

VYSOKÁ ŠKOLA BAŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA



KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti maloobchodní firmy
Competitiveness Evaluation of a Retail Company

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Lenka Hornáčková
Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2022

VŠB – Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Hornáčková**
Studijní program: B0413A050012 Ekonomika a management
Specializace: S02 Podniková ekonomika
Téma: **Zhodnocení konkurenceschopnosti maloobchodní firmy**
Competitiveness Evaluation of a Retail Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodická východiska hodnocení konkurenceschopnosti
 3. Analýza konkurenceschopnosti podniku dle vybraných metod
 4. Návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
VOCHOZKA, M. a kol. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. vyd. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 19.11.2021
Datum odevzdání: 06.05.2022

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA, LL.M.
vedoucí katedry

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
děkan fakulty

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoreticko-metodická východiska hodnocení konkurenceschopnosti	6
2.1	Podnik	6
2.2	Podnikání.....	6
2.3	Podnikatel.....	7
2.4	Rodinné podnikání	8
2.5	Okolí podniku.....	10
2.5.1	Makroprostředí.....	11
2.5.2	Mezoprostředí	11
2.5.3	Mikroprostředí	11
2.6	Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda	11
2.7	Metody zhodnocení konkurenceschopnosti	14
2.7.1	PEST analýza.....	14
2.7.2	Porterův model pěti konkurenčních sil	16
2.7.3	SWOT analýza.....	20
2.7.4	Finanční analýza	22
3	Analýza konkurenceschopnosti podniku dle vybraných metod	25
3.1	Představení podniku a jeho okolí	25
3.2	PEST analýza	27
3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil	32
3.4	SWOT analýza	34
3.5	Finanční analýza.....	37
4	Návrhy a doporučení.....	41
5	Závěr	43
	Seznam použité literatury	44
	Seznam zkratk	46
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V současné době se dynamicky mění podnikatelské prostředí a pro mnoho podniků na trhu je žádoucí, aby si udrželi svou konkurenceschopnost. Tu lze chápat jako schopnost podniku utkat se s řadou subjektů, které podnikají v tomtéž odvětví, a ještě k tomu být úspěšný. Je to důležitá schopnost, aby podnik měl na trhu stále své místo. Každý podnik má znát své vnitřní a vnější okolí. Měl být si vědom svých výhod a předností, které pak v budoucnu může využít ve svůj prospěch a zároveň eliminovat své nedostatky v podnikání. Je to neustálé vytváření hodnot podniku, sledování trendů a udržení konkurenčních výhod. Což se sice může zdát na první pohled pro někoho jednoduché, avšak v dnešní turbulentní době to není zase úplně tak snadné, jak se může zdát. Pandemie covid – 19 měla důsledek, i přes různé kompenzace vlády pro české podnikatele, že přerušovalo podnikatelskou činnost v roce 2020 mnohem více subjektů a zároveň začalo podnikat nejméně podnikatelů za poslední čtyři roky (CAFIN, 2022).

Téma a zaměření této bakalářské práce je zhodnocení konkurenceschopnosti maloobchodní firmy. Práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny jednotlivé pojmy a použité metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti. Jsou zde vysvětleny metody pro zhodnocení vnějšího a vnitřního okolí podniku. Druhá část práce je zaměřena na popis odvětví a praktické použití metod a analýz. Výsledky použitých metod umožní popsat podnik a jeho okolí v konkurenčním odvětví. Následně v praktické části jsou řešeny návrhy a doporučení zkoumanému podniku pro udržení a zlepšení konkurenceschopnosti.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat konkurenceschopnost rodinného podniku v oblasti maloobchodu, a to prostřednictvím vybraných metod vhodných ke zkoumání této problematiky. Ze zjištěných výsledků v praktické části jsou následně navržena doporučení k udržení a zlepšení situace podniku v podnikatelském prostředí. Zvoleným analyzovaným podnikem je drogerie Rojal, který prodává drogistické zboží, barvy a bižuterii, sídlí ve městě Frýdek-Místek v Moravskoslezském kraji.

Bakalářská práce obsahuje pět kapitol, z nichž první kapitola je úvod a pátá je závěr. Druhé kapitole náleží teoreticko-metodická východiska hodnocení konkurenceschopnosti, v níž jsou vysvětleny dle odborných publikací pojmy a metody pro podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost. Metod pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku je mnoho, v této bakalářské práci je použita PEST

analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, a finanční analýza. Třetí kapitolou začíná praktická část popsáním a představením podniku drogerie Rojal, je popsán sortiment, který firma nabízí a současné konkurenční podniky v odvětví, které sídlí ve stejné městské části. Následně jsou na vybraný podnik použity metody z teoretické části. První použitou metodou je analýza vnějšího okolí podniku, následně je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Analýza vnitřního prostředí je řešena pomocí SWOT analýzy a finanční analýzy ve srovnání s nejvýznamnějšími konkurenty v odvětví. Ve čtvrté kapitole lze nalézt shrnutí výsledků a jsou zde navržena doporučení podniku drogerie Rojal ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

2 Teoreticko-metodická východiska hodnocení konkurenceschopnosti

V této kapitole teoreticko-metodických východisek jsou vymezeny pojmy důležité pro problematiku konkurenceschopnosti podniku. Je zde uvedena charakteristika pojmů podnik, podnikání, podnikatel, rodinné podnikání, podnikatelské prostředí, konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Dále jsou zde popsány metody pro analýzu podnikatelského prostředí, které jsou následně aplikovány na vybraný podnik v analytické části této práce.

2.1 Podnik

Existuje mnoho definic pro pojem podnik a každá publikace ho popisuje trochu jinak. Dle obecných definic je podnik subjektem, který mění své vstupy na výstupy. Podnik je zakládán za účelem nabízet zboží a služby svým zákazníkům.

Dle nového občanského zákoníku je definice podniku pod pojmem obchodní závod. Znění je následující: „*Obchodní závod (dále jen „závod“)* je 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“ (Zákon č. 89/2012 Sb., § 502).

Charakteristika podniku je také definována v Nařízení Komise Evropské unie č. 651/2014, kde se podnikem rozumí každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost bez ohledu na svou právní formu. Zejména zde patří osoby samostatně výdělečně činné, rodinné podniky, obchodní společnosti nebo sdružení, které pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.

2.2 Podnikání

Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. a občanský zákoník 89/2012 Sb. definují pojem „podnikání“ obdobně. Podnikání je činnost vymezena zákonem jako soustavná činnost, kterou provádí podnikatel samostatně na vlastní jméno a na vlastní zodpovědnost. Účelem podnikání je dosahování zisku a dále za podmínek stanovených živnostenským či obdobným způsobem.

Znaky podnikání:

- soustavná výdělečná činnost – nejedná se o příležitostně (jednorázová, nahodilá) vykonávaná činnost nýbrž soustavná, která se vyskytuje pravidelně a v určitém časovém období se také opakuje.
- Činnost provozována samostatně podnikatelem na vlastní jméno a na vlastní odpovědnost – podnikatel jedná vlastním jménem, pod svou firmou, kterou si nazval případně na vlastní jméno a příjmení. Pro naplnění samostatné činnosti je rozuměno, že o svých činnostech rozhoduje podnikatel sám a také práci si organizuje, zajišťuje v právním a ekonomickém smyslu.
- Se záměrem dosažení zisku – skutečné dosažení zisku není podmínkou, podmínka je úmysl zisku dosáhnout.

Všechny tyto znaky podnikání musí být splněny současně, aby to bylo pokládáno za podnikání.

V podnikání se hledá, objevuje a využívají podnikatelské příležitosti k vyplnění mezer na trhu. Další nedílná součást podnikání je podnikatelské rozhodování o znovurozdělení disponibilních prostředků, což v dnešní moderní době představuje i zavádění nových řešení, očekává se připravenost podnikatele převzít podnikatelská rizika spojené s možným ekonomickým úspěchem (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019). Jádrem podnikání je podnikavost. Podnikavost je schopnost, dovednost, potenciál podnikat. Její podstatou je tvořivost, řešení problémů, iniciativa, kritické myšlení, vytrvalost a schopnost pracovat jak jednotlivě, tak s ostatními v týmu.

2.3 Podnikatel

V mezích občanského zákona 89/2012 Sb. § 420 se podnikatelem rozumí osoby, které lze charakterizovat ve čtyřech kategoriích:

1. Osoby zapsané v obchodním rejstříku
2. Osoby, které podnikají na základě živnostenského oprávnění
3. Osoby, které podnikají na základě jiného než živnostenského oprávnění, tedy podle zvláštních předpisů

4. Pro účely ochrany spotřebitele se také za podnikatele považuje každá osoba, která uzavírá smlouvy, které souvisejí s vlastní obchodní, výrobní či podobnou činností při výkonu povolání.

Existuje mnoho definic pro pojem podnikatel. Podle Veber (2012) je podnikatel osoba, která realizuje podnikatelské aktivity s tím rizikem, že může rozšířit nebo ztratit vlastní kapitál. Také by to má být osoba, která je schopná poznat příležitosti na trhu, využívat zdroje a prostředky k dosažení cílů a zároveň ochotná podstoupit i určitá rizika. Podnikatel je člověk, který má specifické osobnostní rysy a vlastnosti. Nejedním z nich je už jednou zmíněné umění poznat příležitosti na trhu, vyplnit mezeru na trhu, stanovovat cíle a jít za nimi, mít dostatek finančních prostředků nezbytné k podnikání. Zároveň by měl rozumět předmětu podnikání, umět vést podnik a lidi. Je zodpovědný za rozhodnutí související s předmětem podnikání. A také má mít nemálo dalších osobnostních vlastností jako je sebedůvěra, trpělivost, dlouhodobé nasazení, odolnost vůči stresu, schopnost učit se ze zkušeností atd. Jedním ze způsobů podnikání je rodinné podnikání, které je více rozepsáno v následující kapitole.

2.4 Rodinné podnikání

Vláda v usnesení ze dne 18. října 2021 upravila definici rodinného podniku formou nelegislativní úpravy. Důvodem této změny byly praktické zkušenosti při posuzování registrací rodinných podniků. Každopádně jednalo se o úpravy v definici, kde se zpřesňují definice členů rodinného podniku. Nicméně již dříve přijatá definice rodinného podniku byla z větší části zachována. Tedy rodinným podnikem se rozumí rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo či nepřímo vykonávají většinu svých hlasovacích práv a alespoň jeden člen rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou živnost se považuje takové podnikání, na kterém se svojí prací nebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů je držitelem živnostenského oprávnění či obdobného oprávnění k podnikání (MPO, 2022). Celé znění definice rodinného podnikání do nelegislativní úpravy je delší, zde bylo použito pro definici to nejdůležitější.

Pro Českou republiku je tato definice vcelku mladá, ale také důležitá z mnoha důvodů. Jedním z nich je lepší statistická evidence, protože lze nyní rodinný podnik

registrovat a nespadá tak do širší definice malý a střední podnik, avšak nadále zůstává jeho součástí. Dříve taková statistika pro území ČR neexistovala, na rozdíl od jiných zemí EU. Zároveň Evropský parlament doporučuje propagaci rodinného podnikání, proto jeho definice v ČR přijata usnesením je jistým dobrým signálem vlády směrem k těmto podnikům. Rodinným podnikům se tímto do budoucna otevírají možnosti získání některých dotací nebo zaměstnávání rodinných příslušníků.

Rodinné podnikání má dlouhou historii v celosvětovém měřítku. V Evropě ze všech společností je 60 % tvořeno rodinnými podniky. Jedná se o celou škálu mikropodniků, malých i středních, ale také nalezneme mezi rodinnými podniky i velké mezinárodní firmy, jako například Ferrero, L'Oreal a LEGO. Z množství podílu na ekonomice rodinného podnikání lze vyvodit, že pro ekonomiku EU tento druh podnikání hraje významnou roli, a proto Evropská komise podporuje vyváření příznivějšího prostředí, kde mohou rodinné podniky růst a rozvíjet se (EC, 2022).

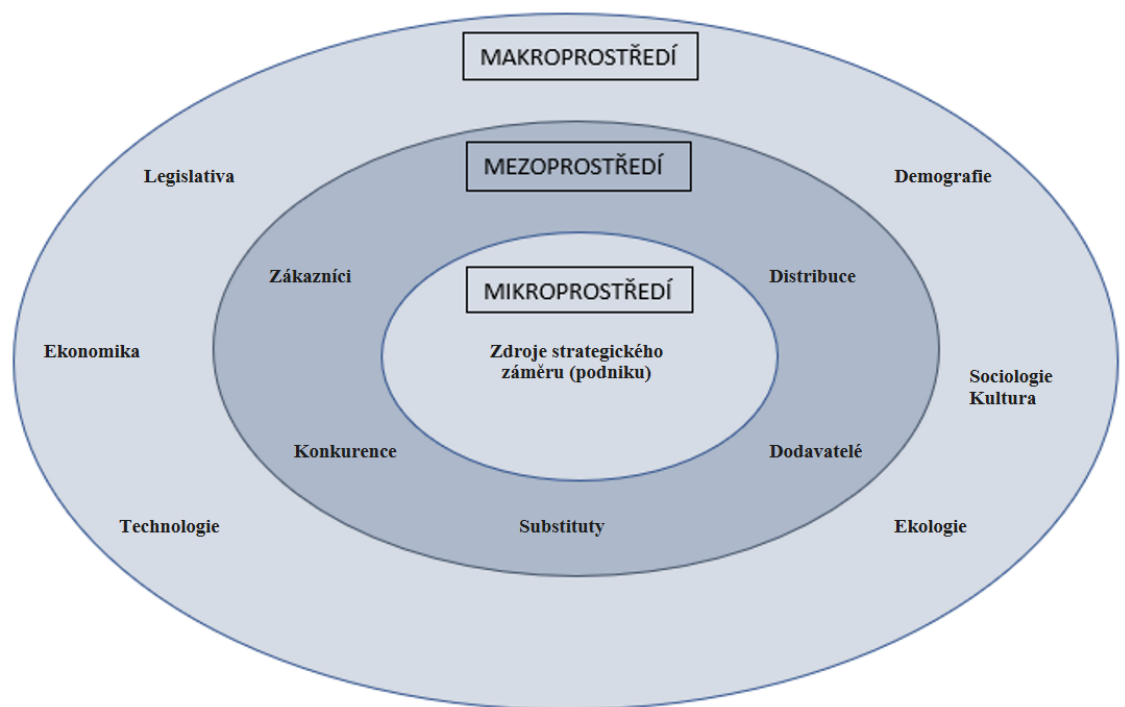
Řízení takového rodinného podniku je dosti rozdílné od běžného podniku. Střetávají se zde rodinní příslušníci, někdy to jsou členové úzké rodiny – manželé a děti či jen sourozenci. Jindy se podílejí i strýcové, tedy, bratřenci, prarodiče atp. V běžném podniku se potkávají lidé spíše v pracovněprávním vztahu a k té práci i tímto způsobem přistupují, kdežto v rodinném podniku je tenká hranice mezi pracovními a osobními vztahy. Bývají někdy dost napjaté, protože mohou zde existovat mezigenerační rozdíly, případně rivalita mezi sourozenci. Někdy mohou vznikat konflikty mezi starým a novým, protože v dnešní době jsou moderní technologie a vhodný marketing podniku důležitým pilířem (Srpková, 2010). Avšak z druhé stránky věci jsou členové rodiny více motivováni k běhu firmy a její prosperity. Rodinný podnik pružněji reaguje na změny, například pandemie covidu-19 byl jedním z významných změn pro podnikání v poslední době. V té době byly firmy vystaveny, aby hospodárněji zacházely se svými zdroji. I toto dokáže lépe rodinný podnik, nevhodné činnosti rychle eliminovat

Také konkurenceschopnost rodinného podniku je významnější. Rodinný podnik má své silné stránky, které mu pomáhají zvětšovat konkurenceschopnost, ale také zároveň i slabé stránky, které mohou mít opačný efekt. Slabé stránky představují překážky, které je nutno překonat či odstranit. Mezi silné stránky řadíme například vzájemnou shodu mezi osobami, angažovanost, znalost technologie či obchodního know-how, flexibilitu, stabilní kulturu, rychlost přijímání rozhodnutí, blízkost lokálních trhů, efektivita, produktivita a orientace na kvalitu. Slabé stránky je možné dělit na vnitřní a vnější. Na

vnější slabé stránky nemá rodinný podnik přímý vliv, jedná se o veřejné mínění, postoj investorů a daňová politika státu. Pro vnitřní slabé stránky je typické to, že se jedná o stránky, které vychází přímo z podniku a jsou buď emocionální nebo podnikové. Konflikty a jiné problémy mezi rodinnými příslušníky spadají pod emocionální slabé stránky. Na to problémy způsobené špatným plánováním, organizováním seřadí k podnikovým slabým stránkám (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

2.5 Okolí podniku

Každý podnik má své vnější a vnitřní okolí. Také každý podnik je systém, který má vztahy v tom okolí, ve kterém působí. Vnitřním okolím se rozumí vše, co se děje uvnitř podniku. Do vnějšího okolí spadá mikrookolí a makrookolí. Prvky okolí podniku jsou geografické, sociální, politické, právní, ekonomické, technologické, etické a kulturně historické (Dvořáček, Slunčík, 2012). Toto vše dohromady představuje podnikatelské prostředí. Lze též graficky znázornit následujícím obrázkem č. 2-1:



Obr. 2-1 Podnikatelské prostředí

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr (2020)

2.5.1 Makroprostředí

Vnější okolí podniku má zpravidla silný vliv na podnik naopak možnost podniku ovlivňovat vnější okolí je spíše omezená. Podnik je tedy nucen se makroprostředí přizpůsobit. Jde zde především o vlivy legislativní, ekonomické, technologické, ekologické, sociální a kulturní, ekonomiku, technologii a demografii. Podnik by tyto vlivy měl průběžně sledovat. V případě analýzy makroprostředí je nutno brát v úvahu jak vlivy národního prostředí, ale také i zahraničního. Nejčastěji jsou využívány PESTLE analýza, která je použita i v této práci.

2.5.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí je blízké okolí podniku a jeho oboru podnikání. Jedná se zde již o takové okolí podniku, které už firma dokáže ovlivnit. Jinými slovy se jedná o vnější mikrookolí podniku. Patří zde dodavatelé, zákazníci, substituty, distribuce a konkurence. Typická analýza, která je pro toto prostředí používána, je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato analýza je více popsána dále v této práci a následně využita v rámci praktické části.

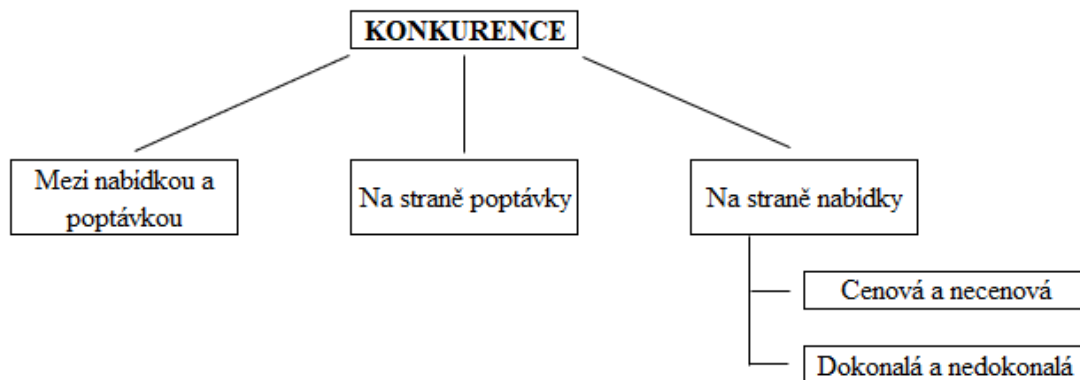
2.5.3 Mikroprostředí

Interní prostředí je takové okolí podniku, které přímo podnik sám ovlivňuje svými činnostmi. Řadíme zde jednotlivé úseky podniku, jeho zaměstnance. Do externího mikroprostředí řadíme dodavatelé, distributory, marketing, zákazníky a veřejnost. V rámci mikroprostředí se analyzuje chod společnosti, podnikatelská filozofie či vize, produktivita, finanční zdraví společnosti a analýza rizik. Analýz pro mikroprostředí je mnoho, v této práci je využita finanční analýza podniku a také SWOT analýza. Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy, příležitosti a hrozby se týkají externího prostředí.

2.6 Konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda

V tradičním pojetí mikroekonomie se o významu slova konkurence dočteme, že se jedná o vzájemnou rivalitu mezi subjekty na trhu. Ať už se jedná o rivalitu mezi prodejci či kupujícími. Čili jedná se o hospodářskou soutěž, jejímž cílem je mít před

ostatními podniky nějakou výhodou na trhu a tím dosahovat vyššího zisku. Konkurence se dále dělí na několik dalších forem z hlediska mikroekonomie, které jsou znázorněny v následujícím obrázku.



Obr. 2-2 Formy konkurence

Zdroj: vlastní zpracování dle Mikoláš (2005)

Existuje forma **konkurence napříč trhem**, tedy mezi stranou poptávky a nabídky. V tomto případě chce výrobce prodat nejvíce toho, co vyrobil, s největším ziskem. Kupující / spotřebitel chce zase nakoupit výrobek za co nejnižší cenu. Rovnováhu nacházíme v určitém kompromisu mezi poptávkou a nabídkou čili mezi vysokou a nízkou cenou tak, aby obě strany měly možnost uspokojit své potřeby. Dále je forma **konkurence na straně poptávky**. Takový druh konkurence vzniká jako boj mezi spotřebiteli, tedy na straně poptávky. Zde spotřebitel má snahu nakoupit co nejvíce zboží a co nejlevněji, i na úkor jiných z účastníků poptávky. Takový druh konkurence se zvyšuje v době, kdy je převis poptávky nad nabídkou. A to má za následek růst cen, která pak postupně snižuje další poptávku, protože spotřebitelé buď nebudou mít dost peněžních prostředků ke koupi zboží nebo budou neochotní hradit vyšší cenu za zboží. Nakonec dle schématu zbývá vysvětlit **konkurenci na straně nabídky**, tato forma může mít podobu cenovou, či necenovou a dokonalou, či nedokonalou. Konkurence na straně nabídky vzniká v situacích, kdy výrobci se mají snahu na trhu prodat co nejvíce vlastních výrobků při co nejnižších nákladech a tímto maximalizovat jeho zisk. Na svém významu nabývá v době převisu nabídky nad poptávkou. Podstata cenové konkurence spočívá

v tom, že cenotvorba je nástroj konkurenčního boje, tedy skrze sníženou cenu přilákat co nejvíce kupujících. V rámci necenové konkurence jsou používány metody konkurenčního boje na základě kvality výrobku, designu, image, technologické úrovně apod. Konkurence dokonalá je v podstatě ideálním stavem a je také teoretickým modelem trhu, kde platí další předpoklady. Pod konkurencí nedokonalou řadíme monopol, oligopol a monopolní konkurenci. Tyto subjekty disponují určitým stupněm tržní síly na skutečných trzích, kde mohou ovlivňovat cenu (Mikoláš, 2005).

Konkurenceschopnost lze měřit na různých úrovních, na mikroekonomické a makroekonomické. Také definice konkurenceschopnosti není zcela jasně definována, neboť má více významů pro různé obory a jednotlivá odvětví. Obecně lze říct, že se jedná o schopnost podniku poskytovat zákazníkům lepší produkt než konkurence. Nebo také lze ji určit pomocí toho, že podnik dokáže úspěšněji soutěžit na hospodářských trzích. Mezi úspěšností na trhu a konkurenceschopností existuje úzká souvislost, neboť si lze dnes těžko představit podnik, který je konkurenceschopný a zároveň neúspěšný na trhu. Konkurenceschopnost měříme podle různých ukazatelů, které budou popsány a aplikovány v této práci ještě v následujících kapitolách. Důležité je také zmínit, že měřená konkurenceschopnost je posuzovaná pro daný okamžik. Ale neméně důležité je si takové hodnoty nadále udržet nebo dokonce zlepšovat v průběhu následujících období (Veber, 2016).

Ve všem, kde má jeden podnik výhodu oproti jinému lze nazvat **konkurenční výhodou**. Takže pokud podnik nabízí lepší či kvalitnější produkt, službu, má lepší propagaci a marketing, lze to považovat za konkurenční výhodu. Skutečná konkurenční výhoda ale spočívá v tom, že ve srovnání s ostatními konkurenčními podniky dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny či dokonce děláte obojí (Magretta, 2012).

Zmíněné pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda jsou relativním pojmem. Při jejich posuzování musí být srovnávány výsledky mezi společnostmi ve stejném odvětví a konkurenčním prostředí. Zároveň konkurenceschopnost podniku a konkurenční výhoda může být i pomíjivá. V jeden okamžik podnik má konkurenční výhodu a je konkurenceschopný, vzápětí ho však jiný podnik může v tom odvětví napodobit či být o něco lepší, a proto o tyto původní konkurenční výhody podnik přichází. Jako příklad uveďme technologickou inovaci výrobní linky pro zefektivnění výrobního procesu. Z hlediska času se na počátku tato inovace stává konkurenční výhodou, je to silná stránka podniku. Ale poté, co jiné podniky

napodobí tuto inovaci, se následně stává slabou stránkou podniku a přichází tak podnik o svou původní konkurenční výhodu. Cílem každého podniku je být konkurenceschopný, udržovat si vyšší ceny či nižší náklady, nebo dokonce obojí ve svém podnikatelském odvětví. Takové činnosti se vždy projeví ve výsledku hospodaření podniku, tvoří zisk.

2.7 Metody zhodnocení konkurenceschopnosti

Pro zhodnocení konkurenceschopnosti podniku se používá celá řada analýz, jenž dávají ucelený pohled na podnik. Pro tuto bakalářskou práci byly použity metody zhodnocení ze všech zmíněných částí prostředí podniku – makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Pro makroprostředí je využita PEST analýza. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti v tomto prostředí je využita nejpoužívanější metoda, a to Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro vnitřního prostředí podniku je zde využita SWOT analýza. Není v této práci použita standardně využívaná pro mikroprostředí poměrová finanční analýza, která obsahuje ukazatele rentability, aktivity, likvidity a ukazatele finanční stability neboli zadluženosti z toho důvodu, že zkoumaný podnik vede daňovou evidenci nikoli podvojně účetnictví. Tato skutečnost je také zohledněna a dále rozebrána. Proto se zde v těchto podkapitolách dočtete o standardních používaných analýzách. Následně v praktické části jsou na základě zjištění skutečnosti z evidence řešeny další doporučení pro podnik.

2.7.1 PEST analýza

Dle Dvořáček, Slunčík (2012) analýza makroprostředí se zaměřuje na hodnocení jednotlivých vlivů v tomto prostředí, tedy ve vnějším okolí podniku. PEST zkratka znamená:

- P – politicko-legislativní (právní),
- E – ekonomické,
- S – sociálně-demografické (kulturní),
- T – technologické faktory.

Tato analýza se používá již mnoho let a postupem času se začala rozšiřovat o další faktory, proto stala se s vývojem času analýzou PESTLE a je rozšířena o tyto faktory:

L – legislativní

E – enviromentální.

V této práci je však využita pouze PEST analýza, která je pro zhodnocení makrookolí vybraného maloobchodu dostačující.

Politicko-právní faktory či právní faktory představují pravidla, jenž stanovuje a vynucuje stát ve kterém podnik provádí činnost. Především jde v této oblasti o právní předpisy, které jsou souborem závazných právních norem, a které jsou součástí právního řádu. Nalezneme zde zákony, normy, různá nařízení a obecně závazné vyhlášky. Pod právními předpisy si lze představit obchodní právo, občanské právo, pracovní právo, trestní právo. Dále zde nalezneme specifické právní předpisy o regulaci cen, regulaci hospodářské soutěže, investiční pobídky, regulaci zahraničního obchodu a podobně.

Ekonomické faktory zahrnují základní makroekonomické vlivy. Jedny se v průběhu času mění a jiné jsou relativně stabilní. Mezi měnící se faktory spadají jednotlivé fáze hospodářského cyklu, vývoj cen, kupní síla a hospodářská politika vlády. Za relativně stabilní považujeme úroveň ekonomiky, její charakter (tržní, centrálně řízená), konkurenceschopnost, disponibilní zdroje apod.

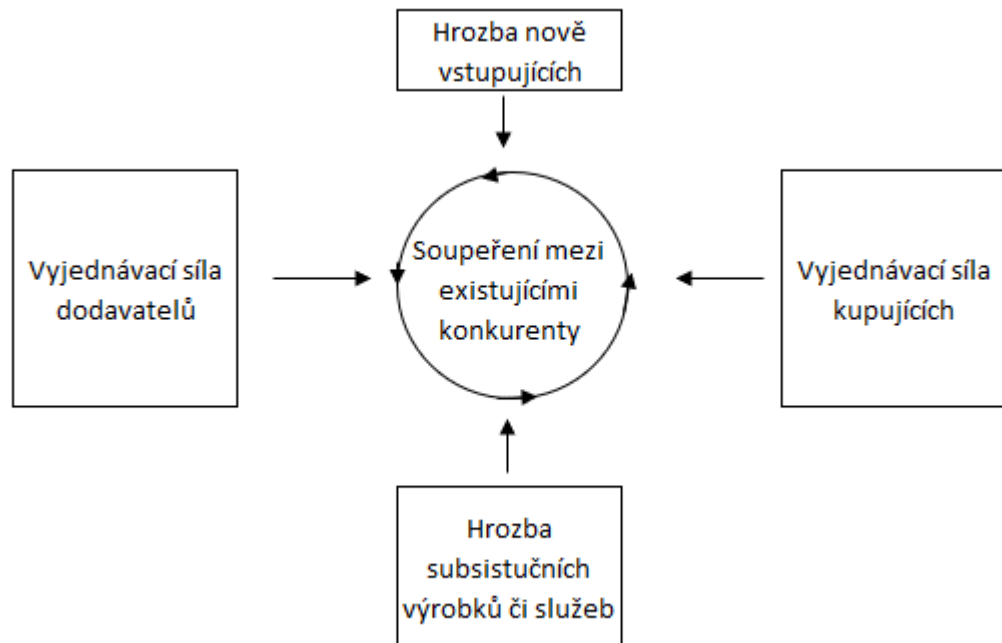
Sociálně-demografické faktory neboli také kulturní faktory zahrnují demografický vývoj, historické pozadí, věkovou, pohlavní a náboženskou strukturu, úroveň vzdělání, životní úroveň, výchovu, mobilitu, přístup k práci a volnému času, míra nezaměstnanosti, rozdělování příjmů (důchodů, renty) aj.

Mezi **technologické faktory** řadíme aktivity podniku na poli využití vědy a techniky. Proto zde patří informační a komunikační technologie, metody řízení podniku, produkty a výrobní postupy. Technologii ještě dále dělíme na:

- Základní – může ji využívat jakýkoli podnik,
- Klíčová – není v dosahu všech podniků a umožňuje produkci s nižšími náklady nebo nabízet jiné produkty,
- Rodící se – technologie je v první fázi rozvoje, obsahují vysoký možný potenciál vzniku budoucích klíčových technologií, řadí se zde projekty z vědy a výzkumu.

2.7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Jedním z nejčastěji používaných metod pro hodnocení mezoprostředí podniku je model pěti konkurenčních sil, jehož autorem je Michael Eugene Porter. Je to jeho nejznámější strategie, která vznikla v počátku 80. letech 20. století. Cílem této analýzy je rozpoznat síly, které působí v rámci odvětví. Hranice odvětví jsou ohraničeny podniky, které v něm působí, znázorněno v obrázku č. 2-3.



Obr. 2-3 Struktura odvětví, pět sil

Zdroj: vlastní zpracování dle Magretta (2012, s.43)

Střet a intenzita těchto pěti konkurenčních sil určuje nejen strukturu odvětví, ale také naznačuje, jaká bude ziskovost v daném odvětví. Zároveň tento model pěti konkurenčních sil je také důležitým nástrojem pro plánování, jeho využitím si lze zjistit rozložení oněch sil, které mají dopad na podnik.

Je důležité více objasnit onu strukturu odvětví, dle Magretta (2012), ať je jedná o odvětví jakékoliv bude vždy těchto pět sil působit na každý podnik. Dále, že struktura odvětví určuje jeho ziskovost, avšak neurčuje, zda má dané odvětví rostoucí potenciál či nikoliv. A zároveň „...struktura odvětví je překvapivě setrvalá. Navzdory převládajícímu dojmu, že byznys se mění neuvěřitelně rychle, Porter odhalil, že struktura odvětví – jakmile jednou projde svou plně nestrukturovanou fází vznikání – bývá z dlouhodobého

hlediska poměrně stabilní.“ Magretta (2012, s.43). V dnešní době se vše rychle mění, zavádějí se nové produkt, projekty, vyvíjí se výzkum a vývoj nových produktů či technologií. Každý rok se objevují nové třídy aut, mobilních telefonů, kosmetických produktů, oblečení atd. Neustále se mění produkty, mění se i technologie a služby, ale nijak zásadně se v tomto ohledu nemění struktura odvětví. Aby vůbec taková změna **struktury odvětví** vůbec nastala, a tedy aby se i změnila průměrná ziskovost v odvětví, vyžaduje to značný čas.

Pro analýzu je typické, že čím má větší vliv daná síla, o to s větším tlakem bude působit na ceny.

Kupující nebo také dle předešlého obrázku č. 2-3 vyjednávací síla kupujících je dána tím, že ovlivňují cenu svým tlakem na vyšší kvalitu výrobků, přidání větší hodnoty výrobku či služby, snížení prodejní ceny. Ziskovost tohoto odvětví bude vždy nižší, protože zákazníci chtějí získat více hodnoty. V rámci tohoto odvětví se také vyskytují určité segmenty kupujících. Záleží, zda se jedná o malé odběratele, či velkoodběratele. Ti nejvíce citliví na cenu se budou s větší pravděpodobností snažit uplatit své vyjednávací síly. Dle Dvořáček (2012, s.43) jsou kupující silní za předpokladu, že platí následující situace:

- „jsou koncentrovaní nebo nakupují velké množství z celkového objemu dodavatelova prodeje,
- produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferencované,
- produkt není důležitý z hlediska odběratelovy produkce nebo jeho služeb,
- odběratel je o odvětví plně informován.“

Dodavatelé ovlivňují odvětví tím, že požadují vyšší ceny za svou produkci nebo chtějí snížit kvalitu dodávek či jiné výhodnější podmínky. Takže pokud tato vyjednávací síla je velká, budou na některé tyto změny podmínek vyvíjet tlak a podnik působící v odvětví může ztrácet možnost ovlivnit nákupní podmínky. Pro analýzu tohoto odvětví je nutné brát v úvahu veškeré náklady, které vstupují do produktu či služby, a to včetně práce zaměstnanců. Dodavatelé jsou silní v těchto případech:

- dodavatel má těžko nahraditelný produkt, který je vstupní surovinou u odběratele,

- dané odvětví není pro dodavatele atraktivní či nejedná se o významného zákazníka,
- přechod k jinému dodavateli by stál značné množství nákladů,
- také kupující má omezenou sílu v případě, že je nabídka produktů koncentrována do několika málo společností,

Mezi **substituty** řadíme výrobky nebo služby, kterými lze uspokojit tutéž potřebu zákazníka. Avšak takové substituty zabraňují zvýšení ziskovosti v daném odvětví. Substituty určují strop cen a lze se proti nim bránit reklamou nebo unikátností produktu. Typické pro substituty je, že se hůře odhadují dopředu. Je těžké předjímat či dokonce si jich všimnout. Nicméně v prvopočátku se nemusí úplně tak jevit, že daný produkt ve svém vývoji nakonec bude substitutem k jinému produktu. O to víc se jedná o hrozbu substitutů v případě, že se jedná o produkt odvozený od původního.

Například substitutem stávajících automobilů na spalovací motor je auto na elektrický pohon. Dnes již je vyvinutější baterie s delší výdrží, rozšiřuje se síť dobíjecích stanic pro elektromobilitu, hledají se nové způsoby rychlejšího dobíjení, tedy dochází k vývoji a elektromobil začíná poskytovat totéž pohodlí, které poskytuje auto na spalovací motor. Dříve dobíjení trvalo dlouhou dobu, baterie měla k tomu nízkou kapacitu, a tudíž i takové elektroauto dojelo spíše kratší vzdálenost. Ale je stále schopnější uspokojit tutéž potřebu zákazníka. Vzhledem k neustále se zvyšujícím cenám ropy je tento produkt pro koncové zákazníky stále více atraktivní. Navíc k nízkým produkovaným emisím je takový substitut o ještě to přitažlivější. Ačkoliv se zde nabízí k diskusi téma, z jakých zdrojů (jádro, uhlí, plyn) je elektřina pro dobití auta na elektrický pohon vyrobena, natož jaké látky obsahuje dobíjecí baterie. Neméně důležité je zmínit, že i Evropská komise má vizi, že chce od určitého roku umožnit prodej pouze vozů, které neprodukují emise oxidu uhličitého (iRozhlas, 2022). Který rok to přesně se ještě uvidí, zatím je plánován rok 2035. Dále k vysvětlení pochopení substitutů. Substitutem k tlačítkovému mobilnímu telefonu je dnes mobil s dotykovým displejem, ke stolnímu počítači je substitut notebook. Všechny tyto zmíněné produkty mohou uspokojit potřebu zákazníka stejným způsobem, mají však v detailu technicky rozdílné vlastnosti a tím i rozdílné ceny. Rozdíl v tak podobných produktech jako jsou mobilní telefony nalezneme ve využití výrobních komponent, které vstupují do výrobku a udávají mu rozdílné vlastnosti v kvalitě či rozdíly v technických vlastnostech zařízení (rychlost procesoru,

kvalita fotoaparátu v zařízení, grafické rozhraní), ačkoliv původní zjednodušený účel (přijímání hovorů, psaní zpráv) plní všechny takové produkty. Ale pokud odběratel má ke kupovanému výrobku požadavek na vyšší kvalitu, bude vždy kupovat ten výrobek, který splňuje jeho užitek nebo koupí ten výrobek, který si může finančně dovolit.

Nově vstupující podniky do odvětví, kteří usilují o vstup na trh a do odvětví, musí zvážit bariéry na vstupu, neboť odvětví je těmito bariérami chráněno. Bariér může být hned několik. Příkladem bariéry pro vstup do odvětví může být omezení (regulování) vládní politikou (energie, komodity, mobilní operátoři). Dále by měl nově vstupující očekávat náklady na reklamu, případně zvážit, nakolik mohou být zákazníci loajální ke stávajícím produktům. Zda do odvětví vstoupí s velkým rozsahem výroby, s jakou technologií výroby nebo zda vstoupí do odvětví s malou výrobní kapacitou. Zmíněná kapacita výroby je závislá na velikosti trhu, míře jeho růstu a fázi hospodářského cyklu. Velká kapacita výroby naproti tomu vyvolá u stávajících podniků v odvětví značnou nelibost. Také nově vstupující musí zvážit, zda je nutné pro odvětví vynakládat finance na výzkum a vývoj a zda takové prostředky může vynaložit. Každý nový podnik v daném odvětví má za příčinu tlumení ziskovosti. V první řadě nově příchozí zapůsobí na zmrazení cen, protože pokud by ceny byly vyšší, opět by trval potenciál dalšího nového vstupu do odvětví. Současně, stávající podniky v odvětví musí obvykle nést vyšší výdaje, například na marketing, aby více prosadili své stávající produkty, případně vynaložit náklady na produkt nový. A přesto, že chce nově příchozí zvýšit kapacitu odvětví k získání tržního podílu, musí zvážit, zda nejsou bariéry příliš vysoké.

Analýza z pohledu podniku již podnikajícím v odvětví je založena na principu zvážení této hrozby a co může podnik udělat pro zvýšení oněch bariér. V případě, že chce podnik vstoupit do odvětví, zvažuje, zda překoná již dané bariéry na vstupu.

Podniky působícím v téže odvětví mají mezi sebou vztah založený na vzájemném **soupeření**. Ať už se jedná o konkurenci v propagaci, cenová konkurence, lepší služby, lepší podmínky záruk atp. V případě, že je tato intenzita síly soupeření vysoká, promítne se to do nižší ziskovosti. Také intenzita soupeření je vysoká, když je odvětví roztržštěné a existuje v něm mnoho stejných podniků, které jsou stejně velké a silné, a vzájemně si konkurují. Nebo také se na trhu vyskytuje velký aktér, který často prosadí svou vůli a určuje disciplínu soupeření. Pomalý růst odvětví podněcuje k dalšímu soupeření o podíl na trhu. Lze také považovat za další síly v tomto odvětví v tom, když podniky v odvětví nabízejí výrobky, které se od sebe výrazně neliší, pak se zákazník rozhoduje podle ceny.

To pak vede k cenové konkurenci a ta je nejničivější forma soupeření. Lze si ji povšimnout na prodeji potravin. V České republice jsou marketingovým tahounem velké promované nákupní akce pro obchodní řetězce, který někdy akčně vypíše nízkou cenu vybrané potraviny až na úroveň výrobních nákladů prodávaného produktu. Taková cenová konkurence je nejničivější pro ostatní podniky v odvětví.

Někdy je také uváděna šestá síla, která se uvádí jako **komplement**. Zde se jedná převážně o produkty, které se používají společně. Příkladem může být ubytování – pobytová taxa, herní konzole – hra pro konzoli, počítačový hardware – software, automobil – servis či náhradní díly, hypotéka – koupě nemovitosti. A také zde jsou i jiné faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví, které přes všech pět sil vstupují. Jedná se o faktor růstu odvětví, vládní restrikce či zásahy a technologie (Magretta,2012).

2.7.3 SWOT analýza

Jedná se o jednu nejčastěji používaných metod. Výstupem této metody je sestavení výsledku pomocí matice SWOT. Analýza je sestavena z hledisek:

- Strengths – silných stránek,
- Weakness – slabých stránek,
- Opportunities – příležitosti,
- Threats – hrozby.

Ve SWOT lze vidět zkratku anglických slov a dle Grasseová (2010, s.295) se jedná také o „*akronym pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí organizace.*“.

Jedná se o rozbor současného stavu podniku a současné situace jeho vnějšího okolí. Analýza vnitřního prostředí organizace v rámci SWOT spočívá především v tom, zda zdroje a možnosti podniku jsou odpovídající vzhledem k působení vnějšího prostředí. Lze zde odhadnout objemy zdrojů podniku, které má k dispozici a posoudit je. Zda se jedná o zdroje jedinečné nebo nahraditelné. Také se pro vnitřní prostředí používají metody VRIO, analýza hodnotového řetězce, bench-marking atp.

Pro tuto metodu SWOT je vnější prostředí charakterizováno existencí příležitostí a hrozeb. Lze zde nalézt shodu s jinou analýzou, která se také zabývá vnějším prostředím

a to PESTLE, která určuje faktory pro vnější okolí podniku. Je nutné, aby pro tuto bylo chápáno, co je vnějším okolím podniku a co jsou jeho faktory. Viz také kapitola 2.5. této práce. Vnější faktory, které firma nemůže ovlivnit a působí na podnik, jsou pro podnik buď příležitostí nebo hrozbou. Příležitost by měl podnik využít ve svůj prospěch, hrozby podnik sleduje a má mít opatření pro jejich minimalizaci. To však nelze vždy dobře odhadnout, příkladem může být pandemie covid-19. V počátku pandemie tehdejší vláda přijímala opatření někdy i z hodiny na hodinu, která měla významný vliv na určitá odvětví podnikání. Takže ne všechny firmy byly na tuto skutečnost připravené, nebyl dostatek materiálu pro ochranu zdraví, natož aby podnik ještě byl schopen odhadovat a připravit se na změny opatření stanovené vládou.

Na začátku analýzy je nutné stanovit si účel využití a jak se budou získané výsledky nadále využívat. Při zpracovávání této analýzy je nutné původní účel mít stále v paměti a neodbočovat z něj. Primárně je SWOT analýza určena pro strategické řízení a rozhodování organizace, ale lze ji využívat i pro jednotlivé oblasti podniku, pro konkrétní produkty a služby, či ji lze využít v psychologii osobnosti. Analýza postaví všechny dílčí analýzy silných a slabých stránek podniku (či části podniku) proti identifikovaným příležitostem a hrozbám. Tímto se vymezí pozice organizace jako východisko pro další rozvoj.

Jak už bylo zmíněno, výstupem této analýzy je matice (viz. obrázek č. 2-4), která znázorňuje jednotlivé vazby mezi těmito prvky.

Vnější faktory Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	Silné stránky (S) 1. ... 2. ... 3. ... atd.
Příležitosti (O) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	WO strategie "hledání" <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie "využití" <i>Využití silné stránky ve prospěchu příležitosti</i>
Hrozby (T) 1. ... 2. ... 3. ... atd.	WT strategie "vyhýbání" <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie "konfrontace" <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Obr. 2-4 Matice SWOT

Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2010, s. 299)

Postup provádění analýza SWOT nemá pevně stanovenou metodiku. V odborné literatuře lze získat spíše obecnější postup než přesné konkrétní kroky. Postup, který uvádí Grasseová (2010) není univerzální, ale metodicky byl použit pro tuto práci. Je vhodné při zpracovávání analýzy SWOT dodržovat jsou následující principy:

- účelnost – neustále mít na paměti účel analýzy,
- relevantnost – zaměření se na podstatná fakta, analýza má identifikovat zjednodušené jevy s dlouhodobým trváním,
- kauzalita – soustředění se na příčiny, ne na důsledky,
- objektivnost – dosáhnout objektivnosti lze podílením se více lidí na analýze či použitím metod a nástrojů pro hodnocení důležitosti faktorů.

2.7.4 Finanční analýza

Rozbor finanční situace podniku je velmi důležitý, neboť se jedná o analýzu podniku z finančního hlediska. Každý podnik, který chce být na trhu úspěšný má dbát na své finanční zdraví. Finanční analýza se vyhodnocuje z účetních výkazů podniku. Některé podniky, především ty, které jsou právnické osoby, používají podvojně účetnictví. Popřípadě podvojně účetnictví také mají podniky, kde jejich obrat za kalendářní rok přesáhl 25 miliónů Kč, neboť tuto povinnost stanovuje zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. Podvojně účetnictví OSVČ mohou vést dobrovolně. Především však se setkáváme u těchto subjektů s vedením daňové evidenci, která je pro ně jednodušší.

„Finanční analýza přezkoumává minulost i současnost a přináší tak informace o výkonnosti podniku a o potenciálních rizicích, které vyplývají z jeho fungování. Zároveň se zabývá i dalším vývojem podniku a jeho budoucími kroky. Porovnáním jednotlivých ukazatelů v čase a prostoru vzniká hlavní přínos finanční analýzy.“ (Vochozka a kol., 2020).

Informace o finanční situaci podniku nepoužívají pouze majitelé, vrcholové vedení, manažeři či odbory uvnitř podniku, ale také se o ni zajímají externí uživatelé. Řadíme mezi ně stát, investory, věřitelé (banky aj.), obchodní partnery a konkurenci. Finanční analýza zkoumá minulost a současnost a na základě těchto dat má zkoumající přehled o výkonnosti podniku a potenciálnímu riziku. Na základě hodnot z finanční

analýzy se vedení podniku rozhoduje o budoucím vývoji společnosti (Vochozka a kol., 2020).

Výnosy jsou pro podnik přírůstkem zdrojů. V účetnictví se výnos vykazuje v den prodeje produktu nebo poskytnutí služeb zákazníkovi. Neznamená to však, že výnos je stejný okamžik jako přijetí platby za prodaný produkt nebo službu. Výnos je tedy peněžité vyjádření výkonu podniku za určité účetní období. **Příjem** je reálný tok peněz, je to okamžik připsání peněz na bankovní účet nebo úhrada v hotovosti. Výnosy jsou zachycovány ve Výkazu zisku a ztráty, který je součástí rozvahy. Výnosy jsou zde členěny druhově na:

- tržby z prodeje výrobků a služeb,
- tržby za prodej zboží,
- ostatní provozní výnosy,
- finanční výnosy.

Náklady jsou pro podnik spotřebováním zdrojů. Je to peněžité vyjádření opotřebení majetku či jeho spotřeba za účetní období. Též se náklady specifikují jako snížení aktiv a zvýšení závazků. Náklady bývají spojovány s výdaji. **Výdaj**, stejně jako u příjmu, je reálný tok peněz. V případě výdaje se jedná o úbytek peněžních aktiv. Náklady jsou také součástí Výkazu zisku a ztráty a jsou zde členěny druhově:

- výkonová spotřeba,
- osobní náklady,
- úpravy hodnot v provozní oblasti,
- ostatní provozní náklady.

Rozdíl mezi provozními výnosy a náklady se označuje jako výsledek hospodaření. V případě že je rozdíl mezi výnosy a náklady kladný, tak se jedná o zisk. Pro rozdíl záporný je termín ztráta.

Pro finanční analýzu jsou využívány dvě metody, a to metoda absolutních ukazatelů a poměrové ukazatele. Analýza pomocí poměrových ukazatelů je velmi oblíbená metoda, protože lze s jejich pomocí získat rychlou představu o finanční situaci podniku. Tato metoda dává do poměru různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty či cash flow. Z toho plyne velké množství ukazatelů, které třídíme do skupin podle oblastí

hodnocení. Jsou to skupiny ukazatelů rentability, aktivity, likvidity, finanční stability ((Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019).

3 Analýza konkurenceschopnosti podniku dle vybraných metod

Touto kapitolou začíná praktická část této práce. Je zaměřena na aplikaci popsaných metod v teoretické části, které povedou k vyhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

3.1 Představení podniku a jeho okolí

Pan Robert Adamec podniká jako fyzická osoba se živnostenským oprávněním ve městě Frýdek-Místek v odvětví maloobchodu se zaměřením na prodej drogistického zboží, parfémů, technickou chemii, barvy a laky. V této oblasti podniká spolu se svou manželkou od roku 1991. Postupem let se do podnikání začali zapojovat i další členové rodiny. V listopadu loňského roku prodejna oslavila 30 let své existence. Prodejna má název drogerie Rojal, sídlí kousek od náměstí Svobody v Místku a je umístěna v budově, která je jeho majetkem. Pan Adamec v současnosti zaměstnává 6 prodavaček a členy své rodiny. Prodává na 8 tisíc položek a velmi si zakládá na tom, aby každý jeho zaměstnanec dokázal o každé položce říct aspoň jednu větu.

Pan Adamec vede daňovou evidenci, je plátcem DPH. V momentální situaci podniku je daňová evidence dostačující, neboť prozatím firma nedosahuje obratu pro povinnost vedení podvojného účetnictví. Do budoucna zvažuje možný přechod na podvojný účetnictví, z důvodu lepšího přehledu o hospodářské činnosti podniku. Také uvažuje o investici do budovy ve formě získání energetických úspor. Podnik pro tuto práci byl zvolen z důvodu, že se jedná o firmu, která je na trhu dlouho. Lze u něj pozorovat, že má dlouholeté zákazníky a i přesto, že u náměstí Svobody sídlí další dvě drogerie, stále si udržuje své místo na trhu. V této oblasti existovala dříve drogerie s názvem Landova, sídlila přímo na náměstí, ale již je několik let uzavřena.

Cílem práce je nejen zjistit konkurenceschopnost drogerie Rojal, ale také poskytnout panu Adamci pohled na svůj podnik externí osobou vzhledem k současné konkurenci. K tomuto posouzení byly poskytnuty údaje z daňové evidence podnikatele za roky 2019 a 2020. Pan Adamec se v minulosti rozhodl změnit osobu, která mu zpracovávala daňovou evidenci. Z tohoto důvodu nebyly poskytnuty údaje roku 2018 neboť nová osoba, která nyní poskytuje tyto služby daňové evidenci, požadované údaje nemá. Bylo sděleno ústně majitelem, že stav byl stabilní a podobný jako roku 2019.

Údaje za rok 2021 nejsou kompletně dokončeny, ale také byly poskytnuty ústně přibližné výsledky toho roku. Podnik nemá žádné úvěry, veškeré investice do inovací byly podnikem hrazeny z vlastních prostředků. V nedávné době bylo zainvestováno do nového úspornějšího osvětlení prodejny. Napříč léty byla prodejna několikrát uvnitř situačně změněna, např. v podobě nových regálů a přeskupením zboží. Pro podnikání jsou využívány dvě firemní auta.

Sortiment, který v současné době podnik nabízí se skládá z mnoha produktů drogistického zboží známých značek pracích prostředků, aviváží, mýdel, čistících a uklízacích prostředků, barev na vlasy, tělové kosmetiky a parfémy. Navíc prodejna nabízí autokosmetiku, barvy, laky a technickou chemii. V předešlých letech zde byla široká nabídka bižuterie v podobě náhrdelníků, náramků, náušnic, čelenek a jiných šperků. V současnosti tato bohatá nabídka je zeštíhlena a tímto byl rozšířen sortiment českých výrobců kosmetiky – RYOR a BIONE COSMETICS.

Jak již bylo zmíněno, v této oblasti města mají prodejny dvě celkem známe drogerie, které mají svou síť prodejen po celé ČR. Jsou to společnosti Teta drogerie a lékárny ČR s.r.o. a ROSSMANN, spol. s r.o., které jsou ve vzdálenosti každá do 300 metrů od drogerie Rojal.

Teta drogerie je také českou společností, která vznikla v roce 1992, postupem let začala budovat svou distribuční síť. Naproti tomu drogerie ROSSMANN vznikla v Německu v roce 1972, svou první prodejnu v ČR otevřela v roce 1994. Jedná se zde o podniky, které vedou účetnictví a zveřejňují výroční zprávy, údaje pro posouzení jsou zveřejněné na portále justice.cz. Dalším konkurentem v tomto odvětví je také společnost dm drogerie markt s.r.o., která sice nemá prodejnu blízko této oblasti kolem náměstí Svobody, ale v jiné části města tento podnik má své prodejny. Pro srovnání odvětví prodeje drogistického zboží byly použity také jejich údaje zveřejněné na portále justice.cz. Dm drogerie markt byla založena v roce 1973 také v Německu, první prodejnu na území ČR otevřeli v roce 1993.

Sortiment těchto prodejen je obdobný jako v drogerii Rojal. Je zde mnohem širší výběr všech různých zahraničních značek výrobců drogerie, avšak obě tyto drogerie nenabízí barvy, laky a technickou chemii. V Teta drogerii nabízejí navíc sortiment doplňků stravy a volně prodejných léčiv. V obou lze nalézt rozšířenou nabídku zdravých potravin, výživy a čajů. Také mají zde sortiment pro domácí mazlíčky. V obou těchto

prodejnách tedy lze zakoupit různorodé drogistické zboží mnoha známých značek a také je zde velká nabídka bižuterie a dekorativní kosmetiky na tvář. Obě prodejny mají větší prodejní plochu než drogerie Rojal.

3.2 PEST analýza

První metoda použita v této bakalářské práci, jenž je aplikována na vybraný podnik, je PEST analýza, která se konkrétně zabývá vlivy politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické.

Politicko-legislativní faktory

Povinností každého subjektu na území ČR, který vykonává svou podnikatelskou činnost, je dodržovat státem vydávané zákony, soubory právních předpisů, nařízení a jiná přijatá opatření. Zároveň existují také nařízení, směrnice, rozhodnutí, stanoviska a doporučení vydávané Evropskou unií, které mají také dosah na podnikatele na území ČR. A podnikatelé mají povinnost je jimi řídit. Řadíme zde mnoho základních zákonů, jenž podnik musí dodržovat:

- zákon č. 455/1991 Sb. - živnostenský zákon,
- zákon č. 563/1991 Sb. - o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb. - o dani z příjmu,
- zákon č. 235/2004 Sb. - o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 338/1992 Sb. - o dani z nemovitých věcí.
- zákon č. 16/1993 Sb. - o dani silniční,
- zákon č. 435/2004 Sb. - o zaměstnanosti,
- zákon č. 262/2006 Sb. - zákoník práce,
- zákon č. 48/1997 Sb. - o veřejném zdravotním pojištění,
- zákon č. 589/1992 Sb. - o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 89/2012 Sb. - občanský zákoník,

- zákon č. 634/1992 Sb. - o ochraně spotřebitele,
- zákon č. 112/2016 Sb. - o evidenci tržeb,
- zákon č. 258/2000 Sb. - o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 94/2021 Sb. o mimořádných opatřeních při epidemii onemocnění COVID -19 a o změně některých souvisejících zákonů.

V posledních dvou letech právě do podnikání zasahovaly nejvíce zákony a opatření přijatá v souvislosti s šířením onemocnění koronaviru. Mnoho podniků bylo omezeno v poskytování obchodu i služeb. V případě drogerií se tato opatření netýkaly, neboť bylo nutné stále prodávat základní potřeby lidem. Co však už zasahovalo do podnikání bylo nařízení používání ochrany dýchacích cest ve všech prostorách podniku.

Nicméně existuje změna zákona, kterou podnikatel vnímá pozitivně, jedná se o zrušení superhrubé mzdy zavedené od roku 2021. Navíc je zde návrh schválený vládou o zrušení EET od 1. ledna 2023, kde tato změna zpět nijak podnikatele neovlivnila. Spíše zavedení EET s sebou neslo své náklady na nové pokladny a vynaložení péče, aby vše fungovalo. Zároveň majitele zaujalo usnesení vlády ČR o definici rodinného podniku, avšak s tímto se musí ještě detailně seznámit.

Ekonomické faktory

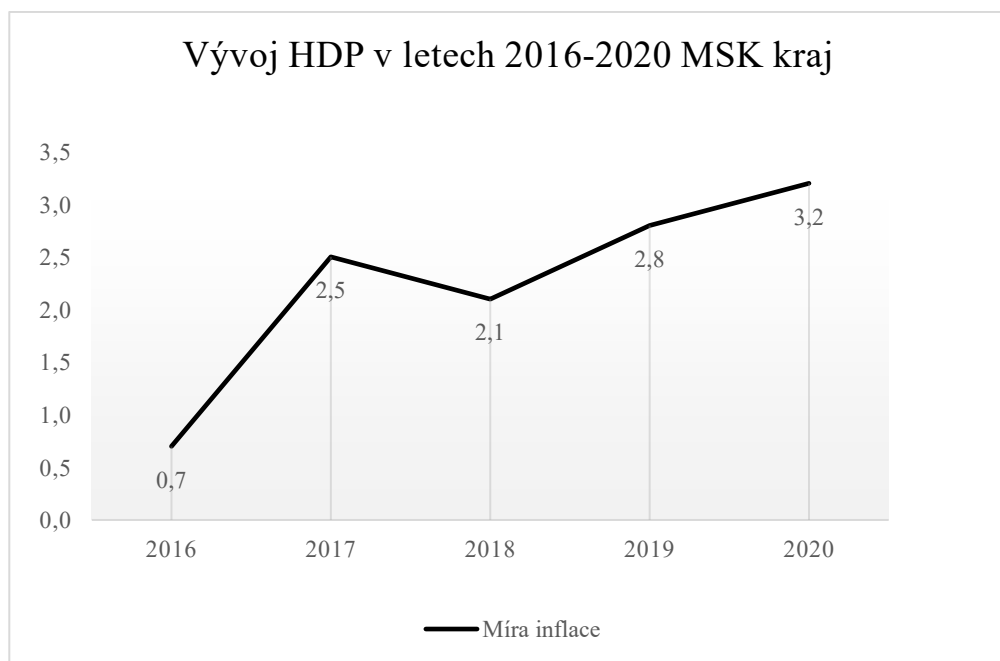
Dalším významné vlivy, které působí na podnik jsou ekonomické. Mezi ty nejvýznamnější řadíme vývoj růstu HDP a míra inflace, které mají vliv na podnikání v tomto odvětví.

Hrubý domácí produkt se používá pro stanovení výkonnosti ekonomiky. Je to peněžní vyjádření celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území. V následující tabulce 3-1 a grafu 3-1 je zobrazen vývoj HDP pro Moravskoslezský kraj v letech 2016–2020 vč. uvedení podílu tohoto kraje na HDP celé ČR.

Rok	Hrubý domácí produkt (HDP)	Vývoj ve srovnatelných cenách, předchozí rok = 100	Růst / pokles	Podíl MSK kraje na HDP České republiky
	v mil. Kč	v %	v %	v %
2016	450 316	102,9	2,9	9,4
2017	471 366	103,4	3,4	9,2
2018	500 421	102,7	2,7	9,3
2019	509 646	98,4	-1,6	8,8
2020	496 794	93,8	-6,2	8,7

Tab. 3-1 HDP v Moravskoslezském kraji v letech 2016-2020

Zdroj: vlastní zpracování, dle ČSÚ



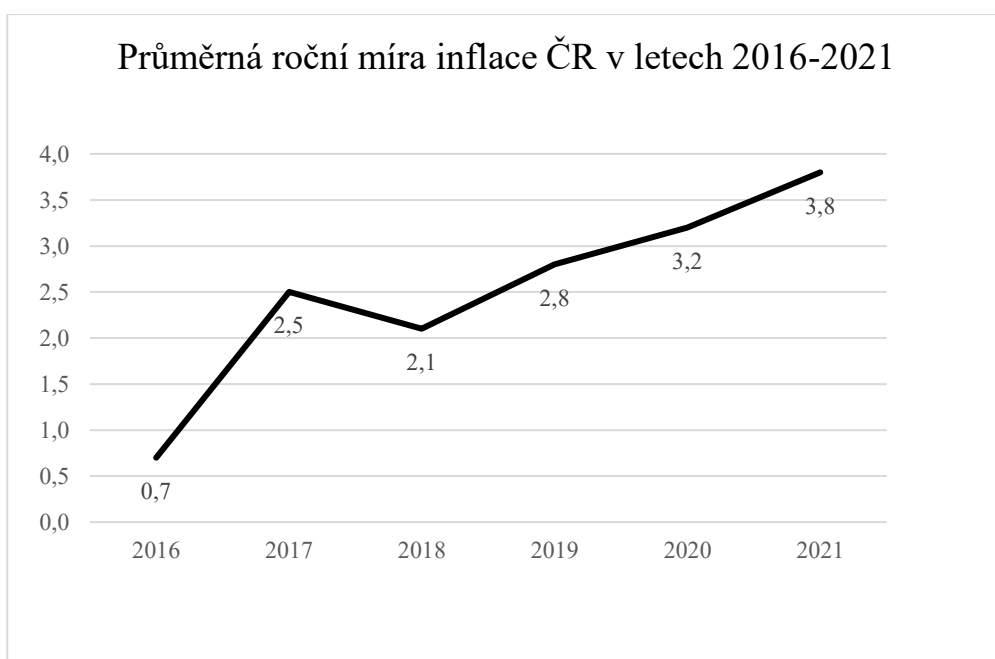
Graf 3-1 Vývoj HDP ve sledovaném období MSK kraje

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Z výše uvedeného lze poznat, že HDP v Moravskoslezském kraji dosahoval nejvyšší hodnoty v roce 2017, následující roky začal pomalý pokles, až v roce 2020 nastal výraznější pokles, neboť hospodářství dostalo velký šok. V důsledku různých uzavírek

došlo během první poloviny roku 2020 k velkému poklesu hospodářské aktivity, neboť byl omezen obchod a služby.

Další důležitý ekonomický vliv je míra inflace, ta se udává v procentech a je možné ji vypočítat pomocí indexu spotřebitelských cen. V praxi je inflace v oblasti spotřebitelských cen měřena jako přírůstek tzv. indexu spotřebitelských cen. V grafu 3-2 je zobrazena průměrná roční inflace ČR do roku 2021. Od roku 2018 vzrůstají ceny zboží a služeb, které spotřebovává průměrná česká domácnost, v roce 2021 to bylo o 3,8 % v porovnání s předešlým rokem.



Graf 3-2 Průměrná roční míra inflace ČR v letech 2016-2021

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Sociální faktory

Podnik se nachází ve městě Frýdek-Místek v Moravskoslezském kraji. Stav obyvatel tohoto města je jedním ze sociálních faktorů, které mají vliv na každý podnik. Ovlivňují tím dostupnost pracovní síly či poptávku kupujících. V následující tabulce 3-2 lze zpozorovat v bilanci, že od roku 2016 počet obyvatel v okrese Frýdek-Místek postupně klesá. Celkový úbytek obyvatel v letech 2016–2021 je zapříčiněn stěhováním, poklesem nově narozených a vyšší úmrtnosti v souvislosti pandemií.

	Stav k 1.1.	Stav k 31.12.	Změna
2016	56 879	56 719	-160
2017	56 719	56 334	-385
2018	56 334	55 931	-403
2019	55 931	55 557	-374
2020	55 557	55 006	-551
2021	55 006	53 889	-1117

Tab. 3-2 *Bilance počtu obyvatel v okrese Frýdek Místek*

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Takové snižování počtu obyvatel znamená pro podnik nejen úbytek potencionálních zákazníku, ale také pokles poptávky po zboží a snížená dostupnost pracovní síly. Věková skupina zákazníků vybraného podniku je rozsáhlá, je to každý, kdo potřebuje nakoupit hygienické potřeby a ostatní drogistické zboží. Můžeme zde řadit mladistvé i lidé důchodového věku. Rodiče i pro své malé děti potřebují hygienické potřeby, jedná se o nezbytné zboží, které se nakupuje neustále. Avšak úbytek počtu zákazníku analyzovaný podnik zaznamenal hlavně v roce 2021 neboť se v důsledku pandemie lidé začali více nakupovat na internetu. Naproti tomu v roce 2020 v počátečních měsících (březen až květen) prodejna zažívala velké nápory nakupujících, kteří vyžadovali hlavně dezinfekční prostředky.

Technologické faktory

V současné době dochází k neustálému vývoji nových technologií a inovací, některé mají vliv na podnik. V případě analyzovaného podniku se momentálně majitel zaměřil na hledání správné investice do energetických úspor budovy, kde sídlí prodejna. Avšak nemá pro prodejnu elektronicky vedené sklady. Samotný majitel si je vědom, že vedení skladu elektronicky je prostor pro zlepšení. Avšak sklady jsou i přes absenci elektronické evidence přehledné, přestup do vedení skladu by urychlil proces objednávání zboží a jeho pravidelnou inventarizaci.

Dále se podnik má snahu zlepšit ve svém marketingu, zejména na sociální síti. Webové stránky tento podnik nemá, ani e-shop, nepřikládá jim váhu. Avšak měl by se více zaměřit na marketingovou část a dát správu svých facebookových stránek zaměstnanci, který se v této oblasti proškolí. Díky nově nabytým technikám se podnik

může dostat více do povědomí zákazníku. Dále podnik zvažuje spolupráci se službou výdejního místa e-shopu, neboť by mu to mohlo přivést další potencionální zákazníky.

3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato analýza slouží ke zkoumání okolí podniku, které může samotný podnik ovlivnit svým rozhodováním a svou činností. Michael E. Porter uvádí pět sil, které působí na podnik.

Mezi **kupující** patří nejen veřejnost, ale mohou zde nakoupit množství zboží i jiné firmy, v podílu tržeb však tito zákazníci nemají významné hodnoty. Většinový podíl v kupujících je veřejnost, obyvatelé města a blízkého okolí. Kupující mají snahu svým vlivem stlačit ceny dolů, ale náklady společností na energie a teplo v posledním období se zvýšili, proto se mnohé podniky uchýlili spíše ke zvyšování cen. Zkoumaný podnik zatím nijak výrazně své produkty nezdražil, avšak chystá se na to. V tabulce 3-3 je srovnání cen náhodně vybraných produktů, stejných značek a velikostí, ceny byly zjištěny v počátku května roku 2022. Lze si povšimnout, že ve většině vybraného zboží má analyzovaný podnik ceny nižší.

	drogerie Rojal	Teta drogerie	ROSSMANN drogerie
Dove, mýdlo tuhé	22 Kč	30 Kč	30 Kč
Persil, prací prášek	289 Kč	230 Kč	300 Kč
Savo	60 Kč	68 Kč	70 Kč
Jar	55 Kč	70 Kč	70 Kč
Sanytol dezinfekce	90 Kč	115 Kč	109 Kč
STR8, sprchový gel	50 Kč	85 Kč	67 Kč

Tab. 3-3 Ceny vybraných produktů, květen 2022

Zdroj: vlastní zpracování

Drogerie Rojal má několik **dodavatelů** zboží, vlastní výrobu drogistického zboží neprovádí. Zboží je buď dováženo distributory nebo si pro něj majitel či člen rodiny jede sama v rámci České republiky, případně Polska a Slovenska. Mají zde dodavatele, od kterých se odebírá pravidelně. Jedná se převážně o české podniky a výrobce kosmetického zboží.

Vzhledem k tomu, že se jedná o prodej zboží, je výběr správných dodavatelů pro podnik klíčový. Při výběru se posuzuje kvalita výrobku a jeho cena. Vyjednávání s dodavateli řídí členové rodiny, převážně majitel s manželkou. Protože zde funguje dlouholetá spolupráce, může se na své dodavatele majitel spolehnout. Spolupráci s některými českými výrobci dokonce rozšířil a nabízí tak zákazníkům větší množství výrobků od dané značky, než tomu bývalo v minulosti. V ohledu dlouholeté spolupráce lze konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je v tomto případě nižší.

Mezi **substituty** řadíme podobné výrobky, které slouží ke stejnému účelu jako produkty jiné. V případě prodeje drogistického zboží, kosmetiky, parfémů, bižuterie, barev, laků lze nalézt v substitutech mnoho výrobků. Nutno však podotknout, že právě drogerie Rojal více nabízí substituty než konkurenti. Například zde můžeme zařadit čisticí a odmašťovací prostředek tzv. „Kohout“, který dle slov prodavačky čistí vše od špendlíkové hlavičky až po lokomotivu. Jedná se o produkt italského výrobce Chante Clair, je to produkt, který nelze nalézt běžně v obchodech. Je vhodné zmínit, že výrobek obsahuje aktivní látky přírodního původu, je bez alergenů, v recyklovatelném obalu, je klinicky testován a není testován na zvířatech. Je to typický substitut ke známějším produktům, které jsou více nabízeny v obchodech, a to BRIL odmašťovač či Cillit Bang. Odmašťovač „Kohout“ je také zařazen do prodeje z důvodu nejen díky lepší schopnosti čistit (důraz na kvalitu), ale také pro majitele má výhodnou cenu, která je pak následně atraktivní i pro kupujícího. Naproti tomu konkurence má ve svém sortimentu mnoho substitutů všech různých značek kosmetiky, čistících prostředků atp. v různých cenových relacích. V analyzovaném podniku až takovou širokou nabídku různých značek stejného produktu nelze nalézt (prodejna je menší), ale soudě podle sortimentu spíše českých značek se zaměřuje analyzovaný podnik více na hledání možných substitutů, za přijatelnou cenu s podobnou či větší kvalitou výrobku.

Nově vstupující do odvětví je další konkurenční síla dle Portera. Vstoupit do odvětví maloobchodu za účelem přeprodeje nakoupeného zboží není příliš náročné. Ani vystoupit z odvětví nemá vysoké bariéry. Co však je v tomto odvětví důležitější, je spíše se na trhu udržet. Neboť dnešní doba změnila návyky kupujících, kteří v souvislosti pandemií covid-19 byli nuceni být více doma, vycházet ven jen v nutných případech a potkávat lidi co nejméně, a proto si mnoho svých výrobků začali objednávat přes internet. To každý takový podnik, který nemá svůj e-shop a je zaměřený jen na určitý druh zboží, pocítí na menších tržbách. V místě sídla zkoumaného podniku jsou již tři obchody prodávající drogerii. Nedaleko je také supermarket, obchodní centrum Frýda, či jiné

obchodní řetězce, které nabízejí potraviny a drogerii taktéž. Z toho lze usoudit, že na trhu je opravdu klíčové se udržet v konkurenčním boji. Nově vstupující by tak měl velké potíže se udržet a musel by mít konkurenční výhodu, či dobrou reklamu, aby nalákal a udržel své zákazníky.

V hledisku udržení si pozice na trhu se podniky uchylují k **soupeření**, což je forma páté konkurenční síly. Jak bylo vidět v tabulce 3-3, cenovou konkurenci lze nalézt momentálně u výrobku Persil prací prášek. Dle slov majitele za tuhle prodejní cenu lze sotva nakoupit od dodavatele. Je to však obchodní trik na kupující právě kvůli této lákavé ceně. Zákazníci pak v rámci cesty pro tento akční výrobek koupí další jiné výrobky, které však nemusí být už za tak výhodnou cenu. Pro podnik nová vzniklá konkurence může být nebezpečná právě kvůli této cenové konkurenci, která je dle Portera nejničivější. Proto analyzovaný podnik po celou dobu své existence se snaží nabízet zboží, které běžně v drogerii nelze nalézt. Jsou to barvy, laky a technická chemie. Tímto chodí do prodejny i lidé, kteří hledají radu u těchto výrobků a je jim v tomto ohledu také vyhověno, protože mají dobře proškolené své zaměstnance. Opět nabídka těchto produktů není nijak velmi široká, jako například ve specializovaných prodejnách, ale pro potřebu běžného zákazníka je dostačující.

Analyzovaný podnik za roky své existence vytvořil hodnotový řetězec, který se skládá ze služeb v místě prodeje. Převážně oblasti poradenství pro použití barev, čištění, autokosmetiky, parfémů a uklízacích prostředků. Dále má velkou rozmanitost výrobků na vcelku menší ploše prodejny oproti konkurenci a má přehledně uspořádané zboží do sekcí.

3.4 SWOT analýza

Další metodou, která je v této práci použita je SWOT analýza. Cílem této analýzy bylo hodnocení současného stavu podniku. Vstupními podklady bylo pozorování podniku, porady s majitelem a dotazování okolí. Podnik a jeho vstup do prodejny je zobrazen v Příloze č. 1. Ke každému kvadrantu ve SWOT matici jsou přiřazeny jednotlivé silné a slabé stránky pro vnitřní prostředí a pro vnější prostředí příležitosti a hrozby. Následně je přiřazena k jednotlivým sekcím důležitost (váha) a hodnocení, kdy 1 je málo a 5 nejlepší / nejhorší. Výstupem pro porovnání těchto faktorů je matice zaznamenaná v tabulce 3-4.

		Pozitivní		Negativní/Škodlivé				
INTERNÍ		Silné stránky		Slabé stránky				
		STRENGTHS		WEAKNESSES				
			<i>váha</i>	<i>hodnocení</i>		<i>váha</i>	<i>hodnocení</i>	
	1	Vlastní prostory prodejny	0,3	5	1	Zastaralý vzhled prodejny	0,3	4
	2	Znalost trhu a konkurence	0,2	4	2	Málo marketingu, reklamy	0,3	4
	3	Rodinné podnikání	0,1	4	3	Slabý dosah na zákazníky	0,2	4
	4	Stabilní vztahy s dodavateli	0,2	5	4	Málo inovací v systému řízení	0,1	2
5	Kvalitní a výkonní zaměstnanci	0,2	3	5	Absence řešení skladu elektronicky	0,1	1	
	Součet	4,3		Součet		3,5		
EXTERNÍ		Příležitosti		Hrozby				
		OPPORTUNITIES		THREATS				
			<i>váha</i>	<i>hodnocení</i>		<i>váha</i>	<i>hodnocení</i>	
	1	Investice do úspor a nového vzhledu prodejny	0,3	5	1	Pokles kupní síly zákazníků	0,4	5
	2	Zlepšení propagace podniku	0,3	5	2	Zdražení pohonných hmot a energií	0,3	4
	3	Možnost získání dotace	0,2	5	3	Nová konkurence	0,2	3
	4	Investice do nových technologií	0,1	3	4	Krach dodavatelů	0,1	2
5	Registrace rodinné živnosti	0,1	3	5				
	Součet	4,6		Součet		4		

Tab. 3-4 Výsledná SWOT analýza podniku

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce je také zaznamenán výsledný počet bodů. Nejvíce bodů získala silná stránka podniku, že je prodejna umístěna ve vlastních prostorech, majitel má tak úsporu na náklady za pronájem prostor. Zároveň hned další silnou stránkou jsou dlouholeté vztahy s dodavateli a velmi dobrá podnikatelova znalost trhu a konkurence. Následně prostředí podniku je vyplněno kvalitními, stabilními a výkonnými zaměstnanci. Má na

tom svůj podíl výhoda v pracovním prostředí, že se jedná o rodinný podnik a je zde lepší pracovní atmosféra.

Naopak mezi nejslabší stránky patří zastaralý vzhled podniku a málo marketingové činnosti. Na zastaralý vzhled se pak nese i neochota zákazníku tento podnik navštěvovat, neboť na první dojem někteří ani neví, že je zde drogerie. Málo marketingové činnosti s sebou nese i následnou část, že je slabý dosah na zákazníky. V dnešní moderní době, je řada obchodů inovována, a i rozmístění regálů, různá osvětlení sofistikovanější. Bohužel v drogerii Rojal jde vidět, že do vnitřních prostor se investuje postupně, bez úvěru od banky, a proto takové rekonstrukce prodejny nastávají až v delším časovém horizontu. Poslední ze slabých stránek navazují opět na pomalejší investice do inovací – systém skladu a řízení více elektronicky. Proces objednávání, inventarizace je takto pomalejší.

Při vyhodnocení příležitostí z tabulky 3-4, díky kterým se drogerie může zlepšit dosáhly právě investice do svých slabých stránek. Pokud má podnik dostatečné prostředky, zainvestuje postupně do inovací výlohy, nové cedule s názvem drogerie Rojal, případně i uvnitř provede rekonstrukci vnitřních prostor. Nebo má další příležitost a mohl by registrací do databáze rodinných podniků dosáhnout na podporu podnikání nebo čerpání dotace. Momentálně se nabízí podpora tomuto druhu podnikání v programu EXPANZE (MPO, 2022). Dále by mohl využít příležitosti a zaškolit jednoho z rodinných příslušníků v reklamě na sociálních sítích a tím začít efektivněji využívat reklamu pro podnik. Zároveň se jedná o prodejnu blízkosti centra Místku, je zde vysoká pravděpodobnost, že se budova nachází v památkové zóně a vyřízení povolení k rekonstrukci budovy a zainvestování do energetických úspor může být složitější.

Posledním hodnocením byly hrozby. Největším ohrožením pro podnik je pokles kupní síly zákazníků, už nyní lze vidět jejich úbytek, neboť změnili v důsledku pandemie své nakupovací návyky. Další pokles je výraznou hrozbou. Další ohrožení je zdražení vstupů jako jsou energie a pohonné hmoty. Podnik si jezdí někdy pro své zboží sám, a proto každé zdražení pohonných hmot se odráží na nákladech firmy. To stejné platí pro zdražení energií a plynu pro vytápění. V případě, že by vstoupil do lokace a odvětví nový konkurent, s vysokou pravděpodobností by zde nastala cenová konkurence, neboť by byla snaha si zákazníky přetáhnout. Poslední hrozba je krach stávajících dodavatelů například v důsledku pandemie nebo momentálního zdražování energií. Podnik by tak musel hledat nové dodavatele a tím by se jeho vyjednávací síla mohla oslabit. Nyní má stále stabilní zázemí svých dlouholetých dodavatelů.

Dle tabulky 3-4 je nejvýznamnější skupina ze SWOT analýzy příležitosti, které mají celkově 4,6 bodů a převažují tak nad ostatními skupinami. Při porovnání silných a slabých stránek dosahuje drogerie více bodů u silných stránek. V tabulce 3-5 je zaznamenán výsledek SWOT analýzy. Je zde vidět, že i zde převažují příležitosti nad hrozbami. Z tohoto lze doporučit jít cestou strategie WO – strategie hledání. Je zaměřena na překonání či odstranění svých slabých stránek využitím příležitostí.

SWOT – výsledek	
Silné stránky	4,3
Slabé stránky	3,5
Celkem interní	0,8
Příležitosti	4,6
Hrozby	4,0
Celkem externí	0,6

Tab. 3-5 SWOT výsledek

Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Finanční analýza

Tato kapitola pojednává o finančních ukazatelích drogerie Rojal a jeho konkurence. V příloze č. 2 jsou zobrazeny údaje z výkazu zisku a ztráty jednotlivých podniků. V příloze č. 3 jsou vybrané údaje z daňové evidence podniku pana Roberta Adamce. V příloze č. 4 umístěny výpočty poměrových ukazatelů. Do této kapitoly bylo zahrnuto jen pár vzorců, neboť daňová evidence je velmi zjednodušená a zredukovaná forma účetnictví. Pro podnikatele je toto vedení jednoduché a proto, pokud nesplňují zákonné podmínky pro vedení podvojného účetnictví, vedou tuto jednoduchou daňovou evidenci.

Hodnocení obchodní marže

Marže je rozdíl mezi prodejní a pořizovací cenou zboží. Pro srovnání podniků jsou zde vyobrazeny údaje obchodní marže v tabulce 3-6 hodnota v jednotlivých letech, hodnoty jsou uvedené v korunách i procentuálně. Údaje konkurenčních podniků jsou z výročních zpráv zveřejněných na serveru justice.cz. Procentuální vyjádření je podíl obchodní marže na tržbách. Obchodní marže však neznamená zisk. Marže snížená o

náklady spojené s prodejem zboží (mzdové náklady, nájemné, energie atd.) je poté ziskem.

		2018	2019	2020
ROSSMANN, spol. s r.o.				
<i>Obchodní marže</i>	<i>v tis. Kč</i>	722 537	853 940	945 874
<i>Podíl obchodní marže na tržbách</i>	<i>%</i>	26,46	27,53	28,21
Teta drogerie a lékarny ČR s.r.o.				
<i>Obchodní marže</i>	<i>v tis. Kč</i>	1 735 292	1 729 063	1 739 809
<i>Podíl obchodní marže na tržbách</i>	<i>%</i>	31,70	31,32	30,38
dm drogerie markt s.r.o.				
<i>Obchodní marže</i>	<i>v tis. Kč</i>	2 868 722	3 211 730	3 537 784
<i>Podíl obchodní marže na tržbách</i>	<i>%</i>	36,04	36,33	36,88
Robert Adamec				
<i>Obchodní marže</i>	<i>v tis. Kč</i>		3 022	4 409
<i>Podíl obchodní marže na tržbách</i>	<i>%</i>		26,88	32,71

Tab. 3-6 Obchodní marže podniků v letech 2018-2020

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky lze vidět, že se obchodní marže v tomto odvětví se pohybuje v rozmezí 26 % - 37 %. Podnik pana Adamce není výjimkou, neboť má stabilní a dlouholeté vztahy s dodavateli. Proto se může rovnat i s většími podniky, které zase využívají výhody velkoobtěratelů zboží. Dm drogerie má zase tu výhodu, že vyrábí zboží vlastní značky a tím výrazně snižuje náklady na prodané zboží.

Pro srovnání odvětví maloobchodu je zde také tabulka 3-7, kde jsou uvedeny údaje ze statistiky vybraných ukazatelů ČSÚ dle CZ NACE 45. Nutno k této tabulce dodat, že údaje za rok 2020 nejsou dostupné. Také je zde jiný výpočet obchodní marže, která v této statistice představuje rozdíl mezi tržbami za prodané zboží a náklady za prodané zboží, které zahrnují i náklady na služby a energii. Oproti tomu v tabulce 3-6 jsou uvedeny údaje bez těchto nákladů.

		2018	2019
<i>Obchodní marže</i>	<i>v tis. Kč</i>	42 952 560	44 720 769
<i>Podíl obchodní marže na tržbách za zboží</i>	<i>%</i>	9,09	9,24

Tab. 3-7 Vybrané ukazatele obchodu CZ NACE 45

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Rentabilita tržeb

Tržby z prodeje jsou jedním ze základních ukazatelů v tomto odvětví. Jedná se o peněžní příjem z prodeje zboží a služeb v daném sledovaném období. Pro každého podnikatele jsou tržby nejdůležitějším ukazatelem. Poskytnuté údaje firmy jsou za roky 2019 a 2020. Pro rok 2021 bylo sděleno, že se tržby snížily, neboť nebylo tolik zákazníků. Výrazný je proto rok 2020, kde za období covidu firma dosáhla významného zisku, neboť v počátcích pandemie covid-19 našla dodavatele dezinfekce, který dokázala ve velkém množství naskladnit. Jako jedna z mála drogerií v okolí měla dezinfekci na ruce a jiné dezinfekce, po které byla velká poptávka.

Rentabilita tržeb (ROS) představuje čistý zisk v poměru s tržbami ve sledovaném období. Tento ukazatel se používá pro srovnání ziskovosti tržeb podniků v odvětví. Také je nutné přihlídnout na vliv rozdílu mír při zdanění. Zisk v čitateli zlomku je pro výpočty využít EBIT (Knápková, 2017).

$$\text{rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (3.1)$$

V tabulce 3-8 jsou zobrazeny výsledky rentability tržeb v jednotlivých podnicích za roky 2018 až 2020. Podnik pana Adamce za rok 2020 dosáhl velmi dobrého výsledků. Naproti tomu drogerie Teta za roky 2019 a 2020 vykazuje ztrátu. Jinak z tabulky lze usoudit, že rentabilita tržeb pro toto odvětví se přiměřeně pohybuje 1,3 % až 2,6 %, záleží na také na dalších aktivitách podniku. Například již jednou zmíněna vlastní značka drogerie dm.

		2018	2019	2020
ROSSMANN, spol. s r.o.				
<i>Rentabilita tržeb</i>	%	1,34	0,94	2,60
Teta drogerie a lékárny ČR s.r.o.				
<i>Rentabilita tržeb</i>	%	0,13	-0,69	-0,59
dm drogerie markt s.r.o.				
<i>Rentabilita tržeb</i>	%	4,33	3,74	4,65
Robert Adamec				
<i>Rentabilita tržeb</i>	%		2,10	5,65

Tab. 3-8 ROS v letech 2018-2020

Zdroj: vlastní zpracování

Drogerie Rojal dosahuje kladných hodnot dlouhodobě. Avšak jedná se o malý podnik, který zpravidla bývá více citlivý na změny v okolí než velké firmy. Jeho meziroční výkyv lze právě vysvětlit vysokou poptávkou po dezinfekci a jeho rychlou reakcí na tuto poptávku. Včasné naskladnění velkého množství tohoto žádaného zboží lze vyložit jako získání konkurenční výhody. Naproti tomu ale později poptávka se snížila a dnes to není tak žádané zboží. Vše se v tomto odvětví po opadnutí pandemie covid-19 vrátilo do běžného režimu a nyní se spíše obchod potýká právě s menším množstvím zákazníků, tím i nižším tržbám. Následně se rentabilita po dalších výsledcích vrátí na běžné dřívější hodnoty, protože se jedná o stabilní odvětví maloobchodu.

4 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou shrnuty výsledky provedených analýz a následně navrhnutá doporučení. Je vhodné se nad realizací některých zamyslet a případně zapracovat na nich, aby podnik do budoucna byl schopen zvýšit svou konkurenceschopnost.

Pomocí PESTLE analýzy bylo zhodnoceno vnější prostředí podniku. Prvním faktorem byl politicko-legislativní, kde byly uvedeny základní zákony, kterými se podnik musí řídit a dodržovat je. Také zde byly uvedeny změny v zákonech a její dopady na podnik. Nové definování rodinného podniku stojí za zvážení, neboť podnik pana Adamce kritéria splňuje a díky této registraci se mohou otevřít podniku různé podpory tomuto druhu podnikání. V rámci ekonomických faktorů zde byla věnována pozornost vývoji HDP a míra inflace. HDP v posledních letech klesá. Je to vyústění situace kolem koronaviru a negativně tak ovlivnila obchod i zahraniční obchod. Vyšší inflace je taktéž negativní hledisko pro podnik, jelikož se s jejím růstem snižuje kupní síla zákazníků. Ačkoliv zde se jedná o prodej drogistické zboží, které zákazníci v intervalech nakupují stále. Další faktor byl sociální, kde byl zjištěn stálý pokles obyvatel v okrese Frýdek – Místek. Tento faktor může opět pro podnik ohrožení z hlediska počtu zákazníků a také z hlediska v případě hledání nových zaměstnanců. Poslední faktorem vnějšího okolí bylo technologické, kdy jsou z hlediska moderního vývoje doby nasazovány nové technologie vedoucí k úsporám energií a přesun obchodu na internet. Zde je nutné se zaměřit do investic v souvislosti s modernizací podnikání.

Z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil byly zjištěna síla jednotlivých vlivů. Zde lze konstatovat, že podnik dobře sleduje své blízké okolí a konkurenci. Největší síla je pokles zákazníků a změna jejich chování v nakupování. Nyní v důsledku situace kolem koronaviru si více objednávali zboží přes internet nebo zvolili nákup v jiném obchodě. Oproti roku 2020 v roce 2021 byl ze strany majitele sdělen pokles tržeb i zisku, takže tato síla kupujících by měla být brána v potaz a je nutné zapracovat na lepší reklamě podniku, aby byl schopen upoutat nové zákazníky. Nebo zvážit spolupráci s jiným podnikem vydávající balíky a tím nenuceně přivést potenciální zákazníky do prodejny. Další dobrou stránkou podniku je, že má stabilní dodavatele, kteří nevyvíjejí tlak na vyšší ceny svého prodávaného zboží. Ve vzájemném soupeření má podnik výhodu, neboť tím, že šetří na vlastních nákladech díky prostorám podniku ve vlastní budově, může tak nabízet své zboží levněji než konkurence. Zároveň nabízí i zajímavé substituční produkty, které nemá

v nabídce konkurence. Jen je v tomto případě škoda, že k tomu všemu není patřičná reklama, která by přitáhla zákazníky.

Ze SWOT analýzy, která i sumarizuje předešlé použité analýzy do shrnutí silných a slabých stránek podniku. Následně jsou popsány příležitosti a hrozby. Příležitosti by se měl podnikatel ideálně chopit a realizovat, neboť investice do vylepšení podniku, případně získání dotace mu mohou pomoci v podnikání a udržovat nadále svou pozici na trhu. Zároveň zrealizování příležitostí odstraní jeho slabé stránky.

Z finanční analýzy bylo zjištěno, že podnik má výkyvy v tržbách, neboť je výrazně ovlivněn chováním zákazníka. Jinak je toto odvětví stabilní a svou obchodní marži a zisky lze dosahovat. Zároveň při získávání dat bylo zjištěno, že podnik nemá žádné úvěry, což je hodnoceno kladně z hlediska toho, že podnik není vůbec zadlužen. Naproti tomu pak déle trvá zrealizovat investice, neboť podnik dlouhý čas šetří peněžní prostředky, které pak vynaloží. Zde je doporučováno opět zjistit možnosti dotace podpory pro malé podniky. Případně nebát si vzít úvěr u banky a zainvestovat do modernizace. V rámci ale stabilního růstu tržeb v odvětví by měl podnik v příštích letech zvážit přechod na podvojný účetnictví, neboť postupem následujících let dosáhne obratu, kde už udává zákon vést tímto způsobem účetnictví.

Poslední doporučení pro podnik je vyřešení nástupnictví. Jedná se o rodinnou živnost, ale není takto registrována. Majitel, který podnik založil před 30 lety již je v důchodovém věku a mělo by dojít ke generačnímu předání. V podniku pracují také jeho synové. Naštěstí generace nástupců dorostla a měla by být připravena a ochotna převzít otěže podnikání. Je však potřeba zde věnovat pozornost procesu předávání a tyto kroky dobře promyslet a zvážit. Protože se jedná o velmi náročný proces a může vyvolávat konflikty jako například spory o vlastnictví, vedení a následně na to by to mohlo ohrozit chod firmy i rodiny. V případě, že se otázka nástupnictví bude postupně řešit, negativní vlivy a konflikty vůbec nemusejí nastat.

5 Závěr

Tato bakalářská práce analyzovala konkurenceschopnost malého rodinného podniku, který se věnuje maloobchodu konkrétně v prodeji drogistického zboží, barev, laků a technické chemii. Úspěch na trhu si podnik zajišťuje sledováním trhu, mapování si současné konkurence, snaží se sledovat potřeby zákazníků, a nakonec se všem vlivům ještě snaží přizpůsobit.

Cílem této práce bylo prostřednictvím metod zhodnotit konkurenceschopnost podniku. První zvolenou analýzou byla PEST, které zkoumá vnější prostředí podniku. Pro tuto práci byly vybrány čtyři faktory politicko-legislativní, ekonomické, sociální a technologické. Další metodou zhodnocení konkurenceschopnosti byla zvolena Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Touto metodou byly zjištěny konkurenční síly: kupující, dodavatelé, substituty, nově vstupující do odvětví a soupeření v odvětví. Další použitá SWOT analýza shrnovala silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Bylo zjištěno, že podnik má více svých silných stránek, ale měl by využít příležitosti k eliminaci svých slabých stránek. Významná aktuální hrozba podniku je v poklesu kupní síly zákazníka. V kombinaci již svých získaných výhod by měl podnik investovat a využít formy financování cizím kapitálem. Protože po dobu své existence hradil veškeré investice vlastními prostředky. Cizí kapitál je levnější než vlastní a tím se zvyšuje rentabilita podniku, ačkoliv úvěrem se zvyšuje zadluženost podniku.

Dle uvedeného hodnocení lze uvést, že podnik Robert Adamec se jeví velmi schopně čelit konkurenci. Ovšem je potřeba odstranit slabiny a staré způsoby, které podnik má a využít svých příležitostí a doporučení, které byly navrženy v této práci. Na základě aplikovaných metod se ukázalo, že je podnik zdravý, ale tím že je malý, je také citlivý na změny v okolí. Zároveň se jedná o rodinný podnik, které má přívětivější vnitřní prostředí, stabilní a spokojené zaměstnance, a to se také v prostředí podniku odráží.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

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

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 p. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, J., E. VACÍK, I. SOUČEK, M. ŠPAČEK a S. HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ, D. REMEŠ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady. 3. vyd.* Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

MAGRETTA, J. *Michael Porter jasně a srozumitelně*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky. 2.*, aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 p. ISBN 978-80-271-2034-5.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 p. ISBN 80-247-1277-6.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 p. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy. 3.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 336 p. ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, J., et al. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 p. ISBN 978-80-7261-423-3.

VOCHOZKA, M. a kol. *Metody komplexního hodnocení podniku. 2. vyd.* Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

Elektronické dokumenty a ostatní

ČESKÁ ASOCIACE PRO FINANČNÍ ŘÍZENÍ. CAFIN: CRIF: *V roce 2020 začalo podnikat nejméně lidí za poslední čtyři roky* [online]. CAFIN [cit. 2. 4. 2022]. Dostupné z: <https://cafin.cz/crif-v-roce-2020-zacalo-podnikat-nejmene-lidi-za-posledni-ctyri-roky/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Změna definice rodinného podniku v České republice* [online]. MPO [cit. 10. 4. 2022]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/zmena-definice-rodinneho-podniku-v-ceske-republice---265670/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: *Program EXPANZE* [online]. MPO [cit. 5. 5. 2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/financni-nastroje/program-expanze/program-expanze--249798/>

EUROPEAN COMMISSION: *Family business* [online]. EC [cit. 15. 4. 2022]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

ČESKÝ ROZHLAS. IROZHLAS: *Konec aut se spalovacím motorem? Evropská komise chce od roku 2035 umožnit prodej jen vozů bez emisí* [online]. IROZHLAS [cit. 20. 4. 2022]. Dostupné z https://www.irozhlas.cz/zivotni-styl/auto/evropska-komise-emise-automobily-spalovaci-motor-zakaz-prodeje_2107141525_tzr

Zákon č. 455 ze dne 2. října 1991 o živnostenském podnikání (živnostenský zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 87. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>

Zákon č. 563 ze dne 12. prosince 1991 o účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991, částka 107. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EBIT	Zisk před započtením úroků, daní a odpisů
EET	Elektronická evidence tržeb
HDP	Hrubý domácí produkt
ROS	Rentabilita tržeb

Seznam příloh

Příloha 1 - Prodejna a její exteriér

Příloha 2 - Údaje z VZZ jednotlivých podniků

Příloha 3 - Údaje podniku Robert Adamec

Příloha 4 - Výpočty poměrových ukazatelů