

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Vít Dundálek



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Vít Dundálek
Osobní číslo:	L21005
Studijní program:	B1022A020002 Management rizik
Specializace:	Management rizik
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Zásady pro vypracování

- Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy konkurenceschopnosti podniku.
- Analýzujte konkurenceschopnost vybraného podniku.
- Vymezte problematické oblasti a navrhněte opatření na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

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

Seznam doporučené literatury:

1. FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe – 2., aktualizované a doplněné vydání*. Brno: nakladatelství Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2.
2. HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Brno: nakladatelství Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
3. PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.
4. VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.
5. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.

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: **2. prosince 2024**

Termín odevzdání bakalářské práce: **2. května 2025**

L.S.

prof. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- 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 řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne 2. května 2025

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a její porovnání s hlavními konkurenty na trhu. Cílem práce je na základě provedených analýz formulovat doporučení, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku. První část práce se věnuje teoretickému vymezení klíčových pojmů spojených s konkurenceschopností podniku a popisu strategických analýz. V praktické části jsou tyto teoretické poznatky aplikovány na konkrétní podnik, přičemž je provedeno jeho srovnání s vybranými konkurenty. Na základě výsledků analýzy jsou následně navržena konkrétní opatření zaměřená na posílení tržní pozice a zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: Konkurenceschopnost, Porterova analýza pěti sil, Benchmarking, SWOT analýza.

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis is the analysis of the competitiveness of the selected company and its comparison with the main competitors on the market. The aim of the thesis is to formulate recommendations on the basis of the analyses that will lead to an increase in the competitiveness of the analysed company. The first part of the thesis is devoted to the theoretical definition of key concepts related to the competitiveness of the enterprise and description of strategic analyses. In the practical part, these theoretical findings are applied to a specific enterprise, while its comparison with selected competitors is made. Based on the results of the analysis, specific measures are then proposed to strengthen the market position and ensure the long-term competitiveness of the company.

Keywords: Competitiveness, Porter's five forces analysis, Benchmarking, SWOT analysis.

Poděkování:

Chtěl bych poděkovat Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za čas, který mi věnoval, za cenné rady a pomoc při zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také své rodině za podporu, kterou mi poskytla, a to nejen v období psaní bakalářské práce, ale i po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 PODNIK A PODNIKÁNÍ.....	15
1.1 PODNIKATEL	16
2 KONKURENCESCHOPNOST	18
2.1 CHARAKTER A TYPY KONKURENCE	19
2.2 DETERMINANTY KONKURENCESCHOPNOSTI	19
2.2.1 Interní determinanty (vnitřní faktory)	20
2.2.2 Externí determinanty (vnější faktory)	21
3 MARKETING	22
3.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	23
3.2 METODY SBĚRU DAT	24
4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	26
4.1 ANALYTICKÉ METODY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU.....	26
4.1.1 Benchmarking	27
4.1.2 Profil konkurentů	27
4.1.3 Odvětvové analýzy	27
4.1.4 Finanční analýzy	27
4.1.5 Win/Loss analýzy	27
4.1.6 Scénáře	27
4.1.7 Marketingové analýzy	28
4.1.8 SWOT analýza	28
5 VYBRANÉ ANALYTICKÉ METODY	29
5.1 BENCHMARKING	29
5.1.1 Vývoj a historické souvislosti	29
5.1.2 Typy benchmarkingu	30
5.1.3 Etapy a metodika benchmarkingu	30
5.1.4 Výhody a nevýhody benchmarkingu	30
5.2 SWOT ANALÝZA	31
5.2.1 Struktura SWOT analýzy	31
5.2.2 Výsledky a typy strategií.....	32
5.2.3 Aplikace SWOT v marketingu a strategii	33
5.2.4 Výhody a nevýhody SWOT analýzy.....	33
5.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI SIL	33
5.3.1 Struktura Porterova modelu pěti sil.....	34
5.3.2 Výhody a nevýhody Porterova modelu pěti sil	35
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38

7	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	39
7.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA A ZAMĚŘENÍ PODNIKU HORNBACH	39
7.2	VLASTNICTVÍ, FIREMNÍ KULTURA A ODPOVĚDNOST.....	40
8	KONKURENTI PODNIKU.....	41
8.1	OBI ČESKÁ REPUBLIKA S.R.O.	41
8.2	BAUHAUS K.S.	42
9	ANALÝZA POZICE NA TRHU	43
9.1	VSTUPNÍ INFORMACE.....	43
9.1.1	Výpočty proměnných	44
9.2	VYHODNOCENÍ POZICE NA TRHU	44
10	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	46
10.1	RIVALITA MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY.....	46
10.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	46
10.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	47
10.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ	47
10.5	HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ.....	48
10.6	ZHODNOCENÍ PORTEROVA MODELU PĚTI SIL	48
11	BENCHMARKING.....	50
11.1	VSTUPNÍ DATA BENCHMARKINGU.....	50
11.1.1	Nabídka	50
11.1.2	Kvalita	50
11.1.3	Cena.....	51
11.1.4	Propagace	51
11.1.5	Webové stránky (e-shop).....	51
11.1.6	Kamenné prodejny	52
11.1.7	Vrácení zboží.....	52
11.1.8	Dodání zboží.....	52
11.1.9	Recenze zákazníků	53
11.1.10	Udržitelnost	53
11.2	ZHODNOCENÍ BENCHMARKINGU	54
12	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	57
12.1	VNITŘNÍ FAKTORY.....	57
12.1.1	Silné stránky	57
12.1.2	Slabé stránky	58
12.2	VNĚJŠÍ FAKTORY	59
12.2.1	Příležitosti.....	59
12.2.2	Hrozby.....	60
12.3	ZHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	61

13	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	63
13.1	ROZŠÍŘENÍ PRODEJNÍ SÍTĚ V ČESKÉ REPUBLICE	63
13.2	ZKVALITNĚNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE A PROMOČNÍCH AKTIVIT	64
13.3	DALŠÍ ROZVOJ E-COMMERCE A OMNICHANNEL PŘÍSTUPU.....	64
13.4	DŮRAZ NA UDRŽITELNOST A ROZŠÍŘENÍ EKOLOGICKÉHO SORTIMENTU	65
13.5	OPTIMALIZACE NÁKLADŮ A ZVÝŠENÍ PROVOZNÍ EFEKTIVITY	66
13.6	SHRNUTÍ A STANOVENÍ PRIORIT.....	66
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	75
	SEZNAM TABULEK.....	76
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

V současném konkurenčně orientovaném tržním prostředí je pro firmy klíčové udržet a rozvíjet svou konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost podniku umožňuje firmám získávat výhody nad konkurencí, udržet si vedoucí postavení na trhu a dosahovat dlouhodobé stability a růstu. Vzhledem k nepřetržitým změnám v požadavcích zákazníků, technologickém pokroku a globalizaci trhu musí podniky pružně reagovat a volit odpovídající strategie pro dlouhodobý úspěch. Tento neustále se měnící kontext, do kterého výrazně zasahují inovace, digitalizace a nové marketingové trendy, vyžaduje od manažerů neustálou flexibilitu a pravidelné přehodnocování obchodních strategií.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku a navrhnout opatření pro její zvýšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou popsána teoretická východiska související s konkurenceschopností podniku, včetně hlavních modelů, přístupů a strategických konceptů. Praktická část se zaměřuje na případovou studii vybraného podniku – HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o. (dále jen Hornbach) a na analýzu jeho hlavních konkurentů. V rámci této části bude detailně hodnoceno postavení společnosti Hornbach na trhu hobby marketů a srovnáno s konkurencí.

Na základě získaných dat a provedené analýzy budou formulována konkrétní doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti analyzovaného podniku. Tato doporučení jsou sestavena tak, aby mohla přispět k posílení strategického postavení společnosti Hornbach ve srovnání s jejími konkurenty. Tato bakalářská práce si klade za cíl přispět k hlubšímu pochopení problematiky konkurenceschopnosti podniků a nabídnout v praxi využitelné návrhy pro zlepšení strategického postavení analyzovaného podniku.

Společnost Hornbach byla vybrána k analyzování z důvodu svého významného postavení na trhu hobby marketů a také díky mému osobnímu zájmu o danou oblast. Díky své široké nabídce sortimentu a silné značce představuje Hornbach vhodný studijní případ pro zkoumání faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIK A PODNIKÁNÍ

V této kapitole se nachází ukázka zápisu nadpisů pro různé úrovně. Z mikroekonomického hlediska je podnik nejčastěji chápán jako subjekt podnikatelských aktivit, jehož hlavním cílem je produkce statků a služeb určených k prodeji na trhu. Jak uvádí Mikoláš (2005, s. 17), podnik vystupuje jako jednotka, která vstupuje do ekonomického systému tím, že nakupuje výrobní faktory (práci, kapitál, půdu), organizuje jejich přeměnu prostřednictvím výrobního procesu a následně prodává výstupy, produkty či služby, na trhu. Tento třífázový proces (vstup – přeměna – výstup) tvoří základní osu mikroekonomického pojetí podnikání.

Důležitým aspektem této definice je cíl podnikání, maximalizace zisku. Mikoláš však upozorňuje, že zisk by neměl být chápán pouze jako účetní veličina, která vyjadřuje rozdíl mezi příjmy a náklady. Podstatné je uvažovat i o tzv. ekonomickém zisku, jenž bere v úvahu tzv. náklady příležitosti, tedy hodnotu alternativního využití zdrojů, které podnik v danou chvíli opomíjí. To znamená, že firma, která sice generuje účetní zisk, ale nevyužívá svůj potenciál efektivně, může být z dlouhodobého hlediska považována za ekonomicky neefektivní (Mikoláš, 2005, s. 18).

Tento tradiční model byl v posledních dvaceti letech rozšířen o nové přístupy, které se snaží lépe postihnout komplexní realitu fungování podniků v současném ekonomickém prostředí. Americký ekonom Daniel F. Spulber ve své práci *The Theory of the Firm* (2009) chápe podnik jako transakční instituci, jejíž cíle jsou odděleny od cílů jednotlivých účastníků trhu (Spulber, 2009, s. 5). Zdůrazňuje, že firma není pouze technologickou jednotkou přeměňující vstupy na výstupy, ale především autonomním rozhodovacím centrem, jehož vznik je výsledkem podnikatelské aktivity. Jeho přístup začleňuje podnikatele jako endogenní prvek ekonomického systému, tedy tvůrce firmy samotné a tím dává mikroekonomickému modelu firmy nový rozměr. Tento pohled umožňuje analyzovat nejen, jak firmy fungují, ale i proč a jak vznikají, jak soutěží, a jakým způsobem ovlivňují trhy.

Vedle ekonomického pojetí podniku se však v moderní odborné diskusi prosazuje i hodnotové a společensky orientované chápání podnikání. Zatímco tradiční přístupy staví podnik jako nástroj maximalizace zisku, novější pohledy ukazují, že podnik může plnit i širší společenské funkce. Jak konstatuje Šafrová Drášilová (2019, s. 11), „Podnikání není ani věda, ani umění. Je to praktická zkušenost.“, skrze kterou lidé realizují své cíle, hodnoty i touhu něco měnit. V tomto duchu podnik není pouze ekonomickým nástrojem, ale může být také prostředkem osobního rozvoje a společenského přínosu.

Toto pojetí se výrazně promítá například v konceptu (a)sociálního podnikání, který Šafrová představuje jako kontinuum mezi čistě neziskovými organizacemi a komerčními firmami orientovanými na zisk. V praxi existuje řada podniků, které kombinují ekonomickou efektivitu s důrazem na společenský užitek, ať už skrze zaměstnávání znevýhodněných skupin, ekologickou udržitelnost nebo podporu lokálních komunit (Šafrová Drášilová, 2019, s. 17–21). Pro tyto firmy je charakteristické, že zisk nevnímají jako cíl, ale jako prostředek k dosažení širších hodnotových cílů. Takové podnikání tak propojuje ekonomickou realitu s osobní motivací, smyslem a odpovědností.

Další přístup ke vnímání podniku zdůrazňuje jeho dynamiku a systémové ukotvení. Srpová a Řehoř (2010, s. 24–26) upozorňují, že podnik nelze vnímat jako izolovanou jednotku – naopak, funguje v rámci složité sítě vztahů s různými stakeholdery: zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, investory, státem i širší veřejností. Úspěšnost podniku tak závisí nejen na jeho hospodářském výsledku, ale také na schopnosti budovat důvěru, přizpůsobovat se očekáváním a reagovat na společenské a ekologické výzvy. V tomto kontextu se podnik stává aktivním prvkem širšího společenského systému, v němž hrají roli také etika, transparentnost a udržitelnost. Podnikání tak není vnímáno jen jako „byznys“, ale jako způsob odpovědného působení ve společnosti.

1.1 Podnikatel

Text podkapitoly. Podnikatel je nejdůležitější postavou podnikatelského procesu – je tím, kdo přináší vizi, stanovuje cíle, rozhoduje a nese odpovědnost za výsledek podnikatelské činnosti. Ve většině případů jde o fyzickou osobu, která se rozhodla podnikat z vlastní iniciativy, často motivována nezávislostí, potřebou seberealizace či záměrem využít konkrétní příležitost (Mikoláš, 2005, s. 23–24). Podle systémového pojetí představuje podnikatel hybnou sílu celého podniku – je tím, kdo jej uvádí do pohybu.

Mikoláš (2005, s. 25–26) zdůrazňuje, že podnikatel není pouze efektivním správcem zdrojů, ale především nositelem změn, inovací a společenské hodnoty. Jeho úloha často překračuje hranice ekonomiky a dotýká se i kulturního, sociálního či environmentálního rozměru. Tento širší pohled na podnikatele podporují i Srpová a Řehoř (2010, s. 33), kteří jej odlišují od manažera – zatímco manažer optimalizuje dané procesy, podnikatel přichází s novým směrem. Hledá příležitosti, činí zásadní rozhodnutí a často působí v podmínkách rizika a nejistoty.

Tento důraz na inovativní roli podnikatele dále rozvíjí moderní zahraniční literatura. Například indonéský ekonom Ari Riswanto ve své studii upozorňuje, že podnikatelé jsou nejen iniciátory podnikatelské činnosti, ale především nositeli inovací, hybateli strukturálních změn a aktéry ekonomického rozvoje (Riswanto, 2016, s. 729–730). Podle něj schopnost podnikatelů identifikovat nové tržní příležitosti a přetvářet je do reálných produktů a služeb přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti firem i národních ekonomik. Tím podnikatel vystupuje nejen jako tvůrce zisku, ale jako strategický inovátor, který pomáhá přizpůsobovat ekonomiku rychle se měnícím podmínkám globalizovaného trhu (Riswanto, 2016, s. 730).

Naopak z hlediska hlubší historie se chápání podnikatele mezi různými autory značně liší. Cantillon jej viděl jako nositele rizika (Srpová, Řehoř, 2010, s. 31), zatímco Schumpeter jej definoval jako inovátora, který vytváří nové kombinace zdrojů a narušuje tržní rovnováhu (Hučka, 2021, s. 32). Podle Kirznera je podnikatel objevitelem příležitostí, jenž intuitivně rozpoznává tržní mezery. Knight naopak kladl důraz na podnikatele jakožto rozhodovatele v nejistotě, jehož odměnou je zisk (Hučka, 2021, s. 33). Baumol pak rozlišil produktivní a neproduktivní podnikatele podle společenského přínosu jejich činnosti (Hučka, 2021, s. 34).

V praktickém pojetí hraje roli také osobnost podnikatele, zejména tzv. podnikavost, tedy souhrn vlastností, jako je iniciativa, cílevědomost, rozhodnost, kreativita nebo vytrvalost. Podle Srpové a Řehoře (2010, s. 34–35) jsou to právě tyto charakteristiky, které často rozhodují o tom, zda podnikatel nejen začne podnikat, ale dokáže v podnikání i dlouhodobě uspět.

2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost podniku bývá v odborné literatuře označována jako schopnost udržet si nebo posílit postavení na trhu, a to i při silném konkurenčním tlaku. Nejde však pouze o aktuální výkon, ale především o dlouhodobou schopnost firmy reagovat na změny, přizpůsobovat se podmínkám a efektivně využívat vlastní zdroje (Mikoláš, 2005, s. 65). Nestačí mít potenciál, důležité je umět jej strategicky využít.

Veber (2016, s. 15–16) chápe konkurenceschopnost jako schopnost podniku nabídnout vyšší hodnotu než konkurence, ať už prostřednictvím ceny, kvality nebo inovací. Zdůrazňuje, že jde o dynamický proces – firma nejen reaguje na změny, ale může své okolí i aktivně ovlivňovat.

Sedláček et al. (2013, s. 15–18) konkurenceschopnost spojují se schopností firmy vytvářet hodnotu, růst a současně udržet ziskovost. Zohledňují nejen finanční výkonnost, ale i spokojenost zákazníků, efektivitu procesů nebo motivaci zaměstnanců. Dlouhodobě úspěšný podnik je atraktivní pro zákazníky, zaměstnance i investory.

Z mezinárodního hlediska je často citována definice organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD), podle níž je konkurenceschopná taková firma, která dokáže trvale vyrábět kvalitní produkty, uspět v globální konkurenci a přispívat ke zvyšování životní úrovně (Sedláček et al., 2013, s. 19). Klíčovými faktory jsou v tomto kontextu produktivita, inovace, vzdělanost pracovní síly a institucionální kvalita. Tento pohled vhodně doplňuje i přístup autorů Falciola, Jansen a Rollo (2019), kteří konkurenceschopnost firem pojímají jako multidimenzionální koncept propojující vstupní faktory (např. lidský a fyzický kapitál), procesní charakteristiky (např. efektivitu a organizaci) a výstupy v podobě výkonnosti a růstového potenciálu (Falciola, Jansen a Rollo, 2019, s. 5–6). Autoři zdůrazňují, že konkurenceschopnost nelze měřit pouze podle cenových parametrů, ale je třeba brát v úvahu i schopnost inovace, kvalitu produkce, schopnost reagovat na změny prostředí a schopnost vstupovat na nové trhy (Falciola, Jansen a Rollo, s. 6–7).

Veber (2016, s. 17–18) doplňuje, že konkurenceschopnost nelze posuzovat izolovaně, je třeba ji chápat v širších souvislostech. Podnik působí v rámci systému, kde jeho výkon ovlivňují podmínky v odvětví, regionu i celé ekonomice. Pro úspěch je nezbytné sladit vnitřní schopnosti firmy s vnějším prostředím – např. legislativou, technologiemi nebo hodnotami daného trhu.

2.1 Charakter a typy konkurence

Konkurence je základním rysem tržního prostředí. Dochází k ní, když několik subjektů usiluje o stejný cíl, nejčastěji o zákazníka nebo podíl na trhu. Mikoláš (2005, s. 66) rozlišuje tři hlavní formy konkurence:

- mezi nabídkou a poptávkou, kde se střetávají zájmy výrobců a spotřebitelů;
- na straně poptávky, typická např. při omezené dostupnosti výrobků;
- na straně nabídky, kde firmy soupeří prostřednictvím ceny, kvality nebo dalších konkurenčních výhod.

Z hlediska prostředků se konkurence člení na:

- cenovou, která spočívá ve snaze nabídnout produkt levněji než konkurence, což s sebou ale nese rizika – např. pokles kvality nebo investiční stagnaci (Mikoláš, 2005, s. 67),
- necenovou, založenou na faktorech jako je značka, design, technické parametry či úroveň servisu (Mikoláš, 2005, s. 67).

Veber (2016, s. 16) doplňuje, že moderní podniky kombinují tyto přístupy tak, aby vytvářely jedinečný mix, který odpovídá potřebám jejich cílového trhu.

Dále rozlišujeme:

- dokonalou konkurenci – teoretický model, kde všechny firmy mají rovný přístup k informacím, výrobky jsou homogenní a vstup i výstup z trhu je volný (Mikoláš, 2005, s. 67–68),
- nedokonalou konkurenci, která lépe odpovídá realitě. Může mít podobu monopolu, oligopolu nebo monopsonu – podle toho, kolik subjektů ovládá trh na straně nabídky nebo poptávky (Mikoláš, 2005, s. 68).

2.2 Determinanty konkurenceschopnosti

Podle Vladimirova (2021, s. 408) představují determinanty konkurenceschopnosti multidimenzionální systém, v němž hrají klíčovou roli technologická úroveň, lidský kapitál,

kvalita řízení a inovace. Nejedná se tedy o pevně daný seznam prvků, ale o dynamickou síť faktorů, jejichž vzájemné působení určuje schopnost firmy dlouhodobě uspět v konkurenčním prostředí. Autor zdůrazňuje, že inovace fungují jako prostředník mezi vnitřními zdroji firmy a její tržní výkonností – čím lépe firma umí tyto zdroje proměnit v inovace, tím vyšší je její konkurenceschopnost.

2.2.1 Interní determinanty (vnitřní faktory)

Mezi vnitřní determinanty patří zejména produkční schopnost, tedy efektivita a kvalita výroby či poskytovaných služeb. Důležitá je přitom schopnost sladit náklady s požadavky na kvalitu, právě rovnováha mezi těmito dvěma faktory je dle Klvačové et al. (2008 v Sedláček et al., 2013, s. 16) zásadním předpokladem dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím konkurenceschopnost je hodnotová nabídka, tedy schopnost firmy vytvářet takové produkty a služby, které zákazníkům přinášejí skutečnou přidanou hodnotu. Tu mohou tvořit různé aspekty – kvalita, inovativnost, design, úroveň zákaznického servisu či značka. Jak uvádí Veber (2016, s. 15–16), podnik je konkurenceschopný tehdy, pokud dokáže nabídnout hodnotu, kterou zákazník vnímá jako vyšší než u konkurenčních firem. Hodnotová nabídka tak přímo souvisí s mírou diferenciací na trhu.

Podobně Sedláček et al. (2013, s. 15–18) zdůrazňují, že právě vytváření hodnoty a její udržitelné poskytování zákazníkům je jedním z pilířů dlouhodobé výkonnosti firmy. Přidaná hodnota nejen pomáhá odlišit se od konkurence, ale také přispívá k budování loajality zákazníků a důvěry v podnik.

Mikoláš (2005, s. 28–29) upozorňuje také na význam měkkých faktorů, mezi něž patří firemní kultura, důvěra uvnitř organizace, otevřenost inovacím nebo úroveň spolupráce mezi zaměstnanci a vedením. Právě tyto nehmotné prvky mají často zásadní vliv na schopnost firmy adaptovat se na nové podmínky.

Veber (2016, s. 17–18) doplňuje, že důležité je sledovat nejen jednotlivé faktory, ale především jejich vzájemné propojení. Například inovační schopnost firmy se naplno rozvine pouze tehdy, pokud je podporována jak vhodným interním nastavením, tak vnějším prostředím, které umožňuje její realizaci.

2.2.2 Externí determinanty (vnější faktory)

Vnější faktory tvoří tzv. podnikatelské prostředí, které podle Mikoláše (2005, s. 28–29) zahrnuje jak „tvrdé“ složky (např. legislativa, daňový systém, infrastruktura, dostupnost kapitálu), tak i složky „měkké“, jako jsou podnikatelská kultura, hodnoty společnosti, míra důvěry nebo ochota ke spolupráci. Tyto faktory jsou vzájemně propojené a dohromady tvoří rámec, v němž se podniky pohybují a činí rozhodnutí.

Viturka (2010, s. 12–16) dále upozorňuje, že podnikatelské prostředí není homogenní ani statické. Je ovlivňováno politikou, regionálními rozdíly a také úrovní institucí. Regiony s lepší infrastrukturou, vzdělanou pracovní silou nebo podporou výzkumu přirozeně přitahují podniky a vytvářejí prostředí, které je příznivé pro rozvoj konkurenceschopnosti.

Fotr et al. (2020, s. 216–218) doporučují podnikatelské prostředí členit na externí makroprostředí (např. legislativa, demografie, technologické trendy) a mezoúroveň (zákazníci, dodavatelé, konkurence), zatímco interní mikroprostředí je přímo utvářeno samotným podnikem (organizační kultura, lidé, řízení). Úspěšné podniky své prostředí nejen sledují a přizpůsobují se mu, ale často jej i aktivně ovlivňují – například skrze inovace, lobbying nebo společenskou angažovanost.

Podle Šafrové Drášilové (2019, s. 36–39) není podnikatelské prostředí oddělitelné od každodenní podnikatelské reality. To, jak podnik spolupracuje s komunitou, reaguje na potřeby zákazníků, komunikuje se státem nebo působí v daném regionu, má přímý dopad na jeho reputaci i dlouhodobý úspěch. Ve větších firmách navíc často dochází k ovlivňování prostředí, například prostřednictvím lobby, strategických partnerství nebo CSR aktivit.

3 MARKETING

Kotler a Keller (2013, s. 35) popisují marketing jako proces identifikace a uspokojování lidských i společenských potřeb způsobem, který zároveň umožňuje organizaci dosahovat zisku. Podstatou marketingového řízení je podle nich schopnost vytvářet hodnotu pro zákazníka a efektivně ji doručit. Marketing by podle těchto autorů neměl být oddělenou funkcí firmy, ale integrovaným a strategickým přístupem, který zasahuje všechny úrovně řízení (Kotler, Keller, 2013, s. 34).

Tento náhled podporuje i Šafrová Drášilová, podle níž je marketing řízeným procesem, jehož cílem je nejen poznat zákazníka a jeho potřeby, ale také je předvídat a ovlivnit, a nakonec je efektivním způsobem uspokojit. To vše s ohledem na naplňování cílů organizace (Šafrová Drášilová, 2019, s. 293). V jejím pojetí není marketing výsadou komerčních subjektů – své opodstatnění má i v neziskových organizacích, ve veřejné správě či kultuře, kde hraje roli nástroje cílené komunikace a vztahového řízení (Šafrová Drášilová, 2019, s. 296).

Z historického hlediska sledují vývoj marketingového přístupu Sprová a Řehoř. Ti ukazují, že marketing jako samostatná podnikatelská koncepce nahradil dřívější orientace – výrobní, výrobkovou a prodejní. Klíčovým zlomem je podle nich právě důraz na zákazníka, který se stává středobodem veškeré podnikové činnosti (Sprová, Řehoř, 2010, s. 190). Marketing v tomto pojetí není jen tvorbou nabídky, ale i řízením vztahů se zákazníky a partnery, a to způsobem, který přináší výhodu jak podniku, tak jeho stakeholderům (Sprová, Řehoř, 2010, s. 188).

Významným rozšířením těchto klasických pohledů je tzv. holistická koncepce marketingu, která se objevuje jak u Kotlera a Kellera, tak u Sprové a Řehoře. Holistický přístup propojuje čtyři základní složky: vztahový marketing - budování dlouhodobých vztahů se zákazníky, integrovaný marketing - provázanost komunikačních a distribučních kanálů, interní marketing - motivace zaměstnanců a společensky odpovědný marketing - etika, udržitelnost, společenský přínos (Kotler, Keller, 2013, s. 37; Sprová, Řehoř, 2010, s. 191).

Specifický důraz na procesní pojetí marketingu přináší Lucie Paulovčáková, která na marketing nahlíží jako součást řízení organizace a nástroj koordinace vnějších a vnitřních vztahů. Ve své definici zdůrazňuje, že: „Podstata marketingu spočívá v nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a podnikatelského či nepodnikatelského subjektu.“ a opírá se

o koncept tzv. „win-win“ přístupu, kdy výsledkem je vzájemně výhodný vztah (Paulovčáková, 2015, s. 11).

3.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje systematický proces získávání informací, které podporují rozhodování v oblasti marketingu. Kotler a Keller (2013, s. 118–119) jej chápou jako prostředek ke zkoumání trhu, porozumění zákazníkovi a ověřování účinnosti marketingových nástrojů. Proces výzkumu podle nich zahrnuje šest fází: definici problému, plánování, sběr informací, jejich analýzu, prezentaci výsledků a závěrečné rozhodnutí. Důraz přitom kladou na správnou volbu výzkumné metody, například pozorování, dotazování nebo experiment a na to, aby výstupy byly v přímé návaznosti na výzkumné cíle.

Na tento rámec navazují Srpová a Řehoř (2010, s. 193–196), kteří zdůrazňují provázanost výzkumu s celkovým řízením podniku. Jejich koncept vychází ze tří hlavních kroků: nejprve je třeba formulovat problém, následně získat relevantní informace (ať už z primárních nebo sekundárních zdrojů) a nakonec provést jejich vyhodnocení. Výsledkem by mělo být kvalitní rozhodování například o složení marketingového mixu nebo výběru cílové skupiny.

Lucie Paulovčáková (2015, s. 23–26) rozšiřuje metodický rámec o další úroveň strukturování. Výzkum podle ní probíhá v pěti fázích, které zahrnují formulaci problému (včetně hypotéz), návrh metodiky a výběru vzorku, samotný sběr dat, jejich analýzu a interpretaci, a závěrečnou prezentaci výsledků ve formě zprávy. Silný důraz klade na validitu výzkumných nástrojů a kombinaci kvalitativních a kvantitativních metod jako způsob dosažení hlubšího porozumění.

Velmi praktické a zároveň kritické pojetí nabízí Šafrová Drášilová (2019, s. 367–427), která považuje výzkum za cestu k nahrazení domněnek objektivními poznatky. Výzkumný proces podle ní odpovídá na čtyři základní otázky: co chceme zjistit, o kom to chceme zjistit, jakým způsobem získáme informace a kdy bude výzkum proveden. Autorka přikládá velký význam výběru vhodné metody, upozorňuje na rizika spojená s výběrovými chybami (např. při online šetřeních) a varuje před nevhodnou interpretací dat, která může vést k chybným rozhodnutím.

3.2 Metody sběru dat

Výše uvedení autoři se shodují, že volba metody sběru dat má zásadní vliv na kvalitu, vypovídací hodnotu a využitelnost výsledků marketingového výzkumu. Obvykle se rozlišují dvě hlavní kategorie dat: primární a sekundární. Primární data jsou sbírána přímo za účelem konkrétního výzkumu (například prostřednictvím dotazníků či rozhovorů), zatímco sekundární data pocházejí z již existujících zdrojů, jako jsou statistiky, databáze nebo odborná literatura (Srpová, Řehoř, 2010, s. 194).

Mezi nejčastější metody sběru dat patří:

- Dotazování, které je nejrozšířenější formou výzkumu. Může být prováděno osobně, telefonicky, písemně či online. Typy otázek mohou být otevřené, uzavřené či polouzavřené. Šafrová Drášilová (2019, s. 387–404) upozorňuje na nutnost přesné formulace otázek a výběru vhodného distribučního kanálu, který nevede ke zkreslení vzorku.
- Pozorování, které umožňuje sledovat reálné chování respondentů v přirozeném prostředí. Podle Šafrové (2019, s. 407–414) se může jednat o pozorování standardizované i nestandardizované, zjevné nebo skryté, případně účastněné či neúčastněné.
- Experiment, využívaný ke zjištění příčinných vztahů mezi proměnnými (například vliv změny ceny na objem prodeje). Experimenty mohou být prováděny v laboratorních i reálných podmínkách (Šafrová Drášilová, 2019, s. 417–419).
- Panelové výzkumy, které sledují stejné respondenty v delším časovém horizontu a slouží ke sledování vývoje nákupního chování (Paulovčáková, 2015, s. 24).
- Omnibusové výzkumy, při nichž více zadavatelů využívá jednu výzkumnou vlnu. Tyto výzkumy jsou ekonomicky výhodné, ale metodicky méně flexibilní (Paulovčáková, 2015, s. 24).

Z hlediska cíle lze výzkumy dále členit (Paulovčáková, 2015, s. 24–25) na:

- Monitorovací – průběžně sledují vývoj trhu a změny v chování spotřebitelů.

- Explorativní – zajišťují předběžné informace tam, kde problém ještě není zcela definován.
- Deskriptivní – popisují současný stav, například nákupní zvyklosti.
- Kauzální – zkoumají vztahy příčiny a následku.

Kromě toho se často rozlišuje mezi kvantitativním výzkumem, který pracuje s většími soubory dat a umožňuje statistické zpracování a zobecnění, a kvalitativním výzkumem, jenž se zaměřuje na hlubší pochopení postojů, motivací a preferencí respondentů (Paulovčáková, 2015, s. 25–26).

4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je klíčovým nástrojem řízení organizace v dlouhodobém horizontu. Paulovčáková (2015, s. 39) jej chápe jako proces formování budoucnosti firmy skrze adaptaci na změny a posilování konkurenceschopnosti. Zahrnuje formulaci strategického záměru, plánování, implementaci a hodnocení, přičemž stěžejní roli hraje propojení těchto kroků s vizí a posláním organizace (Paulovčáková, 2015, s. 41).

Fotr a kol. (2020, s. 79) definují strategický management jako souhrn činností a rozhodnutí vedoucích k dosažení strategické výhody. Podtrhují tři dimenze řízení – obsahovou, procesní a kontextuální – a považují je za nástroj propojující strategii s celkovým řízením podniku (Fotr et al., 2020, s. 103).

Podobně nahlíží na strategický management i Alharbi (2024, s. 3–6), který jej vnímá jako rámec pro podporu rozhodovacích procesů, udržení vnitřní soudržnosti organizace a posílení její schopnosti přizpůsobovat se změnám. Zdůrazňuje, že pro dosažení dlouhodobé konkurenceschopnosti je nezbytné rozumět historickému vývoji strategického managementu, jeho hlavním konceptům i používaným nástrojům. Účinně nastavený strategický management podle něj nejen lépe sladí interní procesy organizace, ale zároveň jí umožní pružněji reagovat na proměnlivé podmínky vnějšího prostředí (Alharbi, 2024, s. 5–6).

Důležitou součástí strategického řízení je schopnost efektivně pracovat s informacemi. K tomu slouží přístupy Business Intelligence (BI) a Competitive Intelligence (CI), které poskytují data pro rozhodování. BI se zaměřuje na vnitřní prostředí a zefektivnění procesů, zatímco CI sleduje vnější faktory a odhaluje potenciální hrozby a příležitosti (Fotr et al., 2020, s. 182–192).

Obě metody využívají široké spektrum informačních zdrojů, od veřejných databází po vlastní analýzy a pomáhají přetvářet data na konkrétní doporučení pro strategické řízení (Fotr et al., 2020, s. 191–196).

4.1 Analytické metody strategického managementu

Aby mohly být informace efektivně využity, je nezbytné je podrobit vhodným analytickým metodám. Tyto metody poskytují rámec, jak informace shromažďovat, třídit, vyhodnocovat a následně aplikovat při strategickém plánování. Následující přehled shrnuje nejčastěji používané analytické přístupy v oblasti BI a CI.

4.1.1 Benchmarking

Benchmarking je metoda, která umožňuje srovnávat výkonnost firmy s konkurenčními podniky nebo s tzv. „best practices“. Cílem je identifikovat slabá místa a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Implementace probíhá ve čtyřech základních krocích: plánování (vytvoření týmu a výběr srovnávací společnosti), sběr dat, analýza rozdílů („gap“ analýza) a následná realizace opatření (Fotr et al., 2020, s. 204–205).

4.1.2 Profil konkurentů

Tato metoda slouží jako vstupní krok do SWOT analýzy. Vytváří se stručná charakteristika vybraných konkurentů, včetně údajů o produktech, zákaznících, distribučních kanálech či vývoji na trhu (Fotr et al., 2020, s. 207).

4.1.3 Odvětvové analýzy

Odvětvové analýzy se zaměřují na specifika konkrétního průmyslového sektoru. Umožňují porozumět dynamice trhu, identifikovat hlavní hráče, legislativní rámce a technologické trendy (Fotr et al., 2020, s. 208).

4.1.4 Finanční analýzy

Cílem je posoudit finanční zdraví konkurentů. Sledují se ukazatele jako stabilita, rentabilita, cash flow nebo míra zadlužení. Tyto informace poskytují důležité podklady pro strategické rozhodování (Fotr et al., 2020, s. 208).

4.1.5 Win/Loss analýzy

Jedná se o retrospektivní zhodnocení obchodních případů – identifikace důvodů, proč byly některé transakce úspěšné a jiné nikoliv. Pomáhá to pochopit preference zákazníků a nastavení konkurenční nabídky (Fotr et al., 2020, s. 209).

4.1.6 Scénáře

Scénáře představují metodu, která umožňuje vytvářet varianty možného vývoje budoucnosti. Tyto varianty vycházejí z logické kombinace trendů, rizik a příležitostí a slouží jako podklad pro flexibilní strategické plánování (Fotr et al., 2020, s. 209).

4.1.7 Marketingové analýzy

Tyto analýzy se zaměřují na zkoumání trhu, zákaznických preferencí, cenové politiky nebo vnímání značky. Výsledky umožňují optimalizaci produktového portfolia a zvyšují efektivitu marketingových aktivit (Fotr et al., 2020, s. 210).

4.1.8 SWOT analýza

Snad nejznámější a nejpoužívanější metodou je SWOT analýza, která zkoumá silné a slabé stránky organizace a zároveň příležitosti a hrozby v jejím okolí. Je oblíbená pro svou univerzálnost a přehlednost, ale zároveň vyžaduje přesnou formulaci cílů a správnou interpretaci výstupů (Fotr et al., 2020, s. 212–218).

5 VYBRANÉ ANALYTICKÉ METODY

V předchozí kapitole byly představeny různé analytické metody strategického managementu, které podniky využívají k hodnocení svého postavení, konkurenceschopnosti i příležitostí na trhu. Z tohoto širšího spektra metod byly pro potřeby této bakalářské práce vybrány tři klíčové nástroje – benchmarking, SWOT analýza a Porterova analýza pěti sil. Tyto metody budou v následujících podkapitolách podrobněji rozebrány, neboť tvoří základ praktické části práce a budou aplikovány při hodnocení vybraného podniku.

5.1 Benchmarking

Benchmarking je v současnosti považován za jeden z nejefektivnějších nástrojů řízení výkonnosti a zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Jeho podstatou je systematické srovnávání vlastních procesů, výstupů či výkonu s těmi podniky, které jsou v dané oblasti považovány za nejlepší. Jak uvádí Srpová a Řehoř (2010), cílem benchmarkingu je nalézt „nejlepší praxi“ a převzít ji za účelem zlepšení vlastních výsledků. Tento přístup staví na principech učení se, adaptace a trvalého zlepšování.

„Benchmarking je proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi firmami, které jsou považovány za nejlepší.“ (Srpová a Řehoř, 2010, s. 132).

Fotr et al. (2020) doplňují, že: *„Benchmarking slouží ke srovnání hodnocené společnosti s dalšími (zejména konkurenčními) firmami...“*, přičemž důraz je kladen na analýzu vlastní výkonnosti. Důležitá je také schopnost následné realizace opatření vedoucích k nápravě identifikovaných nedostatků (Fotr et al., 2020, s. 201–204).

5.1.1 Vývoj a historické souvislosti

Za moderní rozvoj benchmarkingu je obecně považována činnost společnosti Xerox na přelomu 70. a 80. let 20. století, která začala systematicky porovnávat vlastní náklady a efektivitu s japonskými konkurenty (Vochozka, 2020, s. 132–133). Přestože se benchmarking jako pojem stal populárním až v posledních dekadách, jeho kořeny sahají hluboko do historie, první zmínky lze nalézt už v devatenáctém století (Vochozka, 2020, s. 133).

5.1.2 Typy benchmarkingu

Benchmarking může mít více podob v závislosti na rozsahu, účelu a objektu srovnání. Nejčastěji se rozlišují následující formy:

- Interní benchmarking – srovnání v rámci jedné organizace, například mezi pobočkami či odděleními (Srpová a Řehoř, 2010, s. 132; Vochozka, 2020, s. 141).
- Externí benchmarking – porovnání s jinými organizacemi, typicky konkurenty (Fotr et al., 2020, s. 204; Vochozka, 2020, s. 140).
- Konkurenční benchmarking – zaměřený na přímé srovnání s hlavními konkurenty na trhu (Vochozka, 2020, s. 140).
- Funkcionální benchmarking – srovnání specifických funkcí napříč firmami, například logistiky, nákupu apod (Vochozka, 2020, s. 139).
- Procesní benchmarking – zaměřený na identifikaci a porovnání klíčových procesů (Vochozka, 2020, s. 140).
- Výkonový benchmarking – hodnotí konkrétní výstupy, např. produktivitu, náklady, kvalitu (Vochozka, 2020, s. 140).

5.1.3 Etapy a metodika benchmarkingu

Benchmarking je systematický proces, který lze podle různých autorů rozdělit do několika fází. Veber (2000) definuje čtyři základní kroky:

- poznejte vlastní činnost – analýza silných a slabých stránek podniku,
- poznejte, jak to dělají jiní – srovnání s nejlepšími konkurenty,
- definujte faktory úspěchu – identifikace příčin rozdílů ve výkonnosti,
- získejte převahu – implementace získaných poznatků do praxe (Veber, 2000, s. 420).

Podobně Vochozka (2020, s. 141) popisuje proces benchmarkingu jako sled kroků od sběru dat, přes jejich interpretaci, až po realizaci opatření a vyhodnocení výsledků.

5.1.4 Výhody a nevýhody benchmarkingu

Mezi hlavní přínosy benchmarkingu patří:

- identifikace výkonnostních mezer a rezerv,

- inspirace osvědčenou praxí,
- motivace ke zlepšení a inovacím,
- posílení konkurenceschopnosti.
- Naopak nejčastější překážky zahrnují:
- obtížný přístup k relevantním datům,
- časová a personální náročnost,
- riziko špatného výběru srovnávacích partnerů (Vochozka, 2020, s. 138).

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje jeden z nejznámějších nástrojů strategického a marketingového řízení, který slouží ke komplexnímu posouzení postavení podniku na základě konfrontace vnitřních a vnějších faktorů. Její název vychází z anglických pojmů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Jak uvádí Fotr et al. (2020), SWOT analýza pomáhá firmám znát vlastní pozici v prostředí, efektivně reagovat na změny, posoudit potenciál rozvoje, předvídat chování zákazníků a konkurentů a identifikovat rizikové faktory ohrožující naplnění strategických cílů (Fotr et al., 2020, s. 215).

5.2.1 Struktura SWOT analýzy

Základem SWOT analýzy je rozdělení informací z vnitřního a vnějšího prostředí:

- Interní prostředí zahrnuje silné a slabé stránky organizace, jako jsou například lidské zdroje, technologie, finanční kapacita nebo organizační kultura.
- Externí prostředí tvoří příležitosti a hrozby plynoucí z makroprostředí (ekonomika, legislativa, demografie aj.) a mezoprostředí - zákazníci, dodavatelé, konkurence (Fotr et al., 2020, s. 216; Šafrová, 2019, s. 280).



Obr. 1: Grafické znázornění SWOT – vlastní zpracování

Podle Paulovčákové (2015) SWOT analýza vytváří rámec pro systematické zkoumání faktorů ovlivňujících efektivitu firmy a je nedílnou součástí situační analýzy v marketingu (Paulovčáková, 2015, s. 79).

5.2.2 Výsledky a typy strategií

Práce s výstupy SWOT matice nekončí jejich prostým výčtem. Důležitým krokem je generování konkrétních strategií. Nejčastěji se používá čtyřpolní matice, kde se kombinují interní a externí faktory do následujících strategických přístupů:

- S–O strategie - využití silných stránek k realizaci příležitostí,
- W–O strategie - odstranění slabin, aby bylo možné využít příležitosti,
- S–T strategie - využití silných stránek k eliminaci hrozeb,
- W–T strategie minimalizace slabin k omezení rizik (Šafrová, 2019, s. 282; Srpová; Řehoř, 2010, s. 133).

Kotler a Keller (2013) k tomu doplňují, že SWOT musí vést i k formulaci konkrétních, měřitelných cílů, např. zvýšit návratnost investic (ROI) o 15 % do dvou let. Tyto cíle by měly být stanoveny na základě identifikovaných silných stránek, příležitostí a hrozeb (Kotler; Keller, 2013, s. 82).

5.2.3 Aplikace SWOT v marketingu a strategii

Kotler a Keller (2013) upozorňují, že SWOT není jen analytickým nástrojem, ale také součástí procesu tvorby marketingových strategií. Například pomocí matice atraktivity a pravděpodobnosti výskytu je možné hodnotit váhu jednotlivých příležitostí a určit, které jsou pro firmu skutečně strategické (Kotler; Keller, 2013, s. 81).

Také Paulovčáková (2015) vidí SWOT jako most mezi analýzou prostředí a formulací strategie, který firmě umožní zmapovat současnou situaci a navrhnout adekvátní postupy pro dosažení cílů (Paulovčáková, 2015, s. 79).

Fotr et al. (2020) zase začleňují SWOT do širšího procesu strategického řízení – od stanovení vize a cílů, přes scénáře až po formulaci variantních strategií a jejich korekci (Fotr et al., 2020, s. 219).

5.2.4 Výhody a nevýhody SWOT analýzy

SWOT je univerzální nástroj, který se uplatňuje v různých oblastech – od strategického řízení přes marketing až po benchmarking. Jak upozorňují Srpová a Řehoř (2010), důležité je, aby analýza nebyla povrchní, ale aby byla podložena fakty a systematicky zpracována (Srpová; Řehoř, 2010, s. 132).

Šafrová (2019) navíc dodává, že v praxi často chybí poslední fáze – vyhodnocení SWOT. Bez ní se SWOT stává jen neúplným seznamem faktorů bez reálného dopadu na řízení firmy (Šafrová, 2019, s. 282).

5.3 Porterova analýza pěti sil

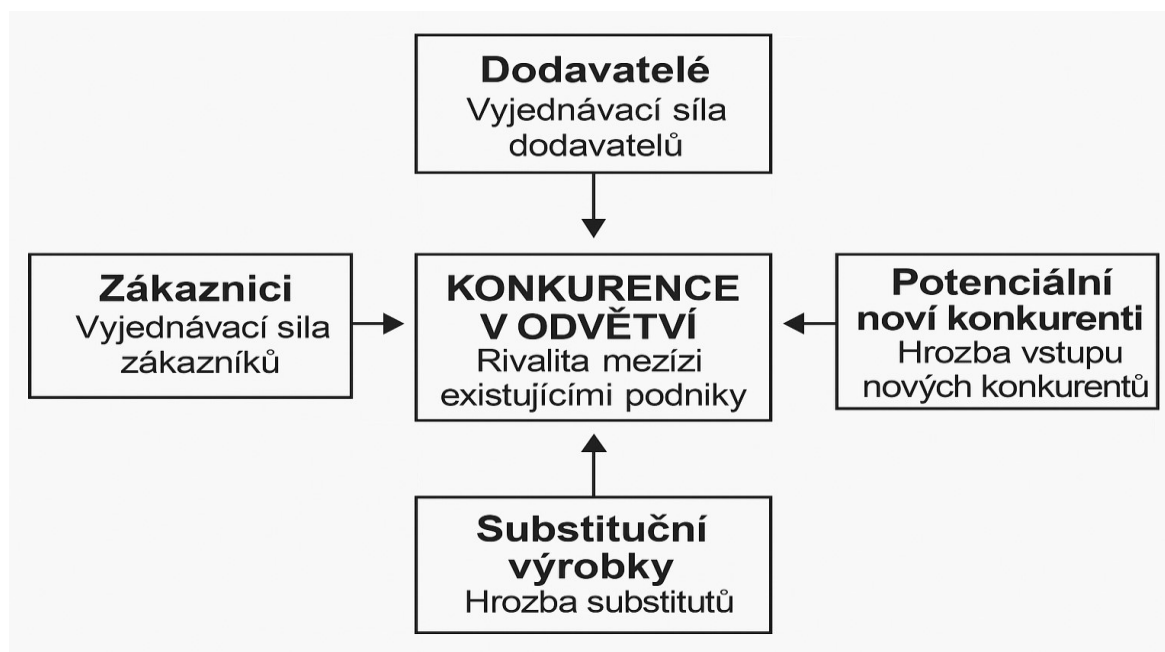
Porterův model pěti sil je jedním z nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí. Tento model, jehož autorem je Michael Eugene Porter, slouží ke zhodnocení atraktivity odvětví a identifikaci sil, které ovlivňují konkurenční tlak na podnik. Cílem je zjistit, do jaké míry je podnik vystaven riziku ze strany konkurence, nových hráčů, dodavatelů, zákazníků a substitutů (Fotr et al., 2020, s. 234).

Podle Šafrové (2019) je tento model v současnosti velmi populární díky své srozumitelnosti, přehlednosti a využitelnosti při tvorbě podnikatelského záměru (Šafrová, 2019, s. 245).

5.3.1 Struktura Porterova modelu pěti sil

Model hodnotí pět základních sil, které ovlivňují intenzitu konkurence a tím i ziskový potenciál daného odvětví:

- Rivalita mezi stávajícími konkurenty
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla zákazníků
- Hrozba substitučních výrobků



Obr. 2: Model pěti sil podle Portera – vlastní zpracování

Podle Srpové a Řehoře (2010) je nutné tyto síly chápat nejen jako ohrožení, ale i jako příležitosti k budování konkurenční výhody (Srpová; Řehoř, 2010, s. 131).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Tato síla závisí na počtu konkurentů, velikosti trhu, diferenciaci produktů a fixních nákladech. Čím více firem na trhu a čím méně se liší produkty, tím větší je tlak na snižování cen a tím nižší je ziskovost (Fotr et al., 2020, s. 240). Veber (2000) doplňuje, že porozumění této síle pomáhá firmám lépe formulovat své konkurenční strategie a diferencovat se (Veber, 2000, s. 446).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Podnik čelí riziku, že nové firmy vstoupí na trh, pokud nejsou dostatečně vysoké bariéry vstupu. Bariéry mohou být kapitálové, technologické nebo právní (Šafrová, 2019, s. 249). Fotr et al. (2020) zdůrazňují např. strategické bariéry - znalost trhu, značky, přístup ke zdrojům a strukturální bariéry - investice, přístup k distribuci (Fotr et al., 2020, s. 240).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mají silnou pozici, pokud jsou jediní, nebo pokud dodávají unikátní suroviny. Tato síla se zvyšuje i tehdy, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké (Šafrová, 2019, s. 259). Podle Srpové a Řehoře (2010) ovlivňuje tato síla nákladovou základnu podniku, a tedy i jeho cenovou politiku (Srpová; Řehoř, 2010, s. 132).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci mají silnější pozici, pokud mají více alternativ, tvoří velkou část tržeb firmy, nebo pokud jsou sdruženi do větších celků, např. obchodní řetězce (Šafrová, 2019, s. 260). Veber (2000) upozorňuje, že vysoká vyjednávací síla zákazníků může tlačit na nižší ceny a vyšší kvalitu služeb (Veber, 2000, s. 447).

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou produkty, které řeší stejnou potřebu jiným způsobem. Čím snadněji může zákazník přejít na jiný produkt, tím vyšší je tlak na podnik. Šafrová (2019) doporučuje definovat substituty na základě konkrétního problému zákazníka, a ne pouze podle typu produktu (Šafrová, 2019, s. 256). Fotr et al. (2020) doplňují, že rozhodujícími faktory jsou cena, kvalita a dostupnost substitutů (Fotr et al., 2020, s. 240).

5.3.2 Výhody a nevýhody Porterova modelu pěti sil

Porterův model umožňuje podnikům:

- komplexně porozumět konkurenčnímu tlaku,
- odhalit strategické hrozby a příležitosti,
- připravit se na změny v prostředí,
- navrhnout strategie odlišení a konkurenceschopnosti (Fotr et al., 2020, s. 234; Šafrová, 2019, s. 246).

Omezením modelu může být jeho statický charakter – nepočítá s dynamikou prostředí, synergiemi mezi silami a v některých odvětvích může být složité síly jednoznačně identifikovat (Veber, 2000, s. 447).

Podle Srpové a Řehoře (2010) je nezbytné model používat v kombinaci s dalšími analytickými nástroji, jako je SWOT či PEST analýza, pro úplnější pohled na tržní realitu (Srpová; Řehoř, 2010, s. 132).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce je rozdělena do pěti hlavních kapitol. Byly popsány základní ekonomické přístupy k podnikání, přičemž důraz byl kladen nejen na tradiční mikroekonomické pojetí firmy, ale také na její širší společenskou a systémovou roli. Součástí výkladu byla rovněž definice role podnikatele jako klíčového činitele podnikatelského procesu, včetně historického vývoje jeho vnímání v odborné literatuře.

Následně byla podrobně rozpracována problematika konkurenceschopnosti, a to jak z hlediska její obecné charakteristiky, tak i s ohledem na její vnitřní a vnější determinanty. Popsány byly rovněž různé formy a typy konkurence, které ovlivňují strategické postavení podniku na trhu.

Zvláštní pozornost byla věnována marketingu, marketingovému výzkumu a metodám sběru dat, jež představují významné nástroje pro porozumění potřebám zákazníků a tvorbu konkurenční výhody.

Dále byla objasněna role strategického managementu jako systému řízení zaměřeného na dlouhodobý úspěch a adaptaci firmy v měnících se tržních podmínkách. Pro potřeby aplikace v praktické části byly následně vybrány tři analytické nástroje – benchmarking, SWOT analýza a Porterova analýza pěti sil. Každý z těchto nástrojů byl podrobně popsán z hlediska metodiky, přínosů i omezení, přičemž byl zdůrazněn jejich význam pro identifikaci konkurenčních výhod a slabin podniku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Ve své praktické části bakalářské práce se budu zaměřovat na analýzu konkurenceschopnosti společnosti Hornbach.

7.1 Základní charakteristika a zaměření podniku Hornbach

Obchodní jméno: HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o.

Sídlo společnosti: Chlumecká 2398, Horní Počernice, 198 00 Praha 9

Datum vzniku: 7. září 1992

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 600 000 000,- Kč

Logo:



Obr. 3: Logo HORNBACH (zdroj: HORNBACH, 2025)

HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o. (dále jen Hornbach), představuje jednu z nejvýraznějších značek v evropském segmentu hobby marketů (Hornbach, 2025a). Tento maloobchodní řetězec se dlouhodobě profiluje jako specialista na široký sortiment zboží pro stavbu, dílnu, dům a zahradu. Historie této rodinné firmy sahá až do roku 1877, kdy ji v německém městě Landau založil Michael Hornbach (Hornbach, 2025b). Od té doby si značka vybudovala stabilní postavení na trhu a rozšířila své aktivity do několika evropských zemí.

Na českém trhu působí Hornbach od roku 1992 prostřednictvím společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o., která byla do obchodního rejstříku zapsána dne 7. září téhož roku (Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o., 2024). Od svého vstupu na tuzemský trh si firma postupně vybudovala silnou pozici, a to především díky důsledně prosazované strategii zaměřené na zákaznický komfort a dostupnost širokého portfolia produktů.

Koncept „vše pod jednou střechou“ se v případě Hornbachu neomezuje pouze na šíři sortimentu, ale také na komplexní služby. Zákazníci mají možnost využít online

konfigurátory, projektové návody nebo například plánovače kuchyní a koupelen. Nechybí ani možnost rezervace zboží s vyzvednutím na prodejně, což značně zjednodušuje nákupní proces (Hornbach, 2025a).

K datu zpracování této práce provozuje Hornbach v České republice celkem 10 prodejen, rozmístěných v klíčových regionech jako je Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Olomouc a v dalších větších městech (Hornbach, 2025f). Každá z těchto poboček je navržena tak, aby odpovídala aktuálním trendům v oblasti retailu - s důrazem na přehlednost, dostupnost a zákaznickou zkušenost. Společnost zároveň aktivně investuje do digitalizace, rozvoje e-commerce a propojení fyzického a online prostředí, čímž reaguje na měnící se nákupní zvyklosti (Hornbach, 2025f).

7.2 Vlastnictví, firemní kultura a odpovědnost

Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o. je součástí nadnárodní skupiny Hornbach Holding AG & Co. KGaA, která je kotovaná na frankfurtské burze cenných papírů. Mateřská společnost Hornbach Baumarkt AG sídlí v Německu a jakožto hlavní provozovatel maloobchodních aktivit celé skupiny zajišťuje jednotnou strategii, centralizovaný nákup i know-how. Navzdory veřejnému obchodování si rodina Hornbachů stále uchovává rozhodující vliv na strategické řízení společnosti, což je v maloobchodním sektoru poměrně výjimečné (Hornbach, 2025b; Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o., 2024).

Na českém trhu je společnost vnímána nejen jako silný obchodní hráč, ale také jako zaměstnavatel, který klade důraz na firemní kulturu a etické podnikání. Tyto hodnoty jsou systematizovány například v dokumentu „Desatero zaměstnavatele Hornbach“, který stanovuje základní principy vztahu ke spolupracovníkům – od rovnosti příležitostí až po podporu osobního růstu a otevřené komunikace (Hornbach, 2025e).

Filozofickým základem firemní identity je koncept „Dvanáct hřebíků věčnosti“, jenž odráží dlouhodobé hodnoty firmy, jako je důvěra, férovost, odpovědnost a kvalita (Hornbach, 2025d). Tyto principy se odrážejí nejen ve vztahu k zákazníkům a zaměstnancům, ale také v přístupu k životnímu prostředí a společnosti jako celku. Společnost se hlásí ke společenské odpovědnosti – aktivně podporuje ekologické projekty, investuje do úspor energie a zároveň zapojuje zaměstnance do dobrovolnických aktivit. Součástí strategie je rovněž spolupráce s neziskovým sektorem a podpora komunitního života (Hornbach, 2025c).

8 KONKURENTI PODNIKU

Jako hlavní konkurenty společnosti jsem si zvolil společnost OBI Česká republika, s.r.o. a BAUHAUS k.s. Konkurenty jsem zvolil z důvodu, že nabízí podobné produkty a služby jako společnost Hornbach a také kvůli své obdobné zahraniční působnosti.

8.1 OBI Česká republika s.r.o.

Obchodní jméno: OBI Česká republika s.r.o.

Sídlo společnosti: Budějovická 778/3a, Michle, 140 00 Praha 4

Datum vzniku: 14. ledna 1994

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 140 000 000,- Kč

Logo:



Obr. 4: Logo OBI (zdroj: OBI, 2025)

Společnost OBI Česká republika, s.r.o. (dále jen OBI) je přední německý maloobchodní řetězec specializovaný na sortiment pro kutily, stavebníky a zahrádkáře. Byla založena v roce 1970 a od té doby se rozrostla do více než deseti evropských zemí. Česká pobočka, OBI Česká republika s.r.o., působí na trhu od roku 1994 a v současnosti provozuje 32 prodejen ve strategických lokalitách po celé zemi (OBI, 2025a; OBI Česká republika s.r.o., 2024).

Nabídka OBI pokrývá rozsáhlý sortiment v oblastech stavebnin, interiérového vybavení, zahradní techniky, barev, elektroinstalací i domácího kutilství. Kromě prodeje zboží společnost poskytuje i doplňkové služby, jako je míchání barev, plánovače projektů, půjčovna nářadí nebo zákaznické poradenství. OBI propojuje kamenné prodejny s e-commerce, přičemž zákazníkům nabízí možnost online rezervace zboží s vyzvednutím v prodejně (OBI, 2025a; OBI, 2025b).

Sídlo české pobočky se nachází v Praze 4 a organizačně spadá pod skupinu OBI Group Holding SE & Co. KGaA. OBI GmbH je 100% vlastníkem české entity a součástí silného

holdingu, který zahrnuje mimo jiné logistické, sourcingové a technologické jednotky operující v rámci Evropy i mimo ni (OBI Česká republika s.r.o., 2024).

8.2 BAUHAUS k.s.

Obchodní jméno: BAUHAUS k.s.

Sídlo společnosti: Strážní 852/7, Štýřice, 639 00 Brno

Datum vzniku: 29. července 1993

Právní forma: Komanditní společnost

Základní kapitál: 184 000 000,- Kč

Logo:



Obr. 5: Logo BAUHAUS (zdroj: BAUHAUS, 2025)

Společnost BAUHAUS k.s. (dále jen Bauhaus) je součástí mezinárodního řetězce hobbymarketů, který vznikl již v roce 1960 v německém Mannheimu. Na českém trhu působí od roku 1993, kdy otevřela svou první prodejnu v Brně. Od té doby se postupně rozrostla do dalších regionů a etablovala se jako stabilní hráč v oblasti sortimentu pro dům, dílnu a zahradu (BAUHAUS, 2025).

Nabídka společnosti zahrnuje široký sortiment zboží, od stavebnin, nářadí, zahradní techniky, elektroinstalací až po vybavení koupelen a domácností. Kromě klasického prodeje zboží klade Bauhaus důraz také na poskytování služeb jako je půjčovna nářadí, míchání barev, servisní podpora a odborné poradenství. V rámci prodejen jsou dostupné i tzv. "Drive-In Arény", které umožňují nakládku objemnějšího zboží přímo do vozidla. K roku 2024 provozuje Bauhaus na území České republiky celkem 9 odborných center, mimo jiné v Brně, Praze, Ostravě, Plzni, Liberci a Českých Budějovicích. (BAUHAUS, 2025).

9 ANALÝZA POZICE NA TRHU

V této kapitole je provedena srovnávací analýza tří významných maloobchodních řetězců působících na trhu se sortimentem pro dům, dílnu a zahradu – konkrétně společností HORNBACH Baumarkt CS spol. s r.o., OBI Česká republika s.r.o. a BAUHAUS k.s. Hlavním kritériem srovnání je čistý obrat za poslední dostupné účetní období. Na základě těchto údajů je následně určen i tržní podíl jednotlivých firem.

9.1 Vstupní informace

Níže uvedená tabulka obsahuje čisté obraty za roky 2022 a 2023, jak byly uvedeny ve výročních zprávách společností. (BAUHAUS k.s., 2024; OBI Česká republika s.r.o., 2024; Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o., 2024)

Tabulka 1 – Čistý obrat společností (vlastní zpracování)

Společnost	Obrat 2023 (v tis. Kč)	Obrat 2022 (v tis. Kč)
Hornbach	10 154 796	10 504 319
OBI	8 994 550	9 700 230
Bauhaus	6 376 718	6 119 983
Celkem	25 526 064	26 324 532

Tabulka znázorňuje výši čistého obratu jednotlivých společností – Hornbach, OBI a Bauhaus. Je důležité poznamenat, že počet provozoven každé z firem v České republice se liší. V rámci této analýzy však tento faktor nebude zohledňován, neboť cílem je posoudit výkonnost jednotlivých společností jako celku.

Tabulka 2 – Meziroční vývoj obratu (vlastní zpracování)

Společnost	Meziroční změna (%)
Hornbach	-3,33
OBI	-7,27
Bauhaus	+3,52

Zatímco Hornbach a OBI zaznamenaly meziroční pokles tržeb, Bauhaus vykázal nárůst. Vývoj ovlivnily zejména válečné konflikty na Ukrajině a Blízkém východě, které narušily dodavatelské řetězce a zvýšily nejistotu na trhu. Situaci dále ztížila vysoká inflace, slabá spotřeba domácností a kolísání měnových kurzů. Hornbach tyto vlivy ve své závěrce zmiňuje jako hlavní překážky roku 2023, přesto období hodnotí jako zvládnuté. OBI zřejmě doplatilo na větší citlivost svého segmentu, zatímco Bauhaus dokázal z těchto podmínek těžit.

Tabulka 3 – Podíl společností na trhu (vlastní zpracování)

Společnost	Podíl na trhu (%)
Hornbach	39,78
OBI	35,23
Bauhaus	24,99

9.1.1 Výpočty proměnných

Míra růstu obratu (%):

- Hornbach: $\frac{10\,154\,796 - 10\,504\,319}{10\,504\,319} \times 100 = -3,33$
- OBI: $\frac{8\,994\,550 - 9\,700\,230}{9\,700\,230} \times 100 = -7,27$
- Bauhaus: $\frac{6\,376\,718 - 6\,119\,983}{6\,119\,983} \times 100 = 3,52$

Podíl na trhu (%):

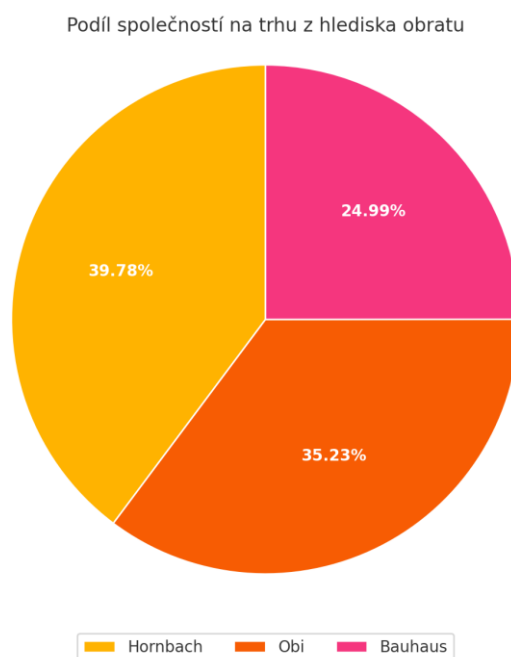
- Hornbach: $\frac{10\,154\,796}{25\,526\,064} \times 100 = 39,78$
- OBI: $\frac{8\,994\,550}{25\,526\,064} \times 100 = 35,23$
- Bauhaus: $\frac{6\,376\,718}{25\,526\,064} \times 100 = 24,99$

9.2 Vyhodnocení pozice na trhu

Společnost Bauhaus dosáhla v meziročním srovnání nejvyššího růstu obratu, konkrétně o 3,52 %. Tento vývoj naznačuje, že i přes ekonomicky náročné období firma dokázala efektivně reagovat na tržní podmínky a posílit svou pozici.

Společnost OBI naopak zaznamenala největší pokles obratu, a to o -7,27 %, což může být důsledkem změn v nákupním chování zákazníků a vyšší citlivosti jejího sortimentu na aktuální ekonomickou situaci.

Hornbach vykázal rovněž meziroční pokles, a to o -3,33 %, přesto si udržel nejvyšší čistý obrat a dominantní postavení na trhu.



Obr. 6: Podíl společností na trhu z hlediska obratu (vlastní zpracování dle zjištěných dat)

Z hlediska podílu na trhu má největší podíl Hornbach (39,78 %), následuje OBI (35,23 %) a třetím největším hráčem je Bauhaus (24,99 %).

10 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Tato část práce se zaměřuje na analýzu podniku z mikroekonomického hlediska pomocí Porterova modelu pěti sil. Model zahrnuje pět základních oblastí: rivalita mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků a hrozba substitučních produktů. Jednotlivé faktory budou posouzeny z hlediska míry ohrožení, a to na škále: slabé, podprůměrné, průměrné, nadprůměrné a silné. Výsledky budou následně přehledně shrnuty v tabulkové podobě.

10.1 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Konkurence na českém trhu s hobby sortimentem, tedy výrobky pro dům, zahradu, dílnu a volný čas, je výrazná. Odvětví se vyznačuje širokou nabídkou zboží, cenovou dostupností a intenzivní marketingovou aktivitou. Společnost Hornbach zde čelí silnému konkurenčnímu tlaku, zejména ze strany řetězců OBI a Bauhaus.

OBI provozuje 32 poboček, čímž pokrývá většinu regionů. Zaměřuje se na širokou veřejnost, rozsáhlý sortiment a agresivní cenovou politiku podpořenou častými slevami a výraznou reklamou. Bauhaus, s 9 prodejnami ve větších městech, oslovuje především náročnější zákazníky a profesionály. Důraz klade na kvalitu, odborné poradenství a technicky specializovanější zboží. Hornbach má v České republice 10 prodejen, které patří k největším ve svých lokalitách. V porovnání s konkurencí kombinuje širší sortimentu s důrazem na odborný přístup a zákaznický servis. Významným prvkem je také silné propojení online a kamenného prodeje.

Nabídky těchto hráčů jsou snadno porovnatelné nejen cenově, ale i úrovní služeb. V odvětví panuje dynamické prostředí – časté akce, věrnostní programy i zvyšující se očekávání zákazníků zvyšují konkurenční napětí. Hornbach, ač s menším počtem poboček než OBI, si díky rozloze prodejen a profilaci značky drží stabilní pozici na trhu.

Rivalitu stávajících konkurentů hodnotím jako nadprůměrně ohrožující faktor.

10.2 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových hráčů na trh je sice teoreticky možný, ale v praxi je významně omezen několika faktory. Mezi hlavní bariéry vstupu patří především vysoké počáteční investice, nejen do nákupu zboží, ale zejména do výstavby a provozu prodejních ploch, logistiky a marketingu.

Další překážkou je existence silných a zavedených značek jako Hornbach, OBI či Bauhaus, které si již vybudovaly důvěru zákazníků. Nový konkurent by tak musel nabídnout výrazně vyšší hodnotu, aby zákazníky přesvědčil ke změně nákupního chování.

Navíc lze pozorovat i nasycenost trhu a omezenou dostupnost atraktivních lokalit pro nové prodejny. Z těchto důvodů lze hrozbu vstupu nových konkurentů hodnotit jako relativně nízkou, a to především ve střednědobém horizontu. Díky vysokým kapitálovým nárokům, loajalitě zákazníků a omezeným lokalitám pro expanzi hodnotím tento faktor jako podprůměrně ohrožující.

10.3 Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost Hornbach spolupracuje s širokým portfoliem dodavatelů, a to jak z České republiky, tak ze zahraničí. Díky své velikosti a rozsahu nákupů má firma silnou vyjednávací pozici, což jí umožňuje dosahovat výhodnějších nákupních podmínek.

Přesto je třeba zohlednit i určité rizikové faktory. V posledních letech se obchodní vztahy s dodavateli dostávají pod tlak kvůli růstu cen vstupních materiálů, problémům v globálních dodavatelských řetězcích a inflaci v oblasti dopravy. Tyto vlivy mohou mít dopad na dostupnost a cenu nabízených produktů, čímž se mírně posiluje vyjednávací pozice vybraných klíčových dodavatelů.

Celkově však lze říct, že Hornbach si díky své velikosti a diverzifikaci partnerů udržuje v tomto směru stabilní postavení. Z toho důvodu hodnotím vyjednávací sílu dodavatelů jako podprůměrně ohrožující faktor.

10.4 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci jsou dnes stále informovanější, mají přístup k široké nabídce produktů i možnost srovnání cen díky internetu. Vyhledávají nejvýhodnější nabídky nejen z pohledu ceny, ale i kvality služeb, dostupnosti produktů, zákaznického servisu a recenzí ostatních uživatelů.

Online nástroje, porovnávače zboží, věrnostní programy a e-shopy konkurence zvyšují tlak na maloobchodní řetězce, aby nabízely nejen výhodné ceny, ale i přidanou hodnotu. Zákazníci jsou také méně loajální a často se rozhodují impulzivně na základě aktuálních výhod.

Hornbach se snaží tuto sílu oslabit prostřednictvím kvalitního zákaznického servisu, odborného poradenství, dlouhodobých záruk a kombinace kamenné a online prodejní sítě.

Přesto zůstává zákaznická vyjednávací síla významným faktorem a z toho důvodu hodnotím jako sílu zákazníků jakožto průměrně ohrožující faktor.

10.5 Hrozba substitučních produktů

Hrozbu substitučních produktů pro Hornbach představují především specializované obchody zaměřené na konkrétní sortiment, například zahradnická centra, železářství nebo e-shopy s úzce profilovanou nabídkou. Tyto prodejny často lákají zákazníky individuálním přístupem, odborností a specifickým výběrem zboží.

Další formu konkurence tvoří e-commerce platformy a cenové srovnávače, jako je Heureka.cz, které zákazníkům umožňují rychle porovnat ceny a dostupnost zboží u řady online prodejců. Tyto kanály podporují cenovou transparentnost a usnadňují nákup mimo zavedené řetězce. Rostoucí zájem je rovněž o služby „na klíč“, kdy si zákazníci nechávají realizovat celé projekty externími firmami, čímž klesá potřeba nákupu jednotlivých komponent v hobby marketech.

Hornbach na tyto změny reaguje rozvojem svého e-shopu, nabídkou služeb jako „rezervuj a vyzvedni“, rychlým doručením nebo možností vrácení zboží. Zároveň posiluje nabídku vlastních značek a podporuje zákazníky prostřednictvím instruktážních videí, návodů a odborného poradenství, které běžné e-shopy často nenabízejí.

Hrozbu substitučních produktů hodnotím jako průměrně ohrožující faktor.

10.6 Zhodnocení Porterova modelu pěti sil

Stupeň ohrožení vstupem nové konkurence hodnotím jako podprůměrný. Stávající konkurence působí na společnost nadprůměrným tlakem. Odběratelé vykazují průměrnou vyjednávací sílu. Dodavatelé představují podprůměrné ohrožení. Substituční produkty hodnotím jako průměrně ohrožující.

Tabulka 4 – Zhodnocení Porterova modelu pěti sil (vlastní zpracování)

	Stupeň ohrožení				
	Slabý	Podprůměrný	Průměrný	Nadprůměrný	Silný
Rivalita mezi stávajícími konkurenty				x	
Hrozba vstupu nových konkurentů		x			
Vyjednávací síla dodavatelů		x			
Vyjednávací síla zákazníků			x		
Hrozba substitučních produktů			x		

11 BENCHMARKING

Benchmarking představuje nástroj sloužící ke zvyšování výkonnosti podniku. Jeho podstatou je srovnávání produktů a služeb s konkurenčními firmami, což umožňuje nacházet inspiraci v osvědčených postupech, reagovat na změny na trhu a podporovat inovace.

Úspěšné provedení benchmarkingu vyžaduje získání informací o konkurenčních společnostech, přičemž přístup k interním datům bývá omezený, neboť si je firmy chrání před zneužitím konkurencí. Z tohoto důvodu benchmarking obvykle vychází z veřejně dostupných zdrojů a výsledků vlastního šetření. Hodnocení uvedené v této kapitole je založeno na subjektivním posouzení autora práce.

11.1 Vstupní data benchmarkingu

V rámci praktické části se zaměříme na benchmarking společnosti Hornbach, kterou porovnáваме s jejími hlavními konkurenty na českém trhu – řetězcí OBI a Bauhaus. Srovnání je provedeno podle deseti kritérií: nabídka, kvalita, cena, propagace, webové stránky, kamenné prodejny, vrácení zboží, dodání zboží, recenze zákazníků a udržitelnost. Výsledky budou vyhodnoceny pomocí přehledné tabulky.

11.1.1 Nabídka

Hornbach nabízí velmi široký sortiment zboží pro stavbu, dílnu i zahradu, včetně specializovaných stavebních materiálů. Sortiment Hornbachu zahrnuje desítky tisíc položek od základních potřeb až po profesionální vybavení. OBI rovněž pokrývá všechny hlavní kategorie sortimentu pro dům a zahradu. Počet nabízených produktů je vysoký, avšak některé velmi specializované položky (např. určité stavební materiály) mohou být dostupné jen ve vybraných prodejnách. Bauhaus má podobně široký záběr jako Hornbach – sortiment zahrnuje potřeby pro dílnu, dům, zahradu i hobby. Vzhledem k menšímu počtu prodejen je však dostupnost některých položek regionálně omezenější.

11.1.2 Kvalita

Kvalitativní úroveň nabízených produktů je u všech tří řetězců obdobná. Všechny firmy prodávají osvědčené značky nářadí, materiálů a vybavení a mají i vlastní privátní značky. Zákazníci mohou očekávat standardní kvalitu výrobků ve všech kategoriích. Výrazné rozdíly v kvalitě mezi Hornbachem, OBI a Bauhausem nejsou patrné, všechny tři podniky dosahují chvalitebné úrovně kvality nabízeného zboží.

11.1.3 Cena

V oblasti cenové politiky jsou patrné rozdíly. OBI je velmi aktivní v promočních akcích, pravidelně vydává akční letáky a nabízí zboží ve slevách. Díky častým akcím může být OBI pro zákazníky cenově výhodné, zejména pokud nakoupí zlevněné produkty. Bauhaus se snaží držet ceny konkurenceschopné. Standardní ceny jsou podobné konkurenci a často nabízí výhodné sety či balení. Přímé slevové akce Bauhaus nepořádá tak často jako OBI, nicméně ceny mnoha položek jsou dlouhodobě na dobré úrovni. Hornbach uplatňuje strategii trvale nízkých cen a nabízí cenovou garanci (tj. v případě, že zákazník najde stejné zboží jinde levněji, Hornbach cenu dorovná nebo sníží). Přesto může Hornbach působit cenově méně výhodně, neboť neposkytuje tak časté plošné slevy. Někteří zákazníci v diskusích uvádějí, že určité zboží v Hornbachu je dražší než u konkurence.

11.1.4 Propagace

OBI výrazně investuje do marketingové komunikace – tradičně využívá akční letáky, reklamy v tisku a on-line médiích a dříve i televizní spoty. Jeho značka je na českém trhu dlouhodobě známá díky intenzivní propagaci. Hornbach volí odlišný styl propagace: zaměřuje se na kreativní reklamní kampaně v televizi a na internetu se silným emotivním nábojem. Hornbach nevydává týdenní slevové letáky, marketing cílí spíše na budování značky a loajality než na časté slevy. Bauhaus propaguje svůj sortiment především prostřednictvím pravidelných katalogů a on-line kampaní. V porovnání s OBI a Hornbachem je reklamní komunikace Bauhausu méně výrazná. Bauhaus nemá tak zapamatovatelné reklamní kampaně a v médiích se objevuje spíše sporadicky.

11.1.5 Webové stránky (e-shop)

Všechny tři společnosti provozují internetové obchody, které umožňují zákazníkům prohlížet sortiment, ověřovat dostupnost zboží a nakupovat on-line. Hornbach spustil svůj e-shop později než konkurence, avšak v současnosti patří jeho web k nejlépe hodnoceným – nabízí široký sortiment a získal dokonce ocenění kvality v soutěži ShopRoku 2024 v kategorii Stavba. Web Hornbachu je přehledný, obsahuje i návody a projekty pro kutily a umožňuje pohodlně objednat zboží s doručením domů nebo vyzvednutím na prodejně. Bauhaus zavedl on-line prodej relativně nedávno. Jeho webové stránky nabízí přívětivé uživatelské prostředí a výhodou je nízká hranice pro dopravu zdarma (při nákupu nad 1500 Kč). Občas se však objevují nedostatky, například nesoulad skladové dostupnosti (zákazník objedná zboží označené skladem, ale následně je objednávka stornována pro

vyprodání). OBI patří k průkopníkům on-line prodeje v hobby segmentu – svůj e-shop provozuje již delší dobu. Stránky OBI jsou funkční a obsahují mimo jiné virtuální podobu akčního letáku. Na druhou stranu někteří zákazníci kritizují, že u některých produktů chybí detailnější informace na webu.

11.1.6 Kamenné prodejny

OBI má v ČR nejrozsáhlejší síť – provozuje 32 prodejen po celé republice. To znamená, že je dostupné ve většině větších měst a zákazníci to nemají do OBI daleko. Nicméně prodejní plochy některých starších OBI prodejen jsou menší a neobsahují tak kompletní sortiment jako velké jednotky konkurentů. Hornbach má v ČR 10 obchodních domů, všechny ve velkých městech (Praha, Brno, Ostrava atd.). Tyto prodejny jsou však koncipovány jako velkoplošné hobby markety s širokým zázemím (rozsáhlé skladové plochy, zahradní centra, často i drive-in pro stavební materiál). Nákupní komfort v Hornbachu je vysoký, zákazník na jednom místě najde velmi pestrý sortiment. Bauhaus provozuje v ČR 9 prodejen, což je nejméně z porovnávaných řetězců. Tyto prodejny jsou podobně jako Hornbach velké a dobře vybavené, avšak geografické pokrytí Bauhausu je omezené. Z hlediska dostupnosti má tedy navrch OBI, z hlediska velikosti a vybavenosti prodejen vedou Hornbach a Bauhaus.

11.1.7 Vrácení zboží

V oblasti možnosti vrátit nebo vyměnit zakoupené zboží poskytují Hornbach i Bauhaus nadstandardní podmínky. Hornbach umožňuje zákazníkům vrátit zboží zakoupené jak on-line, tak v kamenné prodejně do 28 dnů od nákupu, a to i bez udání důvodu, pokud je zboží nepoškozené. Vrácení on-line objednávek má Hornbach zdarma, zákazník může zaslat zboží zpět bezplatně nebo je donést na prodejnu. Také Bauhaus nabízí možnost vrátit nepoužité zboží do 28 dnů od koupě, což výrazně překračuje zákonnou 14 denní lhůtu pro e-shopy. OBI poskytuje pro internetové objednávky prodlouženou lhůtu 30 dnů pro vrácení zboží a hradí náklady na zpětné zaslání při vrácení poštou. Nicméně při nákupu v prodejně OBI zpravidla umožňuje vrácení či výměnu zboží v kratší lhůtě (podle neoficiálních informací cca 7–14 dnů) a s určitými podmínkami.

11.1.8 Dodání zboží

Všechny tři porovnávané firmy nabízejí více možností dodání on-line objednávek. Hornbach umožňuje vyzvednutí zboží zdarma na prodejně (Click & Collect), zaslání balíkovými službami na adresu nebo do výdejních míst. Těžší či objemné zboží doručuje Hornbach

vlastní dopravou za poplatek podle vzdálenosti. Dodací lhůty u Hornbachu jsou rychlé – dle hodnocení zákazníků průměrná doba dodání činí 3 dny. OBI taktéž nabízí osobní odběr na prodejnu a doručení balíků na adresu. U nadrozměrných nákupů zprostředkuje OBI dopravu z prodejny. OBI ovšem nemá jednotnou paušální dopravu zdarma od určité hodnoty nákupu – doprava je často zpoplatněna individuálně, pokud zrovna neprobíhá akce na dopravu. Rychlost doručení je obecně dobrá (mnoho zákazníků uvádí dodání do druhého dne), nicméně objevily se i stížnosti na zpoždění a nedorozumění ohledně stavu objednávky. Bauhaus nabízí dopravu podobně: zdarma vyzvednutí na prodejnu, doručení balíků na adresu (zdarma při nákupu nad 1500 Kč) a možnost odborné dopravy pro velké zakázky. Rychlost vyřízení on-line objednávek Bauhausu byla mnohdy terčem kritiky, přesto většina zákazníků obdrží zboží do týdne.

11.1.9 Recenze zákazníků

Zákaznické recenze a hodnocení poskytují zpětnou vazbu o spokojenosti s nákupem. V tomto ohledu si velmi dobře vede Bauhaus, který má na portálu Heureka.cz dlouhodobě vysoké hodnocení spokojenosti kolem 95 % (celková známka: 4,7 z 5). Zákazníci u Bauhausu chválí rychlé vychystání objednávek a bezproblémové doručení. Hornbach je na tom podobně – dosahuje 94 % spokojenosti (známka: 4,7 z 5). Zákazníci Hornbach oceňují široký sortiment a služby (např. odborné poradenství na prodejnách). OBI nemá zavedenou službu ověřeno zákazníky. Někteří klienti si stěžovali na komplikace s vyzvednutím objednávek nebo na komunikaci ze strany e-shopu OBI.

11.1.10 Udržitelnost

V poslední kategorii sledujeme přístup firem k ekologii a udržitelnému podnikání. Hornbach klade na udržitelnost velký důraz – má ji jako jednu z priorit strategie. Například do roku 2025 plánuje přeměnit všech svých 10 prodejen v ČR na z velké části energeticky soběstačné jednotky (instalace solárních panelů, LED osvětlení, systémy na využití dešťové vody apod.) OBI se v poslední době vydalo rovněž cestou ekologických iniciativ – v roce 2023 ukončilo tisk a distribuci papírových akčních letáků, přičemž přešlo na digitální verzi, což byl krok deklarovaný jako příspěvek k udržitelnosti. Nicméně na webových stránkách OBI není udržitelnost výrazně komunikována směrem k zákazníkům. Bauhaus o tématu udržitelnosti komunikuje ještě méně. Veřejně dostupné informace o ekologických programech Bauhausu v ČR jsou omezené; řetězec se soustředí spíše na tradiční prodej. Předpokládáme, že

i Bauhaus se interně věnuje například recyklaci či úsporám energií, ale navenek tuto oblast prezentuje minimálně.

Tabulka 5 – Vstupní údaje benchmarkingu (vlastní zpracování)

Hodnoticí kritéria	Hornbach	OBI	Bauhaus
Nabídka	Výborná	Chvalitebná	Chvalitebná
Kvalita	Chvalitebná	Chvalitebná	Chvalitebná
Cena	Dostatečná	Výborná	Chvalitebná
Propagace	Chvalitebná	Výborná	Dobrá
Webové stránky	Výborná	Dobrá	Chvalitebná
Kamenné prodejny	Chvalitebná	Dobrá	Dostatečná
Vrácení zboží	Výborná	Chvalitebná	Výborná
Dodání zboží	Výborná	Chvalitebná	Dobrá
Recenze zákazníků	Chvalitebná	Dostatečná	Výborná
Udržitelnost	Výborná	Dostatečná	Dostatečná

11.2 Zhodnocení benchmarkingu

Pro kvantitativní vyhodnocení byl použit bodový systém na škále od 1 do 5, kde 5 bodů představuje nejlepší hodnocení a 1 bod nejhorší. Každému hodnoticímu kritériu byla zároveň přiřazena váha podle významu.

Tabulka 6 – Benchmarking (vlastní zpracování)

Hodnoticí kritéria	Váha	Hornbach	OBI	Bauhaus
Nabídka	0,12	5	4	4
		0,60	0,48	0,48
Kvalita	0,13	4	4	4
		0,52	0,52	0,52
Cena	0,15	2	5	4
		0,30	0,75	0,60
Propagace	0,05	4	5	3
		0,20	0,25	0,15
Webové stránky	0,08	5	3	4
		0,40	0,24	0,32
Kamenné prodejny	0,12	4	3	2
		0,48	0,36	0,24
Vrácení zboží	0,10	5	4	5
		0,50	0,40	0,5
Dodání zboží	0,07	5	4	3
		0,35	0,28	0,21
Recenze zákazníků	0,13	4	2	5
		0,52	0,26	0,65
Udržitelnost	0,05	5	2	2
		0,25	0,10	0,10
Celkem	1,00	4,12	3,64	3,77

Z výsledků benchmarkingu vyplývá, že nejlépe hodnocenou společností je Hornbach, na druhém místě se umístil Bauhaus a třetí skončil OBI. Hornbach dosáhl nejlepšího výsledku zejména díky široké nabídce sortimentu, vysoké kvalitě služeb (vrácení zboží, rychlost dodání) a důsledné orientaci na udržitelnost provozu. Bauhaus drží krok zejména v oblasti zákaznické spokojenosti a možnosti vrácení zboží, ovšem jeho nižší dostupnost (menší počet prodejen) a slabší marketingová komunikace snižují celkové skóre. OBI boduje v oblasti cenové dostupnosti a husté sítě poboček, avšak zaostává v kvalitě služeb, v zákaznické spokojenosti i v oblasti udržitelnosti.

12 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

SWOT analýza představuje jeden ze základních nástrojů strategického řízení podniku. Slouží k celkovému zhodnocení aktuální situace firmy tím, že analyzuje vnitřní faktory – silné a slabé stránky a vnější faktory, tedy příležitosti a hrozby plynoucí z okolního prostředí. Jejím cílem je odhalit klíčové pozitivní i negativní vlivy, kterým podnik čelí, a vytvořit podklad pro formulaci vhodných strategií.

V této kapitole je zpracována SWOT analýza společnosti Hornbach, která vychází ze zjištění provedených v předchozích částech práce a hodnotí její postavení na trhu. Jednotlivé faktory byly dále ohodnoceny pomocí vah a známek v rozmezí od 1 do 5, přičemž nižší číslo vyjadřuje nižší přínos daného faktoru. Slabé stránky a hrozby byly vzhledem ke svému negativnímu dopadu na firmu posuzovány záporně.

12.1 Vnitřní faktory

12.1.1 Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky společnosti Hornbach patří široká nabídka produktů pro stavbu, dílnu, dům i zahradu a koncept „vše pod jednou střechou“. Kromě rozsáhlého sortimentu nabízí firma i doplňkové služby jako odborné poradenství, projektové plánování a online nástroje (např. konfigurátory, rezervace zboží). Další předností je dlouholetá tradice značky a stabilní zázemí mezinárodní společnosti, což přispívá k vysoké důvěře zákazníků. Hornbachu se daří držet si na českém trhu vedoucí pozici. Výhodou je také strategie trvale nízkých cen s cenovou garancí. K silným stránkám patří i moderní a přehledné prodejny ve velkých městech a výrazné investice do digitalizace a propojení kamenného a online prodeje, čímž firma reaguje na nové trendy v nákupním chování.

Tabulka 7 – SWOT analýza: Hodnocení Silných stránek (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Známka	Součet
Široký sortiment produktů	0,25	5	1,25
Komplexní zákaznické služby	0,15	4	0,60
Silná značka s tradicí a mezinárodní zázemí	0,15	5	0,75
Vedoucí postavení na českém trhu	0,20	5	1,00
Strategie trvale nízkých cen a cenová garance	0,10	3	0,30
Moderní prodejny v klíčových lokalitách, zaměření na komfort	0,10	4	0,40
Aktivní digitalizace a propojení kamenného a online prodeje	0,05	4	0,20
Celkem	1		4,50

Z hodnocení silných stránek společnosti Hornbach vyplývá, že nejvyššího skóre dosáhly široký sortiment produktů, vedoucí postavení na trhu a silná značka s dlouholetou tradicí. Výrazně dobré hodnocení získaly také komplexní zákaznické služby, moderní pojetí prodejen a rozvoj digitalizace. S mírným odstupem následovala strategie trvale nízkých cen.

12.1.2 Slabé stránky

Slabou stránkou Hornbachu je omezená distribuční síť – v ČR provozuje pouze 10 prodejen, což omezuje dostupnost mimo hlavní regiony. Další slabinou je nižší frekvence promočních akcí, což může u části zákazníků vytvářet dojem vyšších cen oproti konkurenci. Některé ohlasy upozorňují na vyšší ceny určitých položek v porovnání s jinými hobby markety.

Problematické jsou také vysoké provozní náklady spojené s rozsáhlým sortimentem a provozem velkoplošných prodejen, které mohou být v období poklesu poptávky ekonomickou zátěží.

Tabulka 8 – SWOT analýza: Hodnocení Slabých stránek (vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Známka	Součet
Omezená síť prodejen v ČR	0,50	-2	-1,00
Nižší frekvence promoakcí a vnímání vyšších cen	0,25	-3	-0,75
Vysoké provozní náklady	0,25	-3	-0,75
Celkem	1		-2,50

Nejvýraznější slabou stránkou společnosti Hornbach je omezený počet prodejen v České republice. Následují nižší frekvence promo akcí a vnímání vyšších cen u části sortimentu a dále vysoké provozní náklady spojené s provozem velkoplošných prodejen.

Celková **hodnota vnitřních faktorů je 2,00** (vypočtená jako rozdíl součtu silných a slabých stránek). To, že výsledek vychází kladně, je pozitivní zprávou, protože to znamená, že silné stránky společnosti Hornbach výrazně převažují nad slabými stránkami.

12.2 Vnější faktory

12.2.1 Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti společnosti Hornbach patří expanze prodejní sítě v České republice a rostoucí význam e-commerce, včetně využití omnichannel přístupu (propojení všech svých prodejních a komunikačních do jednotného systému). Další příležitostí je očekávaná stabilizace ekonomiky, která by mohla vést k obnovení poptávky. Hornbach může také těžit ze zájmu o ekologické a úsporné produkty a ze spolupráce s profesionálními zákazníky, jako

jsou řemeslníci a stavební firmy. Využití těchto příležitostí by mohlo podpořit růst tržeb a posílit konkurenční výhodu společnosti.

Tabulka 9 – SWOT analýza: Příležitosti (vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Známka	Součet
Expanze sítě prodejen v ČR	0,30	4	1,20
Růst významu e-commerce a omnichannel přístupu	0,25	5	1,25
Očekávaná stabilizace ekonomiky a růst poptávky	0,20	4	0,80
Zájem o ekologické a úsporné produkty	0,15	4	0,60
Posílení spolupráce s profesionálními zákazníky	0,10	3	0,30
Celkem	1		4,15

Nejsilnější příležitostí je rozvoj e-commerce a omnichannel přístupu, následovaný expanzí prodejen a stabilizací ekonomiky. Menší, ale významné příležitosti představují ekologické produkty a spolupráce s profesionály.

12.2.2 Hrozby

Mezi hlavní hrozby patří silná konkurence ze strany hobby marketů OBI a Bauhaus, což může vést k cenovým válkám a tlaku na marže. Dále je zde riziko nepříznivého makroekonomického vývoje, narušení dodavatelských řetězců a růstu cen vstupů. Hrozbou jsou také změny spotřebitelského chování směrem k preferenci online nákupů a profesionálních služeb namísto DIY projektů. Vstup nového konkurenta na český trh by mohl dále zvýšit již tak silnou rivalitu v odvětví.

Tabulka 10 – SWOT analýza: Hrozby (vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Známka	Součet
Silná konkurence	0,30	-2	-0,60
Nepříznivý makroekonomický vývoj	0,25	-2	-0,50
Narušení dodavatelských řetězců a růst cen vstupů	0,20	-3	-0,60
Změny spotřebitelského chování	0,15	-3	-0,45
Vstup nového konkurenta na trh	0,10	-3	-0,30
Celkem	1		-2,45

Největší hrozbou pro Hornbach je silná konkurence a nepříznivý makroekonomický vývoj. Významná rizika představuje i narušení dodavatelských řetězců a změny spotřebitelského chování. Menší, ale stále relevantní hrozbou je možný vstup nového konkurenta na trh. Celkové hodnocení hrozeb dosáhlo 2,45 bodu.

Celková **hodnota vnějších faktorů je 1,70** (vypočtená jako rozdíl součtu příležitostí a hrozeb). Kladný výsledek je pozitivní, protože ukazuje, že příležitosti společnosti Hornbach převažují nad hrozbami a firma má dobré podmínky pro další rozvoj na trhu.

12.3 Zhodnocení SWOT analýzy

V následující tabulce jsou uvedeny nejsilnější faktory SWOT analýzy společnosti Hornbach. Jsou rozděleny podle jejich původu (vnitřní nebo vnější) a podle toho, zda mají pro firmu pozitivní (přínosné) nebo negativní (škodlivé) dopady. Jedná se o faktory, na které by se měla společnost v budoucnosti nejvíce zaměřit, buď s cílem posilovat své přínosné stránky, nebo eliminovat rizika plynoucí ze slabých stránek a hrozeb. Pro firmu je výhodnější zaměřit

se především na faktory vnitřního původu, protože je může lépe ovlivnit vlastními aktivitami.

Tabulka 11 – Nejsilnější faktory SWOT analýzy (vlastní zpracování)

	Přínosné	Škodlivé
Vnitřní původ	Široký sortiment produktů	Omezená síť prodejen
	Vedoucí postavení na trhu	
Vnější původ	Rozvoj e-commerce a omnichannel přístupu	Silná konkurence
		Narušení dodavatelských řetězců

Součtem hodnot vnitřních a vnějších faktorů lze určit, jak si společnost Hornbach aktuálně stojí. Celková hodnota vnitřních faktorů je 2,00, hodnota vnějších faktorů činí 1,70. Součet těchto hodnot je 3,70, což ukazuje, že přínosné faktory výrazně převyšují ty škodlivé a společnost Hornbach má příznivé podmínky pro další rozvoj.

13 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V této kapitole jsou na základě provedených analýz navržena opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Hornbach. Návrhy vycházejí z výsledků analýzy pozice na trhu, Porterova modelu pěti sil, benchmarkingu a SWOT analýzy. V úvodu kapitoly je stručně shrnuta aktuální situace, silné a slabé stránky podniku a následně jsou jednotlivé návrhy strukturovány do podkapitol. V závěru kapitoly jsou shrnuta navržená opatření a stanovena jejich priorita z hlediska realizace.

Úvodní zhodnocení

Analýza potvrdila, že Hornbach disponuje řadou významných konkurenčních výhod, zejména širokým a kvalitním sortimentem, komplexními službami pro zákazníky a silnou značkou s dlouholetou tradicí na českém trhu. Podniku se daří držet vedoucí postavení v segmentu hobby marketů a uplatňuje účinnou strategii trvale nízkých cen s cenovou garancí. Tyto přednosti podporuje i moderní pojetí prodejen a rozsáhlé investice do digitalizace (propojení kamenných obchodů s e-shopem). Na druhé straně byly identifikovány slabé stránky, které mohou dlouhodobě omezovat konkurenční postavení Hornbachu: především omezená distribuční síť prodejen v ČR a nižší intenzita promočních aktivit. Hornbach provozuje v ČR pouze 10 velkoplošných prodejen ve velkých městech, což znamená horší dostupnost pro zákazníky mimo hlavní regiony. Zároveň konkurenti jako OBI využívají velmi časté slevové akce a agresivní reklamu, díky čemuž jsou vnímáni jako cenově výhodnější, zatímco Hornbach kvůli menší frekvenci promo akcí může působit dražším dojmem. Externí analýza odhalila významné příležitosti k dalšímu růstu – zejména možnost expanze prodejní sítě v ČR, rostoucí význam e-commerce a omnichannel přístupu a vzrůstající zájem zákazníků o udržitelnost a ekologické produkty. Zároveň však hrozby v podobě silné konkurence (OBI, Bauhaus), případných cenových válek, nepříznivého ekonomického vývoje či změn spotřebitelského chování kladou na Hornbach požadavek neustálého zlepšování nabídky a efektivity. S ohledem na tyto zjištěné faktory jsou níže formulovány konkrétní návrhy, jak využít silné stránky a příležitosti, a naopak eliminovat slabiny a hrozby.

13.1 Rozšíření prodejní sítě v České republice

Společnosti Hornbach doporučuji připravit plán postupné expanze do vybraných perspektivních lokalit. Prioritně by měly být zvažovány regiony s dostatečným tržním potenciálem, kde by nová prodejna rozšířila zákaznickou základnu. Při expanzi je nutné

efektivně plánovat investice – zohlednit nákladnost výstavby velkoplošných jednotek a případně zvážit i alternativní formáty prodejen menšího rozsahu pro menší města. Expanze by měla být koordinována tak, aby nenarušila současné provozy. Tento návrh reaguje na identifikovanou příležitost rozšířit prodejní síť a pomůže eliminovat stávající handicap omezené dostupnosti. Očekávaným přínosem je nárůst tržeb díky širšímu zásahu trhu a posílení konkurenční pozice vůči OBI i Bauhausu v celostátním měřítku.

13.2 Zkvalitnění marketingové komunikace a promočních aktivit

Aby Hornbach lépe konkuroval v oblasti marketingu a cenové percepce, navrhuji zavést intenzivnější a cílené promoční kampaně. Konkrétně lze doporučit:

1. Pravidelnější akční nabídky – např. týdenní slevové akce nebo sezónní výprodeje v kategoriích zboží, kde si to může firma dovolit. Tím se zvýší cenová atraktivnost pro cenově senzitivní zákazníky.
2. Věrnostní program – Hornbach v současnosti nabízí zákaznický účet, který umožňuje evidenci nákupů, rychlejší reklamace a přístup k projektovým nákupům. Tento nástroj však neslouží jako klasický věrnostní program, který by odměňoval zákazníky za jejich věrnost formou bodů, slev či jiných výhod. Proto doporučuji zvážit zavedení plnohodnotného věrnostního programu, který by motivoval zákazníky k opakovaným nákupům prostřednictvím sbírání bodů, exkluzivních slev či bonusových akcí. Takový program by pomohl posílit loajalitu zákazníků a přispěl ke zvýšení frekvence nákupů.
3. Zvýšení marketingového rozpočtu na online propagaci – doporučuji více využít digitální marketing a regionální reklamu při vstupu do nových měst. Hornbach již nyní vyniká kreativními reklamami s emotivním nábojem, jejich doplněním o častější taktické kampaně zaměřené na výhodnost nabídky lze oslovit i zákazníky motivované primárně cenou. Důležité je přitom komunikovat konkurenční výhody, které Hornbach nabízí – např. cenovou garanci je vhodné výrazně prezentovat, aby zákazník vnímal, že i bez častých slev nakoupí v Hornbachu cenově výhodně.

13.3 Další rozvoj e-commerce a omnichannel přístupu

Hornbach by měl pokračovat v posilování svého digitálního prodeje a integrace kanálů. Konkrétní doporučení zahrnují:

1. Neustálé vylepšování e-shopu – udržovat přehlednost a rychlost webu, pravidelně doplňovat obsah (detailní popisy, recenze, návody pro kutily) a rozšiřovat online sortiment tak, aby co nejvíce odpovídal nabídce v prodejnách. Rovněž je vhodné dále optimalizovat proces objednávky a doručení.
2. Rozvoj omnichannel služeb – plné propojení on-line a offline prostředí. Hornbach již nabízí rezervaci zboží online a vyzvednutí na prodejně a vlastní dopravu objemného zboží. Navrhují rozšířit tyto služby například o zavedení rychlejšího vychystání zboží k osobnímu odběru a lepšího provázání zákaznických účtů (historie nákupů, věrnostní výhody napříč kanály).
3. Geografické rozšíření e-commerce – vzhledem k omezenému počtu prodejen je e-shop cestou, jak obsloužit i zákazníky v oblastech, kde Hornbach zatím nemá pobočku. Doporučují investovat do logistiky a případně zřídit další výdejní místa či regionální sklady, aby bylo možné efektivně pokrýt celou republiku rychlým doručením.
4. Personalizace a zákaznická péče online – nasadit pokročilé analytické nástroje pro personalizovaná doporučení produktů a zlepšit on-line zákaznický servis (chatboti, odborné poradenství na dálku).

13.4 Důraz na udržitelnost a rozšíření ekologického sortimentu

Navrhují, aby Hornbach dále prohloubil integraci udržitelnosti do svého podnikání a marketingu. V rovině sortimentu je vhodné rozšířit nabídku ekologických produktů, např. zařadit více výrobků pro úsporu energií, recyklovaných materiálů, ekologicky šetrných náhrad chemických přípravků apod. Zákazníkům lze také poskytnout odborné informace formou štítků či průvodců, které vyzdvihnou ekologické benefity nabízených produktů. Dále doporučujeme pokračovat v investicích do udržitelných technologií v prodejnách, jak je již naplánováno (solární energie, úspora vody, recyklace odpadu), a rozšířit tyto iniciativy i na nové pobočky v rámci expanze. Tyto kroky přinesou dvojitý efekt – jednak sníží provozní náklady (např. úspora energií jako reakce na vysoké náklady zmíněné ve slabých stránkách) a jednak posílí image společnosti u environmentálně uvědomělých zákazníků. Klíčové je také marketingové zhodnocení udržitelnosti: Hornbach by měl výrazně komunikovat své ekologické aktivity a produkty. Tím se značka odliší od konkurentů, pro něž není udržitelnost zatím hlavním tématem.

13.5 Optimalizace nákladů a zvýšení provozní efektivity

K posílení provozní efektivity Hornbachu navrhuji několik vzájemně se doplňujících kroků:

1. Zefektivnění řízení zásob a logistických procesů – využít pokročilé systémy pro řízení skladových zásob tak, aby v prodejnách nedocházelo k přebytkům pomalu obrátkového zboží (což váže kapitál a skladové prostory) a aby naopak žádané zboží bylo vždy dostupné v dostatečném množství.
2. Snižování energetické náročnosti a provozních výdajů – pokračovat v nastoupeném trendu investic do úsporných technologií, které do budoucna sníží náklady na energie. Dále optimalizovat provozní dobu a personální obsazení prodejen podle návštěvnosti (např. analýzou špiček a útlumů během týdne) tak, aby se minimalizovaly zbytečné náklady při slabší poptávce.
3. Důsledná kontrola režijních nákladů – pravidelně prověřovat strukturu nákladů podniku a hledat možnosti úspor v administrativě, logistice i marketingu.
4. Zajištění dodavatelské stability a vyjednání lepších podmínek – vzhledem k hrozbám narušení dodavatelských řetězců by Hornbach měl diverzifikovat portfolio svých dodavatelů a u klíčových komodit vyjednat rámcové smlouvy, které zmírní dopady výkyvů cen. Silná pozice Hornbachu mu dává schopnost vyjednat výhodnější nákupní ceny díky velkým objemům odběrů, což by mělo být maximálně využito k udržení nízkých nákladů na prodávané zboží.

13.6 Shrnutí a stanovení priorit

Navržená opatření se zaměřují na klíčové oblasti, které mohou přispět k upevnění konkurenční pozice společnosti Hornbach. Na základě provedených analýz mohu doporučit: rozšíření prodejní sítě do nových regionů, zintenzivnění marketingových aktivit, další rozvoj e-commerce a omnichannel přístupu, posílení udržitelnosti a optimalizaci nákladů. Tato opatření reflektují identifikované slabiny i příležitosti na trhu.

Z hlediska prioritizace se jako nejaktuálnější jeví rozvoj online prodeje a zlepšení marketingové komunikace, které mohou přinést okamžitý efekt v podobě vyšších tržeb a posílení zákaznické loajality. V oblasti expanze prodejní sítě doporučuji zahájit přípravné kroky, samotnou realizaci však plánovat postupně s ohledem na investiční náročnost. Aktivita v oblasti udržitelnosti lze zavádět paralelně v rámci postupné inovace provozu. Optimalizace provozních nákladů by měla probíhat kontinuálně jako podpůrné opatření.

Prioritní zaměření na digitalizaci, marketing a udržitelnost umožní Hornbachu rychle reagovat na aktuální vývoj trhu, zatímco strategická expanze a zvyšování efektivity vytvoří pevný základ pro dlouhodobý růst a posílení postavení na trhu hobby marketů v České republice.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu konkurenceschopnosti společnosti HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o. v podmínkách českého trhu. Hlavním cílem bylo identifikovat faktory ovlivňující konkurenceschopnost tohoto podniku, zhodnotit jeho postavení v rámci trhu hobby marketů a na základě zjištěných skutečností navrhnout konkrétní opatření na zvýšení konkurenceschopnosti.

V teoretické části byly popsány klíčové pojmy a přístupy související s problematikou konkurenceschopnosti, včetně definice pojmů, determinantů, typů konkurence a analytických nástrojů, jako jsou SWOT analýza, benchmarking a Porterův model pěti sil. Tyto nástroje byly následně využity v praktické části práce, která se věnovala konkrétnímu podniku a jeho srovnání s hlavními konkurenty na českém trhu.

Analýza konkurenceschopnosti ukázala, že Hornbach má silnou značku, široký sortiment a stabilní pozici na trhu, ale zároveň čelí několika výzvám. Mezi identifikované problematické oblasti patří zejména omezené regionální pokrytí prodejen, slabší marketingová komunikace a prostor pro zlepšení v oblasti e-commerce a omnichannel přístupu. SWOT analýza a benchmarking potvrdily, že konkurence v tomto segmentu je silná a neustále se vyvíjí. Na základě těchto zjištění byla navržena opatření, která mohou přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti Hornbachu. Patří mezi ně rozšíření prodejní sítě v rámci České republiky, intenzivnější marketingové a promoční aktivity, rozvoj online prodeje a propojení kamenných a digitálních kanálů, zvýšený důraz na udržitelnost v podnikání a systematická optimalizace nákladů.

Závěrem lze konstatovat, že hlavní cíl práce, analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku, vymezit problematické oblasti a navrhnout konkrétní opatření, byl splněn. Výzkumné otázky byly naplněny prostřednictvím aplikace vybraných analytických nástrojů a interpretace dat. Práce přinesla prakticky využitelné poznatky, které mohou být přínosné nejen pro samotnou společnost Hornbach, ale také pro širší porozumění tomu, jak lze strategicky řídit konkurenceschopnost v maloobchodním prostředí. Zpracování této práce mi umožnilo lépe porozumět fungování trhu hobby marketů a významu strategických rozhodnutí pro dlouhodobý úspěch firem. Téma považuji za mimořádně aktuální, a to především v kontextu rychlého technologického vývoje, měnících se spotřebitelských očekávání a rostoucího tlaku na udržitelnost.

Do budoucna by bylo vhodné zaměřit se na hlubší zkoumání specifických oblastí, jako je vliv digitalizace na zákaznickou zkušenost, efektivita marketingových nástrojů v online prostoru nebo možnosti zapojení principů ESG do strategií maloobchodních firem. Takový výzkum by mohl přispět jak k rozšíření teoretických poznatků, tak ke konkrétním doporučením pro praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku-1454/>.
- [2] SPULBER, Daniel F. *The Theory of the Firm: Microeconomics with Endogenous Entrepreneurs, Firms, Markets, and Organizations* [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281665590_The_theory_of_the_firm_Micro_economics_with_endogenous_entrepreneurs_firms_markets_and_organizations.
- [3] ŠAFROVÁ, Drážilová. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Grada, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-uspesneho-podnikani-6066/>.
- [4] SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-podnikani-514/>.
- [5] RISWANTO, Ari. *The Role of the Entrepreneur in Innovation and in Economic Development*. In: SUTIKNO, Syahrial et al., eds. *Proceedings of the 2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2016, s. 729–732. ISBN 978-1-5108-1947-0. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/311531535>.
- [6] HUČKA, Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/zaklady-podnikani-a-podnikatelsky-proces-7788/>.
- [7] VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

- [8] MILAN, Sedláček; PETR, Suchánek; MARIA, Králová; PETER, Marinič; JANA, Pokorná et al. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vliv-kvality-na-vykonnost-a-konkurenceschopnost-podniku-5260/>.
- [9] FALCIOLA, Justine, Marion JANSEN a Valentina ROLLO. *Defining Firm Competitiveness: A Multidimensional Framework* [online]. Geneva: International Trade Centre, 2019 [cit. 2025-04-19]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/338412656>.
- [10] VLADIMIROV, Zhelyu. *Mediating Role of Innovations as a Factor of Firm's Competitiveness. Economic Alternatives* [online]. 2021, č. 3, s. 407–429 [cit. 2025-04-19]. ISSN 1312-7462. Dostupné z: <https://www.unwe.bg/doi/eajournal/2021.3/EA.2021.3.05.pdf>
- [11] VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3638-9. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/kvalita-podnikatelskeho-prostredi-regionalni-konkurenceschopnost-a-strategie-regionalniho-rozvoje-ceske-republiky-615/>.
- [12] FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2499-2. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-6832/>.
- [13] KOTLER, Philip a KEVIN KELLER LANE. *Marketing management: 14. vydání*. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/marketing-management-741/>.
- [14] PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

- [15] ALHARBI, Ibrahim Bader. *Strategic management: a comprehensive review paper. International Journal of Professional Business Review* [online]. 2024, roč. 9, č. 3, s. 1–43 [cit. 29. 4. 2025]. ISSN 2525-3654. Dostupné z: <https://openaccessojcs.com/JBReview/article/view/4373/1725>.
- [16] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Grada, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/metody-komplexniho-hodnoceni-podniku-7246/>.
- [17] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
- [18] HORNBACH. *O nás* [online]. 2025a [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/sluzby/o-nas/>
- [19] HORNBACH. *Milníky historie Hornbachu* [online]. 2025b [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/sluzby/milniky-historie-hornbachu/>
- [20] HORNBACH. *Společenská odpovědnost* [online]. 2025c [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/sluzby/spolecenska-odpovednost/>
- [21] HORNBACH. *Dvanáct hřebíků věčnosti* [online]. 2025d [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/sluzby/dvanact-hrebiku-vecnosti/>
- [22] HORNBACH. *Desatero zaměstnavatele Hornbach* [online]. 2025e [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/sluzby/desatero-zamestnavatele-hornbach/>
- [23] HORNBACH. *Expanze společnosti Hornbach* [online]. 2025f [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/sluzby/expanze-spolecnosti-hornbach/>
- [24] HORNBACH BAUMARKT CS spol. s r.o. *Výroční zpráva za účetní období končící 28. 2. 2024* [online]. 2024 [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=82914986&subjektId=585246&spis=102187>
- [25] OBI. *O společnosti* [online]. 2025a [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.obic.cz/corporate>
- [26] OBI. *Prodejny OBI* [online]. 2025b [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://www.obic.cz/prodejna>

- [27] OBI. *Kariéra v OBI* [online]. 2025c [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: https://kariera.obic.cz/?utm_source=companyhomepage&utm_medium=footer
- [28] OBI Česká republika s.r.o. *Výroční zpráva za účetní období končící 31. 12. 2023* [online]. 2024 [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=84388083&subjektId=519544&spis=114855>
- [29] BAUHAUS. *O nás* [online]. 2025 [cit. 2025-04-24]. Dostupné z: <https://www.bauhaus.cz/o-nas>
- [30] BAUHAUS k.s. *Účetní závěrka k 31. 12. 2023* [online]. 2024 [cit. 2025-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=85602089&subjektId=451604&spis=662699>

SEZNAM OBRÁZKŮ

HORNBACH. Logo [online]. Brandfetch, ©2025 [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://brandfetch.com/hornbach.de>

BAUHAUS. Logo [online]. Brandfetch, ©2025 [cit. 2025-04-24]. Dostupné z: <https://brandfetch.com/bauhaus.info>

OBI. Logo [online]. Brandfetch, ©2025 [cit. 2025-04-23]. Dostupné z: <https://brandfetch.com/obi.de>

SEZNAM TABULEK

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BI – Business Intelligence (podniková inteligence, systém pro podporu rozhodování a analýzu podnikových dat)

CI – Competitive Intelligence (konkurenční zpravodajství)

CSR – Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)

DIY – Do It Yourself (udělej si sám)

ESG – Environmental, Social and Governance (environmentální, sociální a správní faktory)

GmbH – společnost s ručením omezeným (dle německého práva)

ISBN – Mezinárodní standardní číslo knihy

ISSN – Mezinárodní standardní číslo seriálu (časopisu)

k.s. – komanditní společnost

KGaA – komanditní společnost na akcie

LED – Light Emitting Diode (světelná dioda)

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PEST – analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů

ROI – Return on Investment (ukazatel návratnosti investic)

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

SE – Societas Europaea (Evropská společnost)

SWOT – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

UTB – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PRVNÍ PŘÍLOHY