

Analýza konkurenceschopnosti podniku

Petra Hrbáčková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra HRBÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **L10045**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti 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] PORTER, Michael, E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

[2] PORTER, Michael, E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing. 1993. 626s. ISBN 80-85605-12-0.

[3] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

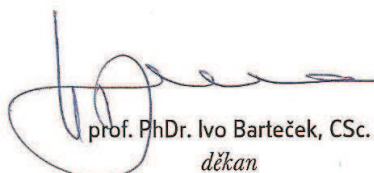
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je identifikovat největší konkurenty společnosti MND Gas Storage a.s., určit její konkurenceschopnost a navrhnout doporučení na zlepšení konkurenčního postavení podniku na trhu.

V teoretické části jsou na základě literárních pramenů vysvětleny a popsány pojmy vztahující se k problematice konkurenceschopnosti.

V praktické části jsou popsány faktory SLEPTE analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a SWOT analýzy, které ovlivňují společnost a na jejich základě je posuzována konkurenční pozice firmy na trhu.

Na konci praktické části práce jsou popsány výsledky všech analýz a také je navrženo řešení, jak lze zvýšit konkurenční postavení uvedené společnosti vůči svým konkurentům.

Klíčová slova:

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

ABSTRACT

The target of the bachelor thesis is to identify MND Gas Storage Company biggest competitors, to determine its competitiveness and to suggest a recommendation of the improvement of the competitive position on the market.

In the theoretical part the related terms to the issue of competitiveness based on the literary sources are explained and described.

In the practical part the factors of SLEPTE analysis, Porter Model of Five Forces and SWOT analysis that influence the company are described and according to them the company competitive position on the market is assessed.

At the end of the practical part the results of all analysis are described and also the solution of being more competitive than the other companies is proposed.

Keywords:

Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, SLEPTE Analysis, Porter Model of Five Forces, SWOT Analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucímu mé bakalářské práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph. D za jeho připomínky a cenné rady, kterými přispěl k vypracování mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za podporu při studiu.

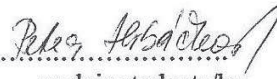
Prohlašuji, že

- 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 10. 5. 2013...


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 KONKURENCESCHOPNOST	13
1.1 KONKURENCE	13
1.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	15
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	16
1.4 KONKURENČNÍ BOJ.....	17
2 ANALÝZA KONKURENCE	18
2.1 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍ FIRMY.....	18
2.2 URČENÍ CÍLŮ KONKURENCE.....	19
2.3 IDENTIFIKACE STRATEGIÍ KONKURENCE.....	19
2.4 HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENCE	20
2.5 ODHAD REAKCE KONKURENTA.....	20
3 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU	21
3.1 SLEPTE ANALÝZA.....	22
3.1.1 Sociální faktory	23
3.1.2 Legislativní faktory	24
3.1.3 Ekonomické faktory	24
3.1.4 Politické faktory	25
3.1.5 Technologické faktory	26
3.1.6 Ekologické faktory	26
4 ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU	28
4.1 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL	28
4.1.1 Ohrožení nově příchozími firmami do odvětví.....	28
4.1.2 Zákazníci	29
4.1.3 Dodavatelé.....	30
4.1.4 Substituty.....	30
4.1.5 Konkurenční rivalita.....	31
4.2 SWOT ANALÝZA – VOLBA MEZI PODNIKOVÝMI A TRŽNÍMI KLADY A ZÁPORY	32
4.2.1 Silné a slabé stránky organizace (Strengths and Weaknesses)	33
4.2.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí (Threats and Opportunities)	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MND GAS STORAGE A. S.	36
5.1 NABÍZENÉ SLUŽBY	36
5.2 SKLADOVACÍ STRUKTURY	37
5.3 ROZVOJ ZP - KAPACITA A VÝKONY	37
6 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE	38
6.1 RWE GAS STORAGE S. R. O.....	38
6.2 SPP STORAGE A. S.	39
6.3 NET4GAS S. R. O.....	40

7	ANALÝZA A POROVNÁNÍ KONKURENCE.....	41
8	SLEPTE ANALÝZA.....	43
8.1	SOCIÁLNÍ FAKTORY	43
8.2	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	44
8.3	EKONOMICKÉ FAKTORY	45
8.4	POLITICKÉ FAKTORY	46
8.5	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	47
8.6	EKOLOGICKÉ FAKTORY	48
9	PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL	50
9.1	OHROŽENÍ NOVĚ PŘÍCHOZÍMI FIRMAMI DO ODVĚTVÍ	50
9.2	ZÁKAZNÍCI	50
9.3	DODAVATELÉ.....	51
9.4	SUBSTITUTY	51
9.5	KONKURENČNÍ RIVALITA	51
10	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MND GAS STORAGE A. S.	53
10.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY ORGANIZACE (STRENGTHS AND WEAKNESSES).....	54
10.2	PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY BUDOUCÍHO OKOLÍ (THREATS AND OPPORTUNITIES)	54
11	ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	56
11.1	SLEPTE ANALÝZA.....	56
11.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	56
11.3	SWOT ANALÝZA	57
12	DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MND GAS STORAGE, A. S.	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	64
	SEZNAM TABULEK.....	65
	SEZNAM PŘÍLOH.....	66

ÚVOD

Pojem konkurenceschopnost v dnešní době patří mezi často užívaná slova. Značí to, do jaké míry jsou podnikatelé a podniky schopny spolu soutěžit, tedy navzájem si konkurovat a být tak úspěšní ve svém oboru, ve své podnikatelské činnosti.

Podniky by se svou konkurenceschopností měly zabývat opravdu velmi podrobně, protože konkurence na trhu je dnes opravdu obrovská. Podniky si volí schopné týmy nebo samostatné pracovníky, kteří vypracovávají různé analýzy konkurenceschopnosti.

Dnes je již známo několik různých metod, jak lze určit do jaké míry je podnik schopný být úspěšný než jeho konkurent. Firmy si vytvářejí takzvanou konkurenční výhodu, díky které mohou lépe uspět na trhu.

Konkurenceschopnost je pak „schopnost jednotlivých firem“ produkovat zboží a služby. Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část pojednává o konkurenceschopnosti podniků a pojmech, které se jí týkají, tedy konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda a konkurenční boj.

Dále je zde vysvětlen pojem analýza konkurence a vše, co se této analýzy týká a co musí firmy při této analýze brát v potaz. Tedy musí se snažit určit strategii a cíle konkurenční firmy, její silné a slabé stránky a také je důležité odhadnout, jaké budou její reakce na kroky svých konkurentů.

V neposlední řadě jsou zde popsány nejčastější metody používané při analýze konkurenceschopnosti, mezi ně patří SLEPTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil a také SWOT analýza.

V praktické části bakalářské práce je nejprve stručně popsána analyzovaná společnost MND Gas Storage a. s., jsou zde také uvedeni a popsáni její největší konkurenti.

V další části se přistupuje k jednotlivým analýzám popsaným v teoretické části.

V závěru práce jsou uvedeny výsledky všech analýz a navrženo doporučení, jakým způsobem by mohla firma MND Gas Storage a. s. získat konkurenční výhodu a tím zvýšit svou konkurenceschopnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

Na konkurenceschopnost lze nahlížet na základě mnoha definic a z různých pohledů, např. z pohledu obecné ekonomické teorie, z pohledu managementu, ale i marketingu.

Dle Evropské unie lze konkurenceschopnost obecně definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti.

K. Skokan¹ uvádí: „*Konkurenceschopnost firem se odvozuje od konkurenční výhody, kterou firmy získaly svými způsoby výroby a působením na trzích ve srovnání se svými soupeři na trhu.*“

Být konkurenceschopným z pohledu managementu znamená, že firmy musí mít včas k dispozici relevantní informace o chování a záměrech skutečné i potenciální konkurence a musí se naučit, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout, nebo dokonce jak s ní spolupracovat. [11]

Konkurenceschopnost je jednou z podob podnikatelského potenciálu, který se musí vyznačovat:

- a) všeobecnými charakteristikami – tedy rozdílem mezi tím, co je, co může být nebo musí být – je to tedy pravděpodobná změna, která vyvolá jak odpor ke změně, tak příležitost k umocnění původního potenciálu nebo vznik nového potenciálu firmy;
- b) speciální charakteristikou – tzn., že již existuje vhodný potenciál, který buď firmu omezuje, nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy.

Zkoumání vztahu produktu a potenciálu vytvoření produktu se musí stát základem úvah o konkurenceschopnosti firmy. [1]

1.1 Konkurence

Pojem konkurence dle výkladových slovníků vyjadřuje soupeření, soutěžení, popřípadě hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záměr, nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický a politický.

V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, i když ekonomické hledisko je zde stěžejní. Konkurence je zde vztah dvou a více subjektů (konkurentů). [1]

Dle Hayeka (1993, s. 25) je konkurence metodou objevování, procedurou propojenou s veškerým vývojem, jíž je člověk, aniž by si to uvědomoval, veden k tomu, aby reagoval na nové situace. Svoji výkonnost postupně nezvyšujeme prostřednictvím dohody, ale další

¹ SKOKAN, K. Konkurenceschopnost inovace a klastry v regionálním rozvoji. 2004, s. 60-61

konkurencí. Má-li být konkurence prospěšná, je třeba, aby lidé na ní zúčastnění, nespolehali na fyzickou sílu, ale dodržovali pravidla. Jedině pravidla mohou sjednocovat rozšířený řád.

Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- a. Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. musí disponovat konkurenčním potenciálem
- b. Musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání). [6]

Konkurence je obvykle pojímána jako soupeření dvou a více podnikatelských jednotek o pozici a úspěch v podnikání na trhu.

Tržní konkurence má tři základní podmínky existence:

- 1) na trhu se nachází více prodejců a/nebo kupujících a nikdo z nich samostatně nebo v malé skupině nemůže silou své pozice ovládnout trh;
- 2) prodejci a/nebo kupující mají k dispozici stejnorodé výrobky a služby;
- 3) vstup na trh i výstup z něj je volný a neomezený. [11]

Pojetí konkurence v mikroekonomii

Konkurence v mikroekonomii se dělí na:

- konkurenci mezi stranou nabídky a stranou poptávky – výrobci chtějí na trhu prodat vše, co vyrobili a to s co největším možným ziskem. Kupující na straně druhé chtějí své potřeby uspokojit nákupem výrobků za cenu co nejnižší. Jsou to protichůdné postoje, kdy rovnovážný stav zde nastane jen při kompromisu.
- konkurenci na straně poptávky – význam této konkurence roste zejména, když je poptávka vyšší než nabídka, což následně vede ke zvýšení ceny.
- konkurenci na straně nabídky – nastává v opačném případě, kdy nabídka je menší než poptávka. Konkurence mezi výrobci následně vede k poklesu ceny.

Konkurence na straně nabídky se dále rozlišuje na cenovou a necenovou, dokonalou a nedokonalou:

- cenová konkurence – snaha výrobců přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím snižování cen.

- necenová konkurence – jde o metody konkurenčního boje založené na kvalitě, technické úrovni výrobků, designu, image, atd.
- dokonalá konkurence – je to ideální stav na trhu charakterizovaný existencí velkého počtu konkurentů na straně nabídky i poptávky a také napříč trhem.
- nedokonalá konkurence – ekonomická teorie rozlišuje monopolní konkurenci, oligopol a monopol. [6]

1.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat a tím i upevnit její postavení na trhu, každá strategie musí být chápána v kontextu pravidel hry sociálně žádoucího konkurenčního chování, pravidel tvořených etickými normami a veřejnou politikou. Pravidla hry ovšem nemohou mít zamýšlený efekt, pokud nebudou správně předvídat to, jak podnikatelská sféra strategicky čelí konkurenční hrozbě a konkurenčním možnostem.

Tato oblast, která je v popředí zájmu řídicích pracovníků, je mimořádně závislá na citlivém chápání odvětví národního hospodářství a konkurentů.

Každá firma, jež ve svém odvětví vstupuje do soutěže, by měla mít svou konkurenční strategii a to buď jasně formulovanou, nebo skrytou. Vypracovat strategii znamená vypracovat zásady, které určují, jakým způsobem bude firma konkurovat, jaké budou její cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení vytyčených cílů.

Tři obecné strategie k předstižení jiných firem v odvětví:

- 1) prvenství v celkových nákladech,
- 2) diferenciaci,
- 3) soustředění pozornosti. [7]

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě hlavní otázky:

- přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti. Ne všechna odvětví totiž nabízí stejné příležitosti trvalé výnosnosti.
- rozhodující činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé podniky větší zisky než firmy jiné a to bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví výnosnost průměrná. [8]

Při výběru nejvhodnější strategie je nutné vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které by se mohly v daném odvětví nebo v jeho vnějším okolí objevit. Firma by neměla výběr strategie zakládat na faktu, že minulý vývoj bude pokračovat stejně i v budoucnu. [1]

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda je jádrem úspěchu podniků, znamená vyhranění silných stránek společnosti v konkurenčních poměrech.

Ve své podstatě vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření, je tím, co jsou kupující ochotni zaplatit.

Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky, služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu.

Dosažení konkurenční výhody posiluje a staví podnik do lepší pozice v rámci podnikatelského prostředí.

Firmy se musí cíleně věnovat neustálému hledání a nalézání nové hodnoty pro zákazníky na základě poznávání měnících se potřeb a hodnot zákazníků a reagování na ně.

Pro pochopení konkurenční výhody je potřeba na podnik nahlížet jako na celek (na všechny jeho disciplíny – marketing, výrobu, řízení, kontrolu, finance. Celek má své vnitřní a vnější prostředí.

Management podniku musí vytvořit takovou strategii svého podnikání, aby získal konkurenční výhodu – byl konkurenceschopný.

Dle Portera existují 2 základní typy konkurenční výhody:

- nízké náklady s následnou schopností podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti a
- diferenciací

Na základě těchto typů konkurenční výhody lze vymezit tři základní strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví. Jedná se o následující strategie:

- strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech,
- diferenciací strategie a
- fokální (ohniskové) strategie,

přičemž každá z těchto strategií představuje odlišnou cestu ke konkurenční výhodě. [8]

P. Kotler uvádí tři možnosti, jak může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi²:

² KOTLER, P. Marketing, management, 1997

1. Účtováním nižší ceny, což je typ konkurenční výhody odpovídající „výhodě nízkých nákladů“ M. E. Portera. Kotler současně upozorňuje na problém pouze krátkodobé udržitelnosti nejnižších nákladů vlivem globální konkurence.
2. Pomocí zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů: tzn., i když je cena daného výrobku nebo služby vyšší než u konkurence, jeho celkové náklady budou nižší (delší životnost materiálu, rychlejší servis, atd.). Jinou možností je např. nabídka hledání dalších úspor zákazníka v jeho podnikatelském procesu.
3. Zvýšením individuální hodnoty pro zákazníka.

K tomu, aby podnik realizoval konkurenční výhodu, je třeba vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a udržení konkurenční výhody. Optimální konkurenční strategie musí být vytvořena s ohledem na vnější podmínky a vnitřní zdroje podniku. Jen tak může přinést podnikateli konkurenční výhodu. [8]

1.4 Konkurenční boj

Řízení konkurenčního boje je pro vrcholový management firmy náročnou, složitou a rizikovou činností, která vyžaduje vysokou úroveň znalostí, zkušenosti, ale také štěstí. Platí, že úspěch podniku závisí na způsobu, jakým řeší problémy týkající se jejího okolí:

- správná identifikace opravdových potřeb zákazníků a jejich kvalitním uspokojením,
- co nejpřesněji odhadnout vývoj marketingového prostředí firmy a schopnost jej ovládnout,
- působení konkurenčních podniků na trhu,
- předpověď vývoje makroekonomických faktorů.

Rozlišujeme dva typy pojetí konkurenčního boje:

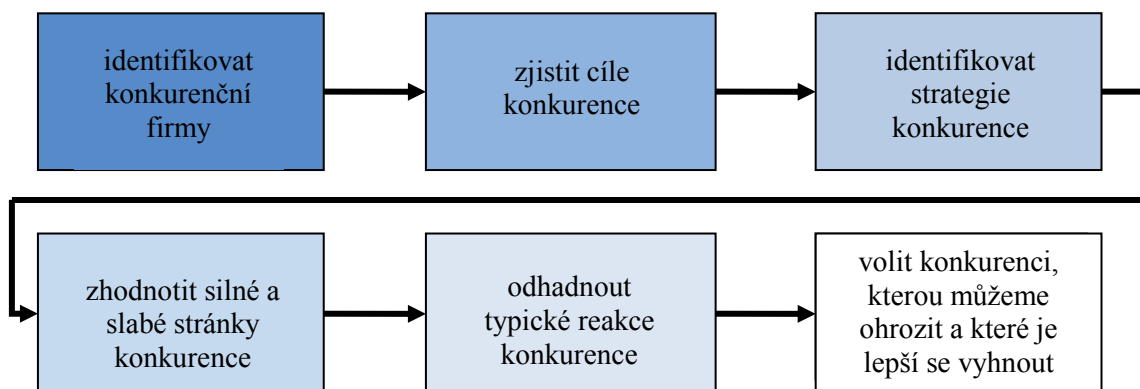
1. Ofenzivní pojetí konkurenčního boje – uchopení tzv. strategické iniciativy, podnik ovlivňuje vývoj marketingového prostředí dle svých záměrů pro dosažení jeho cílů. Tlakem na konkurenční firmy je nutí k činnostem, které jim neumožňují dosahovat takových výsledků, které by mohly ohrozit splnění cílů dané firmy.
2. Defenzivní pojetí konkurenčního boje – firma je donucena pod tíhou vnějších nebo i vnitřních sil reagovat na existující hrozby či příležitosti. Při dlouhodobém uplatňování tohoto přístupu existuje nebezpečí, že firma bude v brzké době donucena plýtvat svými silami na zpomalení vzniku ztrát. [1]

2 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence je proces, při kterém firma identifikuje své klíčové konkurenty, hodnotí jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky, a dále si mezi svými konkurenty volí ty, které může ohrozit nebo kterým je třeba se vyhnout.

K tomu, aby firma mohla co nejlépe naplánovat svou konkurenční strategii, potřebuje nashromáždit co nejvíce informací o svých konkurentech, musí pravidelně srovnávat své produkty, jejich ceny, distribuční kanály a způsoby, jakými komunikuje se svými nejbližšími konkurenty. Tímto způsobem je možné nalézt oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Na těchto základech může firma zahájit efektivnější marketingové kampaně proti své konkurenci a posílit si obranu v konkurenčním boji.

Při analýze konkurence musí firmy učinit následující kroky (viz Obr. 1):



Obr. 1 Kroky při analýze konkurence [4]

2.1 Identifikace konkurenční firmy

Identifikovat konkurenční firmy by pro podnik neměl být obtížný úkol, protože obvykle je to velmi snadné. Každý podnik ví, jaká firma nebo firmy jsou její největší konkurenti. Konkurenční firmy můžeme rozdělit do několika kategorií podle toho, jak moc konkurenční pro nás jsou:

1. V základním měřítku můžeme jako konkurenty považovat všechny firmy, které svým potenciálním klientům nabízejí stejné nebo podobné výrobky a služby ve stejné nebo podobné cenové kategorii.
2. V širším měřítku můžeme jako konkurenty považovat ty firmy, které sice nabízejí podobné stejné produkty a služby, ale již v trochu jiné cenové kategorii.

3. V nejširším měřítku považujeme za konkurenty ty firmy, které nabízejí podobné produkty, ale takové, které plní stejné služby zákazníkům, jako naše produkty.
4. V globálním měřítku může firma považovat za své konkurenty úplně všechny organizace, které podnikají za účelem peněžního zisku od svých zákazníků.

Konkurenci můžeme vymezit ještě dalšími dvěma způsoby:

- konkurence v rámci odvětví – skupina firem, které nabízejí stejné nebo podobné produkty, například automobilový průmysl nebo farmaceutický průmysl. Pokud chtějí být firmy ve svém odvětví co nejlepšími protivníky, měly by se snažit co nejlépe porozumět strategii svých konkurentů.
- konkurence v rámci trhu – zde si vzájemně konkurují firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků, sem patří například firmy, které vyrábějí nápoje ať už alkoholické nebo nealkoholické.

2.2 Určení cílů konkurence

Ve chvíli, kdy firma bezpečně identifikuje své hlavní konkurenty, musí si také položit následující otázky:

- Co konkurenti očekávají od trhu?
- Co podněcuje jejich chování na trhu?

Firma může nejdříve předpokládat, že každý z konkurentů bude chtít především maximalizovat své zisky a podle toho také bude činit své další kroky. Odlišnost firem je ale v tom, že každá z nich má různé cíle, některé z nich upřednostňují krátkodobé zisky před dlouhodobými, jiné firmy si pouze stanoví výši zisků, kterých chtějí dosáhnout, další firmy se snaží o co nejvyšší maximalizaci zisků.

Ale firma se nemůže soustředit jen na ziskové cíle své konkurence, protože ta má i další cíle jako je například růst cash flow, růst špičkových technologií a špičkových služeb a dalších. Firma musí také monitorovat, zda konkurenční firma neobjevila nový tržní segment a nezískala tak novou příležitost. Pokud by se tržní segment nacházel ve stejné oblasti, kde firma operuje, může se včas připravit.

2.3 Identifikace strategií konkurence

Čím podobnější jsou si strategie konkurenčních firem, tím většími konkurenty jsou si firmy navzájem. Ve většině odvětví se konkurence dělí na skupiny, které sledují odlišné strategie. Strategickou skupinou je ale skupina firem, která na daném trhu sleduje stejné

nebo podobné strategie svých konkurentů. Pokud by firma vstoupila do některé ze strategických skupin, členové těchto skupin se stanou jejími největšími konkurenty a firma si proti nim musí určit takovou konkurenční výhodu, aby byla v boji proti nim úspěšná.

Vedle konkurence ve skupině probíhá i soupeření mezi jednotlivými skupinami, kdy některé z nich se mohou zaměřovat na překrývající se segmenty nebo mohou expandovat do jiných strategických segmentů.

Firma musí všechny aktivity strategické skupiny v odvětví sledovat, musí znát kvalitu a vlastnosti jejich výrobků, služby zákazníkům, marketingový mix, cenovou politiku, distribuční pokrytí, reklamu a prodejní strategii. A také musí nastudovat vývoj svých konkurentů a také jejich výrobní, nákupní a finanční strategie.

2.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence

Zdroje a schopnosti každé firmy jsou to nejdůležitější pro to, aby firma co nejlépe naplnila své strategie a vytyčené cíle. Marketéři by proto měli přesně definovat silné a slabé stránky svých konkurentů. Toho docílí tak, že sesbírají veškeré dostupné informace o podnikání konkurenta za několik posledních let.

Další informace může firma získat z doslechu, z osobní zkušenosti nebo také může provést marketingový výzkum mezi svými zákazníky, dodavateli dealery. V poslední době je také stále více používán benchmarking, který se stal důležitým nástrojem pro zvyšování kvality a výkonu. Spočívá v tom, že firmy díky němu srovnávají své produkty a procesy s konkurencí nebo se špičkovými podniky v jiných odvětvích.

2.5 Odhad reakce konkurenta

Silné a slabé stránky konkurenta, jeho strategie a cíle nám naznačují, jaké budou jeho další kroky a reakce například na snížení cen, změnu v reklamě nebo uvedení nového výrobku na trh.

Marketingoví pracovníci musí dobře porozumět mentalitě každého konkurenta, aby dokázali co nejpřesněji předpokládat jeho reakce, protože každá firma reaguje odlišně. Někteří nereagují na kroky konkurence nijak výrazně, protože předpokládají, že jejich zákazníci k nim budou i nadále loajální. Jiní konkurenti reagují naopak rychle a výrazně na jakýkoli konkurenční útok. Pokud firma ví, jaké budou reakce jejího konkurenta, získává tím návod, jak nejlépe zaútočit nebo jak co nejlépe bránit současnou pozici na trhu. [4]

3 ANALÝZA MAKROOKOLÍ PODNIKU

Podnik není izolován, je obklopen vnějším světem, okolím. Okolím podniku se rozumí vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován.

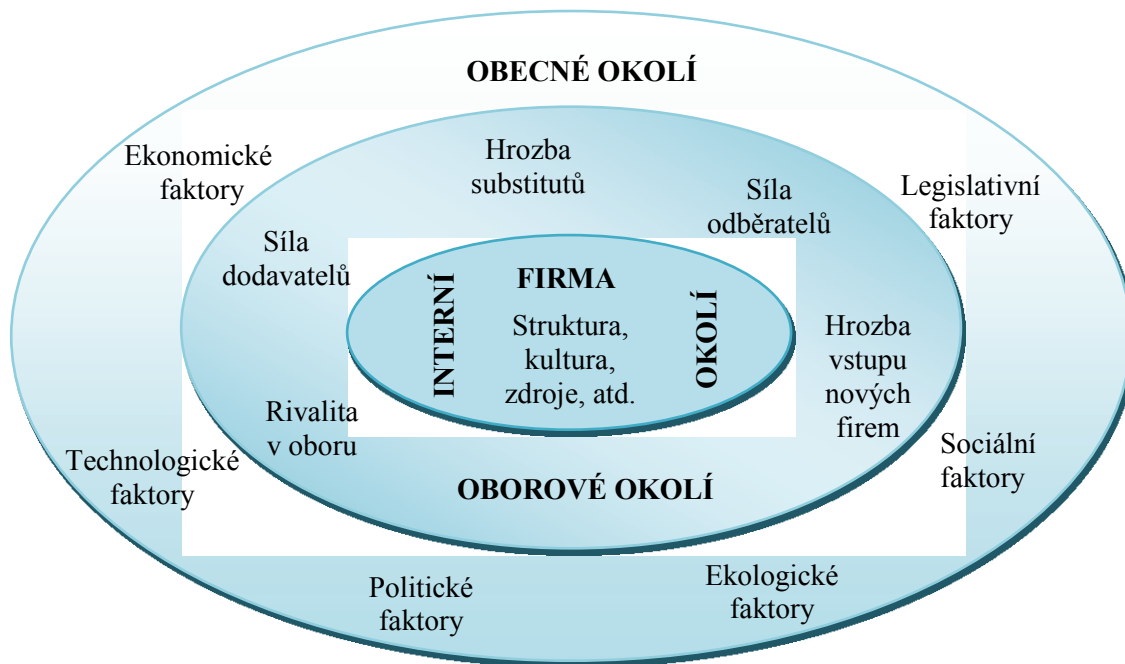
Okolí nutí podnik k určitému způsobu chování, obzvláště k volbě určitých cílů a způsobu jejich dosahování. Vliv okolí na podnik je velmi silný, zatímco možnosti podniku ovlivňovat okolí jsou spíše omezené. [9]

Analýza okolí podniku se postupně zabývá jeho vnějším okolím, většinou bez možnosti ovlivnit jej, je to například mezinárodní prostředí, národní prostředí, podnikatelské odvětví, ve kterém podnik operuje, a nakonec je to vnitřní prostředí organizace.

Proč by měla firma analyzovat svá okolí?

1. Aby se dozvěděla, jaká je její pozice v prostředí, v kterém působí.
2. Aby mohla efektivně reagovat na změny v okolí a mohla v něm nadále operovat.
3. Aby se mohla dívat na organizaci jako na celek.
4. Aby nebyla překvapená konáním svých konkurentů.
5. A konečně aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.

Stratégové při analýzách monitorují okolí firmy tak, aby mohli spolehlivě určit, jaké má firma příležitosti a hrozby, které by mohly v budoucnu ovlivňovat její vývoj. Na začátku analýzy je nutné určit, jestli se významně nezměnily předpoklady, za nichž byla určena stávající strategie a jestli stav okolí organizace umožňuje pokračovat v současné strategii tak, aby podnik dosahoval požadovaných výsledků. Jestliže se předpoklady, za nichž byla stávající strategie zformulována, významně změnily, nebo změněné okolí skýtá nové příležitosti, popřípadě hrozby, musí být tato strategie pozměněna. [5]



Obr. 2 Podnikatelské okolí společnosti [5]

3.1 SLEPTE analýza

Tato část celkové analýzy se považuje za všeobecnou a je platná pro všechny organizace. Rozebírá a analyzuje faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické, které spolu vzájemně souvisí a mají vliv na podnik.

Název této analýzy je převzat z anglického jazyka – Social, Legislative, Economic, Political, Technological and Ecologic factors.

Analýza by také měla iniciovat následující otázky a hledat na ně odpovědi:

1. Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
2. Co jsou základní impulsy změny a faktory vyvolávající změnu?
3. Jak velký vliv budou mít v budoucnu?
4. Budou více nebo méně intenzivní?
5. Jak velký dopad těchto změn na organizaci očekávat?
6. Jak bude ovlivněna konkurenční pozice?
7. Jaký bude dopad změn na strategii firmy?

SLEPTE analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na organizaci. I když můžeme předpovídat určitý trend, často však není úplně jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci. V tomto případě je přínosná samotná identifikace jednotlivých vlivů, která podniku umožňuje, aby se na možné změny řádně připravil. [5]

3.1.1 Sociální faktory

Značný význam pro podnik má jeho sociální okolí. Každý podnik by měl zkoumat a zvažovat důsledky své činnosti pro společnost, protože ta může výrazně ovlivňovat nejen poptávku po zboží a službách, ale i nabídku jako je například ochota pracovat. V ideálním případě by činnost podniku měla být přínosná jak pro podnik samotný, tak i pro společnost. To se ale v reálu realizuje velmi obtížně, protože orientace na zisk staví vždy do popředí zájmy vlastníků kapitálu a manažerů, které se mohou dostat do příkrého rozporu se sociálními zájmy okolí.

I u nás ale můžeme nalézt příklady opačné, a to Tomáše Baťu, který vždy spojoval činnost svých závodů s jejich nejširším sociálním zázemím a rozvojem obce. Vedle závodu ve Zlíně vznikaly i obytné čtvrti, hotel, obchodní dům, kino a další kulturní zařízení.

Ale i zájmy zaměstnanců se nemusí vždy shodovat se zájmy sociálního okolí. Například stávka železničních zaměstnanců má jistě velmi závažné sociální důsledky. [5], [9]

Při rozboru sociálních faktorů bereme v úvahu:

- pohled obyvatelstva jak na svět a sebe samé, tak také na ostatní spoluobčany,
- pohled obyvatelstva na organizaci,
- životní styl a úroveň obyvatelstva,
- zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělání,
- změnu rodinné struktury, (mladí lidé uzavírají sňatek v pozdějším věku),
- pohled obyvatel na životní prostředí – jaký význam má ochrana životního prostředí,
- růst rozdílnosti – přesun lidí z EU do ČR, lidé mají různé požadavky, potřeby, hodnoty, chování, životní styl, příjmy atd.,
- rozdělení příjmů a změnu kupní síly – příjmy, životní náklady,
- sociální trendy jako využívání IT a přenosných komunikačních nástrojů, virtuální nákup atd.,
- jaký je pohled obyvatel na zahraniční produkty a služby,
- jaká je role mužů a žen ve společnosti a kolik hodin volného času lidé mají. [5]

3.1.2 Legislativní faktory

Politické vlivy se za normálních podmínek prosazují především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty vytvářejí rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanovují jaké chování podniku je a není přípustné. Nejdůležitější normou, která se týká podnikové sféry, je Obchodní zákoník, jenž vymezuje právní podmínky podnikání jak pro fyzické tak i pro právnické osoby.

Dále existuje velké spektrum zákonů, které definuje možnosti a bariéry podnikání, kam patří například zákonná úprava činností investičních fondů a společností, zákony a nařízení, která se týkají mezinárodního podnikání, ochrany spotřebitele a drobného akcionáře atd. [9]

Role státu nabývá velkého významu při analýze legislativních faktorů jednotlivých zemí. Existuje celá řada zákonů, právní normy a vyhlášky, které nejenže vymezují prostor pro podnikání, ale také upravují i samotnou podnikatelskou činnost. Mohou významně ovlivňovat rozhodování o budoucnosti podniku a patří mezi ně:

- státní regulace hospodářství (např. železnice, telekomunikace, výroba elektřiny),
- daňové a antimonopolní zákony,
- regulace exportu, a importu; tarify a obchodní bariéry platné v zahraničí,
- zákony o ochraně životního prostředí,
- zákon o vládních investičních pobídkách,
- občanský zákoník a ochrana osobního vlastnictví,
- zdravotní a bezpečnostní zákon. [5]

3.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické okolí má pro podnik zásadní význam, protože z něj podnik získává výrobní faktory a kapitál, na toto okolí se obrací se svými výrobky a službami. Podnik je ve svém rozhodování a chování v rozhodující míře ovlivněn celkovou hospodářskou situací země a vývojem makroekonomických trendů. Jde o tyto faktory:

- Dostupnost a ceny výrobních faktorů – díky rozvoji logistiky a nových technologií, které umožňují radikální snížení pracnosti a tím i vysokou produktivitu práce, ztrácejí postupně tyto faktory své dominantní postavení.
- Daňová zátěž podniků – ovlivňuje chování podniků jak z hlediska výše daní, tak z hlediska jejich konstrukce. Daňová politika státu hledá cestu mezi dvěma póly.

Na straně jedné musí zajistit takový daňový výnos, který by naplnil státní pokladnu, ale také současně nesmí zatížit podniky tak, aby ztratily motivaci k podnikání.

- Hospodářský růst, měnový a devizový vývoj – Manévrovací prostor podniku, jeho rozvoj i možnosti expanze velmi těsně souvisí s makroekonomickým růstem. Míra inflace ovlivňuje ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků. Devizové kursy, inflace a devalvace mají na podniky významný vliv, i pokud jde o rizika, která jsou s tím spojena. To se týká hlavně podniků, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu, nebo které pracují s devizovým úvěrem.

K ekonomickému okolí patří dále i odběratelé (zákazníci), dodavatelé podniku a také finanční instituce (zejména banky). [9]

3.1.4 Politické faktory

Politické okolí ovlivňuje podnik především jako souhrn vlivů, jejichž výrazem jsou politické (mocenské) zájmy, které jsou institucionalizovány v politických stranách, koalici, opozici atd. Politické strany mohou vyznávat a prosazovat různou politickou linii, jejíž realizace má významné důsledky pro podnikovou sféru. Z historie si můžeme pamatovat různé politické linie, které naši společnost, a v jejím rámci také ekonomiku, poznamenaly na dlouhá léta: jedná se o znárodnění, združstevnění, privatizace atd.

Podnik také může být ovlivňován i „malou“, komunální politikou, ke které patří postoje a vlivy obecních úřadů atd. [9]

Mezi politické faktory patří:

- stabilita vlády a politického prostředí země,
- ekonomická politika vlády (jak monetární, tak fiskální),
- podpora zahraničního obchodu,
- politická nálada politiků,
- politika různých politických stran,
- pozice vlády ohledně marketingové etiky,
- názor vlády na kulturu a náboženství,
- výdaje vlády (např. zdravotnictví, silnice, vzdělání),
- bude-li vládní politika ovlivňovat zákony o obchodní emulaci nebo daně v daném oboru,
- je-li vláda účastníkem obchodních dohod např. EU, NAFTA, ASEAN nebo jiných,
- které vládní úřady (místní, národní nebo mezinárodní) musí být monitorovány,

- jaký je vztah s ostatními zeměmi a jak se tento vztah bude vyvíjet,
- jaká je pravděpodobnost, že se změní politika související se znárodněním a privatizací. [5]

3.1.5 Technologické faktory

Technologické okolí a změny technologie jsou zdrojem a motivem technického a technologického pokroku, který umožňuje podniku dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost. To může ale mít i své stinné stránky, ke kterým patří negativní vliv na životní prostředí, vznik sociálních problémů atd. [9]

Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

Proto musí podniky brát v úvahu:

- rychlou změnu tempa technologie v daném prostředí,
- nesoustřeďovat se příliš na málo významné inovace,
- kolik finančních prostředků je věnováno na vědu a výzkum, podpora vlády v této oblasti,
- výši výdajů na výzkum průmyslu, v němž podnik působí,
- jaké substituty by mohly nahradit produkty firmy následkem inovace,
- nové pracovní metody a techniky a nové distribuční mechanismy, míra ovlivnění distribuce těmito změnami,
- jaké budou náklady na přírodní zdroje,
- zda technologie umožňuje vyrábět levné a kvalitní produkty nebo služby,
- zda má zákazník nějaké výhody, které vyplývají z inovace,
- že informace se stává levnější a prakticky využitelnější,
- databázovou technologii umožňující organizaci přístup ke komplexním datům a distribuci informací. [5]

3.1.6 Ekologické faktory

Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. Než začne podnikat, měl by management podniku analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití. [5]

Ekologie je faktorem, který musí být podniky stále více respektován. Pokud to nečiní ze své vůle, jsou k tomu nuceny nejen státními institucemi, ale také i velmi aktivními

občanskými sdruženími. Ekologie vytváří podnikání na straně jedné řadu bariér, protože ekologizace řady technologií i již existujících výrobků pro podniky představuje ekonomickou zátěž. Na straně druhé dává podnikům mnoho šancí, například při výrobě ekologicky nezávadných výrobků, recyklaci obalů atd. [9]

Mezi ekologické faktory patří:

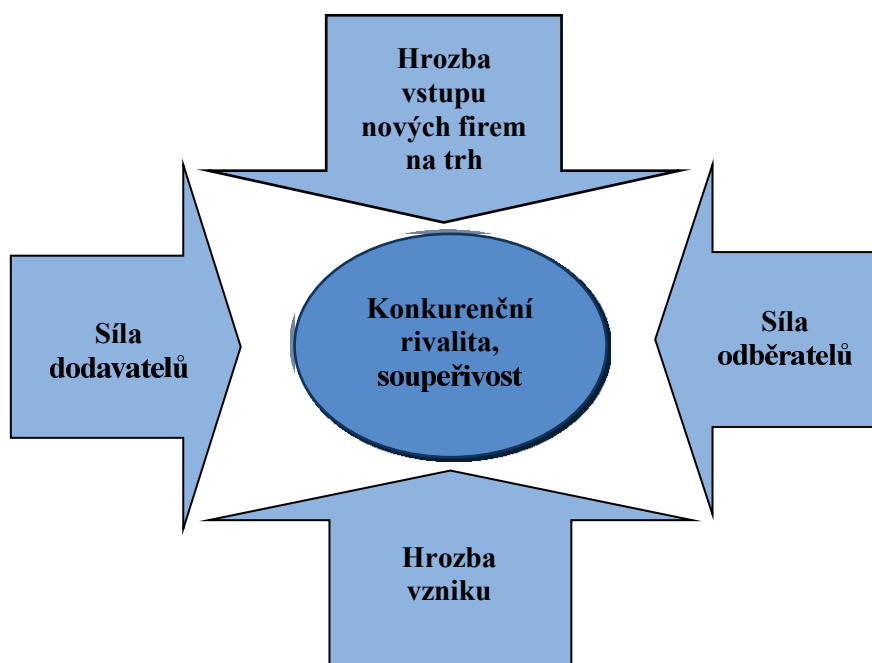
- ochrana životního prostředí,
- změna klimatických podmínek, její vliv na chování některých podniků,
- obnovitelné zdroje energie,
- udržitelný rozvoj,
- zpracování odpadů, recyklace,
- dostupnost vodních zdrojů a jejich využití. [5]

4 ANALÝZA MIKROOKOLÍ PODNIKU

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou navzájem nahrazovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty jako jsou například dodavatelé nebo zákazníci podniku.

Při analýze mikrookolí je úkolem manažerů analyzovat konkurenční síly a odhalit příležitosti a hrozby v podnikání.

4.1 PORTERŮV model 5 konkurenčních sil



Obr. 3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti konkurenčních silách. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví. [2] Těmito silami se rozumí:

4.1.1 Ohrožení nově příchozími firmami do odvětví

Noví konkurenti vstupují na rostoucí trh tehdy, když je na něm dosahováno nadprůměrných zisků a zároveň je snadné vstoupit do daného oboru. [1]

Rychlost vstupu nových firem na trh ovlivňují dva typy bariér:

1. Bariéra strategická – existující výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní, například v cenové válce mohou využít volnou kapacitu,

kteřou si pro tuto chvíli udržovali nebo použijí nové technologie, které do této chvíle zadržovali. [6]

2. Bariéra strukturální – zde se jedná o nezbytné tržní investice pro získání místa na trhu a vejítí do povědomí zákazníků, vybudování výrobní kapacity z důvodů dosažen optimálních výrobních nákladů a nedostatek zkušeností a přístupu k informačním kanálům. [1]

Míra hrozby vstupu nových konkurentů odvětví podniku na trh závisí hlavně na tom, jaké existují další bariéry vstupu do tohoto oboru:

- diferenciace výrobků,
- očekávaná reakce od existujících firem,
- existence značných nákladových výhod plynoucích ze zkušeností,
- preference obchodní značky a loajalita zákazníka znesnadňují novým vstupujícím na trh získat zákazníky nynějších dodavatelů,
- kapitálové požadavky,
- činnosti a politika státu – tarifní a netarifní překážky, bezpečnost státu, patenty, aj.,
- přístup k distribučním kanálům. [5]

4.1.2 Zákazníci

Jako jeden ze zainteresovaných skupin má odběratel zájem na dobrých obchodních podmínkách tak, aby pokud možno mohl ovlivňovat nebo určovat podmínky spolupráce s dodavatelskou firmou. [5]

Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

1. Počet zákazníků – zákazníci mají větší vliv, jestliže je jich méně a jsou jednotní, aby mohli prosazovat své zájmy,
2. Stupeň koncentrace zákazníka – výskyt malého počtu zákazníků na trhu nakupujícího relativně velké množství výrobků zlepšuje jejich vyjednávací pozici,
3. Nebezpečí zpětné integrace – integrace dodavatelů způsobená tlakem zákazníků vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce klesá,
4. Stupeň diferenciace produktu – odběratel, který nemá jinou možnost, než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání.
5. Citlivost na kvalitu výrobku – pokud zákazník preferuje určitou kvalitu produktu, na trhu vyhrává ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby. [6]

4.1.3 Dodavatelé

Dodavatel je vedle odběratele významným článkem celého podnikatelského procesu organizace. Dodavatelé mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se musí odběratel řídit, a disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, vymohl změnit dodavatele. [6]

Síla dodavatele, která zvyšuje cenu a tím zmenšuje risk nakupujícího, je závislá na následujících faktorech:

- jaká je vzdálenost dodavatele od volné konkurence,
- nakupující podnik není důležitým zákazníkem,
- vstup je z nějakého hlediska pro kupujícího důležitý,
- nakupující podnik je monopolista nebo oligopolista,
- existence hrozby, že odběratelský podnik může uskutečnit zpětnou vertikální integraci,
- dodavatelský podnik může koupit podnik odběratelský,
- příslušné výrobky dodavatele jsou jedinečné je do té míry, pokud je pro kupujícího obtížné či nákladné přejít od jednoho dodavatele ke druhému. [5]

4.1.4 Substituty

Substitut je takový výrobek, který má vlastnost funkční náhrady již existujících výrobků a uspokojuje zákaznickou potřebu. Tyto substituční výrobky jsou větším nebezpečím pro dodavatele za předpokladu, že:

- poměr ceny a kvality se zvyšuje,
- kupující flexibilně reagují na nabídku,
- kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek. [1]

Pokud se cena nebo výkon náhražky, nebo také obojí stane pro kupující přitažlivější, někteří z nich budou v pokušení odvrátit svou přízeň od firem v oboru. Firmy v oboru

budou předcházet takovým substitutům, které představují reálnou hrozbu tak, že nebudou zvyšovat ceny a budou vyvíjet nebo zdokonalovat své produkty a služby.

Konkurence substitutů je ovlivněna tím, jak je snadné, aby kupující koupil substitut.

Jak je podnik ziskový a úspěšný závisí také na dostupnosti, kvalitě a nákladech na substituty jejich výrobků. Stratégové proto musí zkoumat také chování podniků, které tyto substituty vyrábějí. Jejich tlak se zvyšuje, pokud existují kvalitní substituty, s nízkou cenou a užitnou hodnotou.

Proto je důležité přezkoumat:

- zda existuje nějaký akceptovatelný substitut, a jaká je jeho cena,
- zda mohou být výrobky a služby rychle zaměnitelné za jiné,
- jestli podnik rozlišuje své produkty od konkurenčních substitutů,
- jaká je maximální akceptovatelná výše nákladů, která vede k přechodu zákazníků mezi jednotlivými dodavateli,
- jaká je kvalita nově nabízených produktů a služeb,
- zda existuje dostatečný inovační potenciál. [5]

4.1.5 Konkurenční rivalita

Soutěž mezi firmami, které podnikají ve stejném odvětví na trhu. Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice:

1. Stupeň koncentrace – ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje, vztahuje se na počet výrobců nebo značek a jejich podíl na trhu. Aktivita jednoho způsobí okamžitou reakci i u konkurence. V takové situaci firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
2. Diferenciace výrobků – při menší diferenciaci výrobků v oblasti kvality, tvaru a vlastností se konkurenční boj zeslabuje.
3. Změna velikosti trhu – při zvětšení trhu dochází k rychlému oslabení konkurence a klesá ostrost konkurenčního boje
4. Struktura nákladů – cena výrobků, která kompenzuje variabilní náklady, zvyšuje fixní náklady dodavatelů.

5. Rostoucí výrobní kapacita – ostrá konkurence vzniká tehdy, pokud je nárůst trhu menší, než je nárůst výrobních kapacit,
6. Bariéra vstupu – konkurence se zvyšuje ve chvíli, kdy je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu. [1], [6]

Jednotlivé složky konkurenčního okolí:

- počet konkurentů, kteří působí v oboru firmy, zda jejich počet roste nebo klesá,
- chování pracovníků a jejich organizace; jaký je rozdíl mezi podniky v oboru ve strategických a personálních přístupech,
- jaký je postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu,
- jaká je jejich velikost, finanční síla, systém vedení,
- je přístup na tento trh lehký nebo jej komplikují legislativní předpisy,
- náklady odchodu z oboru; co je levnější – odchod z obchodu nebo setrvání a soutěžení,
- jaká je využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů,
- zákazníci nevidí rozdíly mezi výrobky podniku a ostatních výrobců,
- jaká je poptávka po produktu – je vyšší nebo nižší, jak rychle roste nebo klesá trh?
- je obor lukrativní?
- jaký je výsledek rozboru silných a slabých stránek. [5]

4.2 SWOT analýza – volba mezi podnikovými a tržními klady a zápory

SWOT analýza dnes ve strategické praxi podniků zaujímá velmi význačné postavení. Pomocí ní analyzují klady a zápory podnikového a tržního potenciálu, doslova silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby nebo rizika na trhu a tvoří strategie pro budoucí způsoby řízení podniku, které budou buď zachovány, nebo zlepší jeho konkurenční postavení. [3], [10]

Dobrá strategie je taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

I když se v mnohých publikacích uvádí, že směrné jsou silné a slabé stránky podniku, které přichází v úvahu, a zároveň i příležitosti a hrozby z okolí, je zřejmé, že faktory se budou lišit podnik od podniku a budou se také lišit v závislosti na tom, do jakého odvětví daný podnik patří a v jakém stadiu cyklu životnosti se toto odvětví nachází.

4.2.1 Silné a slabé stránky organizace (Strengths and Weaknesses)

Vedle okolí organizace, které je velmi silným faktorem, jenž ovlivňuje tvorbu strategie, firmy musí brát v úvahu i silné a slabé stránky organizace a také její vnitřní zdroje v následujících oblastech:

- finanční síla organizace,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy nebo výrobku, atd.

4.2.2 Hrozby a příležitosti budoucího okolí (Threats and Opportunities)

Při analýze hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makrookolí, tak mikrookolí:

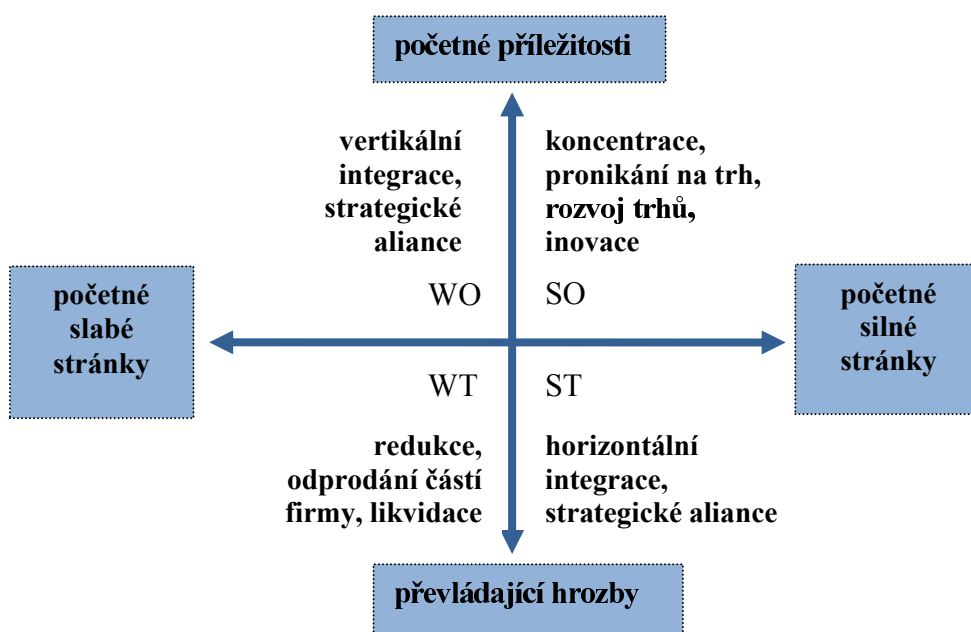
- vysoká diferenciace v odvětví,
- státní regulace,
- know-how, které je v odvětví využíváno,
- počet konkurenčních firem, stejně velké konkurenční firmy,
- pomalý růst v odvětví,
- hrozba substitučních výrobků,
- hrozba vstupu nového výrobce.

Příležitosti můžeme ve většině případů chápat buď jako ty, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, nebo jako rozvojové příležitosti, které vyplývají z okolí. V dalším případě bude charakter příležitostí závislý na tom, jestli půjde o odvětví ve fázi zralosti, sestupu nebo zda půjde o mezinárodní nebo globální trhy.

Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy následně vznikají různé varianty strategického chování, a vždy musíme brát v potaz budoucí vývoj, proto musíme zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů.

Bez ohledu na organizační úroveň, na které je SWOT analýza aplikována, můžeme určit takzvanou:

- ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické příležitosti a malé ohrožení;
- nebo spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení;
- či vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením;
- anebo znepokojující podnikatelskou jednotku, která má malé příležitosti a velká ohrožení.



Obr. 4 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

Dle charakteru odvětví a kombinací vnitřních a vnějších stránek si pak organizace nebo její organizační složky volí různé typy strategií, které vycházejí ze 4 zjednodušených přístupů:

- a) přístup S – O »»»» využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,
- b) přístup W – O »»»» snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,
- c) přístup S – T »»»» využívat silných stránek k eliminaci hrozeb,
- d) přístup W – T »»»» snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Tyto přístupy mohou organizace využít při koncipování konkrétních strategií dalšího chování nebo její části a můžeme je charakterizovat např. v matici (viz Obr. 4). [10]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MND GAS STORAGE A. S.



Společnost MND Gas Storage a.s., dále jen MND GS se zabývá výstavbou a provozováním podzemních zásobníků plynu (PZP nebo ZP) s vysokou flexibilitou a plně automatizovaným systémem řízení.

Společnost je součástí skupiny MND, která se v ČR zabývá průzkumem, vyhledáváním a těžbou ropy a zemního plynu na území České republiky i ve světě.

Skupina MND má již více než devadesátiletou tradici těžby ropy a zemního plynu na území jižní Moravy. První úspěšné vrty se datují kolem roku 1915 v oblasti tzv. Vídeňské pánve, která představuje i v současnosti nejrozsáhlejší území s nalezišti ropy a zemního plynu na našem území.

V posledních letech se společnost zaměřuje především na dotěžování stávajících ložisek a vyhledávání nových nalezišť pomocí nejmodernějších technologií, které jsou maximálně šetrné ke svému okolí. (mnd.cz, gasstorage.cz)

Další činnosti společnosti MND Gas storage a.s.:

- provádění přípravných prací na konverzi současných ložisek na nové zásobníky plynu
- vlastní a provozuje virtuální ZP Uhřice - struktura Uhřice JIH od roku 2012
- je držitel certifikátu environmentálního systému řízení dle ČSN EN ISO 14001
- je držitel licence na uskladňování plynu
- člen ČPS, IGU

5.1 Nabízené služby

- Roční smlouva o uskladňování plynu s pevným výkonem
- Měsíční smlouva o uskladňování plynu s pevným výkonem
- Denní smlouva o poskytnutí přerušitelného výkonu
- Denní skladovací kapacita s pevným výkonem

5.2 Skladovací struktury

Ke skladování plynu společnost využívá zásobník plynu, který byl uveden do provozu v roce 2001 s využitím nejmodernějších



technologií. Pro navýšení množství skladovaného plynu společnost v letech 2011 a 2012 rozšířila ZP v Uhřicích o skladovací strukturu Uhřice JIH, čímž byla navýšena skladovací kapacita až na 280 mil. m³ a denní těžební výkon dosáhl 12 mil. m³.

Kapacita ZP je alokována standardním způsobem prostřednictvím elektronických aukcí v souladu s energetickým zákonem a vyhláškou o pravidlech trhu s energiemi.

5.3 Rozvoj ZP - kapacita a výkony

Rozvoj ZP zahrnuje plánované navýšení skladovací kapacity virtuálního zásobníku a zvyšování denních vtláčecích a těžebních výkonů viz tabulka níže (viz Tab. 1). [19]

Tab. 1 Plánované navýšení PZP

Rok	Provozní objem (mil. m ³)	Max. těžební výkon (mil. m ³ /den)	Max. vtláčecí výkon (mil. m ³ /den)
2010	180	6.0	2.7
2011	160	6.0	2.7
2012	215	7.7	3.5
2013	225	8.2	4.0
2014	235	8.7	4.5
2015	245	9.3	5.1
2016	255	10.4	5.4
2017	280	12.0	5.4
2018	280	12.0	5.4
2019	280	12.0	5.4

6 PŘEDSTAVENÍ KONKURENCE

Mezi největší konkurenty MND GS bezesporu patří následující společnosti podnikající ve stejném oboru na trhu.



6.1 RWE Gas Storage s. r. o.

Společnost RWE Gas Storage s. r. o., dále jen RWE GS, patří do koncernu RWE jenž je třetí největší energetickou skupinou v Evropě.

RWE GS vznikla vyčleněním ze společnosti RWE Transgas, a.s. dne 1. května 2007. Zajišťuje mezinárodní přepravu zemního plynu přes ČR a sousední trhy (produkt GATRAC) a vnitrostátní přepravu zemního plynu partnerům na území ČR. Je největším provozovatelem podzemních zásobníků plynu v České republice. Celkem provozuje 6 zásobníků plynu na principu virtuálního zásobníku plynu s celkovým provozním objemem přesahujícím 2,6 mld. m³. Provozuje více než 3600 km plynovodů. Ročně přepraví 40 miliard m³ zemního plynu (z toho cca 25 % pro domácí spotřebu), dále provozuje tři hraniční předávací stanice, pět kompresních stanic a téměř stovku předávacích stanic do vnitrostátních distribučních soustav a zaměstnává více než 500 zaměstnanců.

Společnost je držitelem výhradní licence pro přepravu plynu (TSO) v České republice. Je členem ENTSOG, GIE, EASEE-gas, Marcogaz, České plynárenské unie a Českého plynárenského svazu.

Společnost vznikla 1. dubna 1971 jako národní podnik Tranzitní plynovod Praha (Transgas). V následujících dvou letech byly vybudovány a uvedeny do provozu tři kompresní stanice a cca 1100 km plynovodů, a společnost Transgas byla hodnocena s velkým uznáním v evropském měřítku.

Kromě výstavby a provozu plynárenské přepravní soustavy v ČR se společnost Transgas zapojila jako hlavní dodavatel také do výstavby plynárenské infrastruktury v zemích bývalého Sovětského svazu (zejména v Rusku, na Ukrajině a v Kazachstánu). V letech 1975 až 1998 investovala více než 70 miliard Kč (2,8 miliardy EUR), vybuodovala a uvedla do provozu 1200 km plynovodů, devět kompresních stanic a vystavěla opravárenská střediska a další související infrastrukturu (byty, nemocnice, mateřské školky a jiná technická zařízení). [23]



6.2 SPP STORAGE a. s.

Společnost SPP Storage, s.r.o. je provozovatelem podzemního zásobníku plynu v Dolních Bojanovicích.

Společnost vznikla původně pod obchodní firmou SPPB (Slovenský plynárenský priemysel Bohemia) s. r. o., dne 18. 3. 2011. Na společnost SPP Storage, s. r. o. přešla v důsledku odštěpení a následného sloučení ke dni 1. 9.

2011 část společnosti SPP Bohemia a. s., související s provozováním podzemního zásobníku plynu v Dolních Bojanovicích. Od tohoto dne je tedy společnost SPP Storage, s. r. o. jediným oprávněným provozovatelem tohoto zásobníku.

Podzemní zásobník plynu v Dolních Bojanovicích byl vybudován společností SPP Bohemia a. s. v roce 1999 na jedné z nejvýznamnějších ropo-plynových lokalit v České republice. Jeho výstavba probíhala v několika etapách, kdy byly v souladu s požadovaným nárůstem skladovací kapacity připojovány další ložiskové objekty.

Jediným společníkem společnosti SPP Storage, s. r. o. je společnost Slovenský plynárenský priemysel a. s., která se jakožto největší dodavatel plynu ve Slovenské republice, od roku 1997 (od 30. 7. 2010 jako 100% akcionář) majetkově podílela i na společnosti SPP Bohemia a. s – původnímu vlastníkovu zásobníku plynu v Dolních Bojanovicích.

Skladovací kapacita zásobníku je 576 mil. Nm³ (6117 GWh).

V současné době SPP Storage nenabízí volnou skladovací kapacitu. Skladovatel však umožňuje ukladatelům sekundární převod či přenechání rezervované skladovací kapacity. [24]



6.3 NET4GAS s. r. o.

Společnost NET4GAS je držitelem výhradní licence pro přepravu plynu (TSO) v České republice. Provozuje více než 3600 km plynovodů a její přepravní soustava je zárukou bezpečnosti a spolehlivosti, provozní dokonalosti a inovativních řešení, které respektují její závazek vůči budoucím generacím.

Společnost zajišťuje mezinárodní přepravu zemního plynu přes Českou republiku a sousední trhy (produkt GATRAC), vnitrostátní přepravu zemního plynu partnerům na území České republiky, pružnou, na poptávku orientovanou přepravní soustavu a související obchodní a technické produkty a služby.

Společnost je držitelem výhradní licence pro přepravu plynu (TSO) v ČR, je členem ENTSOG, GIE, EASEE-gas, Marcogaz, České plynárenské unie a Českého plynárenského svazu. Provozuje tři hraniční předávací stanice, pět kompresních stanic a téměř stovku předávacích stanic do vnitrostátních distribučních soustav. Poskytuje dostatečné přepravní kapacity pro domácí a zahraniční poptávku. Zaručuje všem obchodníkům se zemním plynem rovný a transparentní přístup k přepravní soustavě.

Ročně přepravuje 40 miliard m³ zemního plynu (z toho cca 25 % pro domácí spotřebu). Zaměstnává více než 500 zaměstnanců. Je největším soukromým firemním dárcem v oblasti ochrany přírody v ČR.

V reakci na trendy na evropském trhu se zaměřuje na diverzifikaci zdrojů zemního plynu a posilování kapacity a flexibility přepravy, na další rozvoj přepravní soustavy v ČR na vytváření přeshraničních propojů a kapacitních produktů. Přispívá tak k úsilí o vytvoření konkurenceschopného evropského trhu s plynem. S ohledem na provozní dokonalost jako jednu z jejích klíčových priorit klade společnost velký důraz na neustálou modernizaci její přepravní soustavy, využívání nejmodernějších technologií a na proaktivní roli při vytváření budoucího modelu evropského trhu s plynem.

Její inovativní produkty a služby zabezpečují stávající a nové obchodní oblasti a podporují její pozici na trhu, na kterém chce být zákazníky vyhledávaným partnerem. [20]

7 ANALÝZA A POROVNÁNÍ KONKURENCE

V následující tabulce (viz Tab. 2) je porovnání analyzované společnosti MND GS a. s. s její konkurencí.

Tab. 2 Srovnání s konkurencí

	MND GAS STORAGE a.s.	RWE GAS STORAGE s.r.o.	SPP STORAGE a.s.	NET4GAS s.r.o.
Rok vzniku	2007	2007	2011	1971
Činnosti	<ul style="list-style-type: none"> výstavba a provozování podzemních zásobníků plynu s vysokou flexibilitou a plně automatizovaným systémem řízení. provádění přípravných prací na konverzi současných ložisek na nové ZP provozování virtuálního ZP Uhřice 	<ul style="list-style-type: none"> provozovatel podzemních zásobníků plynu v ČR, provozuje celkem 6 ZP na principu virtuálního zásobníku plynu s celkovým provozním objemem přesahujícím 2,6 mld. m³ zvyšuje kvalitativní i kvantitativní parametry svých zásobníků 	<ul style="list-style-type: none"> provozovatel podzemního zásobníku plynu 	<ul style="list-style-type: none"> provozovatel více než 3600 km plynovodů
Skladovací kapacity	225 mil. m ³	2,5 mld. m ³	576 mil. m ³	2,5 mil. m ³
Poskytované služby	<ul style="list-style-type: none"> roční smlouva o uskladňování plynu s pevným výkonem měsíční smlouva o uskladňování plynu s 	<ul style="list-style-type: none"> služby spojené s uskladněním plynu v PZP, jak kombinací provozního objemu, těžební a vtláčecké kapacity, tak i samostatně. služby spojené se 	<ul style="list-style-type: none"> roční skladovací kapacita s pevným výkonem, roční skladovací kapacita s pevným výkonem na novou 	<ul style="list-style-type: none"> přeprava plynu - plně nebo částečně určený plyn pro spotřebu konečných zákazníků v ČR

Poskytované služby	pevným výkonem	sklado-váním plynu, např. možnost převodu či přenosu sjednané skladovací kapacity.	skladovací kapacitu,	
	<ul style="list-style-type: none"> • denní smlouva o poskytnutí přerušitelného výkonu • denní skladovací kapacita s pevným výkonem 	<ul style="list-style-type: none"> • pevná skladovací kapacita (bundle) • samostatný pevný těžební nebo vtláčecí výkon • dodatečný přerušitelný těžební nebo vtláčecí výkon • dočasný provozní objem • garantované protisměrné výkony 	<ul style="list-style-type: none"> • měsíční skladovací kapacita s pevným výkonem, • denní skladovací kapacita s pevným výkonem, • denní skladovací kapacita s přerušitelným výkonem. 	<ul style="list-style-type: none"> • tranzitní přeprava plynu - doprava plynu přepravní soustavou z hraničního vstupního bodu do hraničního výstupního bodu bez přístupu na virtuální bod. Plyn není určen pro spotřebu konečných zákazníků v ČR.
Součást holdingu	MND (KKCG)	RWE	SPP	RWE
Získané certifikáty	<ul style="list-style-type: none"> • certifikát environmentálního systému řízení dle ČSN EN ISO 14001, • licence na uskladňování plynu, • Člen ČPS, IGU 	<ul style="list-style-type: none"> • člen GSE (Gas Storage Europe) 	<ul style="list-style-type: none"> • ČSN EN ISO 9001:2009, 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. • politika IMS 	<ul style="list-style-type: none"> • výhradní licence pro přepravu plynu (TSO) v ČR • Člen ENTSOG, GIE, EASEE-gas, Marcogaz, České plynárenské unie a Českého plynárenského svazu.

8 SLEPTE ANALÝZA

SLEPTE analýza nám dá jasné odpovědi, do jaké míry ovlivňují její faktory analyzovanou společnost MND Gas Storage a. s.

8.1 Sociální faktory

V dnešní době, kdy na trhu chybí dostatek technicky vzdělaných lidí, společnost ve velké míře ovlivňuje počet kvalifikovaných pracovních sil s požadovaným vzděláním, schopnostmi a dovednostmi. S tímto firma neměla nikdy velký problém, jelikož spolupracuje s Vysokou školou Báňskou v Ostravě, jejíž studenti po dobu studia nebo po jeho ukončení mohou získat praxi nebo stálé zaměstnání ve firmě. Ani daleké bydliště není překážkou, jelikož společnost vlastní ubytovnu a svým zaměstnancům zde nabízí ubytování za výhodné ceny.

Navíc, sídlo firmy se nachází v hraničním městě se Slovenskem, a pokud právě společnost nenajde vhodného zaměstnance v regionu, zaměstná pracovníky i ze sousední republiky, mnoho z jejich obyvatel také studuje na VŠB v Ostravě.

Nezaměstnanost je dnes rozsáhlý problém nejen v celé republice, ale především v našem regionu a společnost je zde velmi významným zaměstnavatelem. Jak se podnik rok od roku vyvíjí, počet jejích zaměstnanců se průběžně zvyšuje s počtem nových investic, projektů a potřebou nových pracovních míst, které tyto investice s sebou přináší, a to v době, kdy jiné velké firmy ve městě zkrachovaly a přestaly vyrábět, je velkou výhodou nejen pro zdejší obyvatele, kteří si zde v dnešní době velmi obtížně hledají práci.

V tabulce níže (viz Tab. 3) je vývoj míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity v České Republice v loňském roce.

Tab. 3 Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity v ČR [14]

Ukazatel	4. čtvrtletí 2011	1. čtvrtletí 2012	2. čtvrtletí 2012	3. čtvrtletí 2012	4. čtvrtletí 2012
Míra zaměstnanosti	54,5	53,9	54,5	54,9	54,8
Míra nezaměstnanosti	6,4	7,1	6,7	7,0	7,2
Míra ekonomické aktivity	58,2	58,1	58,4	59,0	59,1

Celkový pohled obyvatelstva na organizaci je takový, že firma sice je významným zaměstnavatelem v regionu, ale někteří lidé by nemuseli souhlasit s tím, pokud by se rozhodla vystavět nový zásobník plynu v blízkosti jejich bydliště, což by mohlo rušit klid obyvatel nejen v noci, ale i ve dne a stavba by mohla hyzdit okolí v blízkosti domů, ale také by se zvýšil provoz a celková doprava v okolí jejich bydliště.

8.2 Legislativní faktory

Důležitým faktorem, který společnost ovlivňuje ve velké míře, je zákon o ochraně životního prostředí, protože firma do něj svou těžbou zasahuje, proto musí při své činnosti dodržovat velké množství pravidel a zákonů.

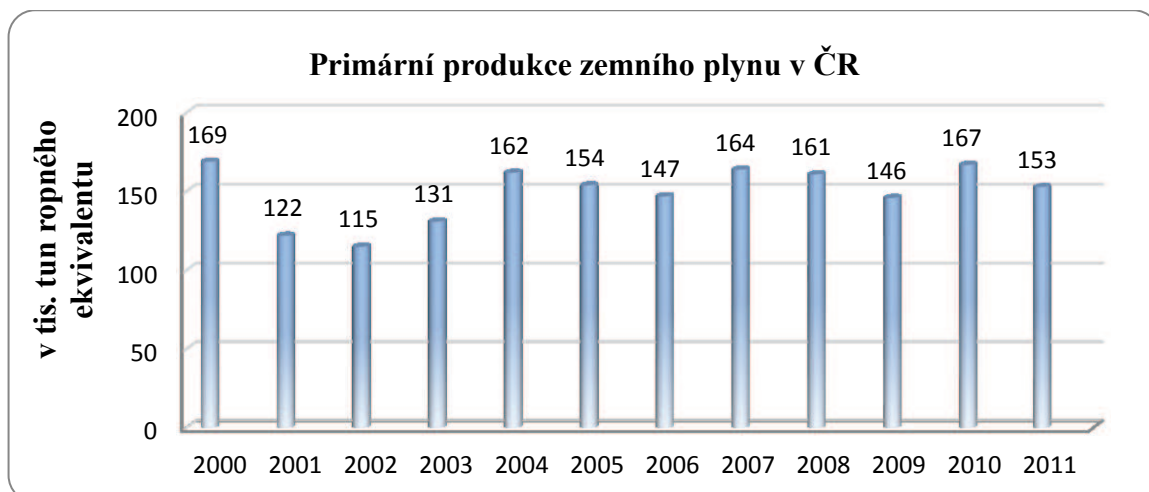
Právní úprava pracovních podmínek (BOZP) upravuje, aby při vykonávání práce byla dodržována přísná pravidla bezpečnosti práce, na která ve firmě dohlíží bezpečnostní technik, který pravidelně kontroluje a upravuje dle aktuálnosti a úprav zákonů pravidla bezpečnosti práce, která zaměstnanci musí dodržovat při výkonu své práce.

Důležitým faktorem je i zdravotní a bezpečnostní zákon. Zaměstnanci pravidelně podstupují lékařské prohlídky, aby bylo zamezeno poškození zdraví zaměstnanců a jejich celkového zdravotního stavu při vykonávání zátěžové práce (v noci, v chladu, za každého počasí, ve ztížených podmínkách, atd.) a dále aby bylo jisté, že jsou i nadále schopní pracovat v takovém provozu.

Stát reguluje hospodářství antimonopolním zákonem, antimonopolní úřad kontroluje hospodaření a činnosti firem a reguluje množství vytěženého plynu na určitém místě za určitý čas. Zamezuje kartelovým dohodám, které mají za cíl omezit přirozenou soutěž, rozdělit si a ovládnout trh a také aby byl firmám zajištěn pravidelný zisk bez rizik a nejistot vyplývajících z konkurenčního boje a bez nutnosti investovat do dalších inovací. Taková dohoda také zajišťuje pozici na trhu a výhodu oproti konkurentům.

Dále brání dohodám o rozdělení trhu, na němž by si soutěžitelé nekonkurovali, trh by se nevyvíjel a stagnoval. Takovým jednáním si soutěžitelé udržují pozici na trhu a brání vstupu nových konkurentů. [25]

Při současné těžbě by měla stávající ložiska zemního plynu na území ČR vydržet až do roku 2060. Na následujícím grafu (viz Graf 1) je znázorněna produkce zemního plynu v ČR.

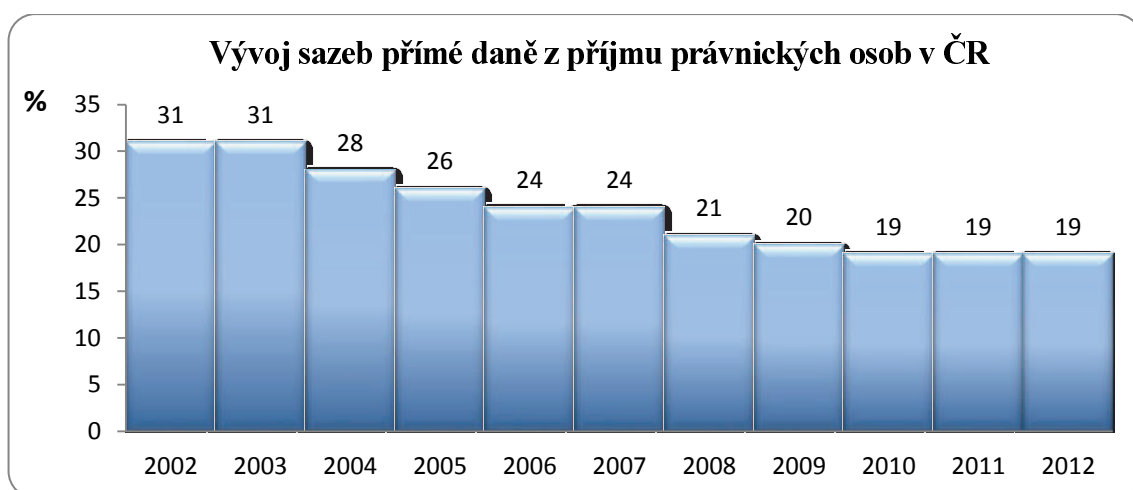


Graf 1 Primární produkce zemního plynu v ČR (v tis. tun ropného ekvivalentu) [15]

8.3 Ekonomické faktory

Mezi faktory, které ovlivňují společnost lze jistě uvést daňovou zátěž podniků, daň z příjmů právnických osob, která se průběžně snižuje, umožňuje firmám vložit volné finanční prostředky do nových investic nebo inovací starých a nefunkčních strojů, případně jimi mohou odměnit své zaměstnance.

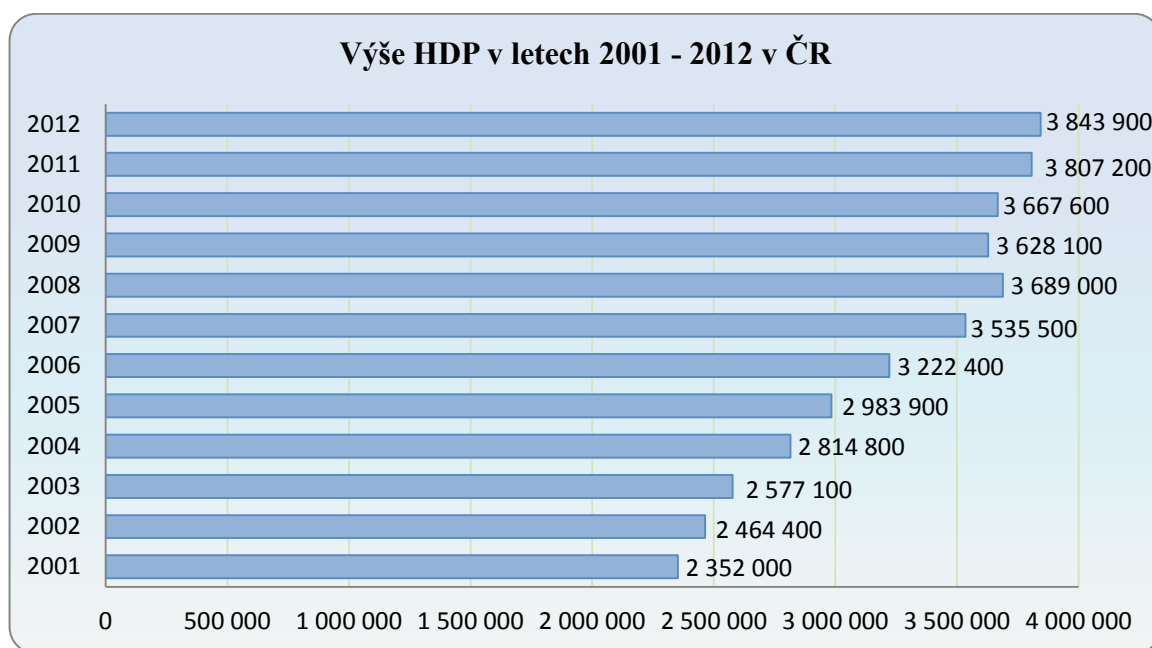
Na následujícím grafu (viz Graf 2) je zobrazen vývoj přímé daně z příjmu právnických osob v ČR za posledních 10 let.



Graf 2 Vývoj sazeb přímé daně z příjmu právnických osob v ČR (v %) [13]

Hospodářský růst, devalvace a také míra inflace, která má ve 2. čtvrtletí roku 2013 hodnotu 1,7 %, ovlivňují ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost zákazníků a také mají na podniky významný vliv, i co se týká rizik, která jsou s tím spojena. To se týká hlavně podniků, které jsou zapojeny do mezinárodního obchodu.

Na vývoji HDP v loňském roce 2012 (viz Graf 3) se podílela ekonomická recese, která se v průběhu roku mírně prohlubovala. Zapříčinila to jak klesající poptávka domácností po zboží a službách pro konečnou spotřebu, tak investorů po fixním kapitálu. Taková rozhodnutí nutí firmy snižovat své ceny, aby donutily zákazníky k opětovné koupi, což se projeví v poklesu jejich zisku.



Graf 3 Výše HDP v letech 2001 - 2012 v ČR (v mil.) [18]

8.4 Politické faktory

Stabilita vlády a politického prostředí země významně ovlivňuje ať již malé podnikatele nebo velké podniky v republice, a podle toho se tyto rozhodují, zda má vůbec cenu zde rozvíjet podnikání. Proto by vláda měla jednat tak, aby znovu nabyla důvěru u svých obyvatel a snažit si ji udržet.

Významnou informací pro podniky je také to, je-li vláda účastníkem obchodních dohod např. EU, NAFTA, ASEAN atd., jelikož tyto dohody a smlouvy mohou podnikům velmi často usnadnit vstup na zahraniční trhy a také určují, zda je vůbec možné zde začít vykonávat těžební činnost a za jakých podmínek.

Stát má různé obchodní vztahy s ostatními zeměmi a je důležité, jak se tyto vztahy vyvíjí proto, aby zdejší firmy měly možnost získávat licence pro těžbu na území jiných států, aby naše země nebyla stále závislá na dovozu plynu ze zahraničí, protože u nás se zásoby pomalu ale jistě ztenčují.

Zahraníční konflikty v jednotlivých zemích jsou pro společnost nebezpečné, především pro její dělníky, kteří v zahraničí pracují, protože zde pro ně existuje řada omezení a hrozeb v podobě možného únosu, atentátu či už jen v bránění činnosti těžby.

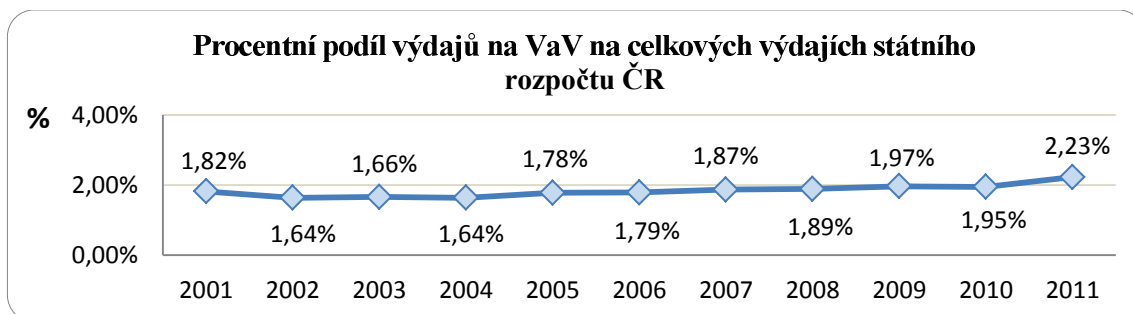
8.5 Technologické faktory

V době, kdy si každá společnost musí pořádně rozmyslet, jak naloží se svými penězi, nesmí se příliš soustřeďovat na nevýznamné inovace a musí stále hledat možnosti, kde ušetřit a kde vydělat.

Náklady na přírodní zdroje jako je ropa a zemní plyn se nezděrně zvyšují, protože jejich zásoby neustálou těžbou pomalu ubývají. Ekonomiky Číny a Indie silně rostou, což je důvodem vzestupu cen přírodních zdrojů. Růst cen však naráží na fyzické hranice v podobě půdy, dříví, zásob ropy a plynu, dodávek vody a dalších přírodních omezení. Všude tam, kde se tedy s přírodním zbožím a službami obchoduje, na trzích ceny stoupají. A tam, kde se s nimi neobchoduje (například s čistým vzduchem), nejsou výsledkem vyšší ceny, nýbrž znečištění a vyčerpávání zdrojů. [22]



Graf 4 Celkové výdaje státního rozpočtu ČR na výzkum a vývoj (v mld. Kč, 2001-2011)



Graf 5 Procentní podíl výdajů na VaV na celkových výdajích státního rozpočtu ČR [12]

Každá firma se musí rozhodovat, zda právě technologie, které při své činnosti používá, umožňují vyrábět kvalitní a levné produkty, a proto se musí neustále zajímat o nové pracovní metody a techniky, čímž by si zajistila také větší možnost získání licence k těžbě v některém ze zahraničních států.

Investicí do nových strojů a zařízení k těžbě a uskladnění plynu může ve výsledku dosáhnout ušetření nemalého množství peněz, když bude těžit rychleji a efektivněji a při skladování plynu nebude hrozit únik a škoda zamořením ovzduší, což by se firmě ve výsledku mohlo prodražit.

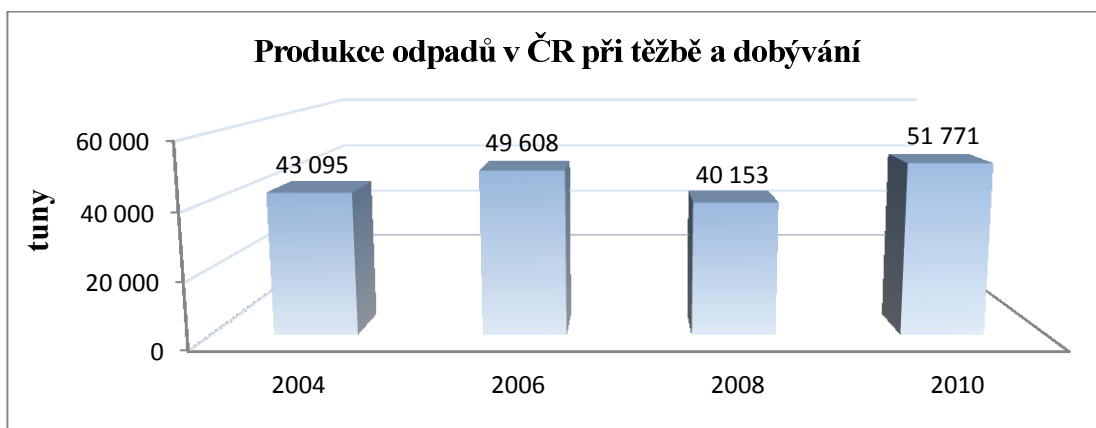
8.6 Ekologické faktory

V ekologii se klade vysoký důraz na ochranu životního prostředí, kterou tato společnost zásadně dodržuje. Při průzkumných a vrtných pracech je zřejmý zásah do přírody, proto se firma musí chovat tak, aby dodržovala pravidla dané zákonem o ochraně ŽP. Společnost je pravidelně kontrolována MŽP a již obdržela několik certifikátů pro dodržování podmínek při ochraně životního prostředí. Porušení těchto podmínek pro podnik znamená vysoké sankce, proto dělá vše pro to, aby tyto sankce platit nemusela.

Dále musí dodržovat přísná nařízení při ekologických likvidacích vrtů, staré těžební sondy a zbytky technologie, ohrožující svým technickým stavem životní prostředí, jsou postupně likvidovány a půda je vracena k původnímu využití.

Společnost také musí dbát na správné třídění, zpracování a recyklaci odpadů, aby nebylo životní prostředí ještě více zamořováno a zahlcováno odpadem, na tyto činnosti si najímá specializované firmy, které požadované služby poskytují.

Jak je možno vidět v uvedeném grafu níže (viz Graf 6), výše produkce odpadů v ČR při těžbě a dobývání se zvyšuje.



Graf 6 Produkce odpadů v ČR při těžbě a dobývání (v tunách) [16]

V tabulce (viz Tab. 4) jsou ve stručnosti shrnuty nejdůležitější faktory SLEPTE analýzy, které ovlivňují podnik.

Tab. 4 SLEPTE analýza podniku – faktory ovlivňující MND Gas Storage a. s.

S L E P T E	FAKTORY SOCIÁLNÍ	FAKTORY LEGISLATIVNÍ	FAKTORY EKONOMICKÉ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ dostatek kvalifikované pracovní síly s požadovanými schopnostmi a dovednostmi ▪ výše nezaměstnanosti v České republice, ▪ pohled obyvatelstva na organizaci, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zákon o ochraně životního prostředí, ▪ pracovní úprava pracovních podmínek, ▪ zdravotní a bezpečnostní zákon, ▪ antimonopolní zákon, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ daňové zatížení podniků, ▪ daň z příjmů právnických osob, ▪ hospodářský růst a inflace, ▪ výše HDP
	FAKTORY POLITICKÉ	FAKTORY TECHNOLOGICKO-TECHNICKÉ	FAKTORY EKOLOGICKÉ
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stabilita vlády, ▪ obchodní vztahy s ostatními zeměmi, ▪ výdaje vlády, ▪ zahraniční konflikty, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výše výdajů na výzkum průmyslu, v němž podnik působí a podpora vlády v této oblasti, ▪ nové pracovní metody a techniky a nové distribuční mechanismy, ▪ náklady na přírodní zdroje, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ochrana životního prostředí dle § o ochraně životního prostředí, ▪ nařízení o ekologické likvidaci vrtů, ▪ třídění odpadů,
A N A L Ý Z A			

9 PORTERŮV MODEL 5 KONKURENČNÍCH SIL

Při podnikání musí každá firma sledovat jak své konkurenty, tak chování svých zákazníků, jak se vyvíjí ceny produktů a služeb v oboru, kde podniká, ale také, jaké dodavatele si vybere, aby za jejich služby neplatila víc, než je nutné a ušetřené peníze mohla investovat efektivněji, například do rozvoje nových technologií nebo nákupu nových strojů a zařízení.

9.1 Ohrožení nově příchozími firmami do odvětví

Vzhledem k tomu, že pro vstup na daný trh je potřeba vysokých vstupních nákladů, tedy pokud by se firma chtěla věnovat uceleným činnostem, včetně vyhledávání, průzkumu, těžby a uskladnění zemního plynu, mohla by na náš trh expandovat spíše zahraniční firma, pro niž by byla idea na podnikatelskou činnost u nás lákavá, vzhledem ke zdejšími cenovými relacím, a která by mohla přijít se zajímavější nabídkou pro zákazníky, kteří by jistě ocenili více služeb spojených v souvislosti s prodejem a uskladněním plynu.

9.2 Zákazníci

Každý podnik, který chce uspět na trhu, by si měl předcházet své potenciální zákazníky a pečovat o ty stávající. Dosáhnout toho může výhodnějšími cenami oproti konkurenčním firmám, protože cena je někdy více rozhodující než například ověřená značka dodavatele.

V dnešní době to platí dvojnásob. Lidé stále hledají způsoby, kde a jak ušetřit, proto cena výrobku nebo služby patří k nejvíce sledovaným činitelům, díky kterým se zákazník rozhoduje, u kterého dodavatele nakoupí.

V České republice jsou ceny zemního plynu pravidelně regulovány státem, takže konkurenti nabízí zákazníkům podobné cenové nabídky, ale i zde se dá při podrobnějším průzkumu výrazně ušetřit. V dnešní době také existují balíčky služeb, kdy se k prodeji plynu přidává ještě prodej elektřiny a dalších energií jak do domácností, tak do podniků a konkurující si společnosti nabízí svým zákazníkům další slevy, například slevu v podobě uzavření smlouvy na delší dobu, dle množství odebíraného plynu, atd.

Podle množství odebíraných služeb a trvání smlouvy se pak odvíjí další možnosti vyjednávání o ceně a podmínkách smlouvy.

9.3 Dodavatelé

Při výběru dodavatele záleží tedy především na celkové ceně, ale v neposlední řadě také na tom, co všechno je v ceně obsaženo, tedy jaké služby jsou v ní zahrnuty. Podnik zjišťuje, jaké služby dodavatel nabízí, jestli si některé výrobky nemůže vyrobit sám svépomocí, jaká je vzdálenost zvoleného dodavatele, jestli podnik je nebo není jeho významným zákazníkem, který u něj nakupuje pravidelně nebo poprvé, aby u něj mohl uplatňovat například slevu za věrnost.

Při výjimečných akcích, jako je například výstavba plynového potrubí nebo obnova kamerového systému je veřejně vypsáno výběrové řízení a dodavatelé jsou vybíráni na základě zaslaných cenových nabídek s projektovou dokumentací, jak místní, tak zahraniční, samozřejmě i zde hraje velkou roli již zmiňovaná cena, zkušenosti s požadovanými pracemi, předchozí zkušenost s dodavatelem, jestli poskytují balík kompletních služeb, nebo bude potřeba najmout si na dokončení projektu další firmu, atd. V době krize se dodavatelé předhánějí s výhodnějšími nabídkami. Každá firma se totiž co nejvíce snaží, aby nepřišla o stávající zákazníky, a navíc chce získat co nejvíce nových.

9.4 Substituty

Výroba substitutů zemního plynu zde není možná, jelikož zemní plyn je nejšetrnější ze všech neobnovitelných zdrojů energie a je nejčistší a nejbezpečnější mezi primárními palivy, je jediným primárním palivem, které lze bez nákladných úprav a energetických přeměn dovést přímo k zákazníkovi. Před dodáním do rozvodného systému je však třeba ho upravit (sušit, zbavovat mechanických nečistot a nežádoucích příměsí).

9.5 Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita v tomto oboru je velká, platí, že firmy se předhánějí, kdo dřív přijde na trh s výhodnější nabídkou, aby nalákal co největší množství nových zákazníků.

Na našem trhu existuje řada společností zabývajících se těžbou nebo skladováním plynu a jeho následným prodejem. Struktura konkurenčního okolí je charakterizována velikostí podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Rozdílné struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Rozsah rivality mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí je odrazem úsilí, které soupeřící podniky vkládají do snahy získat tržní pozice.

Počet konkurentů, kteří působí v oboru firmy, je v dnešní době značný, zákazníci si mohou vybrat z několika firem, odkud budou odebírat nebo si nechají uskladnit zemní plyn, jejich počet je v dnešní době stabilní a nijak výrazně se nehýbe, do České republiky se plyn stále z velké většiny dováží ze zahraničí, nejvíce z Ruska.

Postoj veřejnosti k tomuto trhu není velmi vřelý, jelikož ceny všech služeb se neustále zvyšují, na druhou stranu lidé tyto služby potřebují, někteří je využívají v domácnosti jak na vaření, ohřev vody, tak na celkové vytápění domů a bytů.

Přístup na tento trh není velmi snadný, neboť jej komplikují legislativní předpisy, dále také vstupní finanční náklady, tedy pokud se chce firma tomuto oboru věnovat se vším všudy, tedy od průzkumu, přes těžbu, dále skladování, včetně prodeje plynu.

Náklady na odchod z oboru jsou také vysoké, protože pokud chce firma podnikání zcela ukončit, musí vše rozprodat a nákladně ekologicky zlikvidovat všechny vrty a upravit půdu do původního stavu k dalšímu využití.

Dalo by se říct, že tento obor je lukrativní, protože zemní plyn má již dlouhou tradici využívání jak v domácnostech, tak i v podnicích a to k vytápění, vaření a ohřevu vody, i navzdory tomu, že se jeho cena neustále zvyšuje.

Stále více se také uplatňuje i v dopravě jako ekologické palivo, protože efektivně nahrazuje tradiční pohonné hmoty. Na rozdíl od nafty a benzínu motory, které spalují zemní plyn, produkují minimum škodlivých exhalací a určitě i v budoucnu se jeho využití v tomto odvětví bude zvyšovat.

10 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI MND GAS STORAGE A. S.

SWOT analýza je ve firmách hojně využívána k odhalení silných a slabých stránek a k představení příležitostí a hrozeb, které mohou ve velké míře ovlivňovat jejich další chování.

V následující tabulce (viz Tab. 5) jsou ve stručnosti popsány nejdůležitější faktory, které ovlivňují analyzovanou společnost. Tyto faktory jsou obodovány dle důležitosti 1-5, přičemž 1 je nejméně a 5 je nejvíce bodů.

Tab. 5 Swot analýza MND Gas Storage a. s.

SILNÉ STRÁNKY (S)		SLABÉ STRÁNKY (W)	
→ dlouholeté zkušenosti v oboru,	5	→ vysoké investice do projektů a průzkumných vrtů,	3
→ know-how společnosti,	4	→ možnost ztráty investovaných peněz v případě neúspěšného nálezu plynu,	5
→ špičkoví pracovníci,	5	→ nákladné ekologické likvidace všech vrtů,	2
→ vysoká úroveň managementu,	4	→ cena zemního plynu ovlivněna hospodářskou situací ve světě,	2
→ finanční síla organizace,	3	→ marketingová aktivita u prodeje zemního plynu domácnostem	4
PŘÍLEŽITOSTI (O)		HROZBY (T)	
→ využívání nových technologií,	3	→ neschopnost nalézat nová ložiska plynu,	5
→ vyhledávání nových ložisek plynu,	5	→ vstup nového silného konkurenta na trh	3
→ možnost vstupu na nový trh,	5	→ rostoucí cena ropy a zemního plynu na světových trzích,	5
→ rozšíření nabídky, poskytování dalších služeb	4	→ zpomalení rozvoje odvětví	4

10.1 Silné a slabé stránky organizace (Strengths and Weaknesses)

Mezi silné stránky společnosti bezesporu patří dlouholeté zkušenosti v oboru a know-how. Společnost zaměstnává a i nadále vyhledává a spolupracuje se zkušenými pracovníky, má vysokou úroveň managementu, díky němuž se jí daří v podnikání.

Také silné zázemí mezinárodní skupiny a finanční síla organizace jsou velmi důležité k tomu, aby společnost byla schopná investovat do nových projektů, u kterých si ne vždy může být jistá úspěchem. Náklady na tyto projekty se pohybují v řádech mnoha milionů a firma vždy musí počítat s možným neúspěchem a ztrátou vložených finančních prostředků.

Za slabou stránku můžeme jistě uvést ubývající množství těženého plynu, kdy v dnešní době společnost dotěžuje stávající ložiska a musí stále vyhledávat nová naleziště. Průzkumy a zkušební vrty jsou velmi drahou záležitostí a společnost musí počítat s možnou ztrátou investovaných finančních prostředků a navíc s drahou ekologickou likvidací každého vrtu v případě neúspěšného nálezu.

V prodeji zemního plynu domácnostem by mohla společnost zlepšit své marketingové aktivity, které by jistě zaujaly větší množství nových zákazníků, než tomu bylo doposud, kdy se o nabídce prodeje zemního plynu dozvěděli pouze rodina a známí zaměstnanců.

10.2 Příležitosti a hrozby budoucího okolí (Threats and Opportunities)

Největší příležitostí pro firmu je nesporně využívání nových technologií, díky kterým může hledat nové možnosti, jak efektivně vyhledávat nová ložiska plynu, díky novým technologiím také může snižovat náklady na těžbu a skladování plynu.

Další příležitostí je možnost vstupu na nový trh díky poskytování dalších služeb, ne jenom skladování a prodej plynu. Nabídka nových služeb přinese růst počtu jejích zákazníků a tím i tržeb, z kterých může společnost financovat své další kroky a činnosti.

Hrozeb v tomto oboru můžeme uvést celé množství, ovšem největší hrozbou pro firmu by mohl být fakt, že po skončení dotěžení všech stávajících ložisek by firma nebyla schopná nalézat nová ložiska. To by ji nutilo investovat nemalé peníze do průzkumu a nakoupení drahých licencí pro těžbu v zahraničí.

Další hrozbou pro společnost je vstup nového silného konkurenta na trh, který by mohl zákazníkům nabídnout výhodnější nebo rozšířenější nabídku služeb, nižší ceny, čímž by mohl přilákat i dosavadní zákazníky firmy.

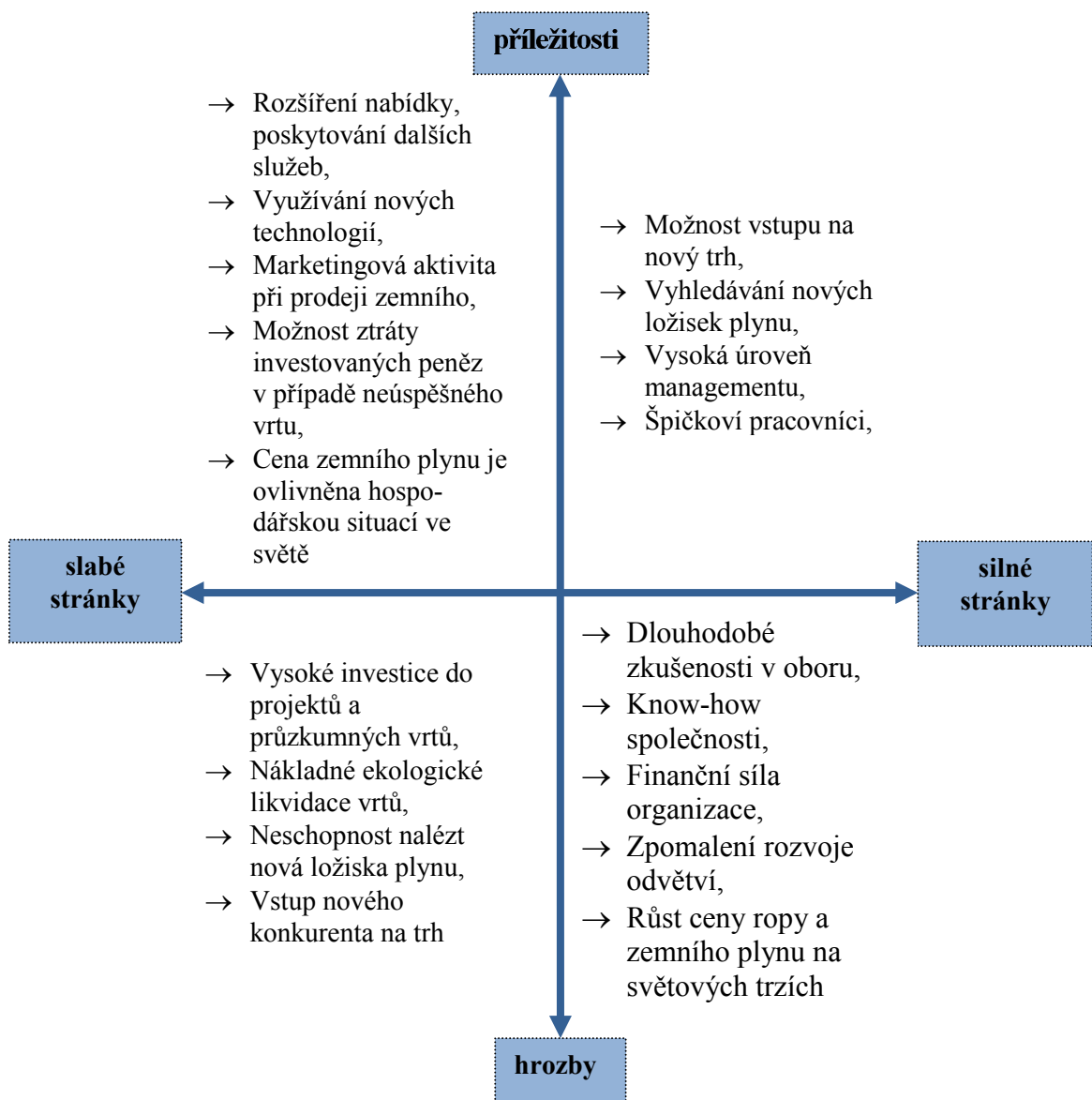
Firmu neustále ohrožuje i rostoucí cena ropy a zemního plynu na světových trzích, která by významně ovlivnila i cenu u nás v České republice a společnost by tak byla nucena

zdražovat své služby a to by mohlo vést ke ztrátě zákazníků.

Jako další hrozbu můžeme uvést zpomalení rozvoje odvětví v celém světě.

V určité míře podnik omezuje i státní regulace, která by upravovala například množství vytěženého plynu nebo místa, kde by mohl podnik hledat nová ložiska.

Firmy hojně využívají SWOT analýzu také při koncipování strategií a dalších kroků do budoucna. Na následujícím obrázku (viz Obr. 5) jsou znázorněny možnosti strategického chování firmy MND Gas Storage a. s.



Obr. 5 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií firmy MND Gas Storage a. s.

11 ZÁVĚRY PROVEDENÝCH ANALÝZ

V této kapitole jsou ve stručnosti popsány výsledky provedených analýz.

11.1 SLEPTE analýza

Firmu ovlivňuje počet kvalifikovaných pracovních sil s požadovaným vzděláním, schopnostmi a dovednostmi. Společnost je totiž úspěšná především díky zaměstnancům, kteří zde pracují a tak jim poskytují různé benefity, také se stará o jejich zdravotní stav.

Jelikož se společnost věnuje těžbě a skladování zemního plynu, musí respektovat zákony o ochraně životního prostředí, zákony o bezpečnosti práce svých zaměstnanců a také antimonopolní zákon, který kontroluje její hospodaření a činnost.

Daňové zatížení, které se průběžně snižuje, umožňuje firmě vložit volné finanční prostředky do projektů ve chvíli, kdy to podnik nejvíce potřebuje.

Obchodní dohody a vztahy s dalšími státy umožní podniku snadnější vstup na zahraniční trhy a také přináší možnost získat zde licenci pro těžbu.

Protože se náklady na přírodní zdroje zvyšují, musí firma využívat co nejlepší technologie a také se musí neustále vzdělávat v oblasti nových pracovních metod a technik.

V ekologii společnost klade vysoký důraz na ochranu životního prostředí, protože firma do něj svou činností citelně zasahuje a po skočení těžby musí vložit nemalé finanční prostředky do ekologické likvidace každého vrtu. Dle zákona musí také správně třídit a recyklovat odpad.

11.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Co se týká možnosti vstupu nového konkurenta na trh, hrozbu představují spíše zahraniční firmy, protože náklady pro vstup do odvětví jsou poměrně vysoké a v době krize, kdy se každá firma snaží spíše přežít, to je málo pravděpodobné.

Pokud firma nabídne lepší podmínky a ceny, může tak získat více zákazníků, než její konkurenti. Také je důležité nabízet další služby související s prodejem zemního plynu, jako je například zpracování celkové cenové nabídky a nabídka různých slev.

Při výběru dodavatele by se měla firma obracet na dodavatele, se kterými má již zkušenosti, dlouhodobě s nimi spolupracuje a je s nimi spokojená, aby předešla možným

nepříjemným překvapením v podobě například nesplnění přesně zadaných podmínek smlouvy.

Zemní plyn je nejčistší a nejbezpečnější primární palivo, takže se bez úprav přivádí přímo k zákazníkovi. Žádná možnost jeho substitutu zde nepřípadá v úvahu.

Firma by si však měla dávat pozor na rivalitu v oboru, protože firmy se předhánějí, kdo dřív přijde na trh s výhodnější nabídkou. A protože je zde řada společností zabývajících se těžbou, skladováním plynu a jeho prodejem, je tato rivalita veliká.

Počet konkurentů je značný, zákazníci si mohou vybrat své dodavatele z mnoha firem, jejich počet je však stabilní a nijak výrazně se nehýbe i kvůli již zmíněným vstupním nákladům nebo legislativním předpisům.

Náklady na odchod z oboru jsou také vysoké, firma by musela vše rozprodat a nákladně ekologicky zlikvidovat všechny vrty.

11.3 SWOT analýza

Při koncipování budoucích strategií se firma opírá především o její silné stránky, jako jsou například velmi ceněné dlouhodobé zkušenosti v oboru a know-how společnosti. Při rostoucích cenách zemního plynu na světových trzích a celkovém zpomalení rozvoje odvětví může firma využít svou finanční sílu, která jí pomůže nelehké období překonat. Díky schopnému managementu má firma možnost snadněji proniknout na nový trh a špičkoví pracovníci mohou snadněji vyhledávat nová ložiska zemního plynu, což přinese zisk nejen pro společnost. Marketingové oddělení firmy by mělo zlepšit aktivity v propagaci prodeje plynu do domácností, jelikož tato činnost je ve firmě nová, je potřeba na ni upozornit co nejvíce potenciálních zákazníků. Následně by firma mohla rozšířit portfolio nabídky a začít poskytovat další služby související s prodejem plynu.

Společnost by se měla zaměřit na nové technologie a využívat je co nejvíce, může tím šetřit své finance, ale také díky tomu může snížit možnost ztráty peněz v případě neúspěšného nalezení nového ložiska zemního plynu.

Největší hrozbou a také slabou stránkou je pro firmu to, že nebude schopna nalézat nová ložiska a bude tak přicházet o velké finanční prostředky, protože zkušební vrty patří mezi nejvíce nákladné investice a firma je pak musí ekologicky zlikvidovat, což jí stojí mnoho peněz.

12 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI MND GAS STORAGE, A. S.

Společnost MND Gas Storage se na počátku letošního roku začala zabývat novou činností a to prodejem plynu koncovým zákazníkům do domácností, které jej mohou využívat k vytápění svých domů a bytů, k vaření a ohřevu vody. Společnost nabízí roční smlouvy s výhodnými cenami v porovnání s konkurencí a od doby, kdy začala poskytovat tyto služby, k ní přišlo mnoho nových zájemců podepsat smlouvu.

Postupem času však zájemců ubývá, je to dáno tím, že společnost o své nové nabídce informovala pouze své zaměstnance prostřednictvím firemního intranetu, k ostatním lidem se tato informace vůbec nedostala, proto pokud chce firma získat více nových zákazníků, měla by zapracovat na marketingové propagaci nabízených služeb, aby se o nich dozvěděli i lidé, kteří nejsou z blízkého okolí podniku.

Celý holding má služební auta, jejichž počet se vzhledem k růstu a rozvoji společnosti neustále zvyšuje. Jsou hojně využívána každý den zaměstnanci, kteří je používají pro služební a další účely.

Firma pokud se snaží šetřit co nejefektivněji, měla by se zamyslet, zda je vhodné stále ještě jezdit na naftu nebo benzín, jejichž ceny neustále rostou a pro mnoho lidí jsou již neúnosné.

Proto by pro společnost v rámci dalšího snižování nákladů mohlo být velmi zajímavou myšlenkou zainvestovat do výstavby nové plynové stanice CNG, která mimo jiné na jižní Moravě znatelně chybí, a také do následné přestavby služebních vozidel na tento provoz. Cena stlačeného zemního plynu je dlouhodobě na nízké úrovni, v porovnání s benzinem je tato cena na některých místech o více než polovinu nižší, proto by se společnosti jistě vyplatilo provozovat služební osobní vozidla na plyn.

Při hromadné objednávce by navíc jistě získala množstevní slevu a je dokázáno, že investice do přestavby každého auta by se společnosti vrátila do 1 roku, při provozu některých aut i během několika málo měsíců.

Navíc provozování vozidel na plyn je vysoce ekologické, jelikož motory spalující zemní plyn produkují minimum škodlivých exhalací a společnost, která se věnuje ochraně životního prostředí, by se měla nad touto možností vážně zamyslet.

Jsem si jistá, že pokud by se společnost rozhodla začít prodávat stlačený zemní plyn, získala by mnoho nových zákazníků, kteří by k ní pravidelně jezdili tankovat, i z toho důvodu, že v nejbližším okolí se žádná stanice CNG nenachází, protože poptávka po autech předělaných na plyn stále stoupá úměrně se zvyšováním cen benzínu a nafty.

ZÁVĚR

Provedené analýzy nám dávají jasné odpovědi na otázky, jak si stojí analyzovaná firma na českém trhu. Je jasné, že konkurence je u nás v dnešní době veliká a stále více se na český trh snaží dostat i zahraniční firmy, přičemž několika z nich se to již podařilo a úspěšně zde podnikají.

Cílem této práce bylo na základě analýz konkurenceschopnosti zhodnotit postavení společnosti MND Gas Storage a. s. na našem trhu. Jelikož má firma již dlouholeté zkušenosti v oboru, kde podniká a neustále se zlepšuje a rozvíjí, je jasné, že je schopným hráčem v konkurenci českých i zahraničních firem.

V teoretické části bakalářské práce byly na základě doporučených literárních pramenů popsány teoretické poznatky, co to vlastně je konkurenceschopnost, dále jak probíhá samotná analýza konkurence, a byly zde uvedeny nejčastěji používané metody k určení konkurenceschopnosti podniků.

V praktické části této práce byla popsána analyzovaná společnost MND Gas Storage a. s., její činnosti a služby poskytované zákazníkům. Dále byly představeny tři její největší konkurenční firmy.

K určení konkurenceschopnosti byly provedeny následující analýzy popsané v teoretické části, konkrétně analýza makroprostředí podniku - SLEPTE analýza, a analýza mikroprostředí - Porterova analýza pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

V závěru práce jsou popsány možnosti, jak může společnost MND Gas Storage a. s. ještě zvýšit svou konkurenceschopnost a to díky získání konkurenční výhody oproti svým konkurentům například v podobě výstavby plynové tankovací stanice a poskytováním stlačeného zemního plynu do aut.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.
- [2] JÁČ, Ivan. *Inovace v malém a středním podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, 174 s. ISBN 80-251-0853-8.
- [3] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-864-1946-2
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [5] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 246 s. ISBN 80-247-1911-5.
- [6] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247 1277-6.
- [7] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- [9] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 1999, 456 s. ISBN 80-717-9228-4.
- [10] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.
- [11] VODÁČEK, Leo. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.

Elektronické zdroje:

- [12] *Analýza stavu výzkumu, vývoje a inovací v ČR: Celkové výdaje státního rozpočtu ČR na výzkum a vývoj* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=674510>
- [13] *AZ data: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/clanky/dan-prijmu-pravnickych-osob>

- [14] *Český statistický úřad: Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [15] *Databáze Eurostatu: Primární produkce zemního plynu* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=ten00079>
- [16] *Databáze Eurostatu: Produkce odpadů* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
<http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=ten00108>
- [17] *Konkurenceschopnost* [online]. 2006 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
<http://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
- [18] *Kurzy.cz: Vývoj HDP v ČR* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hpd/?G=3&A=1&page=1>
- [19] *MND Gas Storage a. s.* [online]. 2009 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
<http://gasstorage.cz/>
- [20] *NET4GAS* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.net4gas.cz/>
- [21] *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [22] *Rostoucí náklady na přírodní zdroje* [online]. 2007 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
<http://www.project-syndicate.org/commentary/the-rising-cost-of-nature/czech#59itgQ6mRRy3HvwT.99>
- [23] *RWE Gas Storage* [online]. 2013 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.rwe-gasstorage.cz/>
- [24] *SPP Storage* [online]. 2011 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z:
<http://www.sppstorage.cz/cs/page/profil-spolecnosti>
- [25] *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže: Zakázané dohody* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/hospodarska-soutez/zakazane-dohody-a-zneuziti-dominance.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ASEAN	Association of South-East Asian Nations
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MND GS	MND Gas Storage
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NAFTA	North American Free Trade
RWE GS	RWE Gas Storage
SLEPTE	Social, Legislative, Economic, Political, Technologic, Ecologic
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VaV	Výzkum a vývoj

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

<i>Obr. 1 Kroky při analýze konkurence</i>	18
<i>Obr. 2 Podnikatelské okolí společnosti</i>	22
<i>Obr. 3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí</i>	28
<i>Obr. 4 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií</i>	34
<i>Obr. 5 Využití SWOT analýzy při koncipování strategií firmy MND Gas Storage a. s.</i>	55
<i>Graf 1 Primární produkce zemního plynu v ČR</i>	45
<i>Graf 2 Vývoj sazeb přímé daně z příjmu právnických osob v ČR</i>	45
<i>Graf 3 Výše HDP v letech 2001 - 2012 v ČR</i>	46
<i>Graf 4 Celkové výdaje státního rozpočtu ČR na výzkum a vývoj</i>	47
<i>Graf 5 Procentní podíl výdajů na VaV na celkových výdajích státního rozpočtu ČR</i>	47
<i>Graf 6 Produkce odpadů v ČR při těžbě a dobývání</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Plánované navýšení PZP</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 2 Srovnání s konkurencí</i>	<i>41</i>
<i>Tab. 3 Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity v ČR.....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 4 SLEPTE analýza podniku – faktory ovlivňující MND Gas Storage a. s.....</i>	<i>49</i>
<i>Tab. 5 Swot analýza MND Gas Storage a. s.....</i>	<i>53</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Certifikát ISO 14001
- P II Politika kvality a Environmentální politika
- P III Letecké snímky ZP v Uhřicích

