



# Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

## Fakulta logistiky a krizového řízení

### **Analýza vybraných faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku**

Romana Šimíková

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana ŠIMÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **L09513**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza vybraných faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k zadané problematice
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce
3. Analýza vybraných faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost vybrané firmy.  
Vymezení problematických oblastí
4. Návrh opatření pro zlepšení konkurenceschopnosti dané firmy v problematických oblastech. Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] BARTES, F. **Konkurenční strategie firmy**. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

[2] ČICHOVSKÝ, L. **Marketing konkurenceschopnosti**. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je analýza vybraných faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku GASTRO CZECH s. r. o. Práce je rozdělena do dvou částí. V první teoretické části je objasněna základní terminologie z oblasti konkurenceschopnosti. Na základě literárních poznatků jsou zde teoreticky popsány analýzy, které jsou prakticky provedeny v druhé části práce. V praktické části je představena společnost a jsou provedeny analýzy její konkurenceschopnosti. Na základě zjištěných dat jsou společnosti navržena opatření, která by jí mohla pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Klíčová slova: konkurenceschopnost, SWOT analýza, Porterova analýza, benchmarking.

## **ABSTRACT**

The aim of my bachelor's thesis is to analyse selected factors that influence competitiveness of company GASTRO CZECH s. r. o. The thesis is divided into two parts. First part puts emphasis on basic terminology used in the area of competitiveness and description of essential theories used for competitiveness analysis. This theoretical knowledge is then used in practice when analysing competitive factors of selected company. Based on data calculated specific suggestions are proposed in order to help the company increase its competitiveness on the market.

Keywords: competitiveness, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, benchmarking.

Chtěla bych poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. za vstřícnost, ochotu a cenné připomínky, které mi poskytl v průběhu vypracování celé práce.

Také chci poděkovat majiteli společnosti GASTRO CZECH s. r. o. za čas, praktické rady a potřebné materiály, které mi poskytl při vypracování této práce.

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 16. 4. 2012

*Sintva*

.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1</b> <b>KONKURENCESCHOPNOST Z HLEDISKA TEORIE</b> .....	<b>12</b>
1.1    KONKURENCESCHOPNOST .....	12
1.2    KONKURENCE A JEJÍ DĚLENÍ .....	12
1.3    TYPY KONKURENTŮ .....	13
1.4    KONKURENČNÍ VÝHODA.....	14
1.5    FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU .....	15
1.5.1    Produkt.....	15
1.5.2    Cena .....	17
1.5.3    Propagace .....	17
1.5.4    Distribuce .....	18
<b>2</b> <b>PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>20</b>
2.1    OHROŽENÍ ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM.....	20
2.2    INTENZITA SOUPEŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY .....	21
2.3    STRACH ZE STRANY SUBSTITUTŮ (NÁHRADNÍCH VÝROBKŮ).....	21
2.4    VYJEDNÁVACÍ VLIV ODBĚRATELŮ .....	21
2.5    VYJEDNÁVACÍ VLIV DODAVATELŮ.....	22
<b>3</b> <b>SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>24</b>
<b>4</b> <b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>27</b>
4.1    ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	27
4.2    ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ.....	30
<b>5</b> <b>BENCHMARKING</b> .....	<b>33</b>
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>6</b> <b>CÍL A METODIKA PRAKTICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>36</b>
<b>7</b> <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GASTRO CZECH S. R. O.</b> .....	<b>37</b>
7.1    PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	37
7.2    ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	38
7.3    VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	39
<b>8</b> <b>ANALÝZY SPOLEČNOSTI GASTRO CZECH S. R. O.</b> .....	<b>41</b>
8.1    ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU .....	41
8.1.1    Produkt.....	41
8.1.2    Cena .....	43
8.1.3    Propagace .....	43
8.1.4    Distribuce .....	45

8.2	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI .....	45
8.2.1	Analýza makroprostředí .....	45
8.2.2	Analýza mikroprostředí.....	47
8.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	51
8.4	SWOT ANALÝZA .....	53
8.5	BENCHMARKING .....	55
<b>9</b>	<b>NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI GASTRO CZECH S. R. O.....</b>	<b>58</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>61</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>65</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>67</b>



## ÚVOD

Konkurenceschopnost je slovo, které je v dnešní době stále důležitější, a je skloňováno ve všech pádech. Nacházíme se v době ekonomické krize, kdy je pro společnosti velmi těžké udržet se na trhu. Stále více platí, že v takovém tržním prostředí přežijí jen ti nejsilnější. Ti, kteří vyrábějí sice kvalitní výrobky, ale za vyšší cenu, by se měli mít na pozoru. Jelikož lidé mají v této době méně finančních prostředků na nákup výrobků a služeb, je více než pravděpodobné, že dají přednost tomu, kdo nabízí výrobky a služby za nižší cenu. V tomto případě musí zákazníci počítat, že sice nakoupí levněji, ale obvykle to bývá na úkor kvality výrobku. Pokud společnost nemá na trhu konkurenci, tak může bez jakýchkoliv ohrožení provozovat svou činnost, aniž by musela redukovat cenu nebo také kvalitu výrobku. Pravděpodobnější však je, že na trhu konkurenci mít bude. V tomto případě by se měla snažit, aby byla nejlepší na trhu jak z hlediska kvantitativního tak kvalitativního. Společnost bude úspěšná, když uspokojí potřeby a přání kupujícího. Kupující zaplatí cenu výrobku nebo služby, která převyšuje jeho výrobní náklady. Pokud je uvedené pravidlo dodrženo, nemusí se společnost bát o své přežití. Je důležité si tuto situaci udržet.

Společnost by měla být aktivní ve svém zviditelnění. Propagace je faktor, který jí dává výhodu před konkurencí. Je nezbytné investovat finanční prostředky např. do katalogů, billboardů, reklamy a podobně. Občas může dát slevu na některé výrobky nebo si může založit internetový obchod, který je velmi populární, musí získat určitou výhodu, kterou jeho konkurenti nemají. Není dobré zůstat vůči konkurenci nečinný. Společnost se může se svým konkurentem domluvit na spojení. Pokud by došlo ke spojení dvou konkurentů, pak je to výhodné pro oba. Již se nebudou vzájemně ohrožovat, ale spojí své síly a budou dosahovat vyšších zisků.

Jako téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu vybraných faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku. Jsou analyzována data společnosti, která se zabývá výrobou nerezových produktů. Odvětví, ve kterém společnost působí je velmi lukrativní, tudíž konkurence je zde vysoká.

Cílem bakalářské práce je popsat postavení společnosti na trhu, identifikovat současné i potenciální konkurenty, provést příslušné analýzy. Na základě provedených analýz navrhnout optimální opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části jsou nejprve popsány základní pojmy jako konkurenceschopnost, konkurence, konkurenční výhoda a další, následně jsou podrobně vypsány analýzy, které se uplatní v praktické části.

V praktické části je představena společnost, produkty, které vyrábí a jsou zobrazeny ceny těchto produktů. Dále jsou řešeny konkrétní analýzy konkurenceschopnosti. Jedná se o analýzu marketingového prostředí společnosti, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a benchmarking.

Na závěr bakalářské práce dochází ke shrnutí všech dat, která získáváme provedením analýz. Jsou navržena opatření, která by společnosti mohla pomoci ke zvýšení konkurenceschopnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCESCHOPNOST Z HLEDISKA TEORIE

## 1.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost můžeme chápat jako pozitivní vlastnost konkurenta. Konkurenceschopnost je výsledek působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. Čím vyšší má společnost konkurenceschopnost, tím je v konkurenčním prostředí úspěšnější. [3]

## 1.2 Konkurence a její dělení

Je velmi pravděpodobné, že každá společnost bude mít ve svém předmětu podnikání nějakého konkurenta. Jestliže společnost žádného konkurenta nemá, neznamená to, že se nemůže objevit. Odvětví, ve kterém působí jen jedna společnost, je velmi atraktivní. Je jisté, že se do tohoto odvětví pokusí vstoupit někdo další, pokud mu v tom nebudou bránit např. vysoké vstupní náklady. Konkurence je podnět pro společnost se neustále zlepšovat. Konkurence nemusí být jen v ekonomickém prostředí, ale také v politickém nebo biologickém. Přesto zůstává ekonomické prostředí to hlavní. Pro společnost je velmi důležité sledovat svoje konkurenty a být neustále lepší než jsou oni. [7]

V dnešní době se konkurence stále více odehrává mezi sítěmi, nikoli mezi podniky. Schopnost rychleji rozpoznávat, učit se novým věcem a rychleji reagovat jako celá síť představuje konkurenční výhodu. Z krátkodobého hlediska jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se společnosti nejvíce podobají. Zákazník nedokáže rozpoznat v čem je která společnost lepší. Proto je důležité odlišit se od konkurence. Zákazník si společnost vybírá nejen podle výrobků, které nabízí, ale také podle souvisejících služeb, poradenství, možnosti financování a podobně. Konkurenci je možné porazit tak, že společnost zaútočí jako první. Sledovat konkurenci je velmi důležité, ale sledovat zákazníky je ještě důležitější. O úspěchu společnosti rozhodnou zákazníci ne konkurenti. [7]

Dělení konkurence: Existuje mnoho typologií, jak se konkurence dělí. Zde je vybráno nejčastější rozdělení na dokonalou a nedokonalou konkurenci.

Dokonalá konkurence: V dokonalé konkurenci existuje mnoho malých firem, které vyrábí stejný produkt. Tyto firmy jsou malé na to, aby ovlivnily cenu na trhu. Firmy v dokonalé konkurenci mají vodorovnou poptávkou křivku. [9]

Nedokonalá konkurence: Mluvíme o ní tehdy, když prodávající nebo kupující může ovlivnit cenu na trhu. Důsledkem nedokonalé konkurence je zvýšení cen produktů a pokles nákupu spotřebitelů. [9]

Nedokonalá konkurence se konkrétně dělí:

- 1) Čistý monopol – výrobek nebo službu poskytuje jedna společnost v zemi nebo určité oblasti. Společnost v postavení monopolu si může účtovat vysoké ceny a poskytovat jen minimální množství služeb. Jestliže se na trh, který je ovládaný monopolem, pokusí vstoupit jiná společnost, pak bude monopol investovat do zdokonalení služeb a také do technologií. [9]
- 2) Oligopol – na trhu působí menší počet větších firem, které vyrábí vysoce diferenciované až standardizované výrobky.
  - a) Čistý oligopol – na trhu je několik málo firem, které produkují stejnou komoditu (nejčastěji ropu, ocel). Firmy si účtují aktuální tržní cenu.
  - b) Diferencovaný oligopol – na trhu působí několik málo firem, které produkují výrobky, rozdělené podle kvality, prvků, stylu nebo služeb. Konkurenti se snaží získat vedení v některé z těchto oblastí, aby si mohli zákazníkům, kterým se tato oblast líbí, účtovat vyšší cenu. [9]
- 3) Monopolistická konkurence – konkurenti rozdělují své nabídky jako celek nebo v některých částech (např. restaurace, kadeřnictví). Konkurenti se zaměří na tu část trhu, kde mohou lépe uspokojit potřeby zákazníků a prodávat za vyšší ceny. [9]

### 1.3 Typy konkurentů

Každý podnik se snaží prosadit v širokém spektru svých konkurentů. Společnost může reagovat na podněty konkurentů různými způsoby. Podle způsobu, jak společnost reaguje, rozlišujeme tyto typy konkurentů:

- 1) Laxní konkurent – má pomalé reakce na činnost konkurence. Může to být způsobeno tím, že považuje své zákazníky za věrné. Je nutné zjistit důvody této nečinnosti. [1]
- 2) Vybíravý konkurent – reaguje pouze na některé typy útoků a ostatních si nevšímá. Může zareagovat na snížení ceny, ale nemusí. Je žádoucí poznat jeho klíč, podle kte-

rého se rozhoduje, zda bude reagovat či nikoli. Pokud společnost zná jeho klíč, může se lépe připravit na útok.

- 3) Konkurent „tygr“ – reaguje rychle a tvrdě na jakékoli ohrožení. Nenechá žádný konkurenční výrobek či služby vstoupit na trh. Má ve zvyku bojovat až do konce.
- 4) Scholastický konkurent – jeho jednání se nedá předvídat. Na útok reaguje nahodile (někdy zareaguje, někdy ne). Vždy se rozhoduje podle situace. [1]

## 1.4 Konkurenční výhoda

Aby byl podnik ve svém předmětu podnikání úspěšný, musí mít vybudovanou určitou konkurenční výhodu, která bude pro zákazníky atraktivní.

Konkurenční výhoda je jádro úspěchu podniku na trzích, na kterých existuje konkurence. Jinými slovy můžeme říci, že konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat nějakou činnost různými způsoby tak, jak to konkurence nedokáže. Společnost, která chce mít dobré konkurenční postavení na trhu, musí neustále pracovat na vytváření nových konkurenčních výhod. Společnost musí být zaměřena na vytváření konkurenčních výhod pro zákazníka. Konkurenční výhoda vychází z hodnoty, kterou je společnost schopna vytvořit pro své zákazníky. Jestliže společnost bude zákazníkům poskytovat vysokou hodnotu, pak budou zákazníci spokojeni a budou více nakupovat, což vede také k vyšším ziskům. [6]

K nalezení konkurenční výhody může pomoci matice, která porovnává relativní náklady a odlišnost produktů.

*Tab. 1. Matice nalezení konkurenční výhody [5]*

Stupeň odlišení	vysoký	Udržení zvláštnosti	Výjimečný úspěch
	nízký	Víra v rostoucí trh	Udržení cenové výhody
		vysoké	nízké
		Relativní náklady	

Matice měří relativní náklady, to jsou náklady ve vztahu ke konkurenci, a stupeň odlišení produktů od konkurence.

Pozice v matici:

Udržení zvláštnosti – relativní náklady a stupeň odlišení jsou vysoké. Společnost přichází na trh s výjimečným produktem za vyšší cenu.

Výjimečný úspěch – relativní náklady jsou nízké, kdežto stupeň odlišení je vysoký. Společnost má výjimečný výrobek, se kterým může na trhu konkurovat za jakoukoli cenu.

Víra v rostoucí trh – relativní náklady jsou vysoké, ale stupeň odlišení je nízký. Jedinou šancí na úspěch je rychlý růst trhu. Tato strategie nezajišťuje pokaždé nalezení konkurenční výhody.

Udržení cenové výhody – relativní náklady a také stupeň odlišení jsou nízké. Produkty společnosti jsou podobné produktům konkurence. Společnost je schopná konkurence jen tehdy, když si udrží cenovou výhodu. [5]

## 1.5 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku

Faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku, je velké množství. Zde jsou vybrány k podrobnějšímu popisu čtyři základní faktory, kterými jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

### 1.5.1 Produkt

Základním prvkem každého podnikání je produkt nebo nabídka služeb. Cílem každé společnosti je tyto produkty nebo služby odlišit od konkurence a dosáhnout toho, aby zákazníci tyto produkty nebo služby nakupovali i za vyšší cenu. [5]

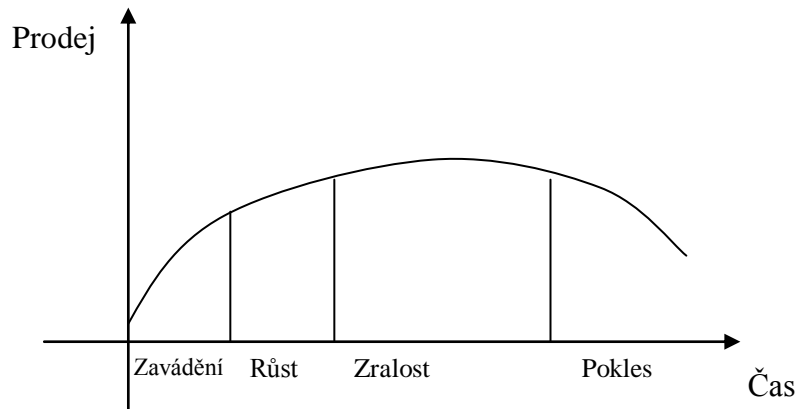
Produktem lze nazvat cokoli, co může společnost na trhu nabídnout. Zákazník koupí produkt za účelem splnění své praktické, emocionální nebo základní potřeby. Je důležité, aby se společnost ptala zákazníků, jaké nové produkty chtějí vidět na trhu. To může provést např. marketingovým výzkumem. Jestliže chce být společnost na trhu úspěšná, musí vyrábět kvalitní produkty a zlepšovat ty stávající. Společnost by měla prvořadou pozornost věnovat právě produktu a formě způsobu jeho nabídky. Produktem společnosti můžou být také služby. Služby jsou nehmotné, zákazník nemá nárok na jejich vlastnictví. Služby zahrnují aktivity, uspokojení nebo výhody, které jsou na prodej. Služby mohou být např. řemeslnické, finanční, poradenské nebo zprostředkovatelské. [5]

Rozeznáváme tři úrovně produktu:

1. Jádro produktu – představuje řešení přání a potřeb zákazníka. Obvykle se pohybuje v pocitové oblasti.
2. Vlastní, skutečný nebo reálný produkt (hmatatelný produkt) – zahrnuje charakteristické vlastnosti produktu, které zákazník od produktu vyžaduje. Je předmětem konkurenčního úsilí. Záleží na kvalitě produktu, značce, image nebo také jak vypadá obal produktu.
3. Rozšířený (obohacený) produkt – obsahuje k produktu navíc služby nebo určité výhody, které představují dodatečné užítky pro zákazníky. Patří sem např. servis, poradenství, způsob financování a jiné. [5]

Můžeme říci, že jádro produktu představuje 80 % nákladů a 20 % vlivu na zákazníky a hmatatelný produkt + obohacený produkt představuje 20 % nákladů a 80 % vlivu na zákazníky.

Životní cyklus produktu



*Obr. 1. Životní cyklus produktu [5]*

Zavádění – vysoké náklady na vývoj a výzkum produktu. Zákazník nový produkt teprve poznává, nalézá jeho přednosti. Objem prodeje je malý a zisk nízký. Záleží, jak bude společnost produkt propagovat a také na ceně produktu.

Růst - roste objem prodeje a také zisk. Kupující uskutečňují opakované nákupy. Na trh vstupují i produkty konkurence. Zvyšuje se napětí mezi konkurenty. [5]



Zralost – růst objemu prodeje se zpomaluje, později se zastaví na určité úrovni a za nějaký čas začne pozvolna klesat. Společnosti, které mají slabou pozici na trhu, raději tento trh opouštějí. [5]

Pokles – dochází k výraznému poklesu objemu prodeje a také výše zisků. Konkurence je silná. Společnost může v této fázi zvýšit investice, aby se stala konkurenceschopnější, nebo může vyřadit produkt a zaměřit se na jiný.

Je velmi obtížné stanovit, ve které fázi se produkt nachází. [5]

### 1.5.2 Cena

Cena je peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a služeb mezi kupujícím a prodávajícím. Cena vyjadřuje hodnotu produktu. Cena může být kontrolována trhem, společností nebo také státem. Společnosti kontrolují cenu svých produktů, pokud jsou tyto produkty výrazně odlišné od konkurence. Stát reguluje cenu prostřednictvím daní, výší nájemného, cen energií apod. Cena doprovází produkt po celou dobu jeho životnosti. Při nákupu se zákazník v mnohých případech rozhoduje na základě ceny produktu. S cenou produktu by měl být zákazník spokojen, ale zároveň by tato cena měla přinášet společnosti zisk. Při stanovení ceny produktu společnosti vychází např. z nákladů na produkt, z cen konkurence nebo z velikosti poptávky po produktu. [5]

### 1.5.3 Propagace

Propagace je nejdůležitější marketingová dovednost, kterou by společnost měla výborně zvládat. Propagace představuje firemní sdělení, které je určeno zákazníkům. Úkolem tohoto sdělení je posílit povědomí o výrobcích a službách, vyvolat v lidech zájem o produkt a motivovat je ke koupi produktu. Sdělení provádí společnosti prostřednictvím reklamy, podpory prodeje, přímý marketing a další. Propagace je nejúčinnější pokud upoutá pozornost co největšího počtu potenciálních zákazníků. V dnešní době jsme doslova zaplaveni různými druhy reklam, ať už z televize, časopisů nebo reklamních letáků. Společnosti se nebojí investovat do propagace i milionové částky. Krátce jsou zde popsány některé prvky propagace, které mají podle mě největší účinek na potenciální zákazníky. A jsou to: reklama, podpora prodeje a přímý marketing. [7]

1. Reklama – je placená a neosobní forma propagace. Její cíl je informovat o produktu, přesvědčit potenciální zákazníky ke koupi produktu nebo připomenout již zavedený produkt. Za reklamu považujeme spot v televizi, rádiu, letáky, billboardy apod.

Mezi výhody reklamy se řadí hlavně to, že oslovuje široké publikum geograficky rozptýlených zákazníků.

Mezi hlavní nevýhody patří vysoké náklady a to, že společnost neví, jestli zákazník bude na reklamu reagovat, protože se jedná o jednosměrný způsob propagace. [5]

2. Podpora prodeje – je to soubor motivačních nástrojů obvykle krátkodobého charakteru, které motivují zákazníky ke koupi produktu. Podpora prodeje na rozdíl od reklamy působí na zákazníka okamžitě. Podpora prodeje se provádí za účelem zvýšení obrátu. Mezi příklady podpory prodeje lze zařadit např. ochutnávky, kupóny, soutěže, nebo akci 3+1 zdarma. [5]
3. Přímý marketing – je založen na budování stálé vazby a dialogu se zákazníkem. Společnost požádá zákazníka o jeho reakci. Cílem přímého marketingu je nalézt počet co nejpřesněji definovaných skupin zákazníků a přímo je oslovit nabídkou ušitou na míru. Nástroje přímého marketingu mohou být katalogy, prodej přes telefon, prodej přes internet, teleshopping apod. Společnosti stále více využívají přímou komunikaci se zákazníkem prostřednictvím mobilního telefonu, protože je to médium, které má zákazník prakticky neustále u sebe. [5]

#### 1.5.4 Distribuce

Společnosti k úspěchu nestačí vyrobit produkt, který bude odlišný od konkurence, stanovit mu takovou cenu, která bude pro zákazníka přijatelná a přinese společnosti zisk, přesvědčit zákazníka o koupi produktu nebo služby, ale produkty nebo služby musí být zákazníkovi distribuovány čili dodány a to způsobem, který bude pro společnost přínosem a zákazníkovi přinese odpovídající hodnotu. Distribuce znamená, že společnost dodá zákazníkovi hodnotu v podobě produktu. Cílem distribuce je doručit produkt na místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější, v čase, ve kterém zákazník produkt požaduje, v množství a kvalitě, které zákazník vyžaduje. Přestože distribuce představuje 30-50 % nákladů na zboží, tak je jí věnována nejmenší pozornost ze všech faktorů, které ovlivňují konkurenceschopnost. [5]

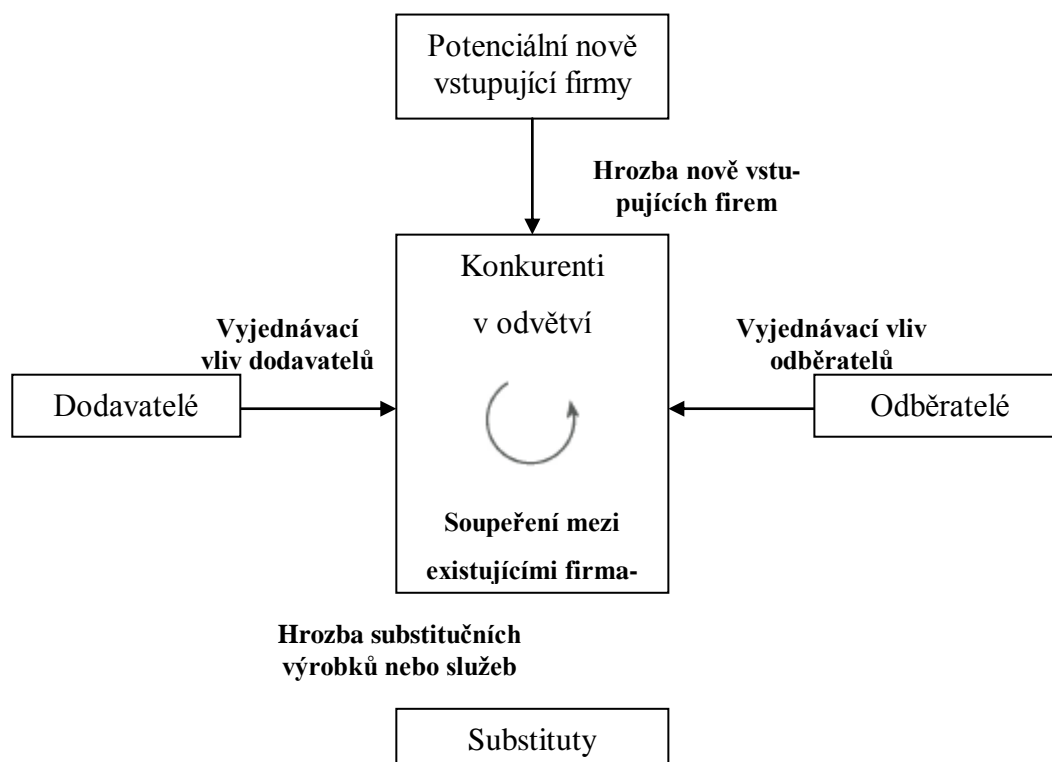
Distribuční cesta – je souhrn jednotlivců nebo společností, které zajišťují pohyb produktů od výrobce ke koncovému zákazníkovi (spotřebiteli). Distribuční cesta může být přímá, tzn., že produkt jde od výrobce ke spotřebiteli nebo může být nepřímá, tzn., že mezi výrobcem a spotřebitelem vstupuje tzv. mezičlánek. [5]

Mezičlánek na distribuční cestě zajišťuje funkce, které jsou nezbytné pro plynulý tok produktu od výrobce ke spotřebiteli. Zjišťuje například informace o zákaznících, konkurentech, sjednává kontrakční podmínky, způsoby financování apod. Distribuční články dělíme to tři skupin:

1. Obchodní prostředník – nakupuje zboží, nějakou dobu ho vlastní a poté prodává. Mezi nejznámější obchodní prostředníky se řadí maloobchod, velkoobchod.
2. Obchodní zprostředkovatel – zboží nevlastní, jen zprostředkovává jeho prodej. Mezi nejznámější obchodní zprostředkovatele se řadí obchodní zástupce výrobce, aukční společnost.
3. Ostatní distribuční mezičlánky – to jsou společnosti, které poskytují velké množství služeb. Obvykle se jedná o outsourcingové společnosti. Např. přepravní, skladovací, finanční společnosti. [5]

## 2 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Každé odvětví může být charakterizováno pomocí ekonomických a technických faktorů, které tvoří základ konkurenčních sil. Stav konkurence v odvětví závisí na působení pěti konkurenčních sil. Autor modelu, který znázorňuje působení a charakteristiku těchto pěti konkurenčních sil, je Michael Porter. Konkurence se stává aktivnější, když se v odvětví snižuje celková ziskovost firem. Jestliže se působnost pěti konkurenčních sil spojí, pak to může znamenat pro firmy, které působí v daném odvětví, období ztrát. Na druhou stranu, jestliže dané odvětví nabízí vysokou a dlouhodobou ziskovost, znamená to, že konkurenční prostředí bude v daném odvětví příznivé a atraktivní. Pro podnik je důležité provést analýzu, která určí, jaké konkurenční síly v daném odvětví působí, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit. [13]



Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví [12]

### 2.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy do daného odvětví mají snahu získat podíl na trhu a často také značné zdroje. To může vést až ke stlačení cen nebo k růstu nákladů tzn. k nižší ziskovosti. Firmy,

kteří chtějí vstoupit do daného odvětví, musí počítat s překážkami vstupu a také s reakcí firem, které v daném odvětví již působí. Jestliže jsou překážky vstupu vysoké nebo reakce zavedených firem bouřlivá, je méně než pravděpodobné, že daná firma ještě bude chtít do odvětví vstoupit. Pro firmy, které v daném odvětví již působí, jsou překážky vstupu výhodou na rozdíl od nově vstupujících firem do odvětví. [12]

## **2.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty**

Soupeření mezi stávajícími firmami je důsledkem toho, že každá firma si chce vylepšit vlastní postavení na trhu. K soupeření dochází buď z toho důvodu, že firma pociťuje určitý tlak, který je na ni vyvíjen nebo vidí příležitost k vylepšení svého postavení na trhu. Jsou používány metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, zdokonalený servis, poradenství apod. Zejména cenová konkurence je vysoce nejistá a s velkou pravděpodobností způsobí zhoršení ziskovosti celého odvětví. Například snížení cen je rychle a snadno konkurenty vyrovnáno tzn., že dojde ke snížení příjmů všech firem v odvětví, pokud není poptávka v daném odvětví dost vysoká. [12]

## **2.3 Strach ze strany substitutů (náhradních výrobků)**

Všechny firmy v odvětví soupeří s odvětvími, která vyrábějí substituty. Substitut je produkt, který může plnit tutéž funkci, jako produkt daného odvětví. Jinými slovy můžeme říci, že substitut je služba nebo produkt, který je nahrazen levnějším nebo kvalitnějším produktem. Pozornost se musí věnovat substitučním produktům, kterým se zlepšuje cenová pozice v daném odvětví. Jestliže je snadné nahradit existující produkty substituty, znamená to, že dané odvětví není atraktivní. [12]

## **2.4 Vyjednávací vliv odběratelů**

Odběratelé usilují o snížení cen produktů, o vyšší kvalitu produktů nebo o poskytování lepších služeb. To vše na úkor ziskovosti daného odvětví. Odběratelé jsou silní tehdy, pokud:

- Jsou koncentrovaní nebo nakupují ve velkém množství. Velkoodběratelé mají významnou sílu zejména v odvětví, které se vyznačuje vysokými fixními náklady – zde hraje důležitou roli vytížení kapacit. [12]

- Produkty, které odběratel nakupuje, představují významnou část jeho nákladů nebo nákupů. V tomto případě se bude odběratel snažit vyjednat pro něho co nejvýhodnější podmínky.
- Produkty, které odběratel v odvětví nakupuje, jsou standardizované nebo nediferenciované. Odběratelům to umožňuje snadnou změnu dodavatele, tím mohou stavět jeden podnik proti druhému a dochází tak ke zvýšení konkurence mezi podniky v odvětví.
- Odběrateli nehrozí velké přechodové náklady. Přechodové náklady zavazují odběratele ke konkrétnímu dodavateli a naopak. Nákupní schopnost odběratele se posílí, jestliže hrozí přechodové náklady dodavateli.
- Odběratel dosahuje nízkého zisku. Díky nízkému zisku se vytváří silné stimuly ke snížení vstupních nákladů.
- Odběratelé mají reálnou možnost vertikální integrace do dodavatelského odvětví.
- Nakupovaný produkt není důležitý z hlediska kvality odběratelovi produkce. Jestliže je kvalita odběratelovi produkce ovlivněna daným produktem, tak jsou odběratelé většinou méně citliví na cenu.
- Odběratel je plně informován. Jestliže je odběratel plně informován o poptávce, tržních cenách či dodavatelských nákladech pak je posílena jeho vyjednávací pozice.

Výše uvedené faktory, které podporují silné postavení odběratelů, jsou platné jak pro průmyslové tak i pro komerční společnosti. [12]

## 2.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou při vyjednávání svou sílu uplatnit tak, že budou hrozit zvýšením cen nebo snížením kvality produktů. Dodavatelé jsou silní pokud:

- Nabídka je ovládána několika málo dodavateli, kteří jsou koncentrovanější než odběratelé, kterým je produkt dodáván.
- Dodavatelé nemusí čelit jiným substitučním produktům při dodávkách do odvětví.
- Produkt, který dodavatel dodává, je důležitým vstupem pro odběratelovo podnikání.
- Dodávaný produkt je jedinečný, odlišný.

- Existuje nebezpečí perspektivní integrace do odvětví, jehož jsou dodavateli.
- Dané odvětví není jediným nebo nejdůležitějším odběratelem dodávaných produktů.

[12]

### 3 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je typ strategické analýzy společnosti. Její název vychází z počátečních písmen anglických slov, která znamenají přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby. Laicky řečeno je SWOT analýza způsob provedení analýzy celého podniku zevnitř i zvenčí. SWOT analýzu může provést majitel společnosti, je však lepší, když se zúčastní i další vedoucí pracovníci. A to z toho důvodu, že názor jedné osoby bývá často zkreslený, a tudíž by nemohla být reprezentována skutečná podniková analýza. [14]

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz a to z analýzy SW a analýzy OT. Nejdříve se doporučuje začít s analýzou SW, což představují silné a slabé stránky společnosti. Tyto silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí společnosti. Jestliže byla analýza SW důkladně provedena, pak se přistoupí k provedení analýzy OT, která se týká vnějšího prostředí společnosti a to jak makroprostředí, tak mikroprostředí. [5]

Společnost může své silné a slabé stránky za pomoci finančních prostředků neustále zlepšovat. Příležitosti musí společnost využít a hrozeb se musí vyvarovat.

Tab. 2. SWOT analýza [5]

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

Silné a slabé stránky souvisí s vnitřním prostředím podniku. Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí lze identifikovat faktory, které mohou být pro společnost úspěšné či neúspěšné. Manažeři co nejpřesněji a co nejúplněji určí silné stránky společnosti a snaží se je dále zdokonalovat. Slabé stránky jsou chápány jako problémy, které by měly být odstraněny. [5]



Silné stránky – jsou pozitivní faktory, které úspěšně podporují činnost společnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to schopnosti a dovednosti, které zvýhodňují společnost na trhu vzhledem ke konkurenci. Nejvýznamnější silné stránky společnosti jsou takové, které jsou pro konkurenci těžce kopírovatelné a u kterých se dá předpokládat, že budou dlouhou dobu přinášet zisk, tzn., že pro společnost znamenají konkurenční výhodu. [5]

Mezi silné stránky společnosti se může řadit např.:

- kvalitní výrobky;
- tradice značky;
- dobrá finanční situace;
- dobře školený personál apod.

Slabé stránky – znamenají určitá omezení, nedostatky nebo problémy a brání plnému výkonu společnosti. Někdy jsou nazývány jako kritická místa.

Mezi slabé stránky společnosti se může řadit např.:

- nekvalitní výrobky;
- zastaralé stroje;
- vysoká zadluženost;
- špatná pověst podniku apod.

Každá silná nebo slabá stránka má pro společnost jinou důležitost, jinou váhu a proto mají také jinou schopnost ovlivňovat činnost společnosti. Silná stránka jedné společnosti může být posuzována jako stránka slabá v druhé společnosti. [4]

Po provedení analýzy vnitřního prostředí se přikročí k provedení analýzy vnějšího prostředí, což představuje příležitosti a hrozby. Hlavní obtížností při stanovení příležitostí a hrozeb je to, že společnost nemůže svými aktivitami tyto příležitosti a hrozby ovlivnit, ale je schopna je vytipovat, zhodnotit, zeslabit. [4]

Příležitosti – jsou možnosti společnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na účinnější splnění vytyčených cílů. Je to příznivá situace, která zvýhodňuje společnost před konkurencí. Nejvíce příležitostí vychází ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů. [4]

Mezi příležitosti společnosti se může řadit např.:

- snadný vstup na nové trhy;
- technologický pokrok;
- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence;
- snížení daní v zemi apod.

Hrozby – je to nepříznivá situace ve vnějším prostředí společnosti. Znamená překážky pro činnost společnosti a pro její dobré postavení na trhu. Faktory vnějšího prostředí mohou vystavit společnost nebezpečí neúspěchu popřípadě i hrozbě úpadku. Hrozby jsou hodnoceny podle závažnosti a pravděpodobnosti výskytu. [4]

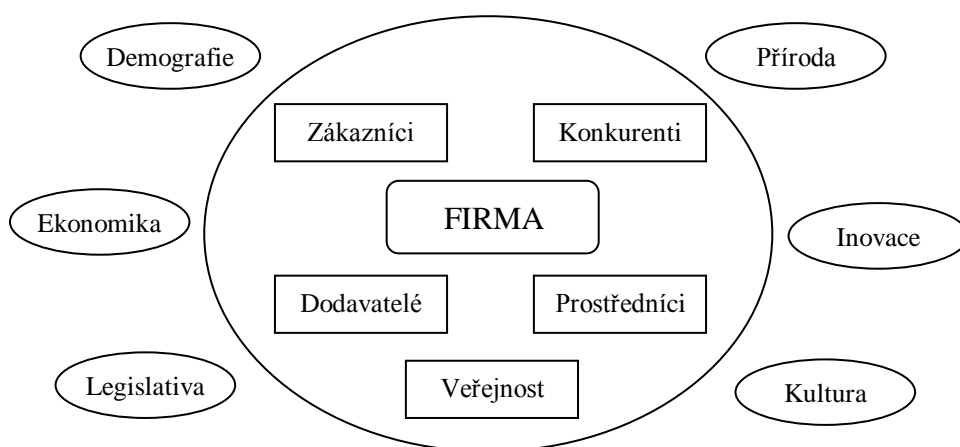
Mezi hrozby se může řadit např.:

- neschopnost konkurovat na trzích;
- zvýšení daní;
- nepříznivé legislativní normy;
- zhoršující se konkurenční postavení podniku apod.

Závěrem lze říci, že výsledky řádně provedené SWOT analýzou, představují pro společnost dobré znalosti okolností, které ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby zákazníka. SWOT analýzu lze považovat za analytický nástroj, který společnosti pomáhá stanovit její místo v prostředí a také naznačuje její budoucí postavení na trhu. Měla by být prováděna pravidelně, nejméně jedenkrát za rok. [4]

## 4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

Marketingové prostředí je vše, co společnost obklopuje. Toto prostředí zahrnuje aktéry a síly, které ovlivňují schopnost společnosti rozvíjet se a schopnost uspět u cílových zákazníků. Marketingové prostředí se vyznačuje proměnlivostí v čase a to s sebou přináší vyšší nejistotu při výběru správných rozhodnutí. V tomto případě může být využito marketingového výzkumu. Je důležité marketingové prostředí společnosti sledovat. Pracovníci marketingu musí mít přehled, kam toto prostředí směřuje a také určují co je pro společnost příležitost a co je hrozba. Marketingové prostředí se dělí na makro a mikro prostředí. [11]



Obr. 3. Marketingové prostředí firmy [11]

Na obrázku jsou v šesti elipsách celospolečenské vlivy, které působí na všechny účastníky trhu. Tyto vlivy pak tvoří makroprostředí. Subjekty v blízkosti firmy jsou nazývány konkrétní trh, kde vystupují účastníci tohoto trhu.

### 4.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí znamená množství vlivů, které je důležité sledovat a také analyzovat, aby bylo možné odhadnout následky jejich působení. Makroprostředí působí na činnost společnosti neustále a proměnlivě. V makroprostředí působí šest hlavních sil a jsou to demografické, ekonomické, legislativní, přírodní, technologické (inovační) a sociálně-kulturní síly. [11]

#### Demografické prostředí

Vždy jsou důležité informace o lidech, protože právě lidé vytvářejí trhy. Je žádoucí sledovat údaje o populaci jako celku, ale také údaje o jednotlivých rodinách. Je třeba se zajímat o populační růst, stárnutí populace, vzdělanost populace nebo také o migraci obyvatelstva. Populace ve světě stále roste, ale největší přírůstky jsou v chudých rozvojových zemích.

V České republice ale i v Evropě je tento faktor opačný, tzn., že zde dochází k úbytku počtu obyvatel. Díky vyspělému zdravotnictví a poklesu porodnosti dochází k prodloužení délky života a tím ke stárnutí obyvatelstva. Podle velikosti a věkové skladby obyvatel by společnost měla řešit, zda se jí vyplatí vstoupit na nový trh nebo udržovat ten stávající, jaká může být velikost poptávky, kolik vyrábět apod. [11]

### **Ekonomické prostředí**

Zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje populace. Velikost kupní síly závisí na ekonomických podmínkách jednotlivců i společností. Mezi ekonomické činitele patří: nezaměstnanost, inflace, výše příjmů, struktura výdajů, hospodářské změny země a další. Jestliže roste nezaměstnanost, tak klesá koupěschopná poptávka, protože lidé nemají finanční prostředky na nakupování. V regionech s vysokou nezaměstnaností se musí společnosti zákazníkům přizpůsobit hlavně v úrovni cenové hladiny své nabídky. Jestliže se zvyšuje inflace rychleji než příjem, pak také klesá kupní síla. Pracovníci marketingu musí věnovat pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu populace, protože mohou mít silný dopad na činnosti společnosti. [11]

### **Legislativní prostředí**

Zahrnuje zákony, vyhlášky, předpisy, které ovlivňují a omezují různé společnosti nebo také jednotlivce. Stát těmito zákony, vyhláškami a předpisy chrání zájmy spotřebitele i výrobce. Vedle zákonů, vyhlášek a předpisů sem patří i další normy jako dovozní, vývozní a celní nařízení, kterými se musí společnost zabývat, pokud působí na zahraničním trhu. Pokud společnost nerespektuje legislativu, hrozí jí postih jak finanční, tak může být negativně ovlivněna pověst a tím i důvěryhodnost společnosti. [11]

### **Přírodní prostředí**

Zahrnuje přírodní suroviny, které společnost potřebuje pro výrobu. V dnešní době jsou důležité nároky na ekologii. Ekologie vytváří řadu překážek. Aby společnost vyráběla ekologicky, musí proto vynaložit často vysoké finanční prostředky. Příklady zdrojů:

- Velké zdroje – voda, vzduch. Postupně začínají docházet ve vysoké kvalitě.
- Omezené obnovitelné zdroje – lesa, potraviny.
- Omezené neobnovitelné zdroje – ropa, drahé kovy, uhlí.

Jelikož je ropa neobnovitelným zdrojem, znamená to, že její zásoby někdy dojdou ke konci. Je proto důležité nalézt a využít i jiné zdroje energie, než je ropa. Významným faktorem jsou i klimatické podmínky. Např. zemědělství je na počasí existenčně závislé. Není to však jen zemědělství, ale i koupaliště, lyžařská střediska a další. [11]

### **Technologické (inovační) prostředí**

Změny v tomto prostředí jsou v dnešní technicky vyspělé době velmi rychlé. Každá nová technologie vyjadřuje tvůrčí destrukci. Tzn., že nová technologie vytlačí tu stávající. Příkladem je, že když se začaly vyrábět MP3 přehrávače, tak se omezila nebo úplně zrušila výroba walkman nebo discman. Společnosti by měly sledovat:

- zrychlující se tempo technologických změn – zvyšuje se počet nápadů, na kterých se pracuje současně a přitom se zkracuje doba mezi vznikem nového nápadu a jeho realizací;
- neomezené marketingové příležitosti – při technologické změně může dojít ke vzniku nového trhu;
- výdaje na výzkum a vývoj – vláda, ale také jednotlivé společnosti dávají čím dál méně finančních prostředků na výzkum a vývoj;
- orientace na menší zdokonalení – velké inovace představují vysoké náklady, proto se mnoho společností zaměřuje na menší zdokonalení svých výrobků nebo se spokojí pouze s kopírováním výrobků konkurence;
- rostoucí regulace technologických změn – uspokojení veřejnosti, že nový výrobek je bezpečný, využívá se zde zákona na ochranu spotřebitele, kontrola léčiv, kosmetických přípravků, bezpečnost automobilů apod. [10]

### **Sociálně – kulturní prostředí**

Charakter spotřebního a nákupního chování ovlivňují vlivy sociálně – kulturního prostředí. Jedná se o postoj k výrobkům, reklamě nebo motivaci ke spotřebě. V posledních letech se v České republice zvýšila vzdělanost populace. Rostoucí vzdělanost znamená rostoucí příjmy populace a tím i zvýšenou schopnost investovat. Česká rodina při nákupu nevyzdvihuje rodinné tradice, ale rodinný rozpočet. V některých zemích je národní tradice velmi důležitá. Celospolečenské změny, ke kterým dochází, souvisejí se změnami základních hodnot spo-

lečnosti. Např. roste počet obyvatel, kteří se chtějí stravovat zdravě, muži nebo i ženy navštěvují posilovny apod. [11]

## 4.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí zahrnuje vlivy, okolnosti a situace, které může společnost svými aktivitami výrazně ovlivnit. Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu nejbližších účastníků společnosti, kteří ovlivňují její schopnost obsluhovat své trhy. Řadí se sem: samotná společnost, dodavatelé, obchodní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. [10]

### Firma

Analýza firmy se zaměřuje na čtyři základní oblasti: marketing, finance, výroba a organizace. Všechny části firmy by měly plnit poslání firmy, její základní cíle a také vize. Při tvorbě marketingových plánů musí firma brát ohledy také na ostatní organizační články firmy. Pracovníci marketingu musí své rozhodnutí uskutečnit v souladu s plány, které vypracovali pracovníci vrcholového managementu. Než se tyto plány uvedou do praxe, musí být schváleny pracovníky vrcholového managementu. Úkolem finančního oddělení je nalézt a optimálně využít fondy na splnění marketingového plánu. Oddělení výroby se stará o výrobní zařízení, využití kapacit, plnění termínů apod. Všechny oddělení mají vliv na plány marketingového oddělení. [8]

### Dodavatelé

Jsou jednotlivci nebo společnosti, které zásobují podnik nutnými zdroji, které podnik potřebuje pro svoji činnost. Jedná se o vstupy do výrobního procesu např. suroviny, materiál, polotovary, energie nebo také výrobní zařízení, dopravní prostředky a další. Dodavatelé obvykle dodávají i konkurenci podniku, takže je důležité dlouhodobě udržet dobré vztahy s dodavateli. [11]

### Obchodní zprostředkovatelé

Jedná se o maloobchodníky, velkoobchodníky, překupníky, kteří nakupují od podniku zboží za účelem dalšího prodeje dalším článkům distribuční cesty nebo konečným spotřebitelům. [11]

## Zákazníci

Společnost věnuje hlavní pozornost zákazníkům. Při marketingovém uvažování chce společnost plnit zákazníkům jejich potřeby a přání. Společnost musí nejdříve určit, kdo je jejím cílovým zákazníkem, co kupuje, kdy a kde to kupuje. Teprve pak může provádět analýzu zákaznickových potřeb, vnímání, spokojenosti apod. Zákazníci mohou být:

- spotřebitelé – lidé, kteří nakupují produkty pro svou vlastní spotřebu;
- výrobci – firmy, které nakupují produkty k dalšímu zpracování nebo výrobě;
- obchodníci – jednotlivci nebo organizace, které nakupují produkty za účelem dalšího prodeje;
- stát – státní instituce, orgány, neziskové organizace, které nakupují produkty pro naplnění veřejných potřeb;
- zahraniční zákazníci – kdokoliv, kdo má bydliště nebo sídlo podnikání v zahraničí.

[11]

## Konkurenti

Obvykle společnost není na trhu jediná, která poskytuje zákazníkům podobné produkty. Nachází se v konkurenčním prostředí, ve kterém působí i jiné společnosti. Tyto společnosti mezi sebou soupeří a vytváří tak konkurenci. Rozlišují se čtyři úrovně konkurence:

- konkurenční varianty výrobků v rámci značky – společnost vyrábí více produktů pod jednou značkou, např. pivovar Svijany vyrábí 10° i 11° pivo;
- konkurenční značky v rámci výrokové formy – společnost považuje za své konkurenty všechny ostatní společnosti, které nabízí stejný produkt;
- konkurenční formy výrobku v rámci výrokové třídy – obvykle je jedná o alternativy, které může spotřebitel využít při uspokojení své potřeby;
- konkurenční výrokové třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby. [11]

## Veřejnost

Jsou jednotlivci nebo organizace, které mají skutečný nebo potenciální vliv na schopnost společnosti dosahovat svých cílů. Každá společnost čelí několika skupinám veřejnosti:

- finanční veřejnost – banky, úvěrové společnosti, pojišťovny apod., které mají vliv na dostupnost finančních zdrojů;
- sdělovací prostředky – média (televize, rádio), každý člověk postupem času přijme za svůj názor to, co si poslechl v rádiu nebo viděl v televizi. Společnost může pomocí médií vytvářet své dobré jméno.
- vládní veřejnost – vláda, parlament, orgány státní správy. Jestliže je jejich rozhodnutí v rozporu se zájmy společnosti, pak je nutné zahájit vyjednávání a lobbování.
- občanská sdružení a organizace – různé svazy, spolky, odborové organizace apod., které prosazují celospolečenské zájmy, které nejsou řešeny konkrétní legislativou.
- občanská veřejnost – vliv širší veřejnosti, vytváří postoje k produktům, ovlivňuje zákazníky.
- vnitřní veřejnost – všichni zaměstnanci společnosti, své postoje přenáší na občanskou veřejnost. Jak jsou produkty společnosti vnímány v mysli zákazníků, to souvisí např. s image společnosti, jakou má pověst apod. [11]



## 5 BENCHMARKING

Benchmarking je marketingová metoda, která vznikla v 70. letech v Japonsku. Znamená dlouhodobý a trvalý proces vzájemného sledování a srovnávání výsledků společnosti s výsledky konkurence z hlediska kvality, výrobních postupů, marketingových aktivit atd. Benchmarking slouží jako systém včasného varování, který směřuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. Je považován za účinný nástroj zvyšování konkurenceschopnosti společností. [5]

K provedení benchmarkingu je nutné provést dokonalý sběr a zpracování marketingových informací o širokém spektru konkurence. Aby bylo provedení benchmarkingu úspěšné je potřebné mít plán, strategii, taktiku a stanovit si cíl. Bez splnění těchto podmínek je provedení benchmarkingu jen vyhozením peněz. Benchmarking je složitá a nákladná metoda na čas, peníze i informace. Je to metoda, která dokáže změnit produkt z nekonkurenčního v konkurenční. Benchmarking se používá pro celý výrobně distribuční proces, ale i pro jednotlivé fáze výrobně distribučního procesu. [3]

Rozlišuje se několik typů benchmarkingu, zde jsem uvedla ty nejpoužívanější:

1. strategický benchmarking – využívá se, když chce společnost zlepšit celkovou výkonnost zkoumáním dlouhodobých strategií, vývojem nových produktů atd.
2. výkonový a konkurenční benchmarking – využívá se, když společnost posuzuje svoji pozici na trhu ve vztahu k výkonovým charakteristikám hlavních produktů a služeb.
3. benchmarking procesů – je zaměřen na zlepšení kritických procesů. Pro srovnání jsou hledány společnosti, které dodávají podobné služby.
4. Funkční benchmarking – srovnávají se společnosti z různých odvětví nebo s odlišnými aktivitami. Tento typ může vést k inovacím nebo výraznému zlepšení.
5. interní benchmarking – provádí se v rámci jedné společnosti, např. mezi pobočkami. Výhodou je snadné získání informací a citlivých dat a nevýhodou může být nenalezení nejlepších praktik.
6. externí benchmarking – analyzují se společnosti, které jsou nejlepší ve svém oboru. Díky tomuto typu je možné se učit od těch nejlepších, ale jeho provedení může trvat i delší dobu.

7. mezinárodní benchmarking – v jedné zemi může být málo společností pro srovnání, které by vytvořily věrohodné výsledky. Proto se můžou společnosti porovnávat i s jinými, které mají sídlo v zahraničí. Tento typ obvykle trvá delší dobu a vyžaduje značné finanční prostředky. [2]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CÍL A METODIKA PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce je zpracována o společnosti GASTRO CZECH s. r. o. Tato společnost se zabývá výrobou gastro zařízení. Působí tedy v odvětví, které je atraktivní, ovšem v České republice je již vcelku naplněné. Tím, že je odvětví atraktivní, stalo se tak působištěm mnoha firem, tudíž je zde konkurence vysoká. Zdaleka ne všechny společnosti působící v gastro odvětví jsou úspěšné. Informace o společnosti GASTRO CZECH s. r. o. byly poskytnuty přímo majitelem společnosti. Všechny získané informace sloužily k analýze konkurenčního prostředí společnosti a také jejich největších konkurentů.

V úvodu praktické části je představena analyzovaná společnost, vykreslena její organizační struktura a je zde zobrazen vývoj v počtu zaměstnanců. Poté jsou provedeny jednotlivé analýzy, které byly teoreticky popsány v první části bakalářské práce. Nejprve se jedná o analýzu vybraných faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost. K této analýze byly vybrány následující faktory: produkt, cena, propagace, distribuce. Následuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil, analýza marketingového prostředí, SWOT analýza a benchmarking.

Na závěr praktické části je zhodnoceno současné postavení společnosti GASTRO CZECH s. r. o. na tuzemském trhu. Jsou doporučena řešení, která by mohla vést ke zlepšení konkurenceschopnosti analyzované společnosti.

## 7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI GASTRO CZECH S. R. O.

Společnost GASTRO CZECH s. r. o. byla založena v roce 1996 se sídlem ve Starém Městě. Za velmi krátkou dobu prošla dynamickým rozvojem a zaujala tak jedno z předních míst mezi českými výrobci a dodavateli gastronomického zařízení. Společnost se od svého založení rozrostla a musela se tak přestěhovat do větších výrobních prostor, které se nachází také ve Starém Městě. I přesto patří mezi malé podniky se současným počtem 20 zaměstnanců.

Společnost sídlí ve vlastním provozním areálu, který obsahuje kancelářské prostory pro vedení společnosti s příslušným vybavením zejména výpočetní technikou, šatnu pro zaměstnance, výrobní prostory pro realizaci produktů a sklady pro uchovávání produktů. Pracovní prostředí plně splňuje dané hygienické a bezpečnostní předpisy. Vedení společnosti zajišťuje, aby pracovní prostředí mělo pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost pracovníků. Zaměstnancům jsou poskytovány ochranné pracovní pomůcky dle zákona.

Společnost se zabývá hlavně výrobou nerezového zařízení do gastronomických provozů např. pracovní stoly, dřezy, regály, digestoře aj. Věnuje se také výrobě chladicí a vyhřívané technologie kompletní výdejní linky.

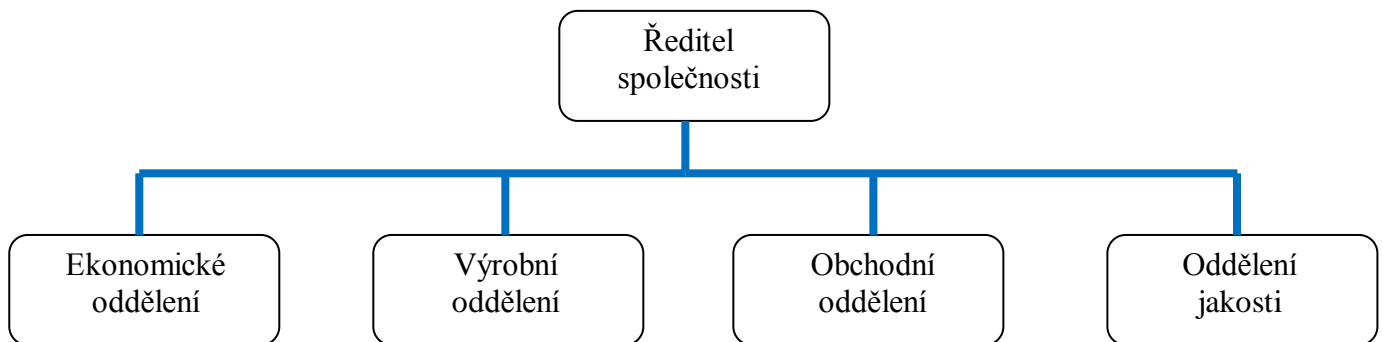
Společnost je držitelem certifikátu ISO a to jen podtrhuje tvrzení majitele společnosti, který si zakládá na vysoké kvalitě vyráběných produktů. Vysoká kvalita produktů se stala hlavním cílem společnosti, avšak nesmí být dosahována na úkor hospodárnosti, bezpečnosti a životního prostředí. Jsou investovány nemalé finanční prostředky do strojního a také technického zařízení, aby byla zachována vysoká kvalita produktů. Mezi ostatní cíle neméně důležité lze zařadit maximální spokojenost zákazníků, vysoké nasazení zaměstnanců a techniky, proškolení zaměstnanců a seznámení se s novými technologiemi. Produkty jsou zpracovávány nejmodernější technologií a jsou vyráběny z atestovaného materiálu. Společnost má k dispozici vlastní konstrukční oddělení, je schopna výrobek přepravit vlastní dopravou a také provést samotnou montáž výrobku.

### 7.1 Předmět podnikání

- výroba produktů z nerez materiálu
- výroba chladicí a vyhřívané technologie

- zámečnictví
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- silniční motorová vnitrostátní doprava provozovaná vozidly do 3,5 t celkové hmotnosti

## 7.2 Organizační struktura



Obr. 4. Organizační struktura společnosti

Na organizační struktuře je zřetelně vidět, že všechny činnosti, které vykonávají jednotlivá oddělení, podléhají kontrole ředitele společnosti. Ekonomické oddělení zabezpečuje veškerou ekonomickou činnost společnosti, která musí být v souladu s platnými právními předpisy. Mezi činnosti ekonomického oddělení patří např. vedení evidence majetku společnosti, zpracování účetní závěrky, podílení se na sestavení rozpočtu společnosti, vykonávání pokladniční činnosti aj. Výrobní oddělení je vedeno technikem, který vytváří nabídku společnosti na základě poptávky zákazníka. Výrobní oddělení zajišťuje nákup materiálu a komponentů potřebných pro výrobu produktu. Objednávky na potřebný materiál a komponenty zpracovává technik výrobního oddělení a posléze jsou schváleny ředitelem. Výrobní oddělení je zodpovědné za výrobu požadovaného produktu. Obchodní oddělení seznamuje zákazníky s aktuální nabídkou produktů. Snaží se o zajištění velkého počtu zákazníků. Jednoduše lze říci, že jeho úkolem je prodat co nejvíce produktů. Společnost získala certifikát kvality ČSN EN ISO 9001:2009. Úkolem oddělení jakosti je dodržovat všechny požadavky a normy, které musí být v souladu s tímto certifikátem. Při nedodržení by mohla společnost o certifikát přijít. Kvalita produktů musí odpovídat záměrům společnosti, které určují její vývoj a postavení na trhu. Za kvalitu produktů jsou odpovědní zaměstnanci. Vysoká kvalita produk-

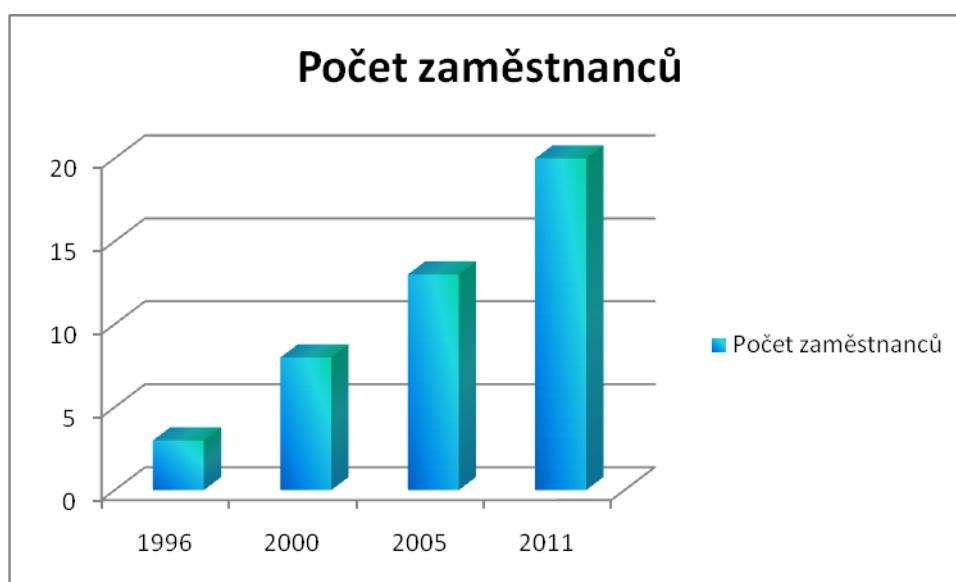
tů vytváří dobré jméno společnosti. Cíle kvality jsou stanoveny vždy na jeden kalendářní rok.

### 7.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Zaměstnanci jsou důležitým článkem společnosti. Jejich odvedená práce se odráží na kvalitním zpracování produktu.

Tab. 3. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

	1996	2000	2005	2011
Počet zaměstnanců	3	8	13	20



Obr. 5. Počet zaměstnanců

Z grafu je patrné, že se počet zaměstnanců neustále zvyšuje. Při vzniku měla společnost pouhé tři zaměstnance a to přímo majitele společnosti a další dva spolupracovníky. Postupně společnost získala dobré jméno a stálé postavení na tuzemském trhu. Bylo investováno do nákupu nových strojů a byli přijímáni další pracovníci. Po uplynutí bezmála deseti let od vzniku měla společnost čtyřikrát více zaměstnanců. V roce 2009 již výrobní prostory svou rozlohou neodpovídaly, proto se musela společnost přestěhovat do větších prostor. Mohla opět nakoupit nové stroje a přijmout několik pracovníků. V roce 2011 se počet zaměstnan-

ců ustálil na 20. Toto však není konečné číslo, protože společnost chce uspokojit veškerou poptávku na tuzemském trhu a chce se rozšířit i na zahraniční trh. Společnost své zaměstnance vybírá důkladně podle jejich znalostí, dovedností a předchozích zkušeností. Za dobře odvedenou práci jsou zaměstnanci spravedlivě odměňováni.



## 8 ANALÝZY SPOLEČNOSTI GASTRO CZECH S. R. O.

V této části bakalářské práce budou prováděny jednotlivé analýzy, které byly popsány v teoretické části.

### 8.1 Analýza faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku

Konkurenceschopnost analyzované společnosti nejvíce ovlivňují faktory, kterými jsou produkt, cena, propagace a distribuce.

#### 8.1.1 Produkt

Daná společnost se snaží o odlišení svých produktů od konkurentů hlavně vysokou kvalitou produktů. Před zadáním produktu do výroby předá ředitel společnosti kopii přijaté objednávky technikovi výrobního oddělení a ten na základě objednávky stanoví výrobní postup. V jednotlivých fázích výroby produktu jsou prováděny kontroly a měření. Jestliže jsou při kontrole zjištěny nedostatky zejména v rozměrech produktu, pak se tento produkt označí červenou barvou jako neshodný a je uložen do skladu k dalšímu využití. Pokud se při kontrole neobjeví žádný nedostatek, tak produkt musí projít výstupní kontrolou, tzn., že se ověří, zda je plně funkční a rozměrově přesný podle objednávky. V případě, že by výstupní kontrola nebyla provedena, tak nemůže být produkt prodáván.

Společnost nabízí svým zákazníkům velké množství produktů. Zde jsou uvedeny produkty, které jsou zákazníky nejvíce žádané.

##### 1. Chladicí vitríny



Obr. 6. Chladicí vitrina [17]

Její provedení je celonerezové. Na pravém či levém boku je umístěn výparník s ventilátory. Přední stěna ze strany zákazníka je tvořena posuvnými dvířky. Ve vitríně je teplota +4 až +8 °C. Na přání zákazníka může být do vitríny dáno osvětlení samozřejmě za příplatek. Cena vitríny se pohybuje podle její velikosti v rozmezí od cca 39 tis. do 45 tis. Kč bez DPH.

## 2. Výdejní stůl s ohřevem a oddělenou vanou



*Obr. 7. Výdejní stůl s ohřevem [17]*

Používá se k přihrívání hotových jídel. Provedení je celonerezové. Každá vana disponuje samostatným topným tělesem. Teplota jde nastavit až do 90 °C. Cena je dána podle rozměrů stolu. Pohybuje se od cca 18 tis. do 28 tis. Kč bez DPH.

## 3. Mycí stůl s roštovou polici



*Obr. 8. Mycí stůl s roštovou polici [17]*

Pracovní deska je tvořena nerezovým plechem, který je podlepený dřevotřískou a ta je chráněna zdravotně nezávadným nátěrem. Dřezy jsou umístěny podle požadavků zákazníka. Cena mycího stolu se pohybuje od 13 tis. do 20 tis. Kč bez DPH.

Společnost vyrábí mnohem více produktů např. digestoře, pracovní stoly, regály, skříně, výlevky a další. Jejím cílem je realizace celých výrobních linek ve stravovacích zařízeních.

### 8.1.2 Cena

Společnost se snaží stanovit takovou cenu, aby byl produkt dostupný a zároveň byl vysoce kvalitní. Nejdříve jsou spočítány náklady, které souvisí s výrobou produktu, poté se přihledne k cenám jaké má konkurence a následně se stanoví konečná cena produktu. Pokud si zákazník koupí několik kusů stejných nebo různých produktů, tak dostane od majitele společnosti množstevní slevu. Uvedu příklad:

Produkt: Mycí stůl s roštovou policí 2 m x 0,8 m

Náklady na výrobu:

- dřez...2 ks...cca 1 800 Kč;
- jechl (40 x 40)...9 m...990 Kč;
- jechl (30 x 30)...5,5 m...495 Kč;
- plech nerez...6 m<sup>2</sup>...1 800 Kč;
- dřevotříska (2 m x 0,8 m)...240 Kč;
- lepidlo, hřebíky...v řádech desítek Kč;
- další náklady na výrobu jsou v podobě spotřebované energie, opotřebení strojů, plat zaměstnanců, zabalení produktu k expedici a další.

Náklady celkem za materiál: cca 5 400 Kč

Stanovení hrubého zisku: zisk je stanoven jako 2,5 násobek nákladů za materiál, cca 5400 x 2,5 = 13 500 Kč.

Katalogová cena produktu: 19 174 Kč bez DPH

Hrubý zisk společnosti z tohoto produktu je 13 500 Kč. Z hrubého zisku musí majitel společnosti zaplatit zaměstnance, energie, daně a zůstane mu čistý zisk.

Cena stejného produktu u konkurence je o tisíc korun nižší, ovšem materiál, z kterého je produkt vyráběn není takové kvality jako u analyzované společnosti.

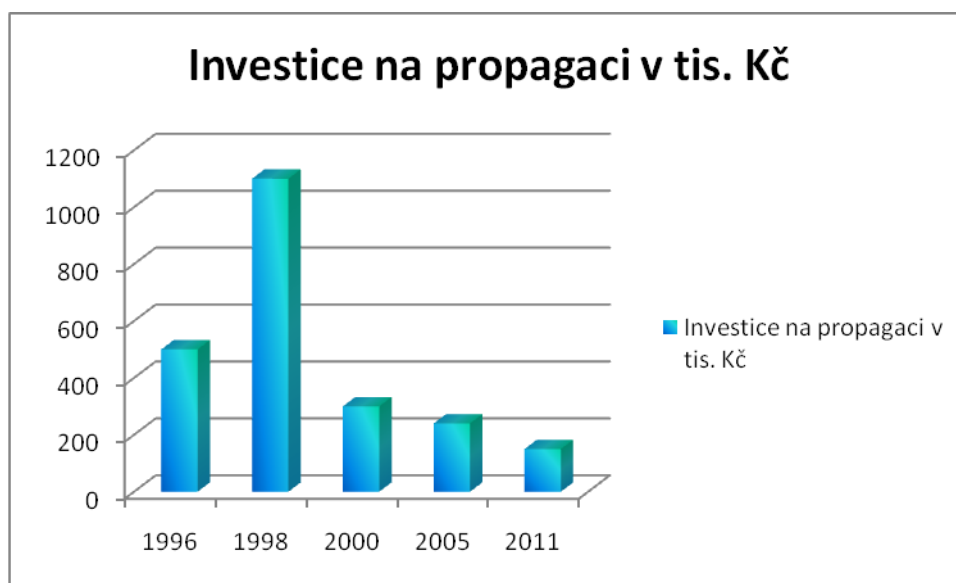
### 8.1.3 Propagace

Společnost při svém vzniku investovala velkou částku do reklamy převážně formou billboardů a upoutávek v rádiu. O dva roky později se částka na propagaci zdvojnásobila. Postu-

pem času investice na propagaci slábly. Naposled společnost investovala minulý rok a to do nových propagačních letáků částku 100 tis. Kč. Ředitel společnosti se snaží kontaktovat zákazníky sám a spoléhá se na stálé zákazníky, kteří šíří její dobré jméno dál. Společnost od zákazníků chtěla, aby ohodnotili formou dotazníku, jak byli spokojeni s daným produktem. Tento způsob se neosvědčil, protože zákazníci nebyli ochotni dotazník vyplnit. Proto ředitel společnosti kontaktuje zákazníky a ptá se jich osobně nebo prostřednictvím telefonu, zda byli s produktem spokojeni. Zákazníci s produkty spokojeni nejspíše jsou, svědčí o tom počet reklamací. Za rok 2011 byly uplatněny čtyři reklamace, což je úctyhodné. Ředitel společnosti shromažďuje podklady o spokojenosti či nespokojenosti a o přáních zákazníků, zpracovává je a vyhodnocuje. Po vyhodnocení podkladů jsou přijímána opatření pro zvýšení spokojenosti zákazníků, zlepšení systému kvality, rozšíření sortimentu apod.

Tab. 4. Investice na propagaci [17]

	1996	1998	2000	2005	2011
<b>Investice na propagaci v tis. Kč</b>	500	1100	300	240	100



Obr. 9. Investice na propagaci

Největší investice na propagaci byla v roce 1998. Bylo to dva roky po založení společnosti, to už bylo k dispozici dostatečné množství finančních prostředků na propagaci, konkrétně

se jednalo o reklamu v televizi, rádiu, novinách. Poté měly investice na propagaci klesající tendenci. V současné době má společnost propagaci ve formě malého billboardu na sloupu veřejného osvětlení a katalog produktů. Majitel společnosti si shání zákazníky sám, takže velké investice do propagace nejsou nutné.

#### **8.1.4 Distribuce**

Cílem společnosti je dodat zákazníkovi produkt v jeho původní kvalitě, bez poškození či vad. Produkty musí být při přepravě řádně zabaleny. Obaly jsou ochranou proti poškození, znehodnocení či znečištění, musí být vybírány s důrazem na ekonomii a životní prostředí. Při přepravě musí mít produkt na obalu typové označení a upozornění na zvláštnosti a nebezpečí při manipulaci. Společnost přepravuje své produkty několika způsoby:

- vlastními dopravními prostředky;
- přímým odběrem produktu zákazníkem;
- poštou;
- přepravní firmou.

Za výběr vhodného způsobu dopravy a za výběr vhodného dopravce odpovídá vedoucí obchodního oddělení. Za ochranu kvality dodávaných produktů odpovídá příslušný dopravce. Ve smlouvě s dopravcem jsou stanoveny podmínky zachování kvality produktu až do okamžiku dodání produktu na místo určení. Pokud je produkt během dopravy poškozen, musí příslušný dopravce uhradit škodu. Společnost má stálou smlouvu s přepravní firmou TopTrans.

## **8.2 Analýza marketingového prostředí společnosti**

Marketingové prostředí ovlivňuje celou společnost, proto je důležité sledovat jeho vývoj.

### **8.2.1 Analýza makroprostředí**

Makroprostředí působí na činnost společnosti neustále, aniž by to bylo na první pohled jasně zřetelné. Společnost musí mít alespoň základní přehled o působení makroprostředí, protože makroprostředí hraje významnou roli při sestavování strategických plánů společnosti.

### Demografické prostředí

Společnost působí hlavně v České republice, kde zaujímá přední místo mezi dodavateli produktů z nerezového materiálu. V posledních pěti letech se společnosti podařilo rozšířit také do zahraničí a to konkrétně na rakouský a maďarský trh. Tzn., že demografické prostředí společnosti se skládá přibližně z 28,6 milionů lidí různé úrovně vzdělání a různého věku. V nejbližší době se společnost chystá zaměřit na slovenský a německý trh.

### Ekonomické prostředí

Celosvětová ekonomická krize v roce 2009 se ve společnosti projevila částečně poklesem zakázek a tlakem na cenu a zkrácení termínů dodání produktu. V roce 2010 byla situace podobná, ale už se pomalu vracela do normálu. Hlavními odběrateli společnosti jsou školy, nemocnice nebo také domovy důchodců. Uvedené instituce získávají na vybavení jídelen dotace od státu, tzn., že na společnost nemá velký vliv např. vysoká míra nezaměstnanosti.

Makroekonomické ukazatele, které ovlivňují činnost společnosti:

Tab. 5. Makroekonomické ukazatele [15]

Ukazatel	2009	2010	2011
HDP [ mld. Kč ]	3 739,2	3 775,2	3 809,3
Vývoz zboží a služeb [ % ]	-10,0	16,6	11,0
Dovoz zboží a služeb [ % ]	-11,7	16,2	7,5
Míra inflace [ průměr % ]	1,0	1,5	1,9
Jednotkové pracovní náklady [ % ]	2,3	-1,4	-0,7
Ceny průmyslových výrobců [ průměr % ]	-3,1	1,2	5,6
Průměrný kurz CZK / EUR	26,5	25,3	24,6

### Legislativní prostředí

Z legislativního hlediska je společnost ovlivňována a omezena platnými zákony, předpisy a vyhláškami, které vydávají Ministerstvo financí, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo dopravy. Je také ovlivněna normou ISO. Pokud by společnost nesplnila dané předpisy, které norma ISO ukládá, mohla by o tuto normu přijít.

### **Přírodní prostředí**

Z přírodních zdrojů využívá společnost hlavně velké zdroje, jako je voda a vzduch a omezený neobnovitelný zdroj, kterým je ropa. Při výrobě svých produktů se společnost snaží být šetrná k životnímu prostředí. Obaly, které jsou použity k balení produktů, jsou plně ekologické a recyklovatelné. Společnost není na počasí nijak závislá, její výrobní hala je zastřešená a vytápěná.

### **Technologické (inovační) prostředí**

Společnost je zaměřena na výzkum a vývoj nových produktů. K tomu jí slouží vlastní konstrukční oddělení, které se snaží vyhovět každému požadavku zákazníka. Společnost se snaží neustále zlepšovat služby pro zákazníky. Investice do nových technologií je vysoce finančně náročná záležitost. V současné době chce společnost investovat do technologie CAD 3D, která se řadí mezi nejmodernější. Tato technologie vymodeluje produkt, který je plně funkční a bez jakýchkoli vad. Zákazník má možnost podívat se, jak bude produkt vypadat, ještě před tím než je vyroben. Tím se předchází případným škodám při realizaci produktu. Produkty jsou vyráběny z nezávadného atestovaného materiálu, který splňuje dané požadavky a normy pro styk s potravinami. Všechny produkty jsou vyráběny dle požadavků zákazníka.

### **Sociálně – kulturní prostředí**

Obyvatelé České republiky poptávají především produkty, které se dají koupit za nižší cenu, ovšem tyto produkty mají také nižší kvalitu. Analyzovaná společnost nabízí produkty vysoké kvality, proto ceny těchto produktů jsou vyšší. Ceny však nemůžou být přemrštěné, musí být konkurenceschopné. Mnoho zákazníků si neuvědomuje, že když koupí levnější produkt, vydrží mu kratší dobu, než když koupí produkt dražší, ale zato kvalitnější. Kvalitnější produkt vydrží dvakrát více let než méně kvalitní produkt. Zákazník tak šetří finance za opakovanou koupi dalšího produktu.

#### **8.2.2 Analýza mikroprostředí**

Vlivy mikroprostředí může společnost sama ovlivnit. Mezi subjekty mikroprostředí patří analýza samotné společnosti, dodavatelů, odběratelů a konkurentů.

## Společnost

Společnost je velmi ovlivňována svým majitelem a zároveň ředitelem v jedné osobě. Všechna rozhodnutí, která učiní vedoucí výrobního oddělení, ekonomického nebo obchodního oddělení, musí být ještě schválena majitelem společnosti. Společnost je na tuzemském trhu celých 16 let. Za tu dobu získala svoje stálé zákazníky a z toho důvodu nemá potřebu investovat vysoké peněžní částky do reklamy. Zákazníci jsou s produkty spokojeni, o čemž svědčí minimální počet reklamací. Většina reklamací je podávána proto, že zákazníci ošetřují produkty nevhodnými prostředky. I takové reklamace jsou považovány za uznané a zákazník je následně upozorněn na používání nevhodných mycích prostředků. Aby nedocházelo k reklamacím z tohoto důvodu, tak vedení společnosti vydalo příručku s názvem návod k údržbě.

Výběr vhodných zaměstnanců je velmi důležitý úkol, který vykonává majitel společnosti. Rozhoduje se především podle dosažených znalostí a zkušeností a podle úrovně a druhu vzdělání. Dělníci mají ukončené příslušné učňovské obory a vedoucí příslušných oddělení mají alespoň středoškolské vzdělání ukončené maturitní zkouškou. Jestliže chce společnost vyrábět vysoce kvalitní produkty, pak je výběr zkušených zaměstnanců nepostradatelná činnost. Jednotlivým zaměstnancům jsou přidělovány takové pracovní úkoly, na které mají příslušné oprávnění na základě vzdělání, dovedností a zkušeností. Pro dosahování zlepšení výkonnosti zaměstnanců je důležitá jejich motivace. Hlavní motivací pro zaměstnance je zvýšení jejich osobního ohodnocení. Všichni zaměstnanci jsou pravidelně školeni. Jedná se o školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrana, systém managementu kvality a další odborná školení. Školení bezpečnosti práce a požární ochrany zajišťují externí společnosti a jsou prováděny minimálně jedenkrát za rok. O absolvování jednotlivých školení jsou vedeny záznamy.

Pracovní prostředí musí mít pozitivní vliv na motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců a tím dochází ke zvýšení výkonnosti společnosti.

## Dodavatelé

Společnost si vybírá dodavatele, kteří mají vynikající preference. Tito dodavatelé jsou dlouhodobě osvědčení. Všichni dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni představiteli managementu. Dodavatelé nových surovin jsou vyhledáváni pomocí katalogů, internetu nebo osobní aktivitou majitele společnosti a dalších vedoucích zaměstnanců. Společnost hodnotí



své dodavatele podle jejich schopností plnit stanovené požadavky na dodávky surovin, pomocných materiálů a služeb tak, aby výrobky dodávané společností splňovaly požadavky zákazníka. Na základě záznamů o kvalitě dodávek materiálů a polotovarů od jednotlivých dodavatelů je zpracován seznam dodavatelů, který se průběžně doplňuje a jedenkrát ročně reviduje.

Nejdůležitějším materiálem pro výrobu jsou plechy a profily (jekl, trubka) z nerez. Tento materiál je dodáván společností NEREZOVÉ MATERIÁLY s. r. o. Sídlo společnosti je v Uherském Hradišti. Úspěšná spolupráce trvá již šestým rokem. Pokud bude společnost stále nabízet kvalitní materiál za příznivé ceny, tak bude spolupráce pokračovat i nadále.

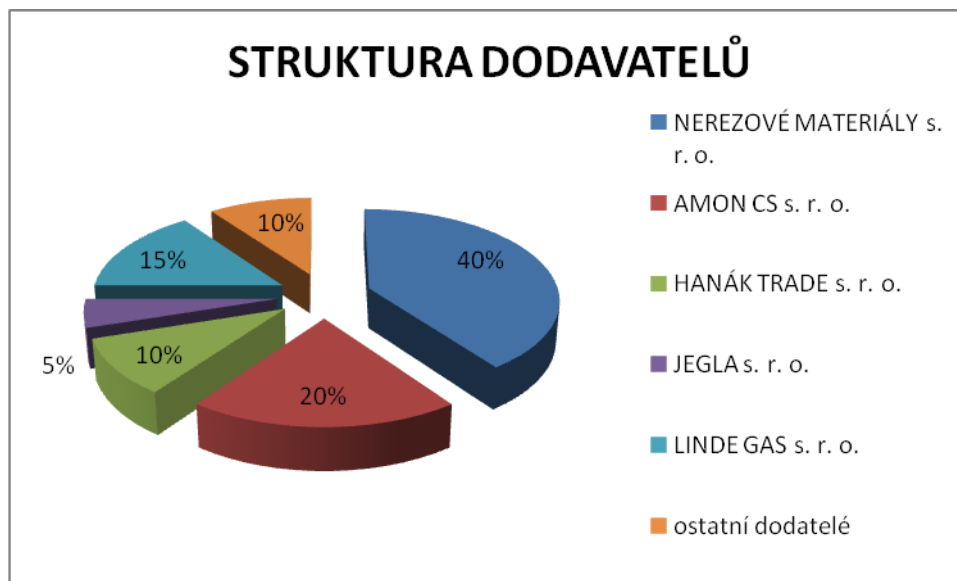
AMON CS s. r. o. je dodavatelem chladících zařízení, které se používají do různých druhů vitrín. Společnost má sídlo ve Starém Městě, což je z hlediska dopravy materiálu více než výhodné.

HANÁK TRADE s. r. o. je dodavatelem lepidel, tmelů, maziv, barviv a materiálu potřebného k broušení.

JEGLA s. r. o. je dodavatelem šroubů, matic, nýtů, elektrického nářadí např. vrtačky, brusky a také pracovních oděvů.

LINDE GAS s. r. o. je dodavatel plynu, který je potřebný ke svařování. Společnost působí na tuzemském trhu již dvacátým rokem. Má pevné postavení na trhu a spektrum jejich zákazníků se neustále rozrůstá.

Společnost má ještě několik dalších dodavatelů, nejsou ovšem tak zásadní jako zde uvedení.



Obr. 10. Struktura dodavatelů [17]

Většina dodavatelů má sídlo v okrese Uherské Hradiště, což pro analyzovanou společnost znamená nízké náklady na dopravu a krátkou dobu dodání materiálu.

### Odběratelé

Hlavními odběrateli jsou školní jídelny, nemocnice, domovy důchodců, ústavy tzn., že nejvýznamnějším odběratelem je státní sektor. Ze soukromého sektoru jsou to bary, restaurace, pizzerie, hotely, motoresty, fast foody, závodní jídelny a další. Společnost se snaží trvale přezkoumávat požadavky trhu s cílem zajistit a poskytovat vysoce kvalitní produkty a uspokojovat potřeby zákazníka. Společnost obchoduje zejména se stálými zákazníky, to ale neznamená, že nevyhledává nové zákazníky.

### Konkurenti

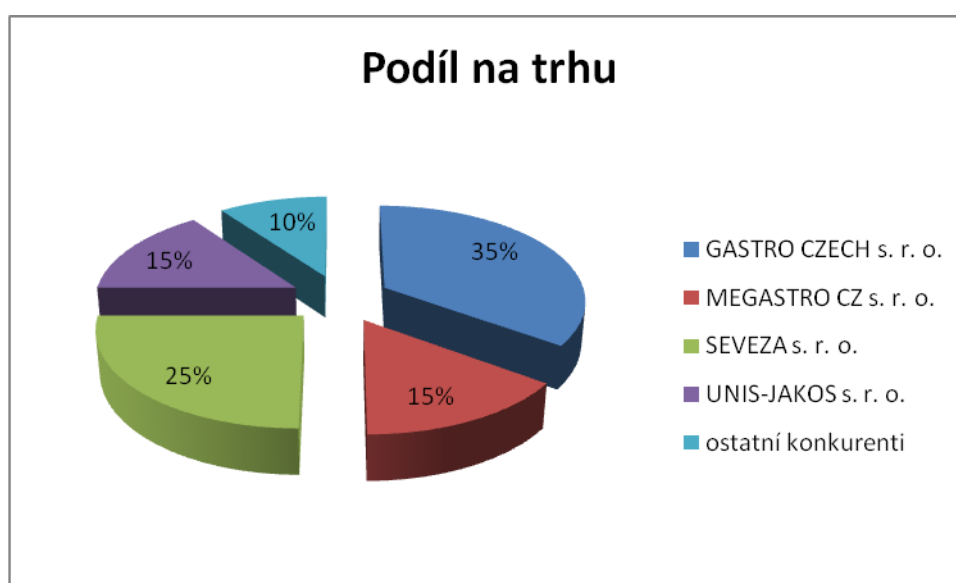
Trh nerezového vybavení byl dlouhou dobu nenaplněný. Společnosti, které jako první začaly v tomto odvětví, mají své stálé zákazníky, jsou osvědčené a jejich zisky jsou vysoké. Naopak společnosti, které v tomto odvětví viděly snadno získané peníze, buď už dávno zkrachovaly, nebo se jim podařilo přetáhnout zákazníky od zavedených společností především nízkou cenou produktů. Společnost má několik hlavních konkurentů:

MEGASTRO CZ s. r. o. je česká společnost zajišťující dodávky gastronomických technologií. Své sídlo má ve Starém Městě. Společnost nabízí široké spektrum produktů za příznivou cenu. Investuje mnoho finančních prostředků do modernizace výroby.

SEVEZA s. r. o. vznikla v roce 1991 se sídlem v Huštěnovicích. Je zaměřena na kompletnost služeb v oblasti gastronomie. SEVEZA nepůsobí jen na tuzemském trhu, ale také v zahraničí. Je držitelem certifikátu ISO 9001:2001.

UNIS-JAKOS s. r. o. vznikla v roce 1992 se sídlem v Uherském Hradišti. Orientuje se na komplexní dodávky nerezových technologií do stravovacích zařízení. Snaží se o vybudování a zachování dobrého jména společnosti.

Analyzovaná společnost má několik dalších konkurentů nejvíce v podobě živnostníků, kteří nejsou považováni za konkurenty, kteří by ji mohli ohrozit.



Obr. 11. Podíl na trhu [17]

### 8.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Je provedena analýza, která určí, jaké konkurenční síly v odvětví působí a jak se lze proti nim bránit.

Tab. 6. Porterova analýza

FAKTOR	SOUČASNÁ POZICE	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI
Rivalita mezi konkurenčními firmami na daném trhu	vysoká	společnost musí využít svoji konkurenční výhodu, kterou je vysoká kvalita vyráběných produktů
Hrozba substitutů	nízká	společnost musí přesvědčit o vysoké kvalitě svých produktů

Hrozba nově vstupujících firem na daný trh	nízká	společnost musí nabízet jedinečné produkty a služby
Vyjednávací vliv dodavatelů	relativně nízká	vytipovat si několik dodavatelů, kteří jsou spolehliví a jsou ochotni vyjednávat o lepších podmínkách
Vyjednávací vliv zákazníků	vysoká	zvyšovat počet stálých zákazníků a vyhovět každému jejich požadavku

### **Rivalita mezi konkurenčními firmami na daném trhu**

V tomto odvětví se nachází mnoho konkurenčních firem, avšak v dřívějších letech byl počet firem působících v oblasti gastro zařízení mnohem vyšší. Každá firma si chce zlepšit své postavení na trhu, ať už nízkou cenou produktů nebo vytvořením široké nabídky produktů. Např. hlavní konkurent společnost SEVEZA s. r. o. si zřídila na svých internetových stránkách e-shop, čímž si získala další zákazníky. Analyzovaná společnost e-shop zřízený nemá a tím ztrácí zákazníky, kteří si produkty objednávají, aniž by museli docházet do společnosti. Každý konkurent na daném trhu se snaží zákazníky zaujmout něčím neobvyklým, co nikdo nemá.

### **Hrozba substitutů**

Analyzovaná společnost se zaměřuje na výrobu široké škály produktů, vysoké kvality a za přijatelné ceny, tudíž ohrožení ze strany substitutů nepředstavuje téměř žádné riziko. Ohrožení ze strany substitutů by mohlo nastat pouze v případě, pokud by se analyzovaná společnost soustředila na výrobu jen některých vybraných produktů. Tato situace v nejbližší době nehrozí.

### **Hrozba nově vstupujících firem na daný trh**

Pravděpodobnost růstu nových konkurentů je v tomto odvětví poměrně nízká. Pokud by se ale některá společnost rozhodla na daný trh vstoupit, tak musí počítat s vysokými vstupními náklady jak na vybavení potřebné k výrobě gastro zařízení, tak např. na pořízení výrobních prostor. Nový konkurent by si musel přetáhnout část zákazníků od zavedených společností a to by dokázal snad jen nízkou cenou produktů. Zákazníci ale neradi odchází od společnosti, která má tradici a vědí o ní, že vyrábí kvalitní produkty. Trh v oblasti výroby gastro zařízení je v České republice do značné míry již obsazen.

### Vyjednávací vliv dodavatelů

Analyzovaná společnost má uzavřené smlouvy s několika různými dodavateli. S těmito dodavateli spolupracuje již více let. Každoročně jsou s dodavateli vyjednávány podmínky ohledně ceny a kvality dodávaného materiálu. S dodavateli nebyly nikdy vážné problémy a vždy se s nimi dá dobře vyjednat.

### Vyjednávací vliv zákazníků

Produkty jsou vyráběny na základě požadavků a přání konkrétního zákazníka. Největším zákazníkem analyzované společnosti je státní sektor, kam patří školy, nemocnice, ústavy apod. Dále mezi zákazníky patří velké množství menších firem. Společnost se vždy snaží od zákazníka získat zpětnou vazbu. Na základě zpětné vazby se snaží své produkty a služby zdokonalit. Zákazníci mají vyjednávací vliv v oblasti ceny a kvality produktu a také v množství poskytovaných služeb. Pokud nebudou zákazníci spokojeni s produkty, cenou a službami analyzované společnosti, pak budou poptávat produkty a služby u jiné konkurenční společnosti.

## 8.4 SWOT analýza

SWOT analýzou jsou zjištěny slabé a silné stránky společnosti plynoucí z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí.

Tab. 7. SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 let působení ve výrobě gastro zařízení</li> <li>• pevné postavení na tuzemském trhu</li> <li>• široké spektrum nabízených produktů a služeb</li> <li>• vysoká kvalita vyráběných produktů</li> <li>• certifikát systému jakosti ČSN EN ISO 9001:2009</li> <li>• rychlá výroba a dodání požadovaného produktu zákazníkovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• všechna rozhodnutí jsou závislá na řediteli společnosti</li> <li>• nízká kvalita internetových stránek</li> <li>• nízká propagace společnosti</li> <li>• nevyužitá možnost rozšíření sortimentu</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>vlastní výrobní prostory, stroje, zařízení, dopravní prostředky, skladové prostory</li> <li>dlouhodobá spolupráce s ověřenými dodavateli</li> <li>kvalifikovaní a zkušení zaměstnanci</li> <li>dlouhodobá ziskovost společnosti</li> <li>schopnost investovat</li> </ul>	
<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>	<b>HROZBY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>rozšíření na zahraniční trhy</li> <li>růst poptávky po gastro zařízení</li> <li>zavedení nových technologií ke zlepšení konkurenceschopnosti</li> <li>rozvoj a využití nových distribučních cest</li> <li>možnost rozšíření o nové výrobky a služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>růst cen energií</li> <li>nerovnoměrnost objednávek v průběhu roku</li> <li>daňové zatížení</li> <li>vstup nové konkurence do odvětví</li> <li>zprísňující se požadavky na výrobu</li> <li>únik informací o používaných technologiích</li> </ul>

### Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy je na první pohled patrné, že silné stránky převládají nad slabými. Společnost si je toho velmi dobře vědoma, ale nechystá se usnout na „vavřínech“, právě naopak, neustále pracuje na svém zdokonalování. Plně bude společnost spokojena v tom okamžiku, kdy se nebude ve slabých stránkách vyskytovat žádná položka.

Nejvýznamnější silnou stránkou společnosti je působení na tuzemském trhu již 16 let. Za 16 let si společnost získala již velké množství stálých zákazníků, kterým se snaží vždy vyhovět a poskytnout jim kompletní nabídku služeb. Mezi další důležité silné stránky patří vysoká kvalita vyráběných produktů, která spolu se zkušenými zaměstnanci tvoří hlavní konkurenční výhodu.

Slabých stránek není mnoho, přesto společnost bude zcela spokojena až v okamžiku, kdy budou všechny vyřešeny. Za výraznou slabost se považují nedokonalé internetové stránky. Velká část potenciálních zákazníků si chce nejdříve zjistit o společnosti její reference a také

jaké produkty vyrábí. V případě analyzované společnosti to není zcela možné. Za slabou stránku je považováno i to, že všechna rozhodnutí, která učiní vedoucí příslušných oddělení, musí být schválena ředitelem, který je zároveň i majitelem společnosti. Vedoucí příslušných oddělení mají jen malé pravomoci, ale na druhou stranu má majitel společnost zcela pod kontrolou.

Pro společnost je velkou příležitostí rozšířit svoji působnost na zahraniční trhy. Zatím působí jen v Rakousku a Maďarsku a ráda by vstoupila na trh v Německu a Slovensku. Potrvá několik let, než si na zahraničních trzích získá takovou pověst, jakou má v České republice. Další příležitostí je rozvoj nových distribučních cest. Zde se má na mysli vytvoření e-shopu, ve kterém by se prodávali výrobky standardních rozměrů. Samozřejmě, kdyby zákazník požadoval jiný rozměr, bylo by mu vyhověno. Vše závisí na vzájemné domluvě.

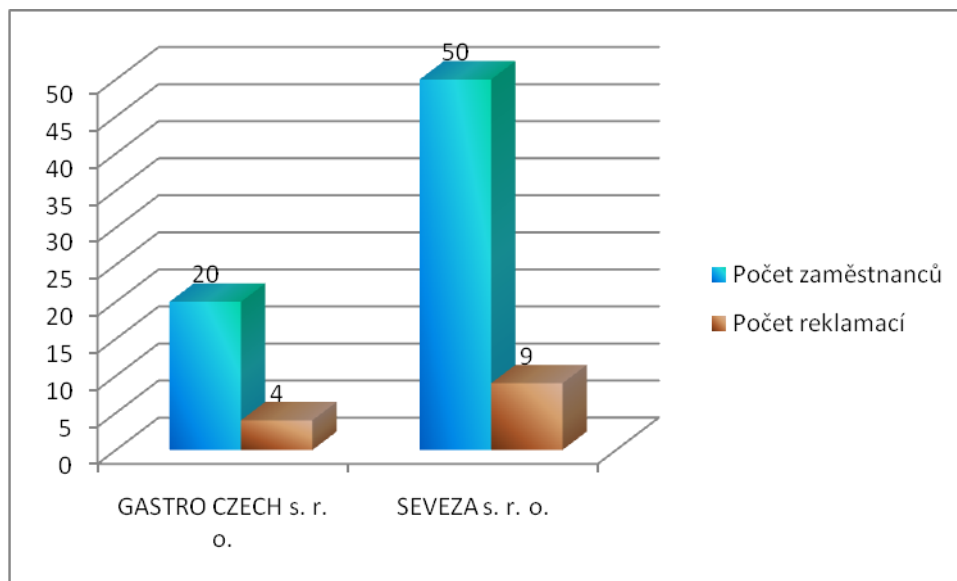
Velkou hrozbou pro společnost představují neustále se zvyšující ceny energií a zvyšující se daně. Společnost nemůže zvýšit cenu produktů, musí zůstat konkurenceschopná, tzn., že ceny produktů zůstávají stejné, ale ceny energií se zvyšují. Aby společnost dosahovala stále stejného zisku, musí brát více zakázek nebo musí vyjednat lepší cenové podmínky s dodavateli. Množství objednávek je v průběhu roku nerovnoměrné. Stalo se pravidlem, že v létě je větší množství objednávek než v zimě.

## 8.5 Benchmarking

Společnost GASTRO CZECH s. r. o. má největší podíl na trhu v oblasti výroby gastro produktů to ale neznamená, že je zbavena všech obav z konkurence. Jejím největším konkurentem je společnost SEVEZA s. r. o., která zaujímá druhé místo na trhu. Bylo provedeno porovnání těchto dvou konkurentů. Jelikož společnost SEVEZA s. r. o. nebyla ochotna některé údaje poskytnout, tak jsou některé z nich jen přibližné.

Tab. 8. Srovnání dvou konkurentů [16], [17]

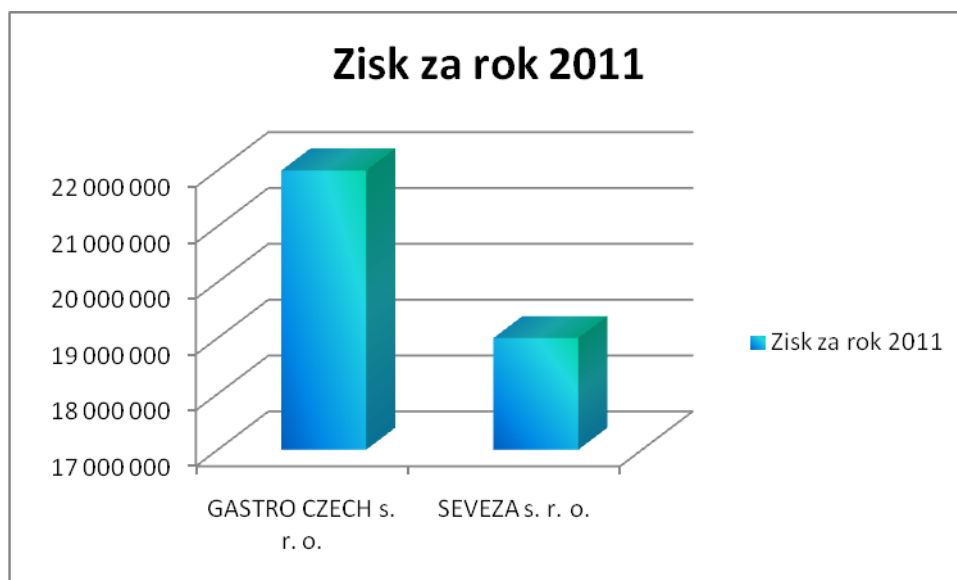
	<b>GASTRO CZECH s. r. o.</b>	<b>SEVEZA s. r. o.</b>
<b>Rok založení</b>	1996	1991
<b>Počet zaměstnanců</b>	20	50
<b>Zisk za rok 2011</b>	cca 22 mil. Kč	cca 19 mil. Kč
<b>Počet reklamací za rok 2011</b>	4	9



Obr. 12. Rozdíl v počtu zaměstnanců a reklamací [16], [17]

I přesto, že má společnost GASTRO CZECH s. r. o. o více jak polovinu méně zaměstnanců, tak vyrábí ročně více produktů než společnost SEVEZA s. r. o. a z toho logicky plyne, že má i větší zisk. Společnost SEVEZA s. r. o. byla založena o 5 let dříve a v tom je její výhoda oproti analyzované společnosti. Za těch 5 let si získala zákazníky, které řadí mezi stálé a snaží se jim vždy vyhovět. Ovšem analyzovaná společnost nezůstává pozadu a postupně jim tyto zákazníky přebírá a láká je na nižší cenu produktů, kompletní nabídku služeb a na vysoce kvalitní materiál. O tom, že analyzovaná společnost používá vysoce kvalitní materiál, svědčí i počet reklamací, který je o pět nižší než u SEVEZY. Kvalitně vyrobené produkty nezaručuje jen kvalitní materiál, ale také dokonale odvedená práce kvalifikovaných zaměstnanců společnosti. SEVEZA má téměř dokonalé internetové stránky včetně e-shopu, což analyzované společnosti zjevně chybí. Zisk SEVEZY za rok 2011 je přibližný údaj. Jeho přesnou výši společnost nebyla ochotna sdělit.





Obr. 13. Zisk za rok 2011 v Kč [17]

Pro porovnání jsou zde uvedeny některé produkty, které obě společnosti vyrábí, ovšem každá za jinou cenu. Produkty mají stejné rozměry. Ceny jsou uvedeny v Kč bez DPH.

Tab. 9. Ceny produktů [16], [17]

Produkt	GASTRO CZECH s. r. o.	SEVEZA s. r. o.
Digestoř	13 869,-	15 031,-
Pojezdová dráha – pojezd kulatý	3 000,- / 1 m	2 520,- / 1 m
Mycí stůl s dřezem	9 855,-	10 222,-
Pracovní stůl se zásuvkami	13 672,-	16 895,-
Mycí vana	9 550,-	11 436,-

Z tabulky je jasně vidět, že společnost GASTRO CZECH s. r. o. má téměř všechny zmíněné produkty levnější než SEVEZA s. r. o. Není se proto čemu divit, že analyzovaná společnost má zákazníků více, protože vyrábí kvalitní produkty a za cenu nižší. Zaměstnanci musí často zůstat v práci přesčas a někdy i o víkendu, aby se stihlo vyrobit takové množství produktů. Rozdíly v cenách produktů nejsou markantní, ale zákazník v České republice se rozhoduje hlavně podle ceny.

## 9 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI GASTRO CZECH S. R. O.

Z výše provedených analýz je zřetelné, že analyzovaná společnost má na trhu velmi dobré postavení. Aby si toto postavení udržela, popřípadě zlepšila, měla by přijmout opatření, které by ji pomohly zvýšit konkurenceschopnost na daném trhu.

### 1. Zlepšení cenové strategie

Při odběru dvou a více produktů by byla zákazníkovi poskytnuta množstevní sleva. Tím by společnost prodala více produktů a dosáhla tak většího zisku, i za předpokladu, že by byla poskytnuta sleva.

Např. pokud by společnost prodala dva kusy mycího stolu s roštovou policí, pak by cenová strategie byla následující:

- katalogová cena (cena, kterou by zákazník zaplatil, bez množstevní slevy): 19 174 Kč/kus;
- náklady (na materiál) na dva kusy produktu: cca 10 800 Kč;
- zisk ze dvou prodaných produktů: cca 27 000 Kč;
- množstevní sleva (při odběru dvou produktů): 6 000 Kč;

Množstevní sleva je stanovena jako 1/6 z katalogové ceny produktu. Před poskytnutím množstevní slevy by zákazník zaplatil za dva kusy uvedeného produktu cca 38 300 Kč, po množstevní slevě by zaplatil cca 32 300 Kč a společnost by dosáhla zisku cca 21 000 Kč, což je o 7 500 Kč více než kdyby prodala pouze jeden produkt.

Dalším bonusem, při odběru dvou a více produktů by bylo poskytnutí dopravy zdarma do vzdálenosti cca 30 km. Doprava zdarma je výrazným stimulem zákazníka ke koupi produktu.

Pokud by byl zprostředkován odvoz produktů ve vzdálenosti 30 km, pak by byla cenová kalkulace následující:

- spotřeba vozidla: cca 8 l / 100 km;
- cena benzínu Natural 95: cca 38 Kč;

- cesta tam i zpět (cca 60 km) : cca 182 Kč;

Zákazníkovi poskytnutá doprava zdarma, která by analyzovanou společností vyšla přibližně na 182 Kč, zvýší společnosti konkurenceschopnost na trhu. Pokud by se tato služba osvědčila a zvýšil se počet zákazníků, tak by společnost mohla navýšit vzdálenost, do které by poskytovala dopravu zdarma.

## 2. Zlepšení propagace společnosti

V současné době společnost propagaci využívá jen minimálně. Má malý billboard na sloupu veřejného osvětlení a katalog produktů. Měla by zvýšit informovanost o vyráběných produktech a poskytovaných službách. Navrhují investovat do billboardů kolem hlavních silničních tahů nejen ve Zlínském kraji, ale i v okolních krajích. Žádoucí je i investice do letáků, které by byly rozesílány potenciálním zákazníkům. Tím se zvýší možnost prodeje produktů.

Odhadovaná investice na propagaci:

- Billboardy (celkem 10) – 600 000 Kč/rok, (cena za jeden – 5 000 Kč/měsíc);
- Reklamní letáky (velikost A5) 5000 ks – 2 900 Kč;

## 3. Zvýšení kvality internetových stránek

Současné internetové stránky mají velmi nízkou kvalitu. Návštěvník stránek zde najde pouze krátké představení společnosti, co společnost vyrábí, v jaké kvalitě a potřebné kontakty. Na stránkách by měl být zveřejněn kompletní sortiment, který si zákazník může koupit. Chybí zde možnost online nákupu, proto by bylo žádoucí zřídit internetový obchod. Tím se zvýší možnost zaujmout zákazníka, který preferuje nakupování přes internet. Na stránky by měla být umístěna kniha návštěv, kde zákazník sdělí své zkušenosti s nákupem u společnosti, zda byl spojen či nikoli.

Odhadovaná investice na nové internetové stránky:

- Tvorba webových stránek – cena od 10 000 Kč;
- Tvorba e-shopu – cena od 20 000 Kč;

## 4. Rozšíření sortimentu produktů

Společnost vyrábí produkty převážně velkých rozměrů. Má možnost rozšířit svůj sortiment o další produkty, ale tuto možnost zatím nevyužila. Důvodem je dostatek zájemců o stávající produkty. Rozšíření sortimentu by přilákalo další zákazníky. Proto společnosti doporuču-

ji, aby s rozšířením sortimentu o nové produkty nikterak neotálela. Jednalo by se o doplňkové produkty, u kterých nejsou výrobní náklady nijak vysoké. Konkrétně by to byly tyto produkty:

- Nerezový kastrol (různých velikostí), k tomu příslušná poklice;
- Nerezový kbelík (různých velikostí);
- Kuchyňské nádobí (příbory, naběračky, obracečky apod.).

#### 5. Rozšíření na zahraniční trhy

Analyzovaná společnost dodává své produkty na rakouský a maďarský trh. Na uvedených trzích hodlá své postavení nejen udržet, ale také zlepšit. To, že se společnosti na zahraničních trzích daří dobře, jí vybízí k možnosti rozšíření na další zahraniční trhy. Dobré by bylo rozšířit svoji působnost do států, které jsou členy Evropské unie jako např. Německo, Polsko, Slovensko apod.

Odhadovaná investice je v řádech milionů Kč, přesně ji nelze vyčíslit.

#### 6. Úspory v nákladech

Společnost se snaží najít cestu, jak by mohla ušetřit, avšak postupem času je hledání těchto cest stále více obtížné.

Možné úspory v nákladech:

- a) Lidské zdroje – v této oblasti je těžké snižovat náklady, ale možné to je. Pokud některý pracovník neprovádí svoji pracovní činnost tak jak má, i po upozornění vedoucím, potom je žádoucí vzít mu část nebo celé osobní ohodnocení. Jestliže ani toto rázné opatření nepomůže k napravení pracovníka, pak je žádoucí mu dát výpověď. Úspora na nákladech je v řádech desetitisíců Kč.
- b) Vytápění výrobní haly – v současnosti se výrobní hala vytápí plynem a jeho cena se neustále zvyšuje. Moje doporučení by bylo zavedení vytápění pomocí tuhých paliv.
- c) Pohonné hmoty – většina vozidel společnosti jezdí na benzin. Jeho cena v poslední době vzrostla o několik korun. Investice do přestavby vozidel na LPG pohon by se brzy vrátila a bylo by ušetřeno i životní prostředí.

Cena benzínu (Natural 95): cca 37 Kč/l, cena LPG: 17,90 Kč/dm<sup>3</sup>

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo získat co nejvíce informací o společnosti a podrobně tyto informace analyzovat. Na základě těchto analýz došlo k navržení opatření jak zvýšit konkurenceschopnost společnosti na trhu. Společnost na trhu působí již 16 let a za tuto dobu prošla dynamickým rozvojem a zaujala tak jedno z předních míst mezi českými výrobci a dodavateli gastronomického zařízení. Zájem o tyto výrobky se neustále zvyšuje, a tím i úměrně počet zaměstnanců, z tohoto důvodu musela být společnost přestěhována do větších výrobních prostor, které mají větší možnosti pro rozvoj společnosti. V první části bakalářské práce byly popsány teoretické souvislosti, které byly prakticky použity v druhé části bakalářské práce.

K posouzení konkurenceschopnosti společnosti na trhu musela být provedena analýza faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku, analýza marketingového prostředí, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza a benchmarking.

Z analýz bylo zjištěno, že společnost má na trhu velmi dobré postavení, zaujímá největší podíl a stále se snaží, aby svou pozici udržela a zlepšila. Její silná konkurenční výhoda se skrývá v kvalitě a přiměřené ceně vyráběných produktů. Jakmile byly analýzy provedeny, tak následně došlo k jejich vyhodnocení. Ze získaných výsledků došlo k navržení opatření, díky kterým by mohlo dojít ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Společnosti bylo navrženo, aby zlepšila svoji cenovou strategii. Tzn., že zákazníkům, kteří si koupí dva a více produktů, by byla poskytnuta množstevní sleva, tím by dosáhla většího zisku. Jestliže by si zákazník koupil dva a více produktů byla by mu nabídnuta doprava zdarma, která by byla ovšem limitována na vzdálenost do 30 km. Mezi další návrhy patřila investice do propagace společnosti, která je v současné době na velmi nízké úrovni. S tím souvisí zvýšení kvality internetových stránek, popřípadě tvorba e-shopu, který by přilákal hlavně drobné zákazníky. Vhodné by bylo také rozšíření na zahraniční trhy, ovšem toto doporučení by si žádalo investici několika milionů korun. Žádoucí je rozšířit sortiment především o produkty menších rozměrů jako např. naběračky, obracečky apod. a nabídnout tyto produkty v e-shopu, kde by si jistě svého zákazníka našly. Podstatné jsou také úspory v nákladech, jedná se hlavně o úsporu pohonných hmot, úsporu ve vytápění výrobní haly a úsporu na lidských zdrojích.

Konkurence na trhu gastro výroby je vysoká, výrobci se předhánějí především v nízké ceně a sortimentu produktů. Analyzovaná společnost má na českém trhu zavedenou tradici, má své stálé zákazníky a noví stále přibývají. I přesto, že je situace společnosti dobrá, nesmí polevit ve svém zdokonalování.

Bakalářská práce může být pro společnost GASTRO CZECH s. r. o. přínosem v otázce rozhodování o své budoucnosti a může jí pomoci zvýšit konkurenceschopnost na trhu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1535-3.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Praha: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-86419-22-3.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-726-1082-2.
- [8] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [9] KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZÁK, Vratislav a STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing I*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2006. ISBN 80-7318-439-7.
- [11] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [12] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] TICHÁ, Ivana a HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-213-0922-9.

- [14] WILSON, Peter. *Finanční hospodaření*. Praha: Readers International, 1994. ISBN 80-901454-4-2.

### **Elektronické zdroje**

- [15] *Czso.cz*. Český statistický úřad [online]. 2012. [Cit. 9.3.2012]. Dostupné z: <<http://czso.cz/>>.
- [16] *Seveza.cz*. Gastro zařízení a gastronomické vybavení [online]. 2009-2012. [Cit. 9.3.2012]. Dostupné z: <<http://seveza.cz/>>.

### **Ostatní zdroje**

- [17] Interní materiály společnosti GASTRO CZECH s. r. o.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
ISO	International Organization for Standardization
DPH	Daň z přidané hodnoty
HDP	Hrubý domácí produkt
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
LPG	Liquefield Petroleum Gas

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Životní cyklus produktu [5]</i> .....	16
<i>Obr. 2. Hybné síly konkurence v odvětví [12]</i> .....	20
<i>Obr. 3. Marketingové prostředí firmy [11]</i> .....	27
<i>Obr. 4. Organizační struktura společnosti</i> .....	38
<i>Obr. 5. Počet zaměstnanců</i> .....	39
<i>Obr. 6. Chladicí vitrína [17]</i> .....	41
<i>Obr. 7. Výdejní stůl s ohřevem [17]</i> .....	42
<i>Obr. 8. Mycí stůl s roštovou policí [17]</i> .....	42
<i>Obr. 9. Investice na propagaci</i> .....	44
<i>Obr. 10. Struktura dodavatelů [17]</i> .....	50
<i>Obr. 11. Podíl na trhu [17]</i> .....	51
<i>Obr. 12. Rozdíl v počtu zaměstnanců a reklamací [16], [17]</i> .....	56
<i>Obr. 13. Zisk za rok 2011 v Kč [17]</i> .....	57

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Matice nalezení konkurenční výhody [5]</i> .....	14
<i>Tab. 2. SWOT analýza [5]</i> .....	24
<i>Tab. 3. Počet zaměstnanců v jednotlivých letech</i> .....	39
<i>Tab. 4. Investice na propagaci [17]</i> .....	44
<i>Tab. 5. Makroekonomické ukazatele [15]</i> .....	46
<i>Tab. 6. Porterova analýza</i> .....	51
<i>Tab. 7. SWOT analýza</i> .....	53
<i>Tab. 8. Srovnání dvou konkurentů [16], [17]</i> .....	55
<i>Tab. 9. Ceny produktů [16], [17]</i> .....	57