 % z prodeje. V některých ohledech se tato situace dá označit jako konkurenční výhoda, cenové zvýhodnění, které tak vytváří lepší podmínky pro nákup a podpořit tak včasnou platbu od odběratele, díky tomu získává své finance dřív, ale se ztrátou 2 % z původní ceny, může si sice svoji cenu korigovat ve formách zvýšení či snížení ceny, jsou tu ovšem ale momenty, kdy není příliš výhodné vést cenovou válku se svou konkurencí. Příležitostí firmy jsou rozhodně možnost rozšiřovat zahraniční

spolupráci, vstupovat na nový trh, dále rozšiřovat své know-how, optimalizovat své produkty. Hrozbou pro firmu Kittfort může mít silící vliv konkurence z hlediska ceny na trhu, vstup nové konkurence na trh, může docházet tak ke snížení zájmu o sortiment podniku, nedostatek zaměstnanců či časté výkyvy kurzů měn, které mohou negativně ovlivnit prodej na trhu.

Posledním z cílů bakalářské práce bylo podání případných návrhů pro společnost, pro jejich zlepšení chodu firmy. To je ovšem na jednu stranu složité, vžít se do role podnikatele, jelikož firma disponuje širokým sortimentem, poskytuje služby ostatním velkoobchodům/maloobchodům, vyvází na zahraniční trh, co je ovšem znepokojuje je jejich finančního zázemí, které je oproti své konkurenci více omezuje. Jedním z návrhů pro podnik by mohlo být zvážení výhod volného kapitálu pro podnik, zda se doopravdy vyplatí nabízet cenovou výhodu ve formě skonta a nezískávat své zákazníky pouze na cenou udičku slev, ovšem na trhu je silná konkurence, se kterou se ohledně ceny těžko bude bojovat. Co by mohlo pomoci je výhodnější výběr dodavatelů surovin pro výrobu v rámci jednorázového nákupu, který by byl méně nákladný pro firmu, komplexnější dodávky a přijatelnější ceny, čímž by se zkorigovala dodávka surovin ve stejný čas při účelném výběru jiných dodavatelů surovin.

6 Závěr

Cíl bakalářské práce byl postaven na problematice postavení vybrané firmy v konkurenčním prostředí. Jedná se o téma, které je v dnešním světě stále aktuální a je třeba mu věnovat svou pozornost jako podnikatel. Práce se skládá s teoretické a praktické části.

První část práce, část teoretická, byla věnována vysvětlení klíčových pojmů bakalářské práce a vhodné zpracování literární rešerše, kde na základě podkladů z odborné literatury byly vypracovány v jednotlivých kapitolách pojmy trh – jeho charakteristiku a subjekty, tržní mechanismus, obchodní závod – podnik a podnikání, typologie podniku život podniku a časté příčiny jeho zániku, firma, konkurence, druhy konkurenčního prostředí a jejich dělení, závěr práce je věnován dvěma druhům analýzy konkurenčního prostředí – PEST a SWOT analýza.

Praktická část byla vypracována na základě poznatků z teoretické části, která se zaměřila na vybranou firmu Kittfort Praha s. r. o., poskytnutí základní informací o ní – historie, předmět činnosti podniku, prostředí trhu, na kterém působí, její chování a udání základních informací o konkurenci firmy. Společnost Kittfort se nachází rozhodně v nedokonalé konkurenci, na trhu se vyskytují jak malé, střední i velké podniky, které představují podstatnou konkurenci, nesou určité rysy oligopolu i monopolistické konkurence, které vytváří podobné výrobky, ale stále si zachovávají svoji menší ojedinelost. Ze SWOT analýzy vyplynulo, že firma Kittfort se v posledních letech snaží modernizovat nejen svoje prostředí pro výrobu, zavádí nové technologie a stroje v rámci výroby které přispívají k produkci většího množství. Dává si za každoroční cíl inovovat své produkty a vytvářet pro své spotřebitele nové výrobky, triky a možnosti využití. I když se česká rodinná firma, která působí na trhu od roku 1993, řadí se mezi malé podniky, stále si udržuje své postavení na trhu vůči silným konkurentům, kteří mají široké finanční možnosti, která je jednou z bariér podniku, ale firma každým dalším rokem roste, nepůsobí pouze na tuzemském trhu, ale i v zahraniční v rámci střední a východní Evropy, nachází se téměř ve všech známých obchodních řetězcích s tímto druhem sortimentu a usiluje o vývoz do více velkoobchodů. Větší finanční zázemí, které ovlivňuje a omezuje její možnosti

většího růstu. S bojem s cenovou konkurencí souvisí i potřeba volného kapitálu s využitím skonta za včasnou platbu, při které firma přichází o 2 % z platby za zboží. Příležitost, kterou by firma mohla zvážit, a která by pozměnila výdaje firmy, je výhodnější výběr dodavatelů surovin určenou pro výrobu v rámci jednorázového nákupu, pořizovat suroviny za příznivější ceny. Jednou z budoucích příležitostí je dále exportovat své výrobky do dalších zahraničních zemí a propagovat svůj sortiment nejen na tuzemském trhu, rozšiřovat své know-how. Z analýzy firmy je patrné, že převažují silné stránky nad slabými, což potvrzuje, že firma je konkurenceschopná.

7 Seznam použitých zdrojů

BRČÁK, J., SEKERA, B., SVOBODA, R.. 2013. *Mikroekonomie - teorie a praxe*. Plzeň : Aleš Čeněk, 2013. - 283 s., 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.

DVOŘÁČEK, J. - SLUNČÍK, P. 2012. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha : C.H. Beck, 2012, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

HORÁKOVÁ, H. 2003. *Strategický marketing, 2., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

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

SMEJKAL, V., RAIS, K. 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích, 4 vydání*. Praha : Grada Publishing, 2013, 88 s. Expert, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol. 2015. *Podniková ekonomika 6. přepracované a doplněné vydání*. Praha : C.H. Beck v Praze roku 2015, 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

VEBER, J, SRPOVÁ, J, a kolektiv. 2008. *Podnikání malé a střední firmy 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

89/2012,, *Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník*. 2012.

2016. Analýza pěti sil 5F. *Managment mania*. [Online] 22. květen 2016. <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

Den Braven a. s. [Online] <https://www.denbraven.cz/>.

HET s. r. o. [Online] <https://www.het.cz/cs/het-vic-nez-barvy/text.html?id=112>.

KITTFORT s. r. o. [Online] <https://www.kittfort.cz/>.

2011. Konkurence - přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. *ipodnikatel*. [Online] 26. květen 2011. <https://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat.html>.

2016. Konkurence (Competition). *Managment mania*. [Online] 18. květen 2016. <https://managementmania.com/cs/konkurence>.

2019. Podnikání - definice pojmu pro začínající podnikatele. *comeflex office*. [Online] 2. červenec 2019. <https://comeflexoffice.cz/podnikani-definice-pojmu/>.

Primalex a . s. [Online] <http://www.primalex.cz/>.

2019. SWOT Analysis: What it is and when to use it. *Business news daily*. [Online] 24. červen 2019. <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>.

2017. SWOT analýza. *Managment mania*. [Online] 27. leden 2017. <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>.

2017. Trh (Market). *Managment mania*. [Online] 2. červenec 2017. <https://managementmania.com/cs/trh>.

Google map, umístění firmy Kittfort. *Google map*. [Online] <https://www.google.cz/maps/place/Kittfort+s.r.o./@49.1297426,15.5019615,5.82z/data=!4m5!3m4!1s0x470be83de605149d:0x5fe15438535ce817!8m2!3d50.2472332!4d14.4747816?hl=cs>.