

Zadání bakalářské práce

Student: **Alena Tancíková**

Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů

Studijní obor: 6208R123 Ekonomika a management v průmyslu

Téma: **Analýza konkurence**
Competitive Analysis

Zásady pro vypracování:

- Charakterizujte makroprostředí a mikroprostředí podniku.
- Uveďte významné nástroje pro analýzu konkurenčního prostředí podniku.
- Popište, jaké výhody a nevýhody plynou z analýzy konkurence.
- Navrhněte taktiku k udržení konkurenceschopnosti a k získání většího počtu odběratelských firem.

Seznam doporučené odborné literatury:


1. DVOŘÁČEK, J.; SLUNČÍK, P. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí. Praha: C. H. Beck, s.r.o., 2012.
2. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. Marketing. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. 2010.
3. SYNEK, M.; KISLINGEROVÁ, E. Podniková ekonomika. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, s.r.o., 2010.

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

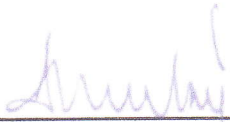
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Sikorová, Ph.D.**

Datum zadání: 29.11.2013

Datum odevzdání: 30.04.2014


doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty

Zásady pro vypracování bakalářské práce

I.

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

II.

Uspořádání bakalářské práce:

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list | 6. Obsah BP |
| 2. Originál zadání BP | 7. Textová část BP |
| 3. Zásady pro vypracování BP | 8. Seznam použité literatury |
| 4. Prohlášení + místopřísežné prohlášení | 9. Přílohy |
| 5. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | |

ad 1) Titulní list je koncipován podle požadavků příslušné oborové katedry.

ad 2) Originál zadání BP obdrží student na oborové katedře.

ad 3) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za originálem zadání BP. („Zásady pro vypracování bakalářské práce“ jsou ke stažení na webových stránkách fakulty).

ad 4) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listu (ke stažení na webových stránkách fakulty) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnické nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.

ad 5) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listu česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 6) Obsah BP se uvádí na zvláštním listu. Zahrnuje názvy všech číslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 7) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury). Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující doporučené úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na

ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 9).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 8) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 9) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahoře: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Katedra

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

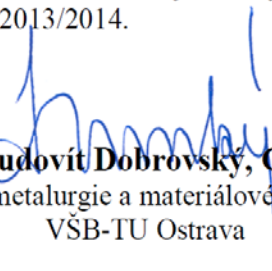
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON. Práce vložená v elektronické formě do IS EDISON se musí zcela shodovat s prací odevzdanou v tištěné formě.

IV.

Nesplnění výše uvedených zásad pro vypracování bakalářské práce může být důvodem nepřijetí práce k obhajobě. O nepřijetí práce k obhajobě rozhoduje v tomto případě garant příslušného studijního oboru. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2013/2014.

Ostrava 29. 11. 2013


Prof. Ing. Ľudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství
VŠB-TU Ostrava

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního (§60 - školní dílo);
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude archivována v elektronické formě v databázi Ústřední knihovny VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval(a) samostatně.

V Ostravě 28. 9. 2014.

..... *Alena Tancikova!*
podpis (jméno a příjmení studenta)

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé bakalářské práce za její odborné rady, připomínky a konzultace, kterých se mi dostalo při vypracování této bakalářské práce. Poděkování patří také firmě Hana Musilová za ochotné jednání a poskytnutí informací o společnosti.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je analýza konkurence. Úkolem práce je navrhnout taktiku k udržení konkurenceschopnosti a zvýšit počet odběratelských firem. Práce obsahuje charakteristiku konkurence a její rozdělení, popis vybraných metod analýzy konkurence, výhody a nevýhody konkurence. Praktická část obsahuje představení firmy Hana Musilová a jejich konkurentů metodou SWOT analýzy. V poslední kapitole jsou popsány návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti a navýšení počtu odběratelských firem.

Klíčová slova: konkurence; podnik; konkurenceschopnost; analýza; konkurenční výhoda a nevýhoda

Abstract

The topic of my bachelor's thesis is the analysis of competition. I want to suggest tactics to maintain competitiveness and increase the number of customer companies in this thesis. The bachelor's thesis includes characteristic and division of competition, describes selected methods of analysis of competition and compares particular advantages and disadvantages of competition. Using SWOT analysis in the practical part of the thesis I will introduce both the Hana Musilová Company and competitors of the Hana Musilová Company. Suggestions and recommendations for strengthening the competitiveness and increasing the number of customer companies are described in the last chapter.

Key words: competition; enterprise; competitiveness; analysis; competitive advantage and disadvantage

Úvod	1
1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku	2
2 Charakteristika prostředí podniku	4
3 Analýza makroprostředí	6
3.1 PEST analýza	6
3.1.1 Politické a legislativní faktory	7
3.1.2 Ekonomické faktory	8
3.1.3 Sociálně- demografické faktory.....	8
3.1.4 Technicko-technologické faktory	9
3.2 LONGPEST analýza	10
4 Analýza mikroprostředí	12
4.1 Porterův model pěti sil	13
4.1.1 Soupeření mezi existujícími firmami.	14
4.1.2 Hrozba nově vstupujících firem.	14
4.1.3 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb.	14
4.1.4 Vyjednávací vliv dodavatelů.	15
4.1.5 Vyjednávací vliv odběratelů.	15
4.2 Matice BCG	15
5 Metody analýzy konkurence	18
5.1 SWOT analýza	18
5.2 Strategická situační analýza.....	19
5.3 Kotlerova analýza	21
5.4 GAP analýza	23
5.4.1 Jak posuzovat mezeru vzniklou za určitou dobu	23
5.4.2 Jak překonat vzniklou mezeru	24
5.5 Benchmarking	24
6 Konkurenční výhoda a nevýhoda	26
7 Kritické zhodnocení	29
7.1 SWOT analýza firmy Hana Musilová.....	29
7.2 Návrh na udržení konkurenceschopnosti a zvýšení počtu odběratelských firem	32
Závěr	34

Úvod

Význam a podstatu analýzy konkurence znázorňuje jeden ze základních kamenů komplexně pojatého marketingového zkoumání a všech marketingových situačních analýz. Kromě analýzy trhu, zákazníka, distribučních cest a vše obklopujícího makroprostředí představuje součást vzájemně provázaných aktivit, které je možné označit jako externí analýzu. Úspěšná analýza konkurence požaduje velmi komplexní přístup. Nemůže se omezit jen na jednotlivé aspekty, ale musí představovat komplexní informaci, která vznikne tak, že postupně: identifikujeme konkurenci, určíme strukturu konkurence, provedeme vlastní analýzu konkurence a určíme konkurenční strategii. [11], [17]

Předmětem mé bakalářské práce je analýza konkurence. K výběru tématu mne vedl zájem o tuto problematiku, již bych se chtěla také v profesním životě věnovat. V dnešní době je velice těžké obstát na trhu z důvodu silné konkurence. Firma by měla znát své konkurenty, jejich výrobky, cenovou politiku a reakci na trhu. Pokud známe tyto informace, máme větší možnost obstát v konkurenčním boji a uspět. Cílem každé firmy je poskytovat kvalitní a zajímavé produkty, dokázat uspokojit přání a potřeby klientů, jelikož jejich zájmy a nároky se stále stupňují. Je podstatné umět přesvědčit zákazníka o svých kvalitách.

Hlavním cílem mé práce je navrhnout taktiku k udržení konkurenceschopnosti a zvýšit počet odběratelských firem. Tento problém jsem se rozhodla vyřešit pro spolupracující firmu Hana Musilová.

V první kapitole mé bakalářské práce se věnuji popisu pojmu konkurence, kdy konkurence vznikla a jaká konkurence existuje. Ve druhé kapitole se zabývám charakteristikou prostředí podniku, které jsem rozdělila na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Ve třetí a čtvrté kapitole se dopodrobna věnuji analýze makrookolí a mikrookolí podniku. Makrookolím podniku se zabývají analýzy PEST a LONGPEST. U mikroprostředí je hlavní analýzou používán Porterův model pěti sil a BCG matice. Pátá kapitola nazvaná metody analýzy konkurence obsahuje další výčet metod, jako je SWOT analýza, která se zabývá vnitřním i vnějším prostředím, strategická situační analýza, Kotlerova analýza, GAP analýza a benchmarking. V šesté kapitole jsou uvedeny výhody a nevýhody analýzy konkurence. V poslední kapitole je uveden příklad na základě SWOT analýzy pro firmu Hana Musilová a S-W analýza pro vybrané konkurenční firmy z Opavy a jejího okolí. Dále jsou popsány návrhy a doporučení pro posílení konkurenceschopnosti a navýšení počtů odběratelských firem.

1 Konkurence a konkurenceschopnost podniku

Co je to **konkurence**? Odpověď na tuto otázku souvisí s jejími efekty a dopady na ekonomiku. Pojem konkurence má dvě hlavní hlediska – konkurence jako struktura trhu a konkurence jako chování firem. Tyto aspekty se vzájemně doplňují. V případě tržní struktury jsou rozhodujícími charakteristikami počet firem na trhu, jejich podíl na trhu a překážky vstupu na trh. Chování firem charakterizuje stanovování cen a množství, investice, výdaje na reklamu, výzkum a vývoj. Konkurenční chování pro podnikatele znamená snižování cen, nákladů, odlišování výrobků od konkurence a přivést na trh nějakou novinku. Pro spotřebitele nebo zákazníka konkurence znamená nízké ceny, možnost výběru mezi dodavateli a širokou nabídku výrobků.

Konkurence je také boj mezi jednotlivci nebo skupinami a vzniká vždy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat. Je hnací silou ekonomiky, proto je hodně důležitá.

Hlavním cílem konkurence je uspokojit potřeby zákazníka. Potřeby zákazníka můžeme naplnit i tzv. **nepřímou konkurencí**, kdy zákazníkovi nabídneme jiný produkt, než vyžaduje, ale zároveň splňuje stejné potřeby. [11], [18]

Konkurence může mít mnoho přívlastků – může být cenová, necenová, svobodná, volná, zdravá, nekálá, destruktivní, funkční, nebo mezinárodní. Se všemi pojmy se setkáváme v ekonomické literatuře. Některá rozdělení jsou popsána níže.

Typy konkurence můžeme dělit podle ceny:

- Cenová konkurence- hlavním prostředkem pro konkurování je cena.
- Necenová konkurence- firma zvolí jiný prostředek pro konkurování, než je cena.

Konkurenční trh můžeme dělit podle struktury trhu:

- Dokonalá konkurence - jedná se o ideální stav tržní ekonomiky, která v reálném prostředí není možná. Je charakteristická velkým počtem firem na trhu, výrobky mají stejný charakter a neexistují bariéry pro vstup do odvětví. Každá z firem je cenovým příjemcem a poptávka po výrobcích jednotlivých firem je dokonale elastická. [8]

- Nedokonalá konkurence – setkáváme se s ní při omezeném počtu výrobců. V některých případech jde o jednoho výrobce, jenž má možnost určovat cenu. Může mít více forem:
 - monopolistická konkurence - na trhu je velké množství malých i větších firem, některé firmy mohou ovlivňovat ceny. Výrobky jsou diferencované, vstup na trh je snadný. Patří mezi nejrozšířenější a také mezi jedny z těch lepších konkurencí.
 - monopol - trh ovládá pouze jedna velká firma, která určuje cenu, výrobky jsou jedinečné. Vstup na trh je téměř nemožný. Jako příklad by mohla být uvedena Česká pošta. Je to extrémní varianta.
 - oligopol - má malý počet firem, které jsou zhruba stejně velké a všechny mají významné postavení na trhu, výrobky jsou i stejnorodé i diferencované. Vstup na trh je relativně snadný. Mezi příklady patří mobilní operátoři T-Mobile, O2, Vodafone. [8]

Konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopná firma je každá firma, která působí na trhu a dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků. Dále také odvozujeme konkurenceschopnost firmy z její pozice vůči ostatním firmám. V dlouhodobém pohledu lze za základní sjednocující kritérium považovat dobu působení firmy na trhu, neboť nekonkurenceschopné firmy jsou z něho vytlačovány. Podle definice Evropské komise je konkurenceschopnost chápána jako schopnost vytvářet relativně vysoký příjem a úroveň zaměstnanosti při vystavení mezinárodní konkurenci. [18]

Cílem zvýšení konkurenceschopnosti firmy je dosáhnout takového produktu, který má výraznou hodnotu pro zákazníka a vytváří současně příznivé ekonomické podmínky pro vlastní podnik. Zákazník, jehož potřeby a požadavky musí být neustále sledovány a realizovány, v případě spokojenosti upevňuje postavení podniku na trhu a zvyšuje hodnotu firmy. Takový pohled není samozřejmě možný bez sledování všech dalších, zejména technicko-výrobních faktorů, jež ovlivňují konkurenční schopnost firmy. [16]

2 Charakteristika prostředí podniku

Prostředím podniku se rozumí vše, co ho obklopuje za jeho hranicemi- politika, věda a výzkum, obyvatelstvo, ekonomika, právní normy a životní úroveň. Okolí podniku je zdrojem příležitostí, ale také omezení. Ovlivňuje zaměření podniku a jeho činnost, organizační strukturu a vnitřní procesy. V mnoha faktorech podnik ovlivňuje stát.

Analýza

Analýzu můžeme chápat jako vědecký postup a zkoumání komplikovaných skutečností rozkladem na primitivní. Analýza je termín, který vytváří hodně diskuzí a rozporů. [6]

Analýza okolí

Situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy. Každý podnik představuje otevřený systém, jednotku, která má vztah k okolí, v němž působí. Znalost podnikového okolí je podstatná pro pochopení tohoto vztahu, pro schopnost přizpůsobení se okolí a využití možností pro jeho ovlivňování.

Analýza okolí se věnuje identifikaci a rozboru faktorů okolí podniku, které značně působí na jeho strategickou pozici a vytvářejí potencionální příležitost a výstrahu pro jeho činnost. Zaměřuje se na vlivy trendů individuálních faktorů v makrookolí a mikrookolí, nejčastěji ve vymezeném odvětví.

Makroprostředí

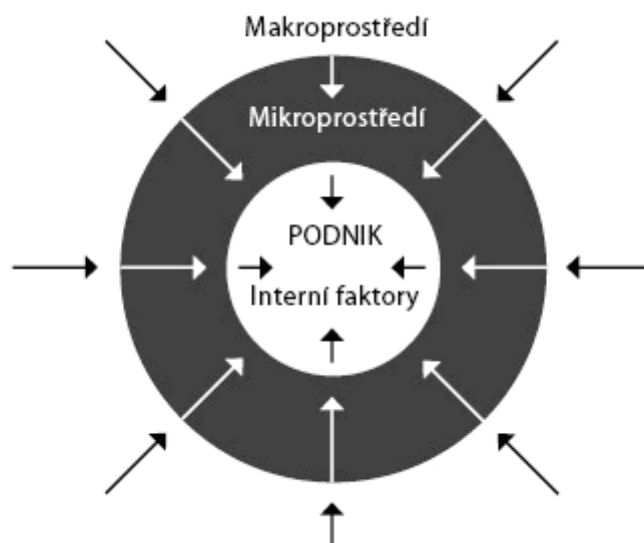
Analýza makrookolí se zabývá příznaky, které na podnik působí na makro-úrovni (viz Obr. 1 a Obr. 2). V této analýze se používá nejčastěji metoda PEST. [13], [5]

Mezoprostředí

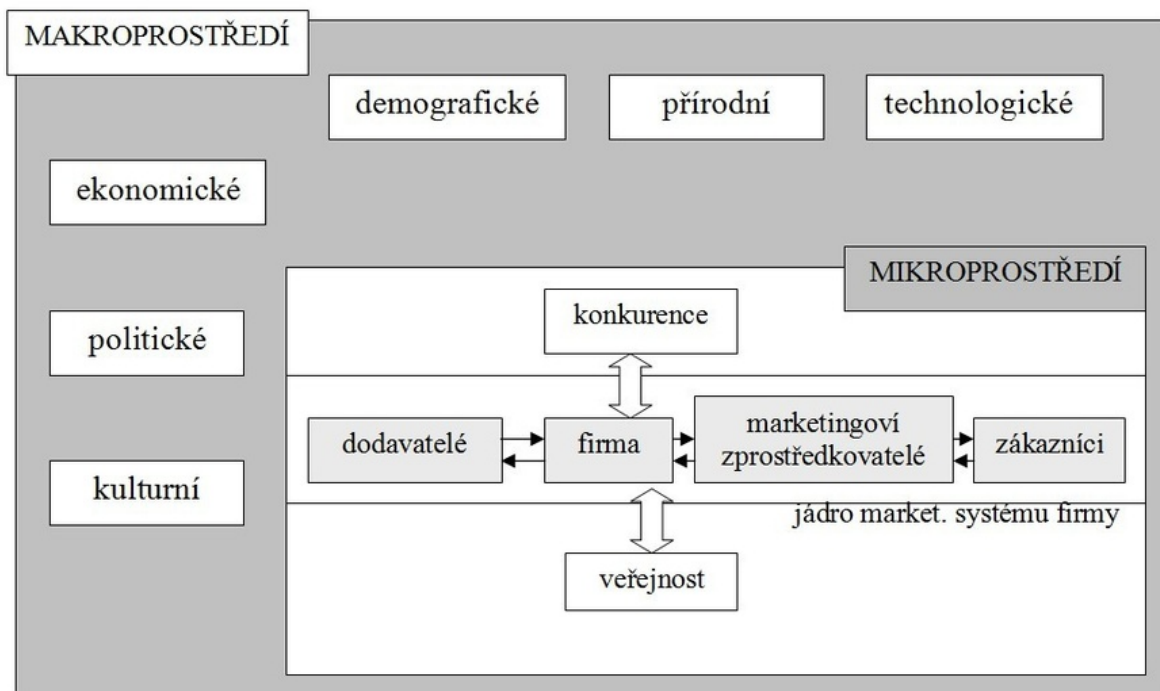
Nachází se mezi makroprostředím a podnikem. Je to tedy samotný trh, kde se nacházíme my, konkurence, zákazníci/odběratel, dodavatelé, nová konkurence, nepřímá konkurence, substituty.

Mikroprostředí

Analýza mikroprostředí se zabývá analýzou odvětví s důrazem na konkurenční prostředí (viz Obr. 1 a Obr. 2). Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně zajímavým. [13]



Obr. 1 Prostředí podniku [1]



Obr. 2 Vlivy působící na podnik [16]

3 Analýza makroprostředí

Ani jeden z podniků nepůsobí izolovaně, vždy je ovlivněn okolním prostředím, kde existuje několik činitelů. Ty pak mají vliv na činnost podniku. Toto prostředí podniku se nazývá makroprostředí a jeho dobrá znalost je podstatná pro definici marketingových cílů a volbu marketingových strategií. Některé z externích faktorů jsou podnikem neovlivnitelné, proto je nezbytné, aby se podnik v prostředí dobře orientoval. [1]

PEST analýza se zabývá analýzou ekonomických, politických, sociokulturních a technologických vlivů makrookolí, můžeme ji nalézt i pod zkratkami PESTEL, SLEPT apod. LONGPEST analýza bere v úvahu lokální, národní a globální úroveň politicko-právních, ekonomických, sociálně-demografických a technicko-technologických faktorů. LONGPEST analýzou se dá pochopit tržní cyklus a aktuální pozice podniku a potencionálních příležitostí či překážek. [13], [5]

3.1 PEST analýza

Vztah k analýze makrookolí se od 80. let nazývá PEST analýza. Dělí vlivy makrookolí do čtyř skupin. [5]

Každá z těchto skupin zahrnuje několik činitelů makrookolí (viz Tab. 1), které nějakým způsobem ovlivňují podnik. Autoři Johnson a Scholes označují tyto skupiny jako strategický audit vlivů makrookolí. [9]

Tato zkratka znamená:

P – politicko-legislativním

E- ekonomickým

S – sociální-demografickým

T – technicko-technologickým faktorem. [5]

Tab. 1 Vybrané faktory související s PEST analýzou [5]

Politické a legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)	Trendy HDP Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Devizové kurzy
Daňová politika	Kupní síla
Ochrana spotřebitele	Úrokové míry
Regulace zahraničního obchodu	Inflace
Protekcionismus	Nezaměstnanost
Pracovní právo	Průměrná a minimální mzda
Politická stabilita	Vývoj cen energií
Sociálně demografické faktory	Technicko-technologické vlivy
Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

3.1.1 Politické a legislativní faktory

Vymezují pravidla pro činnost podniků. Jedná se o instituce i zákony. Mezi politické faktory patří:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy,
- předpokládané změny v politickém prostředí. [5]

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v Evropské Unii, znamenají pro podnik významnou příležitost, ale také ohrožení. Politická omezenost se dotýká každého z podniků prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace vývozu a dovozu, cenové politiky ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců, či spotřebitelů. [13]

3.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory dělíme na dvě části, které se mění v průběhu času a které jsou relativně stabilní. Mezi faktory měnící se v průběhu času řadíme:

- fáze ekonomického cyklu,
- vývoj cen a koupěschopné poptávky,
- hospodářská politika vlády. [5]

Relativně stabilní faktory ekonomiky:

- charakter,
- úroveň,
- konkurenceschopnost,
- disponibilní zdroje. [5]

Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před něž jsou podniky postaveny.

Ekonomický růst je jeden ze základních cílů každého státu. Je to také dlouhodobý proces, kterým se zvyšuje schopnost ekonomiky vyrábět nebo poskytovat statky a služby až do určitého okamžiku. Ekonomický růst se zvyšuje pomocí makroekonomických ukazatelů a nejčastěji to bývá HDP (hrubý domácí produkt). Opakem růstu je ekonomický pokles. [13]

3.1.3 Sociálně- demografické faktory

Jsou to vlivy spojené s postojem a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Stárnutí obyvatelstva vytváří mnohem větší příležitosti pro rozvoj oblastí spojených se zdravím nebo péčí o seniory, než tomu bylo dosud. [13]

Do skupiny sociálně demografické patří zejména:

- historické pozadí,
- systém hodnot,
- množství a kvalita pracovní síly,
- věková, pohlavní, náboženská struktura,
- vzdělávací soustava a její úroveň,
- rozdělování příjmů ve společnosti. [5]

Demografie je statistika obyvatelstva. Obyvatelstvo je soubor osob, které žijí na stejném území (obci, městě, kraji nebo státu). Osoby jsou hlášeny k trvalému bydlišti bez ohledu na jejich státní příslušnost. [5]

Změny stavu obyvatelstva mohou být:

- přirozené (narození, úmrtí),
- mechanické (stěhování),
- sociální (změna sociální struktury populace). [5]

3.1.4 Technicko-technologické faktory

Jedná se o využití vědy a techniky v aktivitách podniku, proto zde patří informační a komunikační technologie, metody řízení a také produkty a výrobní postupy.

Technologie podmiňují konkurenční schopnost podniku. Lze je rozdělit:

- Základní – může je využívat jakýkoli podnik.
- Klíčové- není pro všechny podniky, umožňují produkovat buď se sníženými náklady, nebo nabízet produkty odlišné.
- Rodící se – patří mezi první fázi rozvoje a obsahují vysoký možný potenciál budoucí klíčové technologie. [5]

Příklad analýzy PEST

Politické a legislativní faktory - nestabilní politická situace, krizové balíčky, zvyšující se dluh státu, dlouhé schvalovací procesy.

Ekonomické faktory - omezení celkové produkce průmyslu, omezení investic do nových projektů, razantní pokles produkce stavebnictví, pokles soukromých zakázek.

Sociálně demografické faktory – stále populárnější stavby životního prostředí, zvyšující se vzdělanost obyvatelstva, velká podpora fondů z EU, česká populace stárne, možnost v realizaci domů s pečovatelskou službou, pohyb lidí za prací, připravenost staveb i v jiných krajích.

Technicko-technologické faktory – zajištění kvality a bezpečnosti, investice do nových strojů a mechanismů, zefektivnění práce.

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam uvedených faktorů, protože vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí být důležité pro druhý podnik.

Cílem analýzy je naopak nalézt v odvětví takové postavení, díky němuž podnik může co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné pro cílový podnik. Rozvojové aktivity velkých podniků představují často miliardové investice, kdy je zapotřebí důkladně zvážit jejich načasování, protože návratnost takových investic je dlouhodobějšího charakteru.

Nadnárodní podnik se bude nejspíše zajímat o pracovní náklady v jednotlivých zemích a o devizový kurz, naopak podnik s maloobchodní činností se soustředí na životní styl, chování, potřeby a přání jejich zákazníků. [13]

3.2 LONGPEST analýza

LONGPEST je typem analýzy, která bere v úvahu lokální, národní a globální úroveň politicko-právních, ekonomických, sociálně-demografických, technicko-technologických faktorů. Tato analýza je efektivní pro porozumění tržnímu cyklu, aktuální pozici podniku a potenciálním příležitostem nebo překážkám. Obsah metody nám přiblíží obrázek 3.

Při analýze okolí postupujeme pomocí strategického profilu následovně:

- Vytvoření seznamu faktorů, které budou analyzovány.
- Ohodnocení významu faktorů podle tzv. Likertovy stupnice, která umožňuje vyjádřit stupeň souhlasu či nesouhlasu s určitým tvrzením.
- Vyhodnocení, co nejvíce působí na podnik, a možnosti reagování. [5]

Klíčové faktory okolí	Vliv klíčových faktorů okolí				
	vysoce negativní	negativní	neutrální	pozitivní	vysoce pozitivní
Zákony upravující hospodářskou soutěž					
Ochrana životního prostředí					
Ochrana spotřebitele					
Daňová politika					
Regulace zahraničního obchodu					
Pracovní právo					
Politická stabilita					
Demografický vývoj					
Změny životního cyklu					
Mobilita					
Úroveň vzdělání					
Přístup k práci a volnému času					
Trendy HDP					
Hospodářské cykly					
Devizové kurzy					
Kupní síla					
Úrokové míry					
Vládní podpora vědy a výzkumu					
Celkový stav technologie					
Nové objekty					
Změny technologie					
Rychlost zastarávání					
Inflace					
Nezaměstnanost					
Průměrná a minimální mzda					
Vývoj cen energií					

Obr. 3 Strategický profil okolí [5]

Výsledkem této analýzy je strategický profil okolí.

4 Analýza mikroprostředí

Do mikroprostředí se řadí faktory, které bezprostředně ovlivňují úspěšné působení podniku a které podnik může využít. Mezi hlavní faktory patří:

Podnik

Podnikem se rozumí subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabízení zboží nebo služeb na trhu. Nerozhoduje přitom, jestli podnik při své činnosti dosahuje zisku. Rozhodující je, zda oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Není také podstatné, jakou právní formu na sebe podnik bere. Základním cílem subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít a chovat se jako podnik. [5]

Zákazníci

Odběratele neboli zákazníka je možno definovat jako někoho, kdo je ochoten zaplatit za uspokojení svých potřeb nebo řešení svých problémů. Zákazníci jsou nezbytně nutní pro chod a přežití všech podniků. Potřeby zákazníků jsou pro každý podnik nejdůležitějším zdrojem informací k sestavení a regulace nabídky. Stejně jako dodavatelé, tak i odběratelé ovlivňují ziskovost svým tlakem na cenu nebo kvalitu produkce. Jejich síla je dána především faktory, jako je sdružování odběratelů a existence alternativních zdrojů. Odběratelé jsou ochotni hledat nejlevnější či nejlepší dodavatele i za cenu nejvyššího úsilí. [2]

Dodavatelé

Mohou svým přístupem měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaného zboží. To závisí obzvlášť na jejich pozici jak na celém trhu, tak vůči konkrétnímu zákazníkovi. Sílu dodavatelů ovlivňují hlavně faktory tohoto typu: vysoké náklady na změnu dodavatele, silný image dodavatele a nezákonné dohody mezi dodavateli. [2]

Distribuční články a prostředníci

Všechny aktivity podniku, které zahrnujeme do oblasti marketingu a prodeje, nemůže firma zajistit vlastními silami. Jejich realizaci na požadované úrovni mohou zajistit specializované firmy, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku. [2]

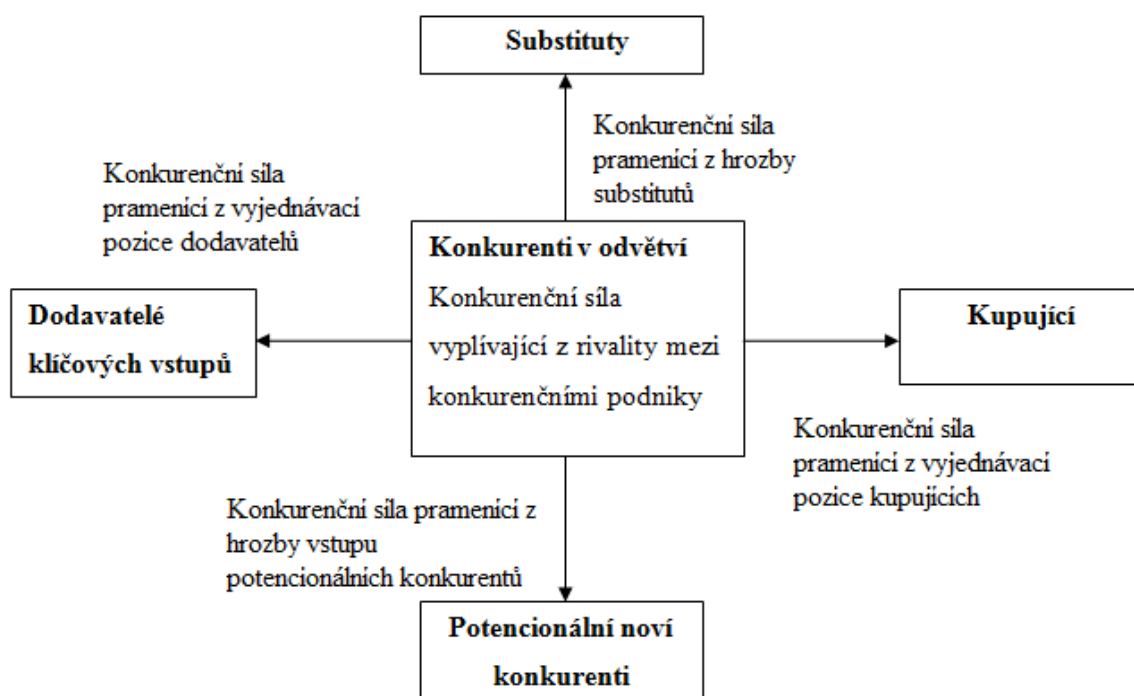
Konkurence

Významnou součástí analýzy mikrookolí je analýza konkurenčních sil. Mezi nejčastější analýzy se řadí Porterův model pěti sil, který je zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. [13]

4.1 Porterův model pěti sil

V každém odvětví se setkáváme s řadou konkurenčních sil, jež ovlivňují pozici podniku a jeho úspěšné působení na trhu. Při formulování konkurenční strategie dochází k uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí, ve kterém soutěží. Vnější vlivy působí na všechny firmy v odvětví, a proto je podstatná rozdílná úroveň způsobilosti firem vyrovnat se s nimi. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních silách identifikovaných Michaelem E. Porterem (viz Obr. 4):

- soupeření mezi existujícími firmami,
- hrozba nově vstupujících firem,
- hrozba substitučních výrobků nebo služeb,
- vyjednávací vliv dodavatelů,
- vyjednávací vliv odběratelů. [12]



Obr. 4 Model pěti sil [12]

4.1.1 Soupeření mezi existujícími firmami.

Úsilí konkurenční síly plyne z míry snahy jednotlivých podniků o získání lepší tržní pozice, použitých nástrojů a konkurenční strategie. Úspěšnost použité konkurenční strategie závisí také na konkurenční taktice ostatních na množství zdrojů, které soupeři použijí k jejich podpoře. Konkurenční strategie obsahuje útočné kroky, které mají získat lepší tržní pozici a výhody oproti rivalům, a obranné kroky, které slouží k obraně současné pozice. Nejběžněji používané nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, reklamu, podporu prodeje, záruky a garance, distribuční kanály, nové výrobky a ostatní nástroje.

4.1.2 Hrozba nově vstupujících firem.

Nově vstupující podnik přináší do odvětví dodatečné kapacity a jeho snaha o získání tržního podílu je většinou podpořena značnými zdroji a schopnostmi. Vstup nových firem, tedy konkurentů, ovlivňují nejvíce dva faktory, a to vstupní bariéry a očekávaná reakce ostatních konkurentů. Vstupní bariéry mají několik typů – úspory z rozsahu a zkušenostní efekt, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost a absolutní nákladové výhody. Jsou-li nízké bariéry a dojde k zajímavému růstu zisku v odvětví, vzniká zájem firem o vstup do tohoto odvětví. Pokud ale zároveň neroste i poptávka po výrobcích, dojde pravděpodobně k poklesu cen i zisků.

4.1.3 Hrozba substitučních výrobků nebo služeb.

Některé výrobky mají možnost se díky své ceně nebo výkonu stát dobrými substituty, kterým dají někteří zákazníci přednost před původním výrobkem. Dochází tak ke konkurenci podniků v jednom odvětví s podniky z odvětví druhého. Konkurenční síla je stanovena následujícími faktory:

1. relativní výši cen substitutů, tzn. stanovení limitované ceny, aby zákazníci nepřešli k substitutům,
2. odlišením substitutů, tzn. tlak na rozlišení výrobků od substitutů prostřednictvím cen, lepší kvality, lepších služeb a výhodnějších vlastností,
3. náklady na změnu, tzn. snadný výrobek, aby se zákazníkovi nezvýšily pořizovací náklady na školení, technickou pomoc apod. [12]

4.1.4 Vyjednávací vliv dodavatelů.

Síla a vliv dodavatelů zdrojů se může stát důležitým ekonomickým faktorem, protože mohou prostřednictvím zvyšování cen vstupů nebo snižováním kvality snižovat zisky svých odběratelů. Podniky se tomu můžou bránit, pokud využívají více vlastních zdrojů a snižují svou závislost na dodavatelích z vnějšího okolí. Čím větší je vliv dodavatelů, tím vyšší je vyjednávací síla.

4.1.5 Vyjednávací vliv odběratelů.

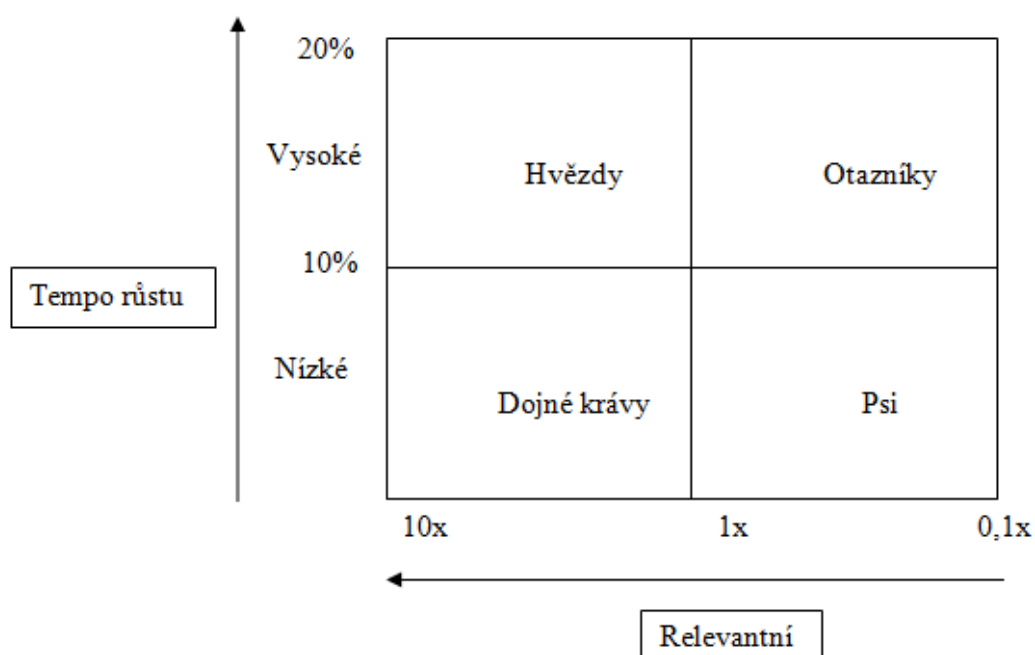
Silný zákazník může vyvinout v odvětví konkurenční tlak podobně jako silný dodavatel a může způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví. Tento tlak ze strany zákazníků zesiluje konkurenční vztahy a způsobuje hrubé chování výrobců vůči sobě navzájem. Kupující si tak mohou vynutit výhody v podobě lepší úrovně kvality, výhodnější záruční či platební podmínky.

Cílem modelu pěti sil je poskytnout a porozumět silám působícím v tomto prostředí a identifikovat, které z nich jsou pro podnik nejvýznamnější a které mohou být důležitým rozhodnutím podniku ovlivněny. Předností tohoto modelu je, že se zaměřuje na nejbližší okolí, ve kterém se podnik pohybuje, a na konkurenty, se kterými se potýká o zákazníky. [12]

4.2 Matice BCG

Matice BCG patří mezi hlavní analýzy, které se využívají k analýze vyváženosti portfolia. Zkratka BCG znamená Boston Consulting Group. Konzultační bostonská skupina na základě zkušeností vynalezla matici, která má čtyři pole. Na obrázku 5 můžeme vidět, že matice je rozdělena dle tempa růstu trhu na nízké, vysoké a podle relevantního tržního podílu.

Cílem této matice je řídit zdroje do takových strategických jednotek, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody. [13], [5]



Obr. 5 BCG matice [13]

Kvadrant „**Hvězdy**“ jsou výrobky, které mají vysoký růst prodeje a vysokou konkurenceschopnost. Tyto výrobky mají velmi dobré postavení, jsou obvykle na začátku svého životního cyklu s předpokladem dalšího růstu. V budoucnu se mohou stát z hlediska tvorby hodnot pro podnik zajímavé. Tyto výrobky by měl podnik udržet v dané pozici, což je občas problém vzhledem k vysokému růstu trhu. Obvykle to vyžaduje vynaložení finančních prostředků, a to zejména na reklamu a distribuci. [13]

Kvadrant nazývaný „**Otazníky**“ jsou výrobky se současným nízkým tržním podílem. Tento trh má přítom rostoucí tendenci. Jako majitelé takového podniku bychom se měli snažit o zlepšení pozice těchto výrobků, které se mohou stát „hvězdami“. Takové úsilí ovšem stojí mnoho finančních prostředků a také hodně času a kreativní činnosti manažerů, designérů apod.

„**Dojné krávy**“ se vyznačují zejména vysokým relativním tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Výsledkem je, že mají více prostředků, než samy potřebují. Tyto prostředky můžeme použít pro zlepšení „hvězd“ a „otazníků“. „Dojné krávy“ patří mezi výrobky s dobrou konkurenční schopností a většinou představují hlavní zdroj výnosů a zisků.

Konkurenční výhoda vyplývá z nákladů nízkých díky využití zkušenostního efektu. Potřebuje-li podnik rychle peněžní prostředky, sníží tržní podíl. [13]

Kvadrant označen jako „**Psi**“ má nízký podíl na trhu se značně pomalým růstem. Nepředstavují proto perspektivní skupinu. Většinou se ocitá na konci životního cyklu. Vhodnou taktikou je opuštění trhu. To znamená, že zařazování těchto výrobků do výrobního procesu je neefektivní. „Psi“ mají občas důležité místo, když doplňují sortiment nebo brání vstupu konkurentů na trh.

Příklad BCG analýzy

Do kvadrantu hvězdy - krávy můžeme zařadit státní zakázky

Hvězdy - fotovoltaické elektrárny.

Otazníky - vodohospodářské stavby

Krávy - práce na klíč, hospodářský výsledek práce

Psi - telekomunikace

Matrice BCG tedy slouží při rozhodování o alokaci zdrojů a formulaci strategií pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky. Matrice by měla být sestavena tak, aby obsahovala co nejvíce „hvězd“ a „otazníků“, ale také „dojných krav“, které poskytují zdroje pro jejich podporu.

BCG matice je velmi přehledná a srozumitelná. Mezi omezení naopak patří, že zahrnuje jen dvě dimenze. Strategické podnikatelské jednotky s nízkým relativním tržním podílem nemusí být vždy otazníky. Problémy vznikají i v nutnosti rozdělit podnik podle jednotlivých výrobků, v případě velkých podniků s širokým sortimentem to může být velmi problematický úkon. [13]

5 Metody analýzy konkurence

5.1 SWOT analýza

Tato analýza patří k nejpoužívanějším metodám v oblasti strategického řízení, jedná se o jednoduchou analýzu, která porovnává vnitřní a vnější okolí daného podniku. Funguje jako podklad při tvorbě podnikových strategií a cílů. [13], [5]

Podstatou je analýza jednotlivých oblastí a charakteristiky podniku. SWOT analýza pochází ze čtyř zkratk z anglických slov, kterým rozumíme jako:

S (strenghts) – silné stránky

W (weaknesses) – slabé stránky

O (oportunities) - příležitosti

T (threats) – hrozby, rizika [5]

SWOT analýza je přepracovaná verze SOFT analýzy, která byla vynalezena Albertem Humphreym v 60. a 70. letech 19. století v Standforském výzkumném ústavě. [4]

SWOT analýzu rozdělujeme na dvě části: na vnitřní situaci podniku, což jsou silné a slabé stránky, a vnější okolí podniku, kam řadíme příležitost a rizika. To nám přiblíží obrázek 6. Základním cílem SWOT analýzy je rozvoj silných stránek a odstraňování, či alespoň potlačování slabých stránek, a současně příprava na možné příležitosti a rizika. Jestliže má SWOT analýza zabezpečovat v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k odhadu rozvojových trendů faktorů vnějšího prostředí a vnitřní situace podniku a jejich oboustranné souvislosti. [13]

Sestavení diagramu metody SWOT ulehčuje porovnávání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje uspořádání rozhodující volby.

	VNITŘNÍ		
P O Z I T I V N Í	Silné stránky	Slabé stránky	N E G A T I V N Í
	Příležitosti	Rizika a hrozby	
	VNĚJŠÍ		

Obr. 6 Podstata SWOT analýzy [5]

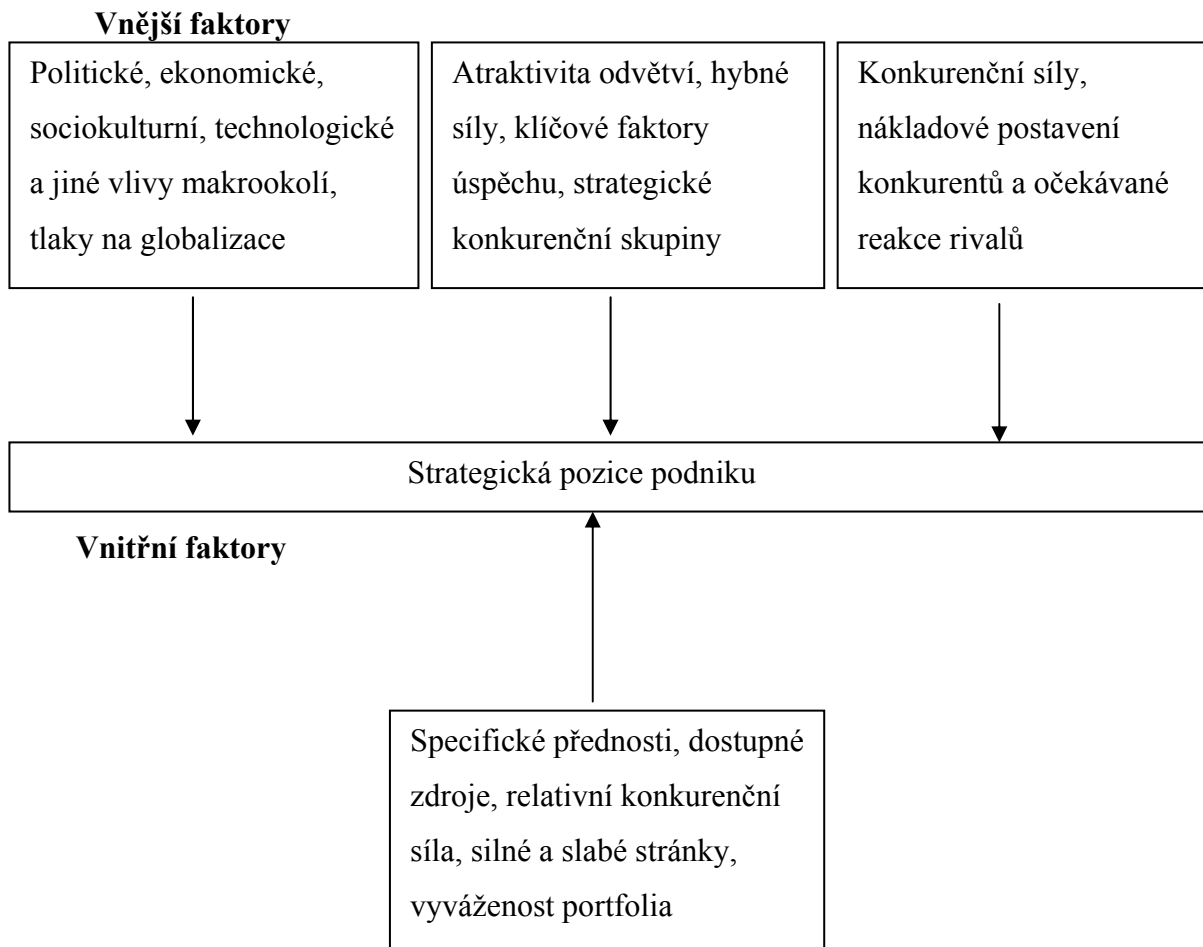
Ze SWOT analýzy můžeme odvodit základní strategie:

- SO - využití silných vlastností ve prospěch příležitostí,
- WO - překonání slabých vlastností využitím příležitostí,
- ST - využití silných vlastností pro odstranění ohrožení,
- WT - minimalizace slabých vlastností a vyhnutí se ohrožení.

Analýzy SWOT a LONGPEST mohou být špatně používány, protože jejich určitá podoba vede k závěru, že lze použít pouze jednu. Hlavní obdoba spočívá v tom, že tyto analýzy jsou jednoduché z hlediska používání a obě se zaměřují na faktory vnějšího okolí. Analýzy vyžadují svědomitost a kolektivní práci při jejich efektivním používání. [5]

5.2 Strategická situační analýza

Analýza poskytuje podniku názor na svou konkurenceschopnost a k tomu je potřeba analyzovat podnik jak ve vztahu ke svému externímu okolí, tak i k jeho internímu okolí, takže k jeho zdrojům a schopnostem (viz Obr. 7). [13]



Obr. 7 Strategická analýza [13]

Marketingovou situační analýzu lze rozdělit do třech částí:

- Informační část - dochází ke shromažďování informací a k hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí firmy.
- Porovnávací část - vyhodnocuje možné strategie na základě použití některé z metod SWOT, BCG, SPACE nebo vnitřně-vnější matice.
- Rozhodovací část - objektivně se posuzují zvažované strategie a doporučují se případné změny.

Závěrečným výsledkem této analýzy je stanovení strategie podniku, díky které podnik zvýší svou konkurenceschopnost. Ta může mít některou z těchto tří podob:

- vytvoření nové taktiky před vstupem podniku na trh,
- přeměna stávající, již nevyhovující, či špatně zvolené taktiky,

- potvrzení původní správně vybrané strategie. [13]

5.3 Kotlerova analýza

Pro efektivní plánování konkurenční strategie firma potřebuje zjistit, jak na tom je konkurence a musí se s ní neustále srovnávat. Přicházejí otázky, na které by se firma měla ptát a umět na ně odpovědět, a sice kdo jsou její konkurenti, jaké jsou jejich cíle, jaká je jejich strategie, jaké mají slabé a silné stránky a jaké jsou jejich reakce. Analýza konkurence je proces, který předchází volbě konkurenční strategie a dělí se do několika kroků. [10]

1. Identifikace konkurenční firmy

Tento krok pro firmu nebývá složitý, protože firma ví, s kterými konkurenty se na trhu setkává. V užším výběru může své nejpravděpodobnější konkurenty vnímat jako ty firmy, které distribuují podobné produkty a služby stejným odběratelům za podobné ceny, jedná se o konkurenci podle produktové kategorie. Všechny firmy by si měly uvědomit, že nestačí kontrolovat jen zřejmé konkurenty. Na trhu totiž působí mnohem více firem, které bojují o peníze zákazníků. Podnik by se měl zaměřit na všechny podniky vyrábějící stejný produkt nebo výrobkovou třídu.

Kotler uvádí dvojí vymezení konkurence, pro správnou identifikaci konkurence je nejlepší jejich kombinace:

- **Odvětvové vymezení konkurence** - tímto způsobem určuje své konkurenty mnoho firem. V rámci odvětví je skupina firem, které nabízejí produkty a které si mohou být vzájemně schopnými substituty. Změna ceny jednoho produktu vede ke změně poptávky po jiném produktu, přestože mohou být od sebe fyzicky velmi rozdílné. Pro úspěch firmy je důležité, aby pochopila konkurenční model a uměla využít situaci ve svůj prospěch.
- **Tržní vymezení konkurence** - zde svou roli odehrává zákaznický orientovaný pohled na trh, který firmě pomáhá, aby kvůli nejbližší konkurenci nezapomněla i na další možnou konkurenci, jež by ji mohla ovlivnit. [10]

2. Zjištění cílů konkurence

Pro firmu je také velmi důležité zjistit, jakých chce konkurenční podnik dosáhnout cílů. Každý podnik na trhu usiluje o to, aby měl co největší zisky, a tomu také přizpůsobuje své

chování. Některé z firem dávají přednost dlouhodobým ziskům, jiné zase krátkodobým. Podle toho pak volí taktiku. Mezi cíle nepatří jen zisk, ale také růst podílu na trhu, nejlepší technologie a služby. Každý konkurent se něčím liší od těch druhých.

3. Identifikace strategií konkurence

Čím více se firmy svou strategií podobají, tím větší míra konkurence mezi nimi panuje. Odvětví se dělí do tzv. strategických skupin, což znamená soubor firem, které mají na daném trhu stejnou či podobnou strategii. Klíčový konkurent je pro podnik člen stejné konkurenční skupiny a proti těmto podnikům je třeba si vytvořit konkurenční výhody, aby si zákazník vybral vaši firmu. Zákazník vždy nemusí vnímat rozdíl mezi jednotlivými skupinami, a tím pádem může docházet i k soupeření mezi nimi navzájem. Tento problém vzniká převážně u překrývajících se segmentů trhu.

4. Zhodnocení silných a slabých stránek

Když si firma stanoví určité cíle, neznamená to, že se je firmě nutně podaří vyplnit. Aby firma mohla odhadnout, kterým konkurentům se to povede, musí znát jejich slabé a silné stránky. Firma shromáždí informace o konkurenčním podniku za posledních pár let, což může být mnohdy složité a často se využívají osobní zkušenosti.

5. Odhad typických reakcí konkurence

Firmy reagují na změny na trhu odlišně, proto je důležité, aby manažeři firmy porozuměli mentalitě určitého konkurenta. Dle určených cílů a slabých a silných stránek můžeme určit pravděpodobné kroky a další reakce. Některé firmy reagují na změny rychle, jiné zase pomaleji v důsledku na jistoty ve svou tržní pozici, nebo si hrozby neuvědomuje. [10]

6. Volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout

Nyní je potřeba se rozhodnout, s kterými firmami povedeme boj o zákazníky. Kotler rozlišuje dvě třídy konkurence, ze kterých může firma vybírat:

- **Silní nebo slabí konkurenti** - u většiny případů firma zvolí střetnutí se slabšími konkurenty, protože je k tomu potřeba méně času a méně zdrojů. Je to však na úkor toho, že menší souboj také méně přinese. Proto by se měla firma pokusit o vylepšení svých schopností a využít slabých stránek silné konkurence.

- **Blízká či vzdálená konkurence** - jistá konkurence je firmě prospěšná a může vést k výhodám jako zvýšení celkové poptávky. Na trhu existují tzv. slušné firmy, kterým vyhovuje přirozené a stále prostředí a respektují veškerá pravidla, a tzv. rušivé firmy, které se snaží získat podíl na trhu nevhodným a nežádoucím způsobem. Firmy se snaží vytvořit takové odvětví a podmínky, aby rušivé firmy na trhu nebyly a nevznikaly.

7. Tvorba informačního systému o konkurenci

Poslední krok je vytvoření systému uchovávací všechny zjištěné informace, s nimiž můžeme dále pracovat, rozčlenit a vynakládat je pro potřeby firmy. Vytvoření tohoto systému může být pro některé firmy až příliš nákladné, a proto je zejména v menších firmách nahrazen systém, kdy si každý manažer hlídá svého konkrétního konkurenta.

Předností Kotlerovy analýzy je její rozsáhlost a komplexnost. Věnuje se všem důležitým faktorům strategického rozhodování a je malá pravděpodobnost, že by firma zvolila konkurenci chybně. Vzhledem k rozsáhlosti je její vypracování náročné z hlediska času i sběru dat. [10]

5.4 GAP analýza

GAP analýza neboli analýza tržních mezer slouží k usnadnění manažerského rozhodování při volbě mezi marketingovými strategiemi. Cílem této analýzy je nalezení rozdílu mezi deklarovanými a skutečně dosaženými cíli. [8]

Použitím analýzy GAP řešíme dvě základní rozhodnutí jak posuzovat mezeru vzniklou za určitou dobu a jak překonat vzniklou mezeru. [19]

5.4.1 Jak posuzovat mezeru vzniklou za určitou dobu

Mezeru můžeme posuzovat podle několika ukazatelů, např. tržním podílem, ziskem nebo prodeji. Při hledání mezery je nutné odpovědět si na dvě otázky: Kde jsme teď? Jaké jsou skutečně dosažené cíle, tedy cíle, které jsme si předem stanovili? A kde se chceme dostat? Tržní mezera je pak rozdíl mezi těmito dvěma stavy. [1]

5.4.2 Jak překonat vzniklou mezeru

K překonání této mezery je možné využít strategii dle Ansoffa:

- Penetrace trhu - pokud podnik dosáhne hlubšího proniknutí na trh se současnými výrobky s cílem zvýšit tržní obrat. Toho je možné dosáhnout intenzivnějším využitím komponent marketingového mixu, např. reklamy. Penetraci je vhodné využít, pokud má podnik na současných trzích zkušenost a chce zvýšit příjmy při nízkých nákladech a riziku.
- Vývoj trhu - ke zvýšení obratu může dojít po zavedení prodeje v jiných lokalitách, nalezením nového způsobu užití stávajícího výrobku na nových trzích nebo posílením image značky či výrobce. Tato strategie může být riskantní, protože podnik vstupuje do neznámého prostředí a vybudování dobré pověsti na nových trzích se považuje za dlouhodobou záležitost.
- Vývoj výrobku - podnik působí na současném trhu, ale dochází ke změně výrobku, který může nabýt nových forem nebo vývojových stupňů. Zvýšení obratu lze dosáhnout kvalitnějším výrobkem nebo doplněním současného výrobku o další výrobek. Tuto strategii je vhodné využít při zastaralosti současného výrobku nebo při poklesu poptávky po něm. Rizikem může být investice do nových výrobků a novinek.
- Diverzifikace - strategie, kdy podnik uvede nový výrobek na nový trh. Podniky zde většinou nemají výrobní ani marketingové zkušenosti, a proto se jedná o strategii velmi riskantní. Ke zvýšení prodejního obratu vede zavedení zcela nového odlišného výrobku nebo výrazné zvýšení kvality oproti ostatním. [7]

5.5 Benchmarking

Benchmarking pochází z anglického slova bench - mark = nivelační značka.

Znamená hodnocení firmy srovnáváním s jinými, většinou špičkovými firmami, se záměrem zvětšení její efektivity. [15]

Podstatou úspěšnosti benchmarkingu je plán, strategie, taktika a stanovení cíle. Bez těchto podmínek je to jen vyhození peněz. Nutností je okouzlit lidi, vyškolit je, profesionalizovat jejich myšlení i konání. Bez podpory a přispění všech pracovníků nevede metoda ke stanovenému cíli.

Metoda není úspěšná nejenom pro celý výrobně distribuční proces, ale je ji možné použít i při aplikaci na jednotlivé fáze výrobně distribučního procesu. Tato metoda je funkcí času, tzn., že i výsledek porovnání je funkcí času. Věda a technika jdou rychle vpřed, je možné porovnávat jen zásadní úseky výrobně distribučního procesu v relativně krátkých časových intervalech. Jedině takhle bude tato metoda benchmarkingu produkovat jako marketingová metoda hodnoty a konkurenční výhody na straně producenta, výrobně distribučních procesů i produktů. [3]

Vyskytuje se několik druhů benchmarkingu, a to konkurenční a mezinárodní. O konkurenční benchmarking jde v případě, kdy jsou podniky, zahrnuté do této metody, ze stejného odvětví. U mezinárodního benchmarkingu jsou nejlepší podniky označovány a analyzovány kdekoli po světě také proto, že v jedné zemi nemusí být dostatek podniků pro dosažení věrohodných výsledků. Díky globalizaci a informačním technologiím stoupá možnost pro mezinárodní srovnávání. [1]

6 Konkurenční výhoda a nevýhoda

Konkurenční výhoda je něco, co podnik nabídne svým zákazníkům navíc oproti konkurentům. Je to něco, co nenabízí nikdo jiný. Něco, co vás dělá výjimečnými. Konkurenční výhoda rozhoduje o tom, zda zákazník nakoupí u vás, či u někoho jiného. Být nejlepším se snaží všichni, jsou to maličkosti, které jsou pro zákazníky rozhodující. Každá firma se snaží, aby nabízela nejlepší produkt za nejlepší cenu na trhu. Malé a střední firmy nejsou schopné napřímo konkurovat velkým firmám a řetězcům. Cílem je odpovědět každému možnému zákazníkovi na otázku „ Proč bych měl nakoupit právě u vás“. Konkurenční výhoda je důvod, proč jste na trhu. [23]

Studiem **konkurenční výhody** se zabýval Joseph Schumpeter ve 30. letech 20. Století. Došel k závěru, že pokud chce podnik uspět v konkurenčním boji, musí produkovat buďto jiné věci, nebo stejné, ale jiným způsobem než jeho konkurenti. [14]

Zdroje konkurenční výhody rozdělujeme na vnitřní a vnější. **Vnitřní konkurenční výhoda** může vzniknout pomocí produktivity, schopnosti firmy dosahovat nízké náklady na jednotku nebo také konkurence inovacemi, tzn. využití intelektuálního kapitálu firmy pro nabídku jedinečného produktu. **Vnější konkurenční výhoda** vzniká dosažením dominantního postavení na trhu formou tržního podílu, tzn. zlevnění zboží na trhu za ceny bez marže. Tak eliminujeme a vyřazujeme konkurenci. Vnější konkurenční výhoda může závislá na velikosti zákaznického portfolia, flexibility změn, protože velký podnik je lépe připraven konkurovat ostatním, jelikož má více financí než podnik malý. [23]

Existuje několik způsobů konkurenční výhody, které vás můžou odlišit od ostatních. Tyto způsoby se dají kombinovat tak, abyste byli na vrcholu v očích svých možných zákazníků.

- Osobitý a unikátní přístup k řešení daného problému - ke každému zákazníkovi přistupujte individuálně. Problémy řešte po svém, najděte svůj způsob řešení problémů, ať se odlišíte od ostatních a pokud to bude fungovat, potencionální zákazníci si vás všimnou.
- Dobrá znalost vašeho zákazníka a jeho potřeb - velké společnosti například vkládají finance do průzkumu trhu, anket a do podobných zdrojů informací. Je

důležité vytvořit takové produkty, které váš zákazník nedokáže nekoupit, proto je důležité znát svého zákazníka. K zakoupení výrobků můžeme nabídnout například montáž zdarma.

- Dobrá znalost své konkurence a jejich mezer - poučte se z chyb konkurence a nabídněte svým klientům dokonalý výrobek.
- Konfrontace s aktuálními trendy - jedinečný způsob jak se odlišit od konkurentů je zaujmout svou pozici vzhledem k aktuálním trendům. V každém oboru naleznete někoho, kdo porušuje pravidla a sjednané pravidla a přesto je velmi úspěšný.
- Věrnostní program - pokud je to alespoň trochu možné, nabídněte svým věrným zákazníkům věrnostní program. Například když nakoupí nad 500 Kč, dostanou 10 bodů, které si nalepí na kartičku a po získání 50 bodů získají vybraný produkt zdarma či s výraznou slevou.
- Specializace - jistou konkurenční výhodou může být specializace na daný výrobek. Čím exkluzivnější specializace, tím lepší a hodnotnější služby můžete nabídnout svým klientům a díky vaši specializaci si vyberou právě vás.
- Zásilková služba, e-shop - v dnešní době je také konkurenční výhodou zhotovení e-shopu. Výhoda e-shopu oproti kamennému obchodu je hlavně díky demografickým důvodům. [23]

Konkurenční nevýhoda

Konkurenční nevýhoda je riziko v podnikání, které může vést až ke ztrátě zákazníka. Nevýhoda konkurence je už to, že toužím být na trhu jako jediný, nechci se dělit o zákazníky a chci, aby nakupovali pouze u mě. [23]

Nevýhoda reklamy

- Outdoorová reklama (plakáty, billboardy) - působí pomalu, člověk si tuto reklamu zapamatuje až po několikátém zhlédnutí. Nákladná výroba, krátké působení, nutnost objednávky reklamního prostoru s velkým předstihem.
- Televize - vysoké náklady na vysílací čas, vysoké produkční náklady na reklamní spot, omezená možnost regionálního cílení, nepružný systém objednávání reklamního prostoru v televizi.
- Internet - nižší zásah, reklamu shlédne mnoho lidí, ale málokdo si ji otevře.

- Rádio - nízké pokrytí, jelikož množství posluchačů klesá. Rádio je lepší brát jako podpůrné médium pro kampaň v ostatních médiích.
- Tištěná média (noviny, časopisy) - inzerce v novinách je vnímána spíše pasivně, musí zákazníka opravdu zaujmout nějaké grafické zvýraznění či obrázek, aby si ji přečetl. [24]

Činností při analýze konkurence je získávání údajů o konkurenci. **Tyto údaje jsou konkurenční výhodou a také nevýhodou, konkurenti si o vás mohou zjistit stejné informace jako vy o nich.** Mezi informace, které podniky zřejmě vědí o svých konkurentech, patří: prodeje a zisky, tržní podíly, organizační uspořádání, systém distribuce, vedení firmy a jejich profily, profily zákazníků a jejich postoje. K informacím, které by podniky rády věděly o svých konkurentech, patří: prodeje a zisky podle výrobků, relativní náklady, spokojenost zákazníků, míra návratnosti zákazníků, strategie nových výrobků, efektivita reklamy, strategie budoucích investic či podmínky strategických partnerství.

Tato data se dají zjistit z různých zdrojů, ke kterým patří výroční zprávy, články v novinách a na internetu, propagační materiály nebo databáze informací shromažďované nezávislými subjekty. Jako další zdroje můžeme uvést cenové listy, reklamní kampaně, propagační akce, výběrová řízení nebo také veletrhy, výstavy a další podobné setkání s pracovníky konkurenčních firem. [16], [23]

7 Kritické zhodnocení

Hlavním úkolem této kapitoly je vytvoření SWOT analýzy pro firmu Hana Musilová, seznámení s konkurencí a následné sestavení S-W analýzy u vybraných konkurentů. Na základě těchto informací navrhnout taktiku k udržení konkurenceschopnosti a opatření pro zvýšení počtu odběratelských firem. Firma Hana Musilová souhlasila se spoluprací na této bakalářské práci a poskytla důležité informace.

Profil firmy Hana Musilová

Firma Hana Musilová byla založena v roce 1992 panem Václavem Musilou a sídlí v Dolních Životicích. Předmětem podnikání je zámečnictví a nástrojařství. Výrobní základna společnosti je tvořena těmito hlavními výrobními provozy – provoz předvýroby, výroby a montáže. Společnost je řízena jednotnou obchodní, technickou a jakostní politikou, která umožňuje jednotné řízení v rámci společnosti s cílem splnit základní strategický záměr - stát se společností evropské úrovně po stránce jakostní, produktivity práce a pracovními podmínkami zaměstnanců společnosti.

Firma je vybavena pro výrobu svařenců o maximální hmotnosti 10 tun. Výrobní program firmy: zakázková výroba 80 % – výroba ocelových konstrukcí do stavebního průmyslu (mosty, budovy, lešení, zábradlí). Sériová výroba 20% – výroba, která se opakuje, zahrnuje se zde výroba svarků pro zemědělské stroje. Certifikace kvality výrobků dle ISO 3834-2 a ISO EN 1090 – EXC3.

7.1 SWOT analýza firmy Hana Musilová

Pro odpovídající navržení taktiky k udržení konkurenceschopnosti a tím k získání většího počtu odběratelských firem byla sestavena matice S-W. V tabulce jsou stanovené jednotlivé faktory, které jsou posuzovány slovní stupnicí (viz Tab. 2). Výsledkem je následné zjištění silných a slabých stránek. Tato analýza je sestavena i pro konkurenční firmy. Analýza O-T vyhodnocuje příležitosti a hrozby a je vypracována pouze pro spolupracující firmu Hana Musilová, jelikož u konkurenčních firem je obtížné tyto faktory stanovit z důvodů nedostatku informací.

Výsledky S-W a O-T analýzy jsou stanoveny ve výsledné SWOT matici v tabulce 5. Ty mohou sloužit k dalšímu marketingovému plánování, k zjištění své konkurenční výhody, k omezení slabých stránek a také při výběru vhodné marketingové strategie.

Tab. 2 SWOT analýza firmy Hana Musilová [vlastní zdroj]

Faktory	Výborný	Průměrný	Špatný
Vlastní vozový park		•	
Moderní výrobní zařízení		•	
Certifikace norem ISO	•		
Tradice a dobré jméno firmy	•		
Závislost na velkých odběratelských firmách			•
Webové stránky			•
Vlastní výrobní program			•

Příležitosti	Hrozby
Rozvoj trhů do sousedních zemí	Konkurence na trhu
Získání dotací	Recese světové ekonomiky
Zvýšení prodeje hutní divize	Zvyšování cen energií a vstupních materiálů
Ekonomický rozvoj okresu	Pokles poptávky

Příležitosti by měly být hodnoceny z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Hrozby se zpravidla posuzují dle vážnosti a možnosti vzniku případného rizika.

Dále bude následovat analýza S-W, pro kterou jsou vybráni následující konkurenti, kteří na základě e-mailové komunikace poskytli důležité informace.

Firma **INTERMOS spol. s.r.o.** byla zapsána do obchodního rejstříku 03. 09. 1991 se sídlem v Nových Lubčicích nedaleko Opavy. Certifikace výrobků dle norem ČSN EN ISO 9001:2009. Pro tuto firmu je sestavena SW analýza v tabulce 3. [22]

Tab. 3 SW analýza firmy INTERMOS spol. s.r.o. [vlastní zpracování]

Faktory	Výborný	Průměrný	Špatný
Vlastní vozový park		•	
Moderní výrobní zařízení		•	
Certifikace norem ISO	•		
Tradice a dobré jméno firmy	•		
Závislost na velkých odběratelských firmách		•	
Webové stránky		•	
Vlastní výrobní program		•	

Firma **GANEKO, spol. s.r.o.** byla zapsána do obchodního rejstříku 23. 05. 1995 se sídlem na Krnovské ulici v Opavě. Certifikace kvality výrobků dle ČSN EN 288-3, ENV /EN 1993 1090, dále firma vlastní velký svářečský průkaz dle DIN 18800 vydaného SLV Berlín. Firmy se zabývají kovovýrobou, např. obráběním kovů a zámečnictvím, svařováním, výrobou ocelových konstrukcí, zhotovováním různých kovových dílců, komponentů, zařízení a konstrukčních celků. Pro druhou konkurenční firmu je sestavena SW analýza v tabulce 4. [20]

Tab. 4 SW analýza firmy GANEKO spol. s.r.o. [vlastní zpracování]

Faktory	Výborný	Průměrný	Špatný
Vlastní vozový park		•	
Moderní výrobní zařízení		•	
Certifikace norem ISO	•		
Tradice a dobré jméno firmy	•		
Závislost na velkých odběratelských firmách		•	
Webové stránky	•		
Vlastní výrobní program	•		

Tab. 5 Výsledná matice SWOT analýzy firmy Hana Musilová [vlastní zpracování]

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Tradice a dobré jméno firmy Certifikace norem ISO Vlastní vozový park	Nepříliš propracované webové stránky Závislost na velkých odběratelských firmách Bez vlastního výrobního programu Finanční náklady v zásobách
Vnější	Rozvoj trhu do sousedních zemí Získání dotací Zvýšení prodeje hutní divize	Zvýšení cen vstupních materiálů Pokles poptávky Konkurence na trhu Zvyšování cen energií Recese světové ekonomiky

Z výsledné matice vyplývá, že by se firma měla zaměřit především na své největší příležitosti, jako je rozvoj trhu do sousedních zemí a na základě toho zvolit správnou strategii a příležitost využít. Mezi silné stránky firmy Hana Musilová patří profesionalita a dlouholetá zkušenost na trhu. Vyškolený personál se stará o nejrychlejší a nejefektivnější řešení zakázek s osobním přístupem a vysokou pečlivostí. Svě silné stránky by neměla zanedbávat a naopak

slabé stránky se snažit eliminovat. Firma by také měla reagovat na případné hrozby a snažit se jim ubránit, využitím příležitostí.

7.2 Návrh na udržení konkurenceschopnosti a zvýšení počtu odběratelských firem

Mezi hlavní postup **pro udržení konkurenceschopnosti** bych doporučila zavést svůj výrobní program, tzv. vyrábět vlastní výrobky, které firma bude sama uvádět na trh. Mohlo by se jednat např. o kontejnery pro kuřáky, které v České republice nejsou zákonem podmíněné, ale ve světě již fungují. Kontejnery by mohly sloužit např. jako kuřárny pro pracovníky ve firmách, u zastávek veřejných dopravců a také u škol.

Dalším opatřením by mohlo být zvýšení kvalifikace, firma by si mohla zajistit certifikaci dle normy ČSN EN ISO 14001 Systém environmentálního managementu, základním záměrem normy je podpora ochrany životního prostředí a prevence znečišťování. Norma klade důraz na dodržování legislativních požadavků týkajících se jednotlivých složek životního prostředí. Podnik si může sám určit, čím nejvíce životní prostředí zatěžuje a hledat vhodné metody k postupnému snižování dopadů na životní prostředí. ČSN EN ISO 9001 Systém řízení kvality, slouží k zlepšení fungování procesů a nastavení jasných pravidel.

Následující možností je zvětšení výrobní kapacity, a to novou výrobní halou, na čemž již firma pracuje, nebo také výměnou svářecích zařízení za svářecí automaty, které by zrychlily výrobu.

Plánem pro udržení konkurenceschopnosti by mohlo být použití systému EFQM, European Foundation for Quality Management v překladu evropská nadace pro management kvality, který se zabývá sebehodnocením firmy ve všech oblastech její činnosti, porovnává jak vedení firmy, politiku a strategii, tak pracovníky firmy a výsledky vzhledem k zákazníkovi, zaměstnancům a výsledky společnosti a hospodaření.

Pro získání většího počtu odběratelských firem či přímých zákazníků bych navrhla optimalizaci výroby, kdy je hlavním přínosem kapacitní plánování a sledování nákladů jednotlivých zakázek. K optimalizaci výroby by mohl pomoci některý z informačních systémů, což by způsobilo značné zvýšení nákladů.

Mezi další opatření by mohla firma zařadit nejnižší cenové nabídky, které by však neměly zasáhnout do kvality produktů. V neposlední řadě je také důležitá komunikace s odběrateli či zákazníky. Firmě bych doporučila zlepšení webových stránek. Internet patří v dnešní moderní době k finančně nenákladným reklamám. Na televizní propagaci své firmy by tak malý podnik neměl dostatek financí.

Webové stránky firmy Hana Musilová jsou na neuspokojivé úrovni. Vzhledem k neustále se vyvíjející technologii je nutná potřebná úprava, neustálá obnova a modernizace stránek. Firma by mohla na své webové stránky umístit aktuální informace o tom, s jakými stroji pracují, fotografie, historii společnosti, certifikaci. Pro lepší úspěšnost na zahraničním trhu by bylo vhodné zařadit možnost výběru cizích jazyků (př. angličtina, ruština, němčina, aj.). [21]

Dalším návrhem je zavést diskuzi na svých webových stránkách, kde si budoucí zákazník či odběratel může přečíst názory lidí, kteří mají s firmou zkušenost ať už dobrou, či špatnou, což může být přínosem pro firmu a tato diskuze může sloužit i jako zpětná vazba. Firma se tak snadno dozví o svých nedostacích a může jim tak předejít do budoucnosti.

Závěr

V této bakalářské práci na téma „Analýza konkurence“ jsem v první kapitole uvedla základní informace o konkurenci a konkurenceschopnosti podniku a stručně popsala možné dělení konkurence z různých hledisek. V následující kapitole pojmenované „Charakteristika prostředí podniku“ jsou krátce vysvětleny pojmy jako analýza, analýza okolí, makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí.

Ve třetí kapitole jsem se dopodrobna věnovala makroprostředí podniku, kde jsem uvedla analýzu PEST, která se zabývá pouze vnějšími podmínkami podniku. Je vhodné ji provést ve chvíli, kdy se rozhoduje o dlouhodobém strategickém záměru. Za cíl se považuje dosáhnouti takového postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám. Ve stejné kapitole je uvedena i LONGPEST analýza, která je výhodným prostředkem pro porozumění tržnímu cyklu, aktuální pozici podniku a potencionálním příležitostem či překážkám.

Čtvrtá kapitola se zabývá mikroprostředím podniku, kde hned na začátku popisují pojmy, jako je podnik, zákazník, dodavatel a distribuční články. K analýze mikroprostředí řadíme Porterovu analýzu pěti sil, která zkoumá úroveň konkurence v odvětví a BCG matici, jejíž podstatou je hodnocení jednotlivých produktů podniku ve dvojím rozměru, míra růstu na trhu a podíl na trhu.

Kapitola „Metody analýzy konkurence“ obsahuje jako hlavního představitele a dovolím si říct nejpoužívanější metodu SWOT analýzu, kterou jsem si i já vybrala pro praktický příklad. SWOT analýza zjišťuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitost a hrozby. Dalšími metodami je strategická situační analýza, která poskytuje podniku názor na svou konkurenceschopnost. Kotlerova analýza slouží pro efektivní plánování konkurenční strategie, kdy firma potřebuje zjistit, jak na tom konkurence je. GAP analýza řeší usnadnění manažerského rozhodování při volbě mezi marketingovými strategiemi. Benchmarking slouží při srovnávání jakýchkoli aspektů v rámci konkurenčního prostředí.

Mezi výhody vyplývající z rozpracování těchto metod patří udržení si určité úrovně konkurenceschopnosti, možnost rychlého reagování při vstupu nových podniků na trh, zvyšování intenzity konkurence, využití konkurenčních výhod za účelem zvýšení nákupu a další. Tyto výhody vznikají za podmínek správného a kvalitního rozpracování jednotlivých analýz za účelem vytvoření nové strategie či dosáhnouti stanoveného cíle.

Při pravidelných analýzách si podnik udržuje svou informovanost nejen o tom, co se děje na trhu, ale i v oblasti makroprostředí, které ovlivňuje schopnost podniku vykonávat svou činnost.

V kapitole „Konkurenční výhoda a nevýhoda“ jsou oba tyto pojmy vysvětleny, v kapitole je také uvedeno, jak se konkurenční výhoda dělí. Hlavním přínosem této kapitoly jsou způsoby konkurenční výhody, jak se můžeme odlišit od ostatních firem na trhu a také nevýhody konkurence a nevýhody reklamy.

V sedmé kapitole „Kritické zhodnocení“ jsem představila mnou zvolenou firmu s názvem Hana Musilová, u které je předmětem podnikání zámečnictví a nástrojařství. Uvádím zde jednu z popsaných metod z páté kapitoly, tzn. SWOT analýzu, již jsem si vybrala pro aplikaci na firmě Hana Musilová a na jejích konkurentech. SWOT analýza pro firmu Hana Musilová poukázala na silné stránky, co se týče know-how firmy. Velice slabou stránkou jsou webové stránky firmy, které mohou mít vliv i na možnou příležitost, což je rozvoj trhu do sousedních zemí. V případě zlepšení webových stránek firmy může dojít k většímu rozvoji trhu právě do sousedních zemí.

Po zpracování uvedené metody jsem zvolila pro podnik soubor opatření k udržení konkurenceschopnosti a k získání většího počtu odběratelských firem, což bylo hlavním úkolem této práce. Pro udržení konkurenceschopnosti jsem zvolila zavedení vlastního výrobního programu, zvýšení kvalifikace, zvětšení výrobní kapacity, popřípadě použití systému EFQM. K získání většího počtu odběratelských firem jsem doporučila opatření ve formě optimalizace výroby, snížení cenové nabídky a zlepšení webových stránek.

Doufám, že předložená bakalářská práce bude pro firmu Hana Musilová přínosem, a že pomůže v uvažování o dalším rozvoji výroby a budoucí taktice k vylepšení konkurenceschopnosti.

Odborná publikace

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana, a kol. Marketing. C. H. Beck, Praha, 2003, ISBN 80-7179-577-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2002, ISBN 80-86031-35-7.
- [4] DUBEC, Radek, GRASSEOVÁ, Monika, ŘEHÁK, David. Analýza podniku v rukou manažera. 2 vydání, BIZBOOKS, 2012, ISBN 978-80-265-0032-2.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří, SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí? 1 vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, ISBN 978-80-77400-224-3.
- [6] FLEISHER, Craig.S. BENSOUSSAN, Babette E. Business and competitive analysis. Indianapolis: Financial Times Press, 2007. ISBN 978-0-13-187366-7.
- [7] HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, ISBN 80-2470-447-1.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1 vydání Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-80-247-2690.
- [9] JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan. Exploring Corporate Strategy. London: Prentice Hall Europe, 1997, ISBN 978-0-273-71191-6
- [10] KOTLER, Philip. Moderní marketing. 1 vydání Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1545.
- [11] MICHAELI, Rainer.: Competitive Inteligence. Berlin Heidelberg: Springer Verlag 2006, ISBN 978-35-407-2758-3

- [12] PORTER, Michael. E. Konkurenční strategie. VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994, ISBN 80-85605-11-2.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel. Strategická analýza. 2 přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2006, ISBN 80-77179-367-1.
- [14] SCHUMPETER, Joseph. A. The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934, ISBN 978-08-7855-698-4.
- [15] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva, a kol. Podniková ekonomika. 5 přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-336-3.
- [16] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009, ISBN 978-80-7400-098-0.
- [17] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. Marketing od myšlenky k realizaci. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-45-0.
- [18] VOJÁČKOVÁ, Hana, NOVOTNÝ, Jakub. Konkurence-Teoretické a praktické aspekty. 1 vydání, Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009, ISBN 978-80-87035-23-8.
- [19] ZAMAZALOVÁ, Marcela, a kol. Marketing. 2 přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

- [20] GANEKO spol. s. r. o. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.ganeko.cz/>
- [21] Hana Musilová [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.firma-musila.cz/>
- [22] INTERMOS spol. s.r.o. [online]. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.intermos.net/>
- [23] Propagace na internetu. Dostupné z: <Http://www.propagacenainternetu.cz/jaka-je-vase-konkurencni-vyhoda>. [online]. [cit. 2014-04-21].
- [24] Marketing for you. Dostupné z: <Http://www.m4you.cz/cinnost/vyhody-a-nevyhody-jednotlivych-typu-medii-55>. [online]. [cit. 2014-04-21].