

Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Nikola Chižňaková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikola Chižňaková**
Osobní číslo: **M18089**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k analýze konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/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,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Nikola Chižňaková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Teoretická část bakalářské práce pojednává o teoretických poznatcích zabývajících se konkurencí, přesněji jejími formami, zvyšováním konkurence a konkurenční výhodou a následně konkurenceschopností. Dále jsou popsány analýzy, jako je Porterův model, PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza. Praktická část představuje vybranou společnost, její ekonomickou situaci a prodejní portfolio a následně také její hlavní konkurenty. Dále jsou provedeny analýzy, tedy Porterův model, PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza, na základě kterých bylo zjištěno postavení vybrané společnosti mezi konkurenty. V závěrečné části bakalářské práce jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, Porterův model, PEST analýza, benchmarking, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis is focused on the analysis of competitiveness of the selected company. Theoretical part of the bachelor's thesis is about theoretical knowledge dealing with competition, more precisely its forms, increasing competition and competitive advantage and also competitiveness. Analysis, especially Porter's model, PEST analysis, benchmarking and SWOT analysis are described in this part as well. Practical part introduces the selected company, its economic situation and sales portfolio and subsequently its main competitors. In the next step the analysis are used. Based on the above mentioned analysis the position of the selected company among competitors was determined. In the final part of the bachelor's thesis, proposals and recommendations for improving the competitiveness of the selected company are developed.

Keywords: Competition, Competitiveness, Porter's model, PEST analysis, Benchmarking, SWOT analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za odborné vedení, věnovaný čas a cenné rady, které mi při zpracování práce poskytl.

Velké poděkování patří také obchodnímu řediteli společnosti G.A.S. a.s. Lukáši Markovi za umožnění zpracování mé bakalářské práce.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala také mé rodině a přátelům za morální podporu během studia.

„If your dreams don't scare you, they are too small.“

Richard Branson

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 FORMY KONKURENCE.....	13
1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	14
1.1.2 Konkurence na straně poptávky.....	14
1.1.3 Konkurence na straně nabídky.....	14
1.2 ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCE.....	17
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	18
2 KONKURENCESCHOPNOST	19
2.1 PRVKY OVLIVŇUJÍCÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	20
3 PORTERŮV MODEL	21
3.1 RIVALITA MEZI SOUČASNÝMI KONKURENČNÍMI PODNIKY.....	22
3.2 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ.....	23
3.3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH.....	24
3.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	25
3.5 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ.....	25
4 PEST ANALÝZA	27
4.1 POLITICKÉ FAKTORY.....	27
4.2 EKONOMICKÉ FAKTORY.....	27
4.3 SOCIÁLNÍ FAKTORY.....	28
4.4 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY.....	28
5 BENCHMARKING	29
5.1 DRUHY BENCHMARKINGU.....	29
5.2 ETAPY BENCHMARKINGU.....	30
6 SWOT ANALÝZA	31
6.1 ANALÝZY INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	32
6.2 ANALÝZY EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	32
6.3 MATICE VYCHÁZEJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY.....	33
7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	36
8.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	36

8.2	EKONOMICKÁ SITUACE.....	37
8.3	PRODEJNÍ PORTFOLIO	38
8.3.1	Měřicí a regulační technika	40
9	PORTERŮV MODEL	41
9.1	RIVALITA MEZI SOUČASNÝMI KONKURENČNÍMI PODNIKY	41
9.2	HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ	42
9.3	VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH.....	43
9.4	VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	44
9.5	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	44
9.6	SHRnutí PORTEROVA MODELU PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	45
10	PEST ANALÝZA	47
10.1	POLITICKÉ FAKTORY	47
10.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	48
10.3	SOCIÁLNÍ FAKTORY	52
10.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	53
10.5	SHRnutí PEST ANALÝZY	53
11	ANALÝZA KONKURENCE	55
11.1	RICHTER + FRENZEL S.R.O.....	55
11.2	GIENGER SPOL. S R.O.	56
11.3	PTÁČEK – VELKOOBCHOD, A.S.....	57
12	BENCHMARKING.....	58
12.1	POČET Poboček.....	58
12.2	EKONOMICKÁ SITUACE.....	59
12.3	WEBOVÉ STRÁNKY	59
12.4	E-SHOP	60
12.5	PRODEJNÍ PORTFOLIO	60
12.6	KOMUNIKACE.....	61
12.7	TECHNICKÁ PODPORA	61
12.8	DOSTUPNOST.....	62
12.9	CENA.....	62
12.10	SHRnutí BENCHMARKINGU.....	63
13	SWOT ANALÝZA	65
13.1	ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	65
13.2	ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ.....	66
13.3	SHRnutí SWOT ANALÝZY	68

14	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	69
15	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	71
15.1	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	71
15.2	MODERNIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK.....	72
15.3	ZALOŽENÍ PROFILU NA SOCIÁLNÍ SÍTI	74
15.4	WEBOVÝ MARKETING	74
15.5	VZNIK NOVÝCH POBOČEK.....	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Pro každé odvětví, a v něm také pro každý podnik, je pojem slova konkurence velmi důležitý. Vzhledem k tomu, že je současný trh, dalo by se říci, přesycen, podniky nemůžou svou konkurenci přehlížet, dochází zde totiž k neustálému konkurenčnímu boji, protože každý podnik se snaží být nejlepší a mít silné konkurenční postavení. Pro úspěšnost podniku je tedy důležité poznání své konkurence a nalezení své konkurenční výhody, kterou umí využít a udržet si ji. Důležitým článkem v dosahování úspěchu jsou pro podnik také spotřebitelé, kteří mají velkou schopnost tuto konkurenci ovlivnit. Je tedy potřeba nabízet výrobky, případně služby, o které mají spotřebitelé zájem, jinými slovy, které uspokojují v co největší míře jejich potřeby.

Cílem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybrané společnosti G.A.S. a.s. Jedná se o společnost zabývající se prodejem měřicí a regulační techniky, která působí v Jihomoravském kraji, přesněji ve městě Hodonín. Práce je rozdělena do dvou částí, tedy na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá teoretickými poznatky vztahující se ke konkurenci a konkurenceschopnosti. Dále jsou rozebrány analýzy, jako je Porterův model, PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza.

V úvodu praktické části je představena vybraná společnost, její historie, ekonomická situace a prodejní portfolio. Po představení společnosti následuje provedení analýz, které byly rozebrány v části teoretické a také analýza konkurence, kde jsou představeni hlavní konkurenti společnosti, kteří byli vybráni na základě místa působnosti a prodejního portfolio.

Výsledkem práce jsou vypracované návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenčního postavení vybrané společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Bakalářská práce se zaměřuje na současnou analýzu konkurence vybrané společnosti působící v Jihomoravském kraji, přesněji v okrese Hodonín, zabývající se prodejem měřicí a regulační techniky. Hlavním cílem práce je, na základě provedených analýz, najít hlavního konkurenta v odvětví a vypracovat návrhy a doporučení ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti.

K dosažení hlavního cíle bakalářské práce bude využito metod empirických a teoretických a dále technik pro rozhodování a metod analytických.

Z metod empirických bude použita metoda jak pozorování, tak dotazování, na základě kterých budou zjištěny všechny potřebné a důležité informace k následující analýze. Z metod teoretických bude využita párová metoda analýza – syntéza. Zkoumaná problematika bude, na základě analýzy, rozdělena do částí z důvodu oddělení podstatných a nepodstatných informací. Následně bude provedena syntéza ke spojení poznatků získaných analýzou.

Mezi použité techniky pro rozhodování bude patřit Porterův model, na základě kterého bude zkoumáno konkurenční prostředí, a PEST analýza ke zhodnocení makrookolí společnosti. Z metod analytických bude použita SWOT analýza, ke zjištění silných a slabých stránek společnosti a současně příležitostí a hrozeb, a následně benchmarking, kde bude vybraná společnost porovnána s konkurenty.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Pojem slova konkurence můžeme najít snad ve všech dostupných slovnících a encyklopediích. Dle Ottovy encyklopedie A-Ž (2007, s. 499) představuje „ekonomickou hospodářskou soutěž mezi výrobcí zboží nebo spotřebiteli“. V učebnici Mikroekonomie (Jurečka, 2018, s. 185) uvádí, že „konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu“.

Konkurence se projevuje na různých trzích, v různých podobách a jejím výsledkem je snižování cen a zvyšování kvality. Jinými slovy je konkurence výsledek aktivity podniku. (Mikoláš, 2005, s. 65)

Pro podniky je důležité si uvědomit, že konkurenci nemůžou ignorovat. Spotřebitelé totiž mají na výběr, jak své potřeby uspokojí. U podniku, který nabízí kvalitní produkty za rozumné ceny, je pravděpodobné, že zvítězí nad ostatními podniky a své zákazníky si udrží. Často se stává, že konkurenční boj vyhraje ten podnik, který se jako první zaměří na uspokojení potřeby, o které ostatní podniky ještě ani neuvažovali. (Perreault a McCarthy, 2002, s. 39)

Podle Mikoláše (2005, s. 65) je pro konkurenční vztah důležité splnit alespoň dva předpoklady, a to:

- být konkurenční – podnik musí mít konkurenční potenciál;
- mít konkurenční zájem – podnik musí mít určitý potenciál, tedy podnikavost.

V mikroekonomii se pak definice konkurence označuje jako rivalita mezi prodejci, případně kupujícími, totožného zboží. Jedná se o konkurenci napříč trhem, střetává se zde tedy nabídka a poptávka. (Mikoláš, 2005, s. 65)

1.1 Formy konkurence

Jurečka (2018, s. 184) uvádí čtyři základní formy tržních struktur. Jedná se o dokonalou konkurenci a monopol, které označuje jako teoretické modely a dále oligopol a monopolistickou konkurenci, které naopak označuje jako reálné modely. Konkurenci pak rozlišuje na tržní, do které patří konkurence cenová a necenová, a mimotržní.

Mikoláš (2005, s. 66) však uvádí rozdělení konkurence z mikroekonomického hlediska na konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky.

1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou, jinými slovy konkurence napříč trhem, je charakteristická střetem jak výrobců, tak spotřebitelů. Výrobci chtějí uspokojit své potřeby prodejem jejich výrobků za účelem získání co největšího zisku. Spotřebitelé mají naopak potřebu nakoupit zboží co nejlevněji. Pro rovnovážný stav je důležité najít určitý kompromis mezi stranou nabídky a stranou poptávky. Na straně nabídky to může být nízká cena, na straně poptávky naopak vysoká a pro uspokojení potřeb se musí k tomuto bodu jak výrobci, tak spotřebitelé přiblížit. (Šimková, 2007, s. 32)

1.1.2 Konkurence na straně poptávky

U konkurence na straně poptávky se střetávají zájmy spotřebitelů, kteří vstupují na trh. Každý ze spotřebitelů chce uspokojit své potřeby nákupem co nejvíce zboží za co nejnižší cenu, i přes případnou újmu ostatních spotřebitelů. Úroveň této konkurence se zvyšuje, když poptávka převyšuje nabídku, což vede ke zvyšování cen. (Mikoláš, 2005, s. 66)

1.1.3 Konkurence na straně nabídky

Na straně nabídky se naopak střetávají zájmy výrobců. Výrobce chce uspokojit své potřeby prodejem co nejvíce výrobků za co nejvyšší a nej přijatelnější cenu za účelem maximalizace svého zisku a také oslabení pozice konkurentů. Konkurence na straně nabídky se zvyšuje, když je nabídka menší než poptávka, na trhu je tedy nadbytek zboží, a to vede k poklesu cen. (Šimková, 2007, s. 33)

Mikoláš (2005, s. 67) a Šimková (2007, s. 33) dále uvádí dvě základní podoby konkurence na straně nabídky, které většina výrobců používá k maximalizování zisku svého a minimalizování zisku konkurentů. Obě tyto podoby se v praxi vzájemně prolínají a také doplňují. Jsou to:

Cenová konkurence

U cenové konkurence je tvorba cen předním nástrojem pro konkurenční boj. Výrobci se tedy snaží snižováním cen svých výrobků přilákat co nejvíce kupujících.

Necenová konkurence

Naopak u konkurence necenové se výrobci snaží získat zákazníky jinak, než za pomoci snižování cen. Jedná se například o reklamy, zlepšování kvality nebo diferenciaci výrobků.

Další formy konkurence na straně nabídky, které Mikoláš (2005, s. 67) uvádí, jsou závislé na podmínkách na trhu. Jedná se o rozdělení trhu podle množství účastníků a také jejich schopnosti ovlivňovat cenu zboží.

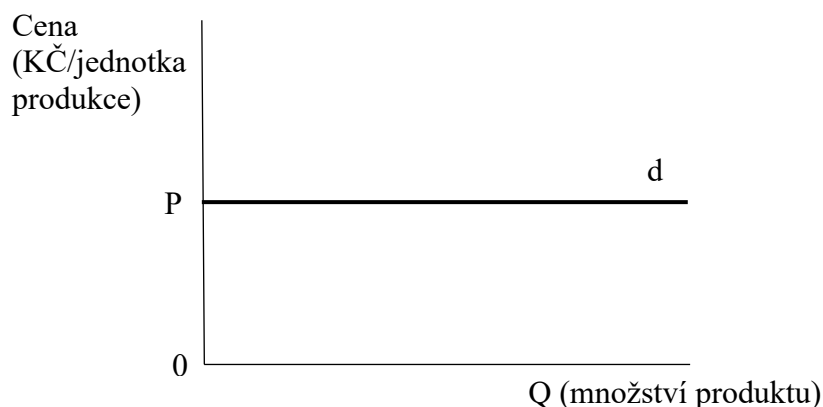
Dokonalá konkurence

Mikoláš (2005, s. 67) popisuje dokonalou konkurenci jako ideální stav, který je ale spíše teoretického charakteru.

Jurečka (2018, s. 188) uvádí charakteristické rysy dokonalé konkurence. Pro dokonale konkurenční trh je typické velké množství jak prodávajících, tak kupujících a stejnorodá produkce. Žádný účastník však nemá vliv na tvorbu ceny, firmy jsou pouze jejími příjemci, což je dáno, již výše zmíněným, velkým podílem subjektů na trhu a žádný z nich tedy není schopen svým vstupem, výstupem a ani změnou produkce tuto cenu ovlivnit. Vstup na tento trh i výstup z něj je poměrně volný, není zde existence žádných zásadních překážek.

V dokonalé konkurenci je pro výrobce, který chce dosáhnout maximálního zisku, nutností odstranit náklady na výrobu, které jsou zbytečné. Je tedy potřeba hledat různé úspory ve výrobě, aby tyto výrobní náklady byly co nejmenší. (Šimková, 2007, s. 34)

Poptávková křivka v dokonalé konkurenci je dokonale elastická a má horizontální polohu. Představuje poptávku po specifickém statku při dané ceně. Zobrazuje trh, který je schopen při určité tržní ceně, která se nemění, přijímat jakékoliv množství produkce určité firmy při stávající výrobní kapacitě. (Jurečka, 2018, s. 189)



Obrázek 1 Křivka poptávky po produkci firmy v dokonalé konkurenci (Jurečka, 2018)

Nedokonalá konkurence

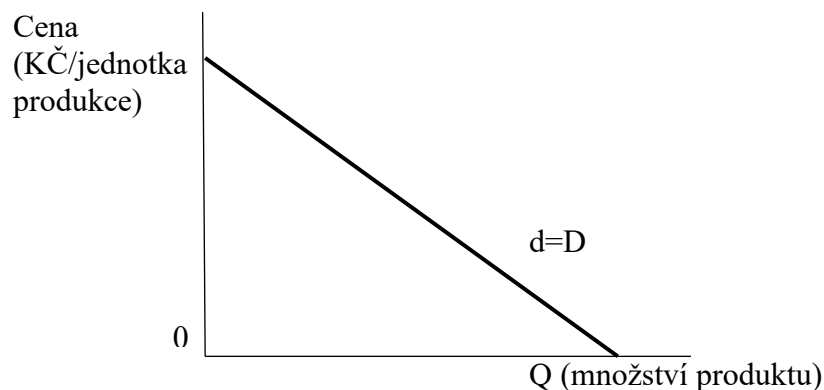
Na rozdíl od dokonalé konkurence, na trhu nedokonalé konkurence, je výrobce díky své tržní pozici schopen ovlivňovat, případně i určovat, tržní cenu výrobku.

Mezi formy nedokonalé konkurence patří:

- Monopol

Pro monopol je charakteristická pouze jedna firma, přesněji prodávající firma, specifický produkt a neexistence substitutů. Jednou z podmínek existence monopolu jsou také bariéry vstupu do odvětví, jsou to například různé druhy patentů, licencí, případně také bariéry přírodní nebo ekonomické. (Šimková, 2007, s. 34)

Při tvrzení, že monopol je jedna prodávající firma v určitém odvětví, můžeme říci, že tato firma v určitém smyslu odvětví ztělesňuje. Nabídka monopolu tvoří celkovou, tedy tržní, nabídku určitého produktu. Z toho plyne, že poptávková křivka má u monopolu klesající charakter. Při zvyšujícím se množství nabízeného produktu jeho cena klesá. (Jurečka, 2018, s. 205)



Obrázek 2 Poptávková křivka monopolní firmy (Jurečka, 2018)

- Oligopol

Oligopol je charakteristický, jak krátkodobě, tak i dlouhodobě, působením menšího počtem firem, které si navzájem konkurují a jejich relativně velkým podílem na celkové nabídce v určitém odvětví. Firmy jsou na sebe vzájemně závislé. Při změně produkce u jedné firmy, případně změně ceny, je tedy potřeba očekávat reakci od konkurence, protože tato změna může ovlivnit jejich prodeje, případně zisky. (Jurečka, 2018, s. 232; Holman, 2016, s. 140)

Jurečka (2018, s. 232) uvádí dva druhy oligopolu, které je možné rozlišovat z pohledu povahy produkce. Prvním je homogenní oligopol, který je charakteristický produkcí víceméně totožného produktu, ale přesto jsou některé produkty preferovanější než ostatní. Druhý druh je diferencovaný oligopol, který je typický pro výrobky, které jsou sice chápány jako různorodé, ale stejnou mírou uspokojují potřeby spotřebitelů.

- Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence neboli také monopolní konkurence, je charakteristická hlavně velkým počtem firem produkující jeden druh, avšak diferencovaných výrobků, případně služeb, které uspokojují identické potřeby kupujících. Diferenciace výrobků je především v menších odchylkách například co se vlastností týče, designu, nebo také tradice a značky. Úroveň diferenciace je v největší míře ovlivněn propagací určitého výrobku. Vstup do tohoto odvětví je relativně volný, neexistují tedy žádné velké bariéry. (Jurečka, 2018, s. 247; Šimková, 2007, s. 35)

1.2 Zvyšování konkurence

Jak uvádí Kotler a Keller (2016, s. 41), konkurenci velkým směrem ovlivnila jak globalizace, která zintenzivnila konkurenci mezi domácími a zahraničními značkami, tak také vzestup například soukromých značek, ale i deregulace a privatizace.

Soukromé značky

Velkovýrobci jsou stále více vystaveni konkurenci od menších soukromých podniků vyrábějící výrobky z velké části nerozpoznatelné od velkovýrobců.

Mega značky

Velké množství silných značek se postupně stalo mega značkami, které se rozšířily do souvisejících produktových kategorií, tvořících zde velkou konkurenční hrozbu.

Deregulace

Mnoho zemí již deregulovalo zvolená odvětví za účelem zvýšení příležitostí pro hospodářskou soutěž a růst.

Privatizace

Spousta zemí také převedla podniky z veřejného vlastnictví do soukromého se záměrem zvýšení jejich efektivity. (Kotler a Keller, 2016, s. 41)

1.3 Konkurenční výhoda

Strategie, která se zaměřuje na konkurenční výhody, přesněji na jejich dosažení, poprvé představil Michael Porter. Cílem strategie je nalezení způsobu, jak dosáhnout udržitelné konkurenční výhody, tedy výhody, která je získána nabídkou vyššího uspokojení potřeb spotřebitelů, oproti ostatním konkurentům. (Blažková, 2007, s. 136; Riley, ©2018)

Jedná se o strategie diferenciací a vedení nákladů, které se zaměřují na konkurenční výhodu v celé škále tržních, případně průmyslových, segmentů. Na druhé straně strategie diferenciacího zaměření a nákladového zaměření, které se specializují na konkurenční výhody v úzkém odvětví. (Riley, ©2018)

Celkové vedení nákladů

Cílem strategie celkového vedení nákladů je mít náklady na výrobu co nejnižší. Čím nižší náklady, tím nižší může podnik nabídnout cenu výrobků, případně alespoň nižší, než má konkurence a zároveň mít nejlepší zisky. Strategie se většinou uplatňuje u výrobků, které jsou nediferencované a akceptuje je většina spotřebitelů. Problém může nastat při objevení podniku s ještě nižšími náklady ohrožující podnik spoléhající pouze na výhodu v oblasti nákladů. (Blažková, 2007, s. 136-137; Kotler a Keller, 2016, s. 74)

Diferenciace

Strategie diferenciací je charakteristická pro podnik, který má za cíl odlišit se od konkurence nabízením lepšího výrobku a náklady zde nehrají žádnou roli. Vzhledem k tomu, že jsou vyšší výrobní náklady, je i cena výrobku vyšší. Strategie se uskutečňuje při odlišných výrobcích, které se nedají lehce napodobit a spotřebitelé je dokážou ocenit i při vyšší ceně. Může to nést ale také určitá rizika, například když spotřebitelé upřednostní levnější výrobek od konkurence. (Blažková, 2007, s. 137)

Zaměření

Strategie zaměření pojednává o podniku zaměřující se především na jeden nebo více úzkých segmentů trhu, neusiluje tedy o celý trh. Cílem je tyto segmenty dokonale poznat a následně soustředit pozornost buď na diferenciací nebo na nízké náklady. (Blažková, 2007, s. 137; Kotler a Keller, 2016, s. 74)

2 KONKURENCESCHOPNOST

Jak již bylo zmíněno výše, konkurence je určitý výsledek aktivity podniku, na rozdíl od toho, konkurenceschopnost je potenciál podniku. (Mikoláš, 2005, s. 65)

S konkurenceschopností se můžeme setkat na několika úrovních. První úrovní je konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni, neboli konkurenceschopnost států, dále konkurenceschopnost na mezoekonomické úrovni, což je konkurenceschopnost odvětví a v neposlední řadě také konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni, kam spadá konkurenceschopnost podniku. (Suchánek, 2013, s. 15).

Mikoláš (2005, s. 81) uvádí výrazné složky v konkurenčním potenciálu podniku, které jsou v literatuře, zejména v české, často opomíjeny. Jsou to identita, integrita, mobilita a suverenita podniku.

Identita

Identita podniku je soubor jeho vnitřních a vnějších znaků identifikující jej v prostředí. Jedná se o určité nalezení a porozumění poslání podniku. Podle Mikoláše (2005, s. 82) se v současné době stává identita podniku zásadním faktorem jeho konkurenceschopnosti. Identita podniku se dá se vymezit následujícími znaky:

- idea – stěžejní myšlenka, která reprezentuje základ existence podniku;
- totem – objekt nebo místo, které zosobňuje ideu do prostorového obrazu;
- design – podoba ideje, která je rozvíjena pomocí totemu;
- rituál – proces, který realizuje obsah ideje;
- inovace – přeměna všech předchozích znaků do nových rozvojových forem.

Integrita

Integrita podniku je podle Mikoláše (2005, s. 82) dána jeho solidaritou. Stěžejním kamenem solidarity jsou dva protiklady podniku. Na jedné straně je osobitost jednotlivých složek podniku a pracovníků, které udávají jeho přizpůsobivost a dynamičnost. Na druhé straně tuto osobitost slučují s celkem. Při neexistenci jednoho z výše uvedených protikladů se podnik může dostat do problému a následně dospět k zániku.

Mobilita

Mikoláš (2005, s. 82) popisuje mobilitu podniku jako jeho potenciál, který má podobu možností a schopností reagovat na změny v rámci podniku i mimo něj. Jinými slovy je to schopnost podniku přizpůsobit se a dělat pokroky se zřetelem na podněty z vnitřního i vnějšího prostředí podniku.

Suverenita

Suverenita podniku představuje jeho postavení v podnikatelském prostředí. Podnik, který má schopnost se účinně rozhodovat o svém vývoji a toto rozhodnutí je schopen také realizovat, může říci, že je suverénní. (Mikoláš, 2005, s. 82-83)

2.1 Prvky ovlivňující konkurenceschopnost

Pro prvky ovlivňující konkurenceschopnost ve specifickém odvětví jsou určující klíčové faktory úspěchu. Podniky tedy budují svou konkurenceschopnost pomocí mimořádnosti dosažené v určité oblasti, která je pro úspěch klíčová.

Váchal a Vochozka (2013, s. 428-429) identifikují čtyři hlavní zdroje pro klíčové faktory úspěchu, mezi které patří:

- Charakteristika odvětví

Pro každé odvětví jsou klíčové faktory rozdílné. S vývojem odvětví se pak mohou faktory také měnit. Někde to může být například obrat, sortiment výrobků, případně tvorba cen, jinde to může být naopak vytíženost strojů, nebo funkčnost systému.

- Konkurenční pozice

Jedná se o konkurenční pozici určitého podniku ve spojitosti s jeho konkurenty. V odvětví, kde dominují například dva různí výrobci, mohou být menší výrobci závislí na jejich krocích, například co se kompatibility týče.

- Globální prostředí

Globální prostředí a jeho změny velmi zásadně ovlivňuje snad všechny podniky, i přesto že jsou někdy nevýrazné a samotný podnik si jich nemusí všimnout včas.

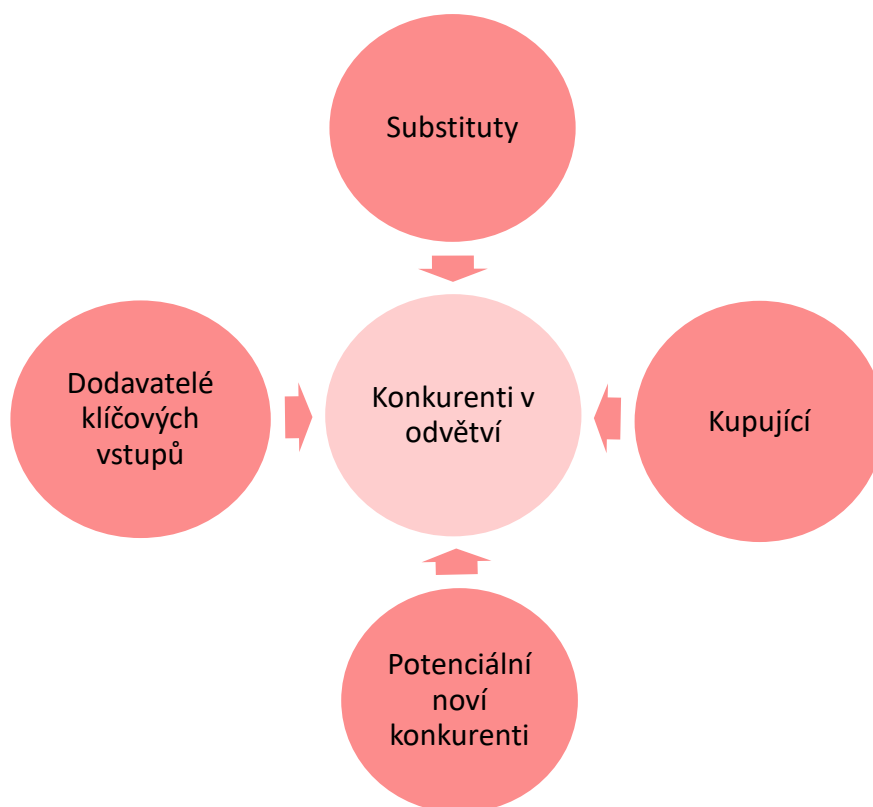
- Organizační vývoj

Organizační vývoj v podniku se může stavět nejen jako vytvářec nových klíčových faktorů pro úspěch, ale i jako riziko pro udržení stávajících.

3 PORTERŮV MODEL

Porterův model pěti konkurenčních sil, dle teorie M. E. Portera, patří mezi jeden z nejvýznamnějších nástrojů pro zkoumání konkurenčního prostředí podniku. Podnik potřebuje najít takové postavení na trhu, aby mohl co nejlépe odolávat konkurenčním silám. Cílem této metody je tedy jasné identifikování a pochopení sil působících v prostředí pro následné určení jejich významu a možného ovlivnění ke svému prospěchu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48)

Mezi, již výše zmíněných, pět konkurenčních sil patří rivalita mezi současnými konkurenčními podniky, hrozba substitučních výrobků, vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů a v neposlední řadě také hrozba vstupu nových konkurentů. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194)



Obrázek 3 Model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006)

3.1 Rivalita mezi současnými konkurenčními podniky

Jedna z nejsilnějších konkurenčních sil je právě rivalita mezi současnými konkurenčními podniky, která plyne z boje mezi těmito podniky v určitém prostředí. Je výsledkem útočných akcí podniku zaměřujících se na zlepšení pozice na trhu a současně obraných tahů k udržení stávající pozice.

Nývtová a Marinič (2010, s. 194) označují konkurenci v odvětví jako nutný předpoklad pro řádné fungování trhu. Avšak v některých odvětvích se může stát, že tato konkurence chybí. V tomto případě musí zasáhnout stát a stanovit určité kroky, aby situaci napravil. Jedná se například o stanovování limitů chování firem, případně působení na vstupní nebo výstupní požadavky z odvětví a další.

Při učinění určitého strategického tahu pro zlepšení své konkurence je důležité očekávat odpověď ze strany ostatních konkurentů v podobě protitahů. Strategie má tedy vliv na všechny tržní události a série tahů a protitahů konkurenčních podniků. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49)

Jako první je důležité určit, jaké jsou konkurenční pravidla v odvětví a následně odhadnout intenzitu rivality. Sedláčková a Buchta (2006, s. 49) uvádí faktory, kterými může být ovlivněna intenzita rivality. Mezi tyto faktory patří:

- Velikost a počet konkurentů

Při větším počtu konkurentů v odvětví se zvětšuje pravděpodobnost větší četnosti bojů o zlepšení konkurence vlastního podniku, díky čemuž dochází k neustále trvajícím konkurenčním tahům. Naopak při menším počtu konkurentů nejsou tyto boje tak časté a je pravděpodobnější, že se setkáme s jedním dominantním podnikem, kterému ostatní podniky nestačí konkurovat.

- Růst trhu

Při rychlém růstu trhu, tedy rychlému růstu poptávky, dochází ke zmenšení rivality mezi podniky. Podniky se totiž zaměřují hlavně na uspokojení zvyšující se poptávky. Oproti tomu při pomalejším růstu trhu, a současně pomalejšímu růstu poptávky, se podniky mohou zaměřit na přímý boj s konkurencí, často spojený s cenovou válkou a jiných konkurenčních taktik.

- Fixní náklady

U podniků, které mají vysoké fixní náklady a musí plně využívat kapacity, se setkáváme s vysokou konkurenční rivalitou. Při snižování poptávky jsou pak nuceny snižovat ceny svých výrobků nebo služeb, za použití například slev, aby kapacity využily.

- Různorodost výrobků

Na trhu stejných, případně hodně podobných produktů, se setkáváme s vyšší konkurencí, pro odběratele je totiž jednodušší změna dodavatele. Při vyšší diferenciaci produktu se konkurence může oslabit.

- Bariéry při výstupu z odvětví

Při poklesu poptávky a s tím spojenými nadbytečnými kapacitami jsou podniky nuceny zůstat v odvětví i na úkor ztrát. To vede opět ke zvýšení konkurence a následným cenovým válkám.

- Spojení slabších podniků

Vstup nového podniku do odvětví, například pomocí akvizice, často značí cíl převzít dominantní postavení na konkurenčním trhu pomocí agresivních konkurenčních strategií.

- Globální zákazníci

Nárůst globálních zákazníků s sebou přináší také nárůst konkurence v globálním pojetí, které se snaží o konkurenční výhodu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49)

3.2 Hrozba substitučních výrobků

Mezi substituční výrobky, případně služby, řadíme ostatní výrobky, které jsou schopné ty původní nahradit. Může se jednat o výrobek podobného charakteru, případně i charakteru zcela jiného, který je ale schopen uspokojit stejným způsobem potřeby kupujícího. Při větší pružnosti kupujícího se také zvětšuje hrozba větší konkurenční války. Na začátek je důležité pochopit potřeby, které určitý obor uspokojuje. Zde se můžeme setkat s otázkou, proč si daný produkt zákazníci kupují a jakým jiným produktem mohou své potřeby uspokojit. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 50)

Díky substitutům a jejich snadné dostupnosti je možné kolísání, případně i vymizení, zájmu zákazníků o určitý produkt. Důsledkem snadného přechodu zákazníka od jednoho

výrobku ke druhému je limitována cena nabízejících substitutů. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194)

Podle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 51) existuje pár faktorů, které určují konkurenční sílu plynoucí z hrozby substitučních výrobků. Mezi tyto faktory patří:

- Cena substitutů

Při velkém množství konkurenčních substitutů jsou stanoveny limity cen, za které podniky své výrobky nabízejí, aby motivovaly zákazníky zůstat u původních výrobků a nepřecházeli k substitutům.

- Rozdílnost substitutů

U substitutů zákazníci nesrovnávají pouze ceny, ale také kvalitu výrobků. Příkladem mohou být obalové materiály výrobků, u kterých zákazníci neřeší pouze, jak je výrobek drahý, ale může je zajímat také skladování nebo třeba recyklovatelnost.

- Změnové náklady

Dalším důležitým faktorem je velikost nákladů, které musí zákazník vynaložit při přechodu k substitutům. Tyto náklady nejsou spojené pouze s koupí nového substitučního výrobků, ale také například s nákupem dalšího vybavení, které je k výrobku potřeba.

3.3 Vyjednávací síla kupujících

V určitých odvětvích je možné ovlivnění konkurenčních podmínek silnými zákazníky za pomoci větších konkurenčních tlaků. Tito silní zákazníci mají moc ovlivnit případné výnosy a také ztráty podniků v odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 51)

Podle Mikoláše (2005, s. 71) závisí síla kupujících na pěti faktorech. Jsou to:

- Počet kupujících

Při menším počtu a větší jednotnosti zákazníků na trhu je pro ně jednodušší prosadit si své zájmy a tím také více ovlivnit konkurenční trh.

- Koncentrace kupujících

Na trhu, kde se vyskytuje menší počet zákazníků, kteří ale nakupují větší množství výrobků se vyjednávací síla těchto zákazníků zvyšuje.

- Zpětná integrace

V návaznosti na tlak zákazníků může docházet na určitých trzích k integraci dodavatelů. Výsledkem může být pokles ziskovosti některých výrobců.

- Diferenciace produktu

Vyjednávací síla zákazníků klesá, když zákazník nemá jinou možnost než nakoupit právě u určitého výrobce. Při větším počtu konkurentů a možném výběru dodavatele zákazníkem tato síla naopak stoupá.

- Kvalita produktu

Vyjednávací síla zákazníků nemusí být závislá pouze na ceně výrobků, ale také na jejich kvalitě. Pro podniky je pak důležité svou kvalitu zlepšovat.

3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Všechny faktory, které byly uvedeny u vyjednávací síly kupujících, se vztahují také na dodavatele. Oproti kupujícím mají však dodavatelé daleko větší sílu při určování podmínek. Odběratelé jsou pak nuceni se těmito podmínkám podřídit. (Mikoláš, 2005, s. 71)

Dodavatelé jsou také například schopni snížit zisky odběrateli zvýšením ceny vstupů, případně snížením kvality. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 54)

3.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Míra hrozby vstupu nových konkurentů do určitého odvětví se odvíjí od existujících bariér vstupu. Nízké bariéry vstupu do odvětví představují pro stávající konkurenty vysokou hrozbu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 55)

Hrozba vstupu nových konkurentů je přímo spojena s možným zvýšením výrobních kapacit a následně s navýšením nabídky nad poptávkou, což by ve finále vedlo ke snižování cen případně ke zvyšování nákladů a následně ke snížení zisků společnosti. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 194)

Podle Mikoláše (2005, s. 70) je rychlost vstupu nových konkurentů ovlivněna dvěma bariérami:

- Strategická bariéra

Současní konkurenti se snaží udělat jejich trh méně atraktivní pro možné nové konkurenty. Příkladem mohou být volné kapacity, zadržované technologie nebo diferenciací výrobků.

- Strukturální bariéra

Bariéra spojená s nově vstupujícími konkurenty na trh. Je dána například výrobní kapacitou, která je potřebná k zajištění určité nákladové ceny nebo investicemi, které potřebují ke vstupu na trh.

4 PEST ANALÝZA

„Analýza PEST vychází z analýzy důležitých událostí, které se uskutečnily v minulosti a následně se snaží odhadnout, jaký důsledek to bude mít pro budoucí vývoj ve vztahu ke konkrétní organizaci.“ (Mládková a Jedinák, 2009, s. 47)

Jedná se tedy o analýzu vnějšího prostředí, přesněji makrookolí. PEST analýza je zkratka pro politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Setkat se můžeme také s analýzou PESTEL, která je rozšířenou analýzou PEST a zahrnuje i legislativní a ekologické faktory. (Jakubíková, 2013, s. 100)

4.1 Politické faktory

Politické a legislativní faktory jsou jedny z klíčových faktorů, které ovlivňují podnikatelské prostředí. (Fotr et al., 2020 s. 58)

Jedná se například o faktory jako politická a vládní stabilita, případně nestabilita, změny v zákonech, vládní opatření, regulace podnikání a měnová politika. (Perera, 2017, s. 8)

Karlíček (2018, s. 67) uvádí jako podstatný politický faktor regulaci podnikání ze strany státu. Dříve fungovala spíše za účelem regulovat „problémové“ obory, jako například zbrojní, alkoholový a tabákový průmysl, dnes však regulace narůstá i v oborech ostatních. Jedná se o regulaci za účelem umělého snižování poptávky z důvodu ochrany občanů před škodlivými vlivy, kupříkladu pomocí reklamy, zdanění, či zvyšování bariér vstupu do odvětví.

4.2 Ekonomické faktory

Perera (2017, s.10) označuje ekonomické faktory jako nejdůležitější, které rozhodují o úspěchu organizace. Jakubíková (2013, s.100) uvádí, že se jedná o faktory, které působí na kupní sílu a nákupní zvyklosti spotřebitelů.

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace státu. Patří sem například faktory jako nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, příjmy a výdaje státního rozpočtu, úrokové sazby, kurzy měn a průměrné mzdy. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131; Fotr et al., 2020, s.58)

4.3 Sociální faktory

Díky globalizaci socioekonomického prostředí získávají sociální faktory daleko větší význam. (Fotr et al., 2020 s. 57)

Sociální faktory, které ovlivňují cílový trh jsou daleko méně předvídatelné, než faktory politické či ekonomické. Ve velké míře ovlivňují přístup spotřebitelů, a právě ti jsou nepředvídatelní. Díky sociálním faktorům může tedy podnik zjistit, co spotřebitele přivádí na určitý trh a také porozumět jejich potřebám. Jedná se o faktory jako demografické údaje, stárnutí populace, životní úroveň a styl, míra vzdělanosti, tradice a genderové problémy. (Frue, 2020; Fotr et al., 2020 s. 58)

Jakubíková (2013, s. 100) uvádí dvě roviny, na kterých sociální faktory působí, a to:

- rovina faktorů spojených s nákupním chováním spotřebitelů,
- rovina faktorů spojených s chováním organizací.

4.4 Technologické faktory

V současné době se technologie stávají podstatnou součástí každého podnikání a také spotřebitelů. Současně s rostoucím používáním internetu rostou rovněž technologické faktory. (Perera, 2017, s. 13)

Mezi technologické faktory patří například technologický pokrok, životní cyklus technologie, informační struktura, soukromé výdaje na výzkum, nebo výdaje státu na technologický výzkum. (Frue, 2020; Fotr et al., 2020, s.59)

5 BENCHMARKING

„Podstatou benchmarkingu je vyhledávání nejlepších podnikatelských praktik dosahovaných v daném oboru a jejich porovnávání s výsledky vlastního podniku.“ (Blažková, 2007, s. 171)

Benchmarking je tedy určitý dlouhodobý proces, při kterém je důležité vzájemně sledovat a porovnat vlastní výsledky s výsledky konkurence za účelem zvýšení výkonnosti a efektivnosti určitého podniku.

5.1 Druhy benchmarkingu

Jakubíková (2013, s. 153) rozlišuje typů benchmarkingu pět, a to:

- interní,
- konkurenční,
- funkcionální,
- generický,
- spolupracující.

Blažková (2007, s. 172) označuje za nejpoužívanější formy benchmarkingu následující:

- **Strategický benchmarking**
Využívá se pro zlepšování celkového výkonu firmy pomocí dlouhodobých strategií. Realizování výsledků může mít složitější a dlouhodobější charakter.
- **Výkonový a konkurenční benchmarking**
Slouží k porovnání podniků z jednoho určitého odvětví.
- **Benchmarking procesů**
Základní složkou jsou již výše zmíněné procesy, které se podnik snaží zlepšit. Používá se u porovnávání podniků dodávající obdobné služby.
- **Funkční benchmarking**
Výsledkem mohou být inovace a výrazné zlepšení podniku. Podniky se porovnávají v různých odvětvích.

- Interní benchmarking
Porovnávají se například pobočky v rámci jednoho podniku. Informace se získávají snadněji a v kratším časovém horizontu, ale výsledek nemusí být zas tak inovativní.
- Externí benchmarking
Zahrnuje porovnávání firem, které jsou označené za nejlepší firmy na svém trhu. Získání informací je ale složitější a probíhá v delším časovém horizontu.
- Mezinárodní benchmarking
Při menším množství firem pro srovnání v rámci jednoho státu je možné provést porovnání firem na mezinárodní úrovni. Časový horizont je však opět delší a získání dat může být složitější.

5.2 Etapy benchmarkingu

Aplikování benchmarkingu můžeme rozdělit do následujících čtyř etap:

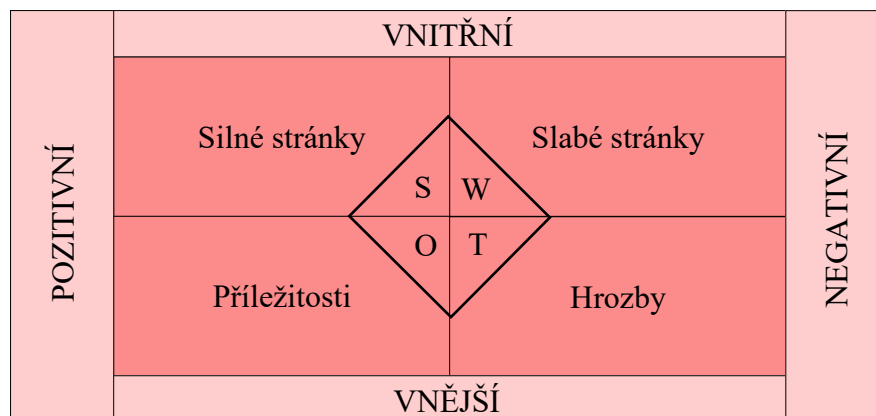
- Plánování
První etapa se zaměřuje na vytvoření týmu, výběru aktivit, které se budou zkoumat a nalezení konkurenční společnosti, se kterou budou informace porovnávány.
- Sběr a analýza dat
Dalším krokem je volba vhodné metody pro sběr dat a samotný sběr dat.
- Gap analýza
Následuje gap analýza, která se zaměřuje na určení množství rozdílů, které jsou mezi zkoumanou společností a nejlepší zaznamenanou hodnotou a začlenění návrhů pro zlepšení postupů do procesu. Cílem této analýzy je určit nedostatky a stanovit plán, jak je odstranit.
- Realizace opatření
Aplikování benchmarkingu je důležité průběžně sledovat a případně také upravovat. Dosažení vedoucího postavení společnosti v odvětví značí úspěšné završení celého procesu. (Fotr et al., 2020, s. 53)

6 SWOT ANALÝZA

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

SWOT je zkratka anglických názvů, přesněji strengths (silné stránky), opportunities (příležitosti), weaknesses (slabé stránky) a threats (hrozby).

Jedná se o analýzu externích a interních faktorů, tedy podnikatelského okolí, které nějakým způsobem působí na danou společnost. Tyto faktory mohou být pozitivní či negativní. Mezi pozitivní se řadí silné stránky a příležitosti. Mezi negativní faktory patří slabé stránky a hrozby.



Obrázek 4 SWOT analýza (Dvořáček, 2012)

Pro firmu je důležité analyzovat své podnikatelské okolí z několika důvodů, jsou to:

- poznání vlastní pozice v prostředí, ve kterém firma působí;
- pro efektivní reagování na ustavičné změny prostředí;
- za účelem možného předvídání chování konkurenčních firem a zákazníků;
- identifikování rizikových faktorů, které jsou podstatné pro strategický záměr;
- posouzení svého potenciálu dalšího vývoje. (Fotr et al., 2020, s. 55)

6.1 Analýzy interního prostředí

Analýza interního prostředí zahrnuje analýzu mikroprostředí, na které podnik působí svými činnostmi. Cílem je zhodnocení jak současného postavení podniku, tak také jeho potenciálu uskutečnit navrhovaný strategický směr.

Pro analýzu se používají zdroje hmotné a nehmotné. Mezi hmotné zdroje patří pozorovatelná a kvantifikovatelná aktiva. Mezi nehmotné pak patří takové zdroje, které se nedají kvantifikovat a je obtížné je analyzovat a pro konkurenci napodobit.

Interní analýza by se měla provádět alespoň v oblastech podniku, jako je management, marketing, finance, výroba a výzkum a vývoj. (Fotr et al, 2020, s. 65-66)

Silné stránky

Silné stránky představují takové interní faktory, které pomáhají podniku k dosažení silné pozice na trhu, tedy oblasti, ve kterých vyniká. Jde o zhodnocení schopností podniku, jeho dovedností a také potenciálu. (Blažková, 2007, s. 156)

Slabé stránky

Slabé stránky jsou přesný opak stránek silných, tedy faktory, které omezují efektivní výkon podniku. Může se jednat například o nízkou úroveň určitých faktorů, případně také nedostatek některé silné stránky. (Blažková, 2007, s. 156)

6.2 Analýzy externího prostředí

Analýza externího prostředí zahrnuje analýzu makroprostředí a mezoprostředí. Při stanovování externí analýzy je třeba respektovat čas, tedy přítomnost, minulost a budoucnost a sledovat faktory, které jsou důležité pro strategický záměr.

Makroprostředí zkoumá faktory, které jsou důležité pro strategický záměr na zahraniční a národní úrovni. Mezi tyto faktory patří například sociologie, legislativa, ekonomika, politika, technologie a ekologie.

Mezoprostředí pak zkoumá faktory, které souvisí přímo s odvětvím, ve kterém určitý podnik působí, případně kam má v plánu expandovat. Pro zkoumání mezoprostředí se nejčastěji používá Porterův model pěti sil. (Fotr et al, 2020, s. 57-60)

Příležitosti

Příležitosti představují určité možnosti, díky jejichž realizaci se zvyšují předpoklady k růstu, případně zlepšení využívání zdrojů, za účelem uskutečnění cílů. Tyto příležitosti dávají podniku lepší postavení vůči konkurenci. (Blažková, 2007, s. 156)

Hrozby

Hrozby znamenají určité překážky v činnosti následkem nevlídné situace, případně změny v podnikovém okolí. Mohou mít za následek neúspěch, v krajních případech i úpadek. Pro podnik je důležitá rychlá reakce následovaná pokusem o odstranění, nebo alespoň o minimalizování hrozeb. (Blažková, 2007, s. 156)

6.3 Matice vycházející ze SWOT analýzy

Matice EFE

Matice EFE slouží k zhodnocení faktorů pocházející z externí analýzy. Cílem je výběr ze zjištěných příležitostí a hrozeb faktory z externího prostředí, které mají velký vliv na strategický záměr firmy.

Matice IFE

Matice IFE, na rozdíl od matice EFE, zhodnocuje faktory pocházející z interní analýzy. Analýza se provádí ve spojitosti s určitým strategickým záměrem.

Matice IE

Faktory jak z interní, tak z externí analýzy, hodnotí matice IE. Základ má v matici EFE a IFE. Výsledkem je vytyčení přijatelných strategií na základě pochopení chování prostředí pro firmu.

Matice SPACE

Matice SPACE hodnotí určité pozice podnikatelského subjektu, případně jeho záměru. Provádí se hodnocení interních charakteristik, mezi které patří například konkurenční vlastnosti nebo finanční síla a také externích charakteristik, mezi které patří například síla celého oboru nebo stabilita celkového prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 131-132)

7 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část práce je rozdělena do šesti kapitol.

V první kapitole je popsán pojem slova konkurence a také pojmy s konkurencí související. Jsou zde představeny formy konkurence, zvyšování konkurence a také konkurenční výhoda. Stěžejními autory u podkapitoly formy konkurence jsou Jurečka, Mikoláš a Šimková. Jurečka představuje čtyři základní formy tržních struktur, které rozděluje na teoretické a reálné modely. Mikoláš pak rozděluje konkurenci z mikroekonomického hlediska. Šimková následně oba autory doplňuje. Zvyšování konkurence představuje Kotler a Keller a konkurenční výhodu Blažková.

V druhé kapitole je popsána konkurenceschopnost podniku a její rozdíl od konkurence. Stěžejním autorem je zde opět Mikoláš, který uvádí často opomíjené složky v konkurenčním potenciálu podniku. A dále Váchal a Vochozka, kteří představují prvky ovlivňující konkurenceschopnost.

Třetí kapitola popisuje Porterův model pěti konkurenčních sil, které zkoumají konkurenční prostředí podniku. Stěžejní jsou zde knihy od autorů Sedláčkové a Buchty a také od Nývltové a Mariniče, kteří tyto konkurenční síly představují a vzájemně doplňují.

Čtvrtá kapitola zabývající se PEST analýzou popisuje faktory z makrookolí působící na podnik, přesněji faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Tyto faktory popisuje několik autorů, kteří se navzájem doplňují.

V páté kapitole je popsán benchmarking, přesněji jeho druhy a etapy. Druhy benchmarkingu představují autorky Jakubíková, která rozlišuje druhů pět, a Blažková, která jich rozlišuje sedm. Čtyři etapy benchmarkingu popisuje autor Fotr.

Poslední, šestá kapitola, se zabývá SWOT analýzou, tedy analýzou interního a externího prostředí. Stěžejními autory jsou zde Blažková a Fotr. Matice vycházející ze SWOT analýzy představuje Jakubíková.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost G.A.S. a.s. je česká firma, která je na tuzemském trhu specialistou na prodej měřicí a regulační techniky.

V roce 1993 vznikla firma G.A.S. spol. s r. o. Hodonín, která se prozatím zabývala pouze prodejem měřicí a regulační techniky, tedy prodejem plynoměrů a tlakoměrů. Ze začátku své působnosti zaměstnávala 3 pracovníky. Koncem roku 1994 a začátkem roku 1995 se rozšířila nabídka prodejního portfolia a s tím také počet pracovníků na 15. Rozšířil se také okruh zemí, ze kterých se zboží dováží, a to z původní pouze Slovenské republiky na Rakousko a Slovinsko.

Akciová společnost G.A.S. a.s., jak ji známe teď, vznikla 1.1.1998. Transformovala se z, již výše zmíněné firmy, G.A.S. spol. s r.o. V tomto roce se také rozšířil prodej o zboží topenářské a instalační techniky. V roce 2003 byla zřízena pobočka v Plzni a o pět let později, tedy v roce 2008, ve Staré Turé na Slovensku.

8.1 Základní údaje

Obchodní jméno:	G.A.S. a.s.
Sídlo:	U Kyjovky 3928/1, 695 01 Hodonín
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	1.01.1998
IČ:	25512374
DIČ:	CZ25512374
Statutární orgán:	Jiří Jelínek, člen představenstva
Základní kapitál:	20 000 000,- Kč (2 000 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč)

8.2 Ekonomická situace

Z interních zdrojů společnosti můžeme určit, jaká je její ekonomická situace. Pro srovnání jsou použity data z let 2017–2019, jelikož data z roku 2020 ještě nejsou veřejně k dispozici.

Ekonomická situace společnosti je velmi příznivá. Z finanční struktury společnosti můžeme určit její stabilitu. Položka vlastního kapitálu každým rokem stoupá a díky neměnné výši základního kapitálu můžeme říci, že je společnost trvale zisková. Dalším důležitým poznatkem je, že společnost nechává své zisky z velké části ve společnosti pro její další vývoj, vyplaceny byly pouze v roce 2019, ale jenom jejich malá část, přesněji 5 000 tis. Kč v podobě dividend akcionářům.

Společnost má každoročně stoupající hodnotu výnosů. V letech 2017-2018 byl zaznamenán nárůst o 2 %, v letech 2018-2019 pak o 19 %. Celkové výnosy společnosti jsou tvořeny především z tržeb za prodej zboží, což není nic překvapivého, vzhledem k tomu, že se společnost soustředí na nákup a následný prodej zboží. V roce 2017 tvořily tržby za prodej zboží 97 % z celkových výnosů společnosti, v roce 2018 to bylo 99 % a v roce 2019 96 %.

Celkové náklady společnost má, stejně jako výnosy, vzrůstající charakter. Nárůst nákladů byl téměř totožný jako nárůst výnosů. V letech 2017-2018 byl zaznamenán nárůst o 2 %, v letech 2018-2019 o 14 %. Největší položkou na celkových nákladech společnosti zaujímá výkonová spotřeba, přesněji náklady vynaložené na prodané zboží, které zaujímají 86-89 % výkonové spotřeby, což opět potvrzuje označení podniku jako prodejní.

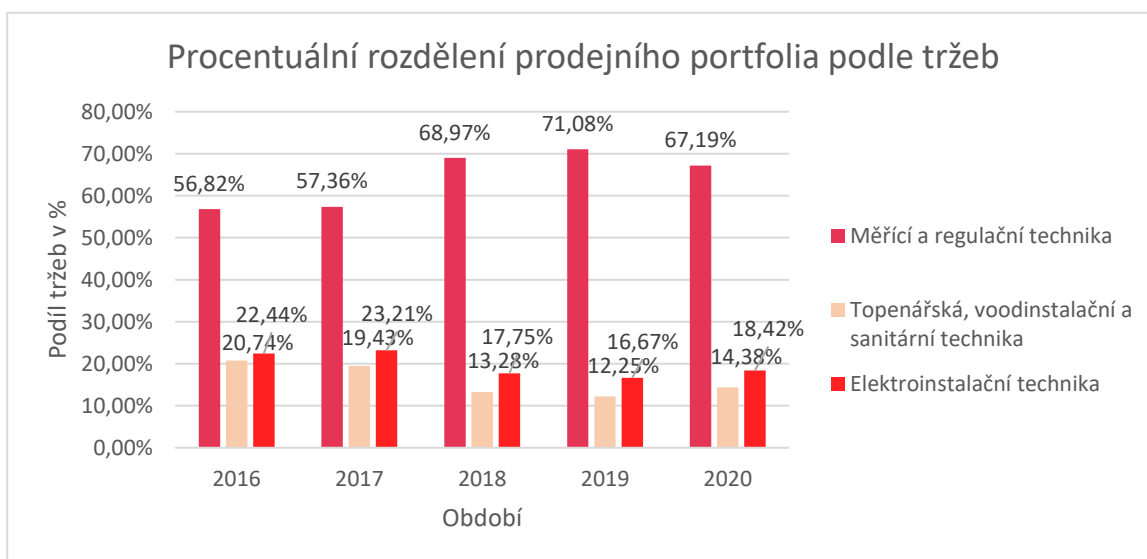
Tabulka 1 Finanční struktura společnosti (Vlastní zpracování)

V tis. Kč	2017	2018	2019
VLASTNÍ KAPITÁL	92 457	106 075	118 280
Základní kapitál	20 000	20 000	20 000
VÝNOSY	240 163	244 527	291 567
Tržby za prodej zboží	232 718	241 154	280 982
NÁKLADY	225 625	231 262	274 284
Náklady vynaložené na prodané zboží	194 482	198 628	227 642

8.3 Prodejní portfolio

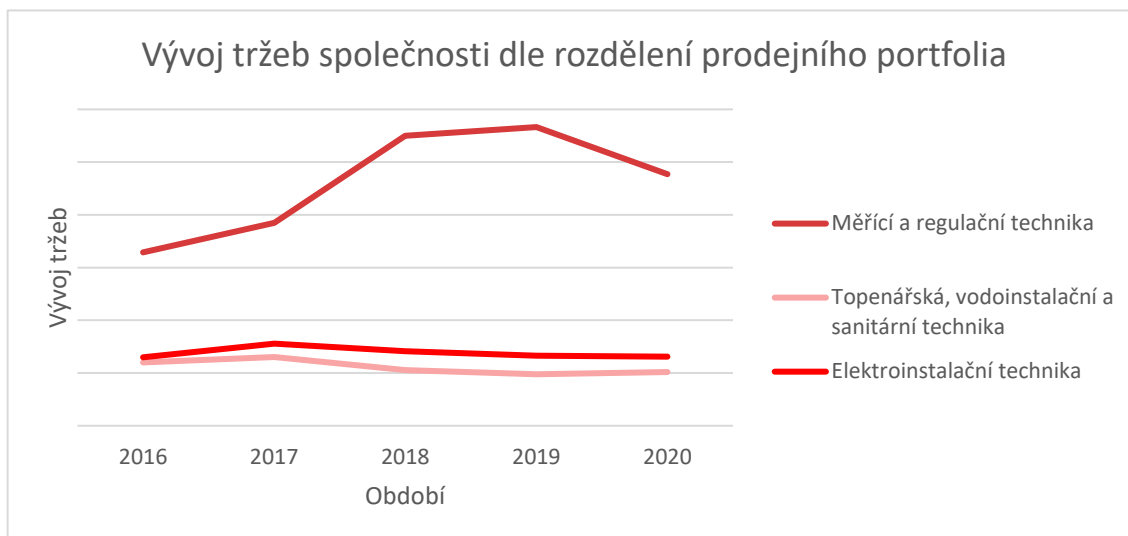
Jak již bylo zmíněno výše, společnost se zabývá především prodejem měřicí a regulační techniky. Mezi další aktivity společnosti patří velkoobchod topenářské, vodoinstalační a sanitární techniky a velkoobchod elektroinstalační techniky.

Pro porovnání byly vedením společnosti poskytnuty také data rozdělení tržeb za období 2016-2020. Z důvodu citlivosti těchto dat jsou tržby vyjádřeny v procentech.



Obrázek 5 Procentuální rozdělení prodejního portfolio podle tržeb (Vlastní zpracování)

Hlavní aktivitu společnosti, tedy prodej měřicí a regulační techniky potvrzuje také rozdělení prodejního portfolio podle tržeb, kde má největší podíl bezesporu prodej měřicí a regulační techniky. Každým rokem dosahuje více než 50 % celkových tržeb společnosti, přesněji, v letech 2016-2020, dosahovaly tržby z prodeje měřicí a regulační techniky 56-71 %. Následuje elektroinstalační technika, která představuje 16-23 % celkových tržeb společnosti. Nejmenší podíl pak má topenářská, vodoinstalační a sanitární technika, která tvoří 12-20 % celkových tržeb společnosti.



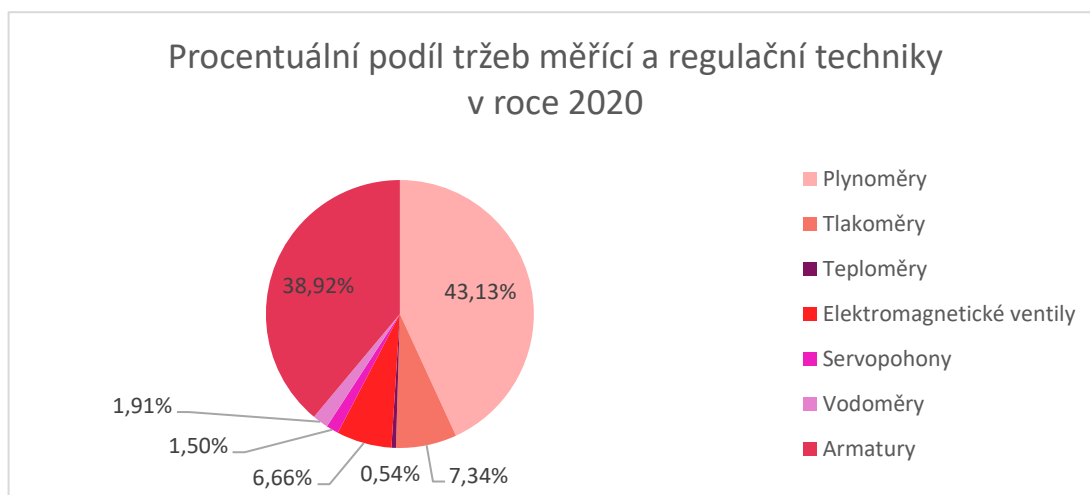
Obrázek 6 Vývoj tržeb společnosti dle rozdělení prodejního portfolia
(Vlastní zpracování)

Co se týče pandemie COVID-19, která již rok postihuje celý svět, nemá na celkové tržby společnosti žádný zásadní vliv. Tržby z prodeje měřicí a regulační techniky se snížily v roce 2020 o 15,8 %, což je sice vcelku vysoké procento snížení tržeb, stále však tyto tržby nejsou nižší než v roce 2017. Tržby z prodeje topenářské, vodoinstalační a sanitární techniky se naopak zvýšily o 4,5 %. Tržby z prodeje elektroinstalační techniky se pak snížily o 1,5 %.

8.3.1 Měřicí a regulační technika

Do oblasti prodeje měřicí a regulační techniky spadají plynoměry, tlakoměry, teploměry, vodoměry, armatury, servopohony a elektromagnetické ventily.

S ohledem na rozsah práce je v následujících detailech rozebírán rok 2020.



Obrázek 7 Procentuální podíl tržeb měřicí a regulační techniky v roce 2020 (Vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že největší podíl na tržbách v oblasti měřicí a regulační techniky mají plynoměry, které představují více než čtvrtinu tržeb, přesněji 43,13 % a hned vzápětí armatury, které dosahují 38,92 %. Vodoměry, které jsou předmětem analýzy, činí 1,91 %. Nejmenší, skoro zanedbatelnou, položkou podílející se na tržbách společnosti jsou elektromagnetické ventily, které představují pouze 0,54 % tržeb.

Vodoměry

Jak již bylo zmíněno výše, vodoměry představují jednu z položek prodejního portfolia společnosti, přesněji z oblasti měřicí a regulační techniky.

Vodoměr je přístroj, který se používá k měření průtočného objemu vody, tedy k měření spotřeby vody za určité zúčtovací období.

Společnost dělí vodoměry pomocí několika ukazatelů, mezi základní patří:

- dle legislativy – fakturační, bytový, provozní;
- dle vlastností;
- dle konstrukce – bytové, domovní, průmyslové, sdružené, kalorimetry;
- dle principu měření – lopátkové, suchoběžný princip, mokroběžný princip, ...

9 PORTERŮV MODEL

Pro zhodnocení konkurenční prostředí je použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Cílem je zhodnocení vlivu pěti faktorů na vybranou společnost.

Analyzované faktory budou na základě vlivu na vybranou společnost hodnoceny pomocí bodové škály v rozmezí 1-5 (1 - nejmenší vliv na intenzitu konkurence, 5 - největší vliv na intenzitu konkurence).

9.1 Rivalita mezi současnými konkurenčními podniky

V celé české republice je nespočet firem, které měřicí a regulační techniku prodávají. Když se zaměříme na Jihomoravský kraj, přesněji okres Hodonín, konkurence se nám sice sníží, ale není to nic markantního, stále je zde poměrně velká část firem se stejným prodejním portfoliem. V okrese Hodonín se jedná přibližně o 10 společností, z toho je 5 společností přímo ve městě Hodonín.

Vzhledem k tomu, že společnosti nejsou inovativního charakteru, nejsou schopny konkurenci v tomhle směru ovlivnit. Diferenciace konkurentů je tedy možná především výběrem vhodných dodavatelů, nabídkou kvalitní technické podpory a následně například vyšší marže, nebo celkovým portfoliem firmy. Aby si společnosti udrželi své konkurenční postavení je potřeba dodávat kvalitní výrobky nejlépe za nižší cenu, než jakou nabízí konkurence. Většina společností v tomto oboru má jak dodavatele, tak odběratele, se kterými spolupracuje již dlouhou dobu a snaží se s nimi udržet dobré vztahy. Počet potenciálních nových zákazníků není nikterak vysoký, udržování dlouhodobých vztahů je tedy pro společnosti stěžejní.

Případné náklady zákazníka plynoucí ze změny společnosti, od které odebírá produkty, jsou velmi nízké, jedná se pouze o změnu ceny produktu a možné náklady spojené s ukončením dlouhodobějších smluv.

Rivalita mezi současnými konkurenčními podniky podle Porterova modelu se řadí mezi jednu ze silnějších hrozeb. Bodové hodnocení faktoru na základě vlivu na vybranou společnost je 4.

9.2 Hrozba substitučních výrobků

Jako výrobek k analýze byl zvolen bytový vodoměr, přesněji vodoměr fungující na mokroběžném principu.

Vodoměr jako takový je nezbytné mít na všech místech, kde je potřeba rozúčtovat náklady za odebranou vodu mezi konečné spotřebitele. Mezi hlavní substituty patří vodoměr fungující na suchoběžném principu a vodoměr ultrazvukový.

Vodoměr fungující na mokroběžném principu má hlavní výhodu v jeho nemožnosti ovlivnění díky absenci magnetické spojky, ale také má díky jeho konstrukci vyšší cenu. Oproti tomu, vodoměr fungující na suchoběžném principu je možné ovlivnit magnetem. Ultrazvukové vodoměry se vyznačují vysokou přesností, ale také vysokou pořizovací cenou. Na rozdíl od vodoměru fungujícího na mokroběžném a suchoběžném principu, mají ultrazvukové vodoměry nevýhodu nutnosti napájení.



Suchoběžný vodoměr

Mokroběžný vodoměr

Ultrazvukový vodoměr

Obrázek 8 Suchoběžný, mokroběžný a ultrazvukový vodoměr (G.A.S. a.s.)

V dnešní době se hodně prosazuje trend vysoké přesnosti měření a s tím spojenými i ultrazvukovými bytovými vodoměry. Jak již bylo zmíněno, vysoká přesnost je spojena s vyšší pořizovací cenou. V návaznosti na legislativu je potřeba každý vodoměr určený ke konečnému rozúčtování nákladů odběru vody po pěti letech přezkoušet. Z toho plyne nutná demontáž vodoměru a jeho dočasná náhrada, případně zakoupení vodoměru nového, čímž se výrazně zvyšují náklady. V tomto případě spotřebitel upřednostňuje nižší cenu na úkor nižší přesnosti.

Hrozba substitučních výrobků není nikterak vysoká. Bodové hodnocení faktoru na základě vlivu na vybranou společnost je 2.

9.3 Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících spočívá v možném vyvíjení tlaku na prodejce za účelem snižování cen nebo zvyšování kvality produktů a služeb. Vztah se zákazníky je pro společnost velmi důležitý. Společnost G.A.S. a.s. má spoustu dlouhodobých odběratelů, se kterými se snaží udržet dobré vztahy, stejně tak se ale zaměřuje na ostatní zákazníky. Přechodové náklady zákazníka jsou velmi nízké, tím pádem je pro společnost důležité si své stálé zákazníky udržet.

Vzhledem k tomu, že jsou vodoměry, jak již bylo zmíněno výše, nutností na všech místech, kde je potřeba rozúčtovat vodu mezi konečné spotřebitele, zákazníků je stále velké množství. Jedná se například o instalatéry, stavební společnosti a také koncové zákazníky.

Konkurenční výhodou společnosti může být také její velmi dobrá finanční stabilita a vysoký kapitál, díky kterému je společnost ochotna svým dlouhodobým zákazníkům častokrát nabídnout delší dobu splatnosti objednávky.

Největší procento odběratelů společnosti, přesněji zhruba 94-96 %, je orientováno na českém trhu, zbytek směřuje hlavně do Slovenska.



Obrázek 9 Podíl odběratelů společnosti dle místa jejich působnosti (Vlastní zpracování)

Vyjednávací síla kupujících je poměrně vysoká. Bodové hodnocení faktoru na základě vlivu na vybranou společnost je 4.

9.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu působí mnoho dodavatelů měřicí a regulační techniky, kteří se snaží získat nové, případně udržet stávající, zákazníky, na úkor konkurence. Výběr dodavatelů pak závisí hlavně na ceně a termínu dodání výrobků. Pro společnost a také její zákazníky je častokrát termín dodání výrobku podstatnější než cena.

Společnost G.A.S. a.s. má několik významných dodavatelů, kteří jsou pro ni velmi důležití. Jedná se o dodavatele jak z České republiky, tak ze Slovenska, Německa, Rakouska a Itálie. V rámci dobrých vztahů společnost spolupracuje s několika dodavateli také na principu zápočtu, kdy dodavatel je zároveň i odběratel.

Z důvodu citlivosti údajů o dodavatelích, které společnost považuje za svoji konkurenční výhodu, není možné uvést jejich přesnou strukturu

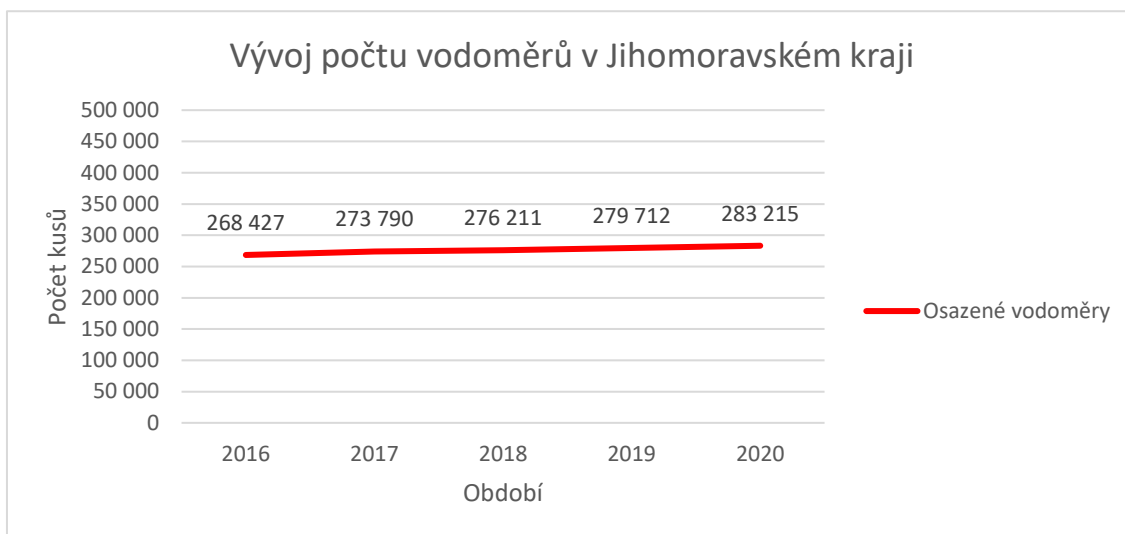
Vzhledem k tomu, že je činnost podniku na dodavatelích zcela závislá, vyjednávací síla dodavatelů je velmi vysoká. Bodové hodnocení faktoru na základě vlivu na vybranou společnost je 5.

9.5 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vzhledem k tomu, že se nejedná o kapitálově náročné odvětví, vstoupit může relativně každý. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří počáteční investice na pronájem budovy pro zázemí společnosti a skladování výrobků, případně na pořízení budovy. Následují náklady na vybavení, pořízení zásob a mzdové náklady zaměstnanců. Tyto náklady však nemusí být nijak vysoké.

Hlavními rozhodujícími faktory, jestli nová společnost na trhu uspěje, je výběr vhodných dodavatelů za účelem prodeje kvalitních výrobků a počet potenciálních zákazníků, které by společnost mohla získat.

Jak již bylo zmíněno výše, do odvětví může vstoupit relativně každý. Poptávka po vodoměrech je dlouhodobě stabilní, pouze s mírně rostoucím charakterem, který je zapříčiněn především výstavbou nových rodinných domů, případně bytových jednotek. Dle údajů ČSÚ v Brně se meziroční nárůst počtu vodoměrů v posledních letech pohybuje okolo jednoho procenta. Přesněji v roce 2019 vzrostl počet vodoměrů o 1,27 %. V současné době ale působí v okrese Hodonín již několik společností prodávající měřicí a regulační techniku, což může potenciální nové konkurenty odradit.



Obrázek 10 Vývoj počtu vodoměrů v Jihomoravském kraji za období 2015-2019 (Vlastní zpracování dle Krajské správy ČSÚ v Brně)

Hrozba vstupu nových konkurentů je jedna ze středních hrozeb, které působí na společnost. Bodové hodnocení faktoru na základě vlivu na vybranou společnost je 3.

9.6 Shrnutí Porterova modelu pěti konkurenčních sil

V následující tabulce je shrnuto bodové hodnocení pěti konkurenčních sil z Porterova modelu na bodovací škále 1-5 (1 - nejmenší vliv na intenzitu konkurence, 5 - největší vliv na intenzitu konkurence).

Tabulka 2 Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Vlastní zpracování)

Konkurenční síla	Hodnocení (1 bod – nejmenší vliv, 5 bodů – největší vliv)
Rivalita mezi současnými konkurenčními podniky	4
Hrozba substitučních výrobků	2
Vyjednávací síla kupujících	4
Vyjednávací síla dodavatelů	5
Hrozba vstupu nových konkurentů	3

Z provedeného Porterova modelu pěti konkurenčních sil můžeme určit sílu, která má největší vliv na společnost. Vzhledem k tomu, že je společnost zcela závislá na dodavatelích, největší vliv má právě vyjednávací síla dodavatelů.

Hned po dodavatelích má na společnost velký vliv také vyjednávací síla kupujících a rivalita mezi současnými konkurenčními podniky. Jak kupující žádající měřící

a regulační techniku, tak společnosti nabízející toto zboží je stále poměrně velké množství. Z toho důvodu je pro společnost důležité si udržet své stávající zákazníky a také se snažit získat zákazníky nové. Co se týče rivality mezi současnými konkurenčními podniky, tato síla úzce souvisí s vyjednávací silou kupujících. V okrese Hodonín je konkurentů poměrně dost a většina z nich má své dlouhodobé zákazníky. Avšak vzhledem k tomu, že přechodové náklady zákazníka jsou téměř nulové, společnost musí nestále podnikat kroky k udržení těchto dlouhodobých zákazníků. A samozřejmě také určité konkurenční kroky k získání zákazníků nových.

Následující konkurenční síly nejsou pro společnost zase tak zásadní. Jedná se o hrozbu vstupu nových konkurentů. Vstup nových konkurentů do odvětví se neočekává. Na jednu stranu, vzhledem k malým bariérám vstupu do odvětví by mohlo být toto odvětví pro potenciální konkurenty lákavé. Na druhou stranu však v okrese Hodonín již několik společností zabývajících se měřicí a regulační technikou působí, což by mohlo predikovat neúspěch potenciálního nového konkurenta.

Nejmenší vliv na společnost pak má hrozba substitučních výrobků. Vodoměr jako takový žádný substituční výrobek nemá. Při zaměření na vodoměr bytový fungující na mokroběžném principu je zde pouze malé množství substitutů. Vývoj nových substitutů se v tomto směru také neočekává.

10 PEST ANALÝZA

Hlavním cílem PEST analýzy je zhodnotit faktory z makroprostředí působící na vybranou společnost. Jedná se o politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které působí v České republice.

10.1 Politické faktory

Vzhledem k tomu, že společnost je založena a působí v České republice, jakožto akciová společnost, její činnost je ovlivněna především českými právními předpisy. Jedná se zejména o:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích),
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Dne 1. ledna roku 2021 vstoupila v účinnost novela zákona o obchodních korporacích. Změny se dotkly také akciových společností, hlavně co se týče institutu statutárního ředitele u monistického systému akciové společnosti. Tento institut se ruší a nově je statutárním orgánem pouze správní rada. Na vybranou společnost to však nemá žádná vliv, jelikož se u ní jedná o dualistický systémem.

Dále je pro společnost důležité řídit se právními předpisy v oblasti metrologie. Mezi tyto předpisy patří:

- směrnice evropského parlamentu a rady 2012/27/EU o energetické účinnosti,
- směrnice evropského parlamentu a rady 2018/2002, kterou se mění směrnice 2012/27/EU o energetické účinnosti,
- zákon č. 505/1990 Sb., o metrologii,
- vyhláška č. 262/2000 Sb., kterou se zajišťuje jednotnost a správnost měřidel a měření,
- vyhláška č. 345/2002 Sb., kterou se stanoví měřidla k povinnému ověřování a měřidla podléhající schválení typu,
- vyhláška č. 264/2000 Sb., o základních měřících jednotkách a ostatních jednotkách a o jejich označování,

- vyhláška č. 332/2000 Sb., kterou se stanoví některé postupy při schvalování typu a ověřování stanovených měřidel označovaných značkou EHS
- vyhláška č. 269/2015 Sb., o rozúčtování nákladů na vytápění a společnou přípravu teplé vody pro dům.

Dle směrnice 2012/27/EU o energetické účinnosti mělo dojít k datu 25.10.2020 ke změnám zaměřeným především na nutnost instalace nových měřidel spotřeby tepla a vody s dálkovým odečtem a na úpravy týkající se vyúčtování. Od roku 2027 by pak měly mít všechna nainstalovaná měřidla dálkový odečet. Co se týče úpravy vyúčtování, změna měla nastat v její frekvenci. V současné době je vyúčtování a poskytování informací zákazníkovi o spotřebě prováděno jednou ročně, s příchodem povinnosti dálkového odečtu se frekvence poskytování informací zvýší na dvakrát ročně, případně na základě žádosti zákazníka čtvrtletně. Od 1.1.2022 se měla tato frekvence poskytování informací ještě zvýšit na měsíční interval. Implementace této směrnice však ještě nenastala. Nové předpokládané datum povinnosti měřidel s dálkovým odečtem je 1.7.2021, nicméně ani toto datum zatím není jisté. Společnost G.A.S. a.s. je na tuto situaci připravena a měřidla s dálkovým odečtem již má ve své nabídce.

Co se týče daňové politiky ČR, v posledních letech je stabilní. Sazba daně z příjmů právnických osob, kterou upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, je od roku 2016 ve výši 19 %. Sazba DPH, kterou upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, je od roku 2015 neměnná, základní sazba se drží na 21 %.

10.2 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory můžeme zařadit vývoj kurzu CZK/EUR. Vzhledem k tomu, že hlavní dodavatelé společnosti jsou ze zahraničí, tento vývoj je pro společnost velmi důležitý.

V roce 2017, přesněji dne 6.4.2017, přestala ČNB bránit posilování české koruny pod hranici 27 Kč/EUR režimem devizové intervence. Díky zrušení intervence je pro společnost import produktů levnější, což je pro ni velmi výhodné. Změna ovšem nastala začátkem minulého roku s příchodem pandemie COVID-19 do tuzemska. Česká koruna byla za sledované období pěti let nejsilnější dne 17.2.2020, kdy byl její kurz 24,795 Kč/EUR, během pár dnů se však posilování koruny obrátilo v oslabování. Svého maxima dosáhla dne 24.3.2021 s kurzem 27,81 Kč/EUR. Tento obrat nastal především

z důvodu zákazu cestování do USA Evropanům a zavedením vládních restrikcí proti šíření nového typu koronaviru. V roce 2021 má však kurz CZK/EUR příznivější hodnoty, pohybuje se na hranici 26-25 Kč/EUR. Predikce je také příznivá, dle ČNB bude kurz CZK/EUR nadále klesat, v prvním čtvrtletí roku 2022 se odhaduje kurz 25,31 Kč/EUR, ve čtvrtém čtvrtletí dokonce 24,83 Kč/EUR. Tato predikce je také velmi příznivá pro společnost G.A.S. a.s. Postupné posilování koruny souvisí s levnějším importem zboží a následným navýšením zisku společnosti.



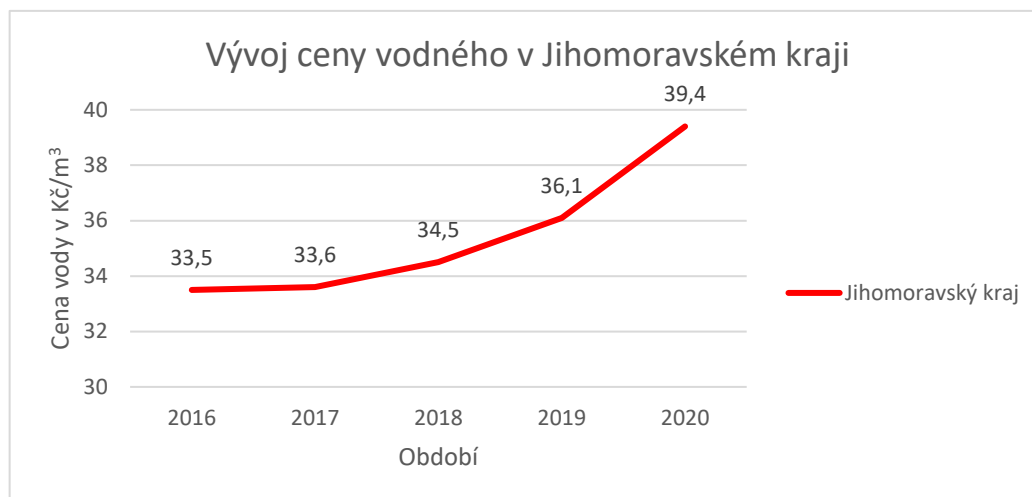
Obrázek 11 Vývoj kurzu EUR/CZK (Kurzy.cz)

Důležitým faktorem je také cena vody, přesněji cena vodného. Vodné je platba za dodání pitné vody veřejným vodovodem a její následná distribuce.

Cena vody není regulována trhem, tedy nabídkou a poptávkou, ale státem. Tvorba cen vychází z Cenového výměru Ministerstva financí. Stanovena je jednou ročně pro každý region zvlášť. Co se týče vyúčtování za vodu, provádí se podle zákona č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích buďto jednosložkovou nebo dvousložkovou formou. Jednosložková spočívá pouze ve spotřebě vody. Dvousložková pak ve spotřebě vody a současně dle velikosti používaného vodoměru, za který se vyúčtuje určitá fixní položka.

V Jihomoravském kraji, stejně jako v celé České republice, cena vodného každým rokem stoupá. V roce 2016 stál jeden m³ vody 33,5 Kč, v roce 2020 stoupl na 39,4 Kč.

Co se spotřeby pitné vody týče, největší spotřebu mají pražské domácnosti, které spotřebují v průměru za den 112,5 litru vody, hned za nimi jsou s druhou největší spotřebou vody umístěny domácnosti jihomoravské, s průměrnou denní spotřebou 93,2 litru vody, což je pouze o 19,3 litru méně.



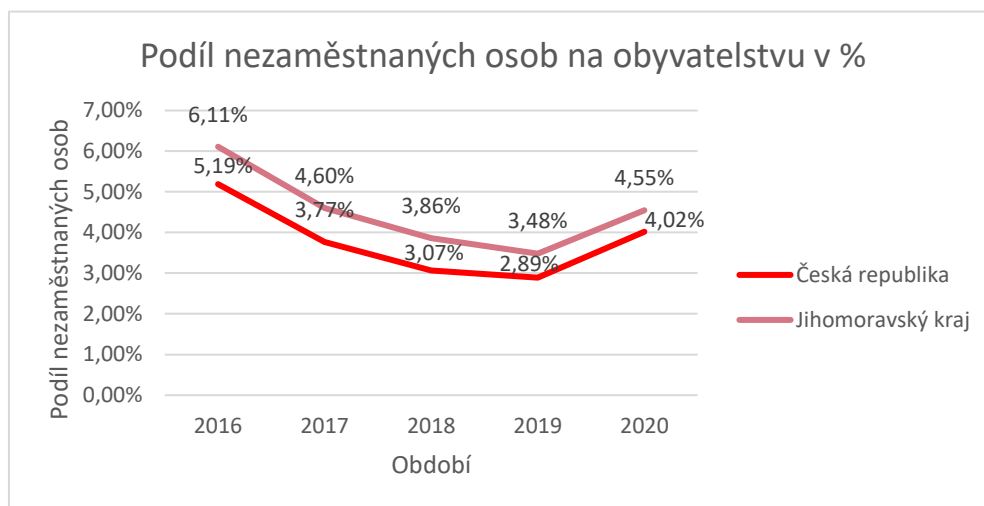
Obrázek 12 Vývoj ceny vodného v Jihomoravském kraji
(Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Každoroční zvyšování ceny vodného jak v Jihomoravském kraji, tak v celé České republice, vede spotřebitele k instalování přesnějších a co nejméně ovlivnitelných měřičů spotřeby vody za účelem přesného měření a následného spravedlivého rozúčtování této spotřeby. Pro společnost G.A.S. a.s. je to jedna z příležitostí, jak zvýšit počet zákazníků a v návaznosti na to také svůj zisk nabídkou přesných a neovlivnitelných měřičů spotřeby vody.

Dalšími ekonomickými faktory jsou nezaměstnanost, HDP a inflace.

Míra nezaměstnanosti měla v České republice až do roku 2019 klesající tendenci. V roce 2019 dosáhla v několika měsících dokonce hodnoty 2,6 %, což bylo nejméně od května v roce 1997. Od začátku roku 2020, v návaznosti na začátek pandemie COVID-19 v tuzemsku, začala stoupat. Z 3,1 % v lednu 2020 stoupla za 12 měsíců na 4,0 %, což ukazuje meziroční nárůst o 0,9 %. Dle Českého statistického úřadu zhruba polovina osob, která přišla o práci v roce 2020, uvedla jako důvod ukončení pracovního poměru koronavirovou pandemií. Od začátku roku 2021 však míra nezaměstnanosti začíná opět pomalu klesat. V lednu byla na hodnotě 4,3 %, aktuálně (duben 2021) klesla na hodnotu 4,1 %. Důsledkem příznivé epidemiologické situace a rozjezdu sezonních prací, společnosti začínají znovu zaměstnance nabírat. Další pokles míry nezaměstnanosti se tedy očekává i do budoucna. I přes určitý nárůst nezaměstnanosti v průběhu současné koronavirové pandemie to není nic markantního. Při poslední hospodářské krizi byla míra nezaměstnanost přibližně jednou taková.

Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu byl v České republice v prosinci v roce 2020 4,02 %. Co se týče Jihomoravského kraje, ve stejném měsíci byl 4,55 %, jedná se čtvrtou nejvyšší hodnotu mezi kraji. V roce 2019 to bylo 3,48 %, kdy se jednalo o třetí nejvyšší hodnotu mezi kraji. Roční nárůst byl tedy 1,07 %.



Obrázek 13 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v %
(Vlastní zpracování dle Kurzy.cz)

Současný stav zvyšující se nezaměstnanosti, je stejně jako zvyšující se cena vodného, pro společnost příležitostí. Tentokrát se jedná o příležitost možného zaměstnání nových pracovníků a tím vyřešení problému s jejich nedostatkem.

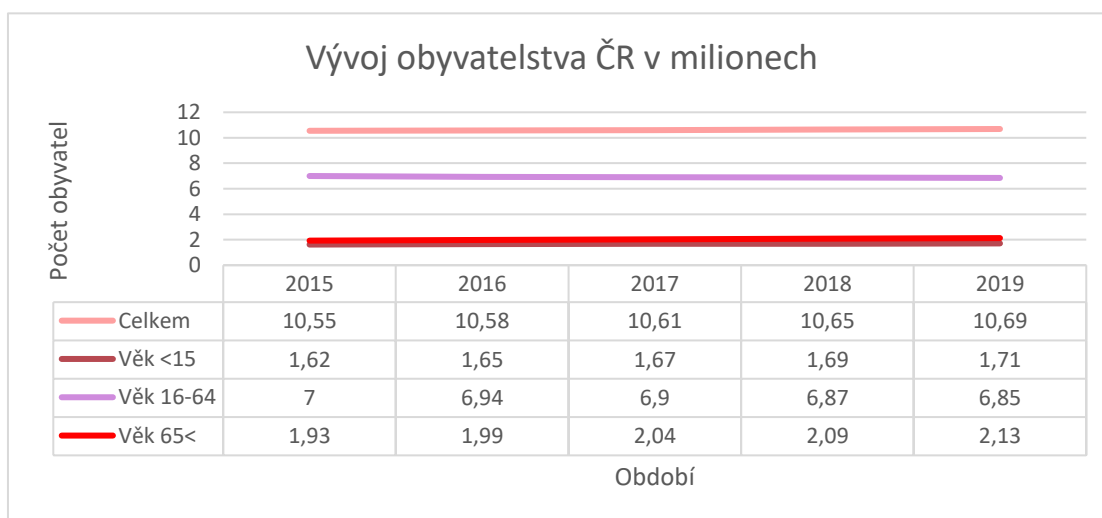
V roce 2020 byl v historii samostatné České republiky zaznamenán největší pokles ekonomiky. Hrubý domácí produkt byl na hodnotě -5,6 %. Oproti roku 2019, kdy byl hrubý domácí produkt 2,4 % je to markantní pokles. Stejně jako u míry nezaměstnanosti je tato změna důsledkem současné koronavirové pandemie. Pokles ovlivnil především úbytek spotřeby domácností důsledkem uzavření velké části obchodů a služeb a s tím související vyšší úspory domácností zapříčiněné nejistotou dalšího vývoje pandemie. Zasažené byly jak odvětví obchodu, ubytování a pohostinství, tak i průmyslu, stavebnictví a služeb. V návaznosti na zlepšující se situaci koronavirové pandemie jsou aktuální predikce (duben 2021) dle Ministerstva financí České republiky pro rok 2021 hrubého domácího produktu na hodnotě 3,1 %, v roce 2022 pak 3,7 %. Uzavření obchodů se dotklo také společnosti G.A.S. a.s., která byla nucena uzavřít své prodejny, avšak vzhledem k tomu, že má společnost mnoho dlouhodobých zákazníků, kteří si objednávají produkty přímo přes obchodní zástupce, zisky společnosti ohroženy nebyly.

Co se týče míry inflace, v roce 2020 byla na hodnotě 3,2 %, jedná se o přírůstek oproti roku 2019, kdy byla na hodnotě 2,8 %. Nárůst byl způsoben zvýšením spotřebitelských

cen, především cen olejů, pohonných hmot, alkoholických nápojů a tabákových výrobků, a naopak snížením cen potravin a nealkoholických nápojů. Predikce míry inflace pro rok 2021 dle Ministerstva financí České republiky je její snížení na hodnotu 2,5 %, v roce 2022 pak na hodnotu 2,3 %. Stejně jako zvyšování spotřebitelských cen určitých produktů, i ceny měřicí a regulační techniky se zvyšují, na což musí reagovat také společnost G.A.S. a.s. navyšováním cen produktů za účelem udržení svého zisku.

10.3 Sociální faktory

Rozloha České republiky je 78 866 km², počet obyvatel je v posledních letech poměrně stabilní, k 31.12.2020 byl 10,7 milionů. V obci Hodonín byl počet obyvatel k 1.1.2021 24 385, průměrný věk je 44,4 let. Úroveň vzdělání a také životní úroveň v České republice má rostoucí charakter. Počet obyvatel se vzděláním vysokoškolským a středoškolským s maturitou každým rokem stoupá. V návaznosti na to, že se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, tato zvyšující se úroveň vzdělání je pro ni příležitostí k zaměstnávání jejich většího množství.



Obrázek 14 Vývoj obyvatelstva ČR v milionech (Vlastní zpracování dle ČSÚ)

Co se týče produktivity, v roce 2019 tvořila 16 % obyvatelstva předproduktivní část, kde se jedná o obyvatele ve věku 0-14 let, 64,1 % produktivní část, tedy obyvatele ve věku 16-64 let a 19,9 % poproduktivní část, do které spadá věk 65 let a více. Z rozdělení obyvatelstva dle produktivity je zřejmé demografické stárnutí, se kterým se Česká republika potýká.

10.4 Technologické faktory

Společnost se snaží držet krok s moderními technologiemi. Nedávno přešla na nový systém čárových kódů jako nadstavbu jejich stávajícího systému Byznys, který usnadňuje práci zaměstnanců ve skladu a zefektivňuje příjem a výdej zboží. V rámci vylepšování technologií by se měla společnost také zaměřit na zmodernizování svých webových stránek a současně e-shopu. Webové stránky, které jsou s e-shopem spojeny jsou sice přehledné, ale mají již poměrně zastaralý vzhled, který by bylo vhodné změnit.

Co se týče technologického rozvoje výrobků, které společnost nabízí, ovlivňovat jej mohou dodavatelé, kteří produkty vyrábí. V poslední době se jedná především o, jak již bylo zmíněno výše u politických faktorů, nabídku vodoměrů s dálkovým odečtem.

10.5 Shrnutí PEST analýzy

Politické faktory jsou pro vybranou společnost velmi důležité. Vzhledem k tomu, že působí v České republice, musí se řídit českými právními předpisy upravující jak všeobecné podmínky podnikání, tak předpisy zaměřené na oblast metrologie, která souvisí s měřicí a regulační technikou.

Z ekonomický faktorů je pro společnost nejdůležitější kurz CZK/EUR z důvodu závislosti společnosti na zahraničních dodavatelích. Při příznivém vývoji kurzu a s tím souvisejícím levnějším dodáním zboží bude mít společnost větší zisky. Hrozbou je však oslabení koruny, kdy by se zisky společnosti mohly naopak zmenšovat. Při predikci velkého oslabení koruny by musela společnost zvážit navýšení cen svých produktů. Dalším důležitým faktorem je také cena vodného, která není stanovena trhem, ale státem. Vzhledem k tomu, že cena vodného každým rokem stoupá, spotřebitelé vyžadují přesnější a neovlivnitelné měření jejich spotřeby. Co se týče nezaměstnanosti, společnost se dlouhodobě potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. V návaznosti na každoroční snižující se nezaměstnanosti se tento problém stupňuje. Predikce vývoje HDP v dalším období ukazuje opět se zlepšující ekonomickou situací, která je pro podnikání a také společnost G.A.S. a.s. příznivá. Zvyšování cen velkého množství produktů se dotklo také měřicí a regulační techniky, jejichž cena se také navýšila.

Sociální faktory v České republice ukazují zvyšující se úroveň vzdělání obyvatelstva, což je pro společnost, vzhledem k nedostatku kvalifikovaných pracovníků, důležité. Avšak s nízkou mírou nezaměstnanosti je problém tyto kvalifikované pracovníky sehnat.

Za účelem udržení kroku s konkurenty je pro společnost důležité také držet krok s moderními technologiemi. Společnost se snaží usnadňovat práci svým zaměstnancům díky novým modernějším systémům. Důležitým krokem by také bylo zmodernizování webových stránek, za účelem většího upoutání potenciálních nových zákazníků. Dále je také potřeba držet krok s dodavateli a nabízet nejmodernější výrobky.

11 ANALÝZA KONKURENCE

Mezi hlavní konkurenty společnosti G.A.S. a.s. působící v Jihomoravském kraji, přesněji v okrese Hodonín, patří významné firmy zabývající se prodejem téměř totožného portfolia, tedy prodejem měřicí a regulační techniky. Jedná se o následující společnosti:

- Richter + Frenzel s.r.o.,
- GIENGER spol. s r.o.,
- PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Po představení hlavních konkurentů společnosti a porovnání jejich ekonomické situace bude následovat v kapitole 12 benchmarking, kde budou tyto společnosti podrobněji porovnány.

11.1 Richter + Frenzel s.r.o.

Sídlo: U Technoplynu 1572/1, 198 00 Praha 9

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Datum vzniku: 22. 08. 1994

IČ: 61852325

Statutární orgán: Juraj Klembara, jednatel

Základní kapitál: 341 822 984,- Kč

Společnost Richter + Frenzel s.r.o. působí na českém trhu od roku 1994. Jedná se o předního velkoobchodního i maloobchodního prodejce v oblasti topení, sanity, inženýrských sítí a také obnovitelných zdrojů energie. Prodejní portfolio společnosti je tedy téměř totožné jako prodejní portfolio společnosti G.A.S. a.s. Společnost také disponuje certifikací ISO 9001 a ISO 50001

Společnost působí jak na území České republiky, kde má 36 poboček, tak na území Německa, kde má dokonce 160 poboček. Na území okresu Hodonín působí jedna pobočka, přesněji ve městě Kyjov. (Richter + Frenzel s.r.o., 2020; Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2019, 2020)

Ekonomická situace společnosti Richter + Frenzel s.r.o. je na daleko vyšší úrovni než společnost G.A.S. a.s., co se dá, vzhledem k tak markantnímu rozdílu v počtu poboček a samozřejmě také zaměstnanců, očekávat. Čistý obrát společnosti Richter + Frenzel s.r.o.

v roce 2019 představoval 2 203 862 tis. Kč, což je skoro osm krát více než u společnosti G.A.S. a.s., která v tomto roce dosáhla čistého obratu 291 567 tis. Kč. Tržby z prodeje zboží společnosti Richter + Frenzel s.r.o. v roce 2019 dosahovaly 2 022 904 tis. Kč, na rozdíl od tržeb společnosti G.A.S. a.s., které v tomto roce představovaly 280 982 tis. Kč. (Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2019, 2020; Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky, 2020)

11.2 GIENGER spol. s r.o.

Sídlo:	Kvítkovická 1633, 763 61 Napajedla
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	18. 11. 1991
IČ:	44018045
Statutární orgán:	Ing. Vítězslav Hanák, jednatel; Ing. Karel Kania, jednatel
Základní kapitál:	589 380 000,- Kč

Společnost GIENGER spol. s r.o., která vznikla v roce 1991, je součástí evropské obchodní GC SKUPINY. Hlavní aktivitou skupiny je velkoobchodní prodej TZB produktů, mezi které spadá topení, sanita, klimatizace, elektro a inženýrské sítě. Prodejní portfolio je tedy opět téměř totožné jak u společnosti G.A.S. a.s.

Průměrný roční počet zaměstnanců v roce 2019 byl 364. Společnost působí na území České republiky a Slovenska. Na území České republiky má 41 poboček, logistických center a skladů, na území Slovenska má poboček 7. V okrese Hodonín působí jedna pobočka, přímo ve městě Hodonín. (GIENGER, spol. s r.o.; Výroční zpráva za rok 2019, 2020)

Co se ekonomické situace týče, stejně jako společnost Richter + Frenzel s.r.o., i společnost GIENGER, spol. s r.o. má markantně větší obrat, než společnost G.A.S. a.s. Za rok 2019 dosáhla společnost GIENGER, spol. s r.o. obratu 2 587 815 tis. Kč, oproti tomu společnost G.A.S. a.s. pouze 291 567 tis. Kč., což je skoro devětkrát méně než u společnosti GIENGER, spol. s r.o. Tržeb za zboží společnost GIENGER, spol. s r.o. dosahovala ještě o něco vyšších, než společnost Richter + Frenzel s.r.o., přesněji 2 300 733 tis. Kč., na rozdíl od společnosti G.A.S. a.s., která měla tržby za zboží 280 982 tis. Kč, je to opět

značný rozdíl. (Výroční zpráva za rok 2019, 2020; Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky, 2020)

11.3 PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

Sídlo:	U Velké ceny 413/4, Kohoutovice, 623 00 Brno
Právní forma:	Akciová společnost
Datum vzniku:	5. 09. 1997
IČ:	25501143
Statutární orgán:	Ing. Zdeněk Ptáček, předseda správní rady
Základní kapitál:	761 000 000,- Kč (100 ks kmenové akcie na jméno v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 7 610 000,- Kč)

Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. byla založena v roce 1997. Jedná se o jeden z největších velkoobchodů zaměřující se na prodej produktů v oblasti topení – plyn – voda – inženýrské sítě – koupelny. Opět jde o téměř totožné portfolio, jako u společnosti G.A.S. a.s. Společnost PTÁČEK – velkoobchod působí jak v České republice, kde má 107 poboček, tak na Slovensku, kde má 25 poboček. V České republice má hlavní sídlo v brněnských Modřicích, jedna z poboček je také v Hodoníně. (PTÁČEK – velkoobchod, a.s.)

Vzhledem k tomu, že společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. ještě nemá uveřejněnou Výroční zprávu z roku 2019, je možné porovnat ekonomickou situaci pouze v roce 2018. Co se čistého obrátu týče, společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. dosáhla v roce 2018 7 973 201 tis. Kč, což je oproti společnosti G.A.S. a.s., která v tomto roce dosáhla 244 527 tis. Kč, skoro třiatřicetkrát více. Stejně tak tržby za prodej zboží ukazují markantní rozdíly. Společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. dosáhla tržeb v roce 2018 7 771 283 tis. Kč, na rozdíl od společnosti G.A.S. a.s., která dosáhla 241 154 tis. Kč. (Výroční zpráva obchodní firmy PTÁČEK – velkoobchod, a.s., 2019; Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky, 2019)

12 BENCHMARKING

Pro detailnější porovnání konkurence je použita analýza benchmarkingu. Analyzované jsou společnosti patřící, zásluhou stejného prodejního portfolia a působnosti v okrese Hodonín, mezi hlavní konkurenty společnosti G.A.S. a.s.

Porovnávané faktory jsou hodnoceny na základě informací získaných z webových stránek společností, účetních závěrek a výročních zpráv. Mezi tyto faktory patří:

- počet poboček,
- ekonomická situace,
- webové stránky,
- e-shop,
- prodejní portfolio,
- komunikace,
- technická podpora,
- dostupnost,
- cena.

Každému faktoru byla přidělena váha dle důležitosti a bodové ohodnocení na škále 1-5, kdy nejlepší bodové ohodnocení je číslo 5. Výsledky analýzy jsou zaznamenány v hodnotící tabulce.

12.1 Počet poboček

Počet poboček a ekonomická situace společností s sebou úzce souvisí a řadí se mezi faktory s nejmenší váhou. Oba tyto faktory byly již zmíněny v předchozí kapitole při představování společností. Společnost G.A.S. a.s. má z vybraných společností nejmenší počet poboček a také nejmenší obrat, rozdíly jsou oproti ostatním konkurentům markantní. Největší počet poboček čítaných jak v České republice, tak v zahraničí má společnost Richter + Frenzel s.r.o., která disponuje 196 pobočkami. Další v pořadí jsou společnosti PTÁČEK – velkoobchod a.s., která má 132 poboček a GIENGER, spol. s r.o. se 48 pobočkami. Společnost G.A.S. a.s. má pobočky pouze 3.

Tabulka 3 Počet poboček (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Počet poboček	0,04	2	5	3	4

12.2 Ekonomická situace

Co se ekonomické situace týče, byly porovnávány hodnoty čistého obratu a tržeb za prodej zboží za rok 2018, vzhledem k tomu, že společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. nemá ještě uveřejněnou Výroční zprávu za rok 2019. Největšího čistého obratu za rok 2018 dosáhla společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s., přesněji 7 973 201 tis. Kč, jedná se o několikanásobně větší čistý obrat, než kterého dosahují ostatní konkurenti. Následuje společnost GIENGER spol. s r.o., která dosáhla čistého obratu v hodnotě 2 488 694 tis. Kč, společnost Richter + Frenzel s.r.o. dosáhla čistého obratu ve výši 2 104 901 tis. Kč a společnost G.A.S. a.s. 244 527 tis. Kč. Tržby za prodej zboží měla nejvyšší, stejně jako čistý obrat, společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s., která dosáhla tržeb ve výši 7 771 283 tis. Kč. Druhých nejvyšších tržeb dosáhla společnost GIENGER spol. s r.o. s hodnotou 2 230 873 tis. Kč, následně společnost Richter + Frenzel s.r.o. s tržbami v hodnotě 1 915 876 tis. Kč. Společnost G.A.S. a.s. měla v roce 2018 tržby za prodej zboží v hodnotě 241 154 tis. Kč.

Tabulka 4 Ekonomická situace (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Ekonomická situace	0,03	2	3	4	5

12.3 Webové stránky

U webových stránek společností byl předmětem hodnocení vzhled, snadná orientace a množství informací, které uveřejňují. Přehlednost a snadná orientace na webových stránkách mají všechny konkurenční podniky na velmi dobré úrovni. Stejně tak se dají na všech webových stránkách najít informace o společnostech, prodejních portfoliích, pobočkách a kontaktech. Co se týče vzhledu, společnosti G.A.S. a.s. bych doporučovala jejich webové stránky zmodernizovat, ostatní konkurenti mají vzhled modernější a tím pádem také nové potenciální zákazníci více zaujmou.

Tabulka 5 Webové stránky (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Webové stránky	0,07	4	5	5	5

12.4 E-shop

Všechny porovnávané společnosti disponují svými webovými stránkami, avšak e-shopem nikoli. Společnost G.A.S. a.s. má webové stránky přímo s e-shopem spojené a nakoupit může i neregistrovaný zákazník. E-shop je přehledný, uvedeny jsou jak ceny zboží bez DPH, tak včetně DPH, popis výrobku s obrázkem i dostupnost. Společnost Richter + Frenzel s.r.o. má e-shop, stejně jako společnost G.A.S. a.s., přehledný a přístupný i neregistrovaným zákazníkům, avšak objednání je možné pouze pro zákazníky registrované. Výrobky nejsou doprovázeny obrázky a oproti společnosti G.A.S. a.s. mají uvedeno o výrobcích méně informací. Společnost GIENGER, spol. s r.o. má e-shop pouze pro registrované firmy. Bez registrace se zákazník nedostane k žádným informacím o produktech, pouze na webových stránkách mají ceníky vybraných výrobků. Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. nedisponuje žádným e-shopem, zboží je možné zakoupit pouze přímou poptávkou konkrétního zboží, případně návštěvou prodejny.

Tabulka 6 E-shop (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
E-shop	0,12	5	4	3	1

12.5 Prodejní portfolio

Prodejní portfolio společností je téměř totožné, jedná se o měřicí a regulační techniku. Společnost G.A.S. a.s. se zaměřuje jak na prodej měřicí a regulační techniky, tak na prodej topenářské, vodoinstalační, sanitární a elektroinstalační techniky. Ostatní konkurenti elektroinstalační techniku nenabízejí, pouze společnost GIENGER, spol. s r.o. Společnost Richter + Frenzel s.r.o. má však oproti společnosti G.A.S. a.s. v nabídce výrobky ekologické domácnosti týkající se obnovitelných zdrojů a koupelňová centra. Společnost GIENGER, spol. s r.o. nabízí také solární systémy, krby a kamna, vzduchotechniku a koupelny. Společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. poskytuje kromě měřicí a regulační

techniky, stejně jako GINEGER spol. s r.o., krby a kamna a výrobky obnovitelných zdrojů. Dále nabízí spotřebiče a disponuje koupelnovými a krbovými studii.

Tabulka 7 Prodejní portfolio (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Prodejní portfolio	0,10	3	4	4	5

12.6 Komunikace

Základem pro hodnocení komunikace byla poptávka výměny vodoměrů v bytové jednotce, přesněji 65 ks vodoměrů bytových na studenou vodu a 65 ks vodoměrů bytových na teplou vodu přes e-mail. Poptávka byla zaslána za účelem ověření příjemného vystupování spolu s kvalifikovaností zaměstnanců a rychlostí odpovědi. Společnost GIENGER spol. s r.o. na poptávkový e-mail neodpověděla. Bezproblémová a rychlá odpověď přišla od společností G.A.S. a.s. a PTÁČEK – velkoobchod a.s., které zaslali svou nabídku do druhého dne zároveň s nabídkou technické podpory a informacemi ohledně produktů. Společnost Richter + Frenzel s.r.o. se ozvala do druhého dne s žádostí o informaci, zda je poptávka pro registrovanou firmu či neregistrovaného zákazníka, samotnou nabídku pak zaslali do tří dnů, avšak bez dalších informací či nabídkou technické podpory.

Tabulka 8 Komunikace (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Komunikace	0,13	5	4	1	5

12.7 Technická podpora

Jak již bylo zmíněno v rámci komunikace, technická podpora byla nabídnuta společnostmi G.A.S. a.s. a PTÁČEK – velkoobchod a.s. již v rámci e-mailové nabídky. PTÁČEK – velkoobchod a.s. má informace o technické podpoře uvedené i na svých webových stránkách, stejně jako společnost Richter + Frenzel s.r.o. GIENGER spol. s r.o. má na webových stránkách informace o odborných montážních firmách, se kterými spolupracuje a které jí nejspíš technickou podporu zabezpečují.

Tabulka 9 Technická podpora (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Technická podpora	0,15	5	5	3	5

12.8 Dostupnost

Dostupnost zboží byla zjištěna pouze u společnosti G.A.S. a.s., která již ve své nabídce uvedla termín dodání cca 2-3 týdny od objednání. V nabídkách společností Richter + Frenzel s.r.o. a PTÁČEK – velkoobchod a.s. nebyl termín dodání uveden. U těchto společností nelze termín dodání zjistit ani pomocí e-shopu, vzhledem k tomu, že PTÁČEK – velkoobchod a.s. e-shopem nedisponuje a Richter + Frenzel s.r.o. nemá informace o dostupnosti pro nepřihlášené zákazníky uvedeny. Společnost GIENGER spol. s r.o., jak již bylo zmíněno výše, neopověděla na poptávkový e-mail a e-shop je pouze pro přihlášené zákazníky, informace o dostupnosti tedy zjistit nelze.

Tabulka 10 Dostupnost (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Dostupnost	0,16	5	1	1	1

12.9 Cena

Cena zboží byla porovnávána v návaznosti na nabídky společností. Nejdražší nabídka přišla od společnosti PTÁČEK – velkoobchod a.s. Společnostmi G.A.S. a.s. a Richter + Frenzel s.r.o. byla v rámci zaslané nabídky poskytnuta sleva. Nejlevnější nabídka přišla od společnosti Richter + Frenzel s.r.o., společnost G.A.S. a.s. byla o malou částku vyšší. U společnosti GIENGER spol. s r.o. nelze cena, stejně jako dostupnost zboží, porovnat.

Tabulka 11 Cena (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Cena	0,20	4	5	1	3

12.10 Shrnutí benchmarkingu

V následující tabulce je zaznamenáno celkové hodnocení hlavních konkurentů v porovnání se společností G.A.S. a.s. pomocí analýzy benchmarking.

Tabulka 12 Benchmarking vybraných společností (Vlastní zpracování)

Porovnávaný faktor	Váha faktoru	G.A.S. a.s.	Konkurence		
			Richter + Frenzel s.r.o.	GIENGER, spol. s r.o.	PTÁČEK – velkoobchod a.s.
Počet poboček	0,04	2	5	3	4
Ekonomická situace	0,03	2	3	4	5
Webové stránky	0,07	4	5	5	5
E-shop	0,12	5	4	3	1
Prodejní portfolio	0,10	3	4	4	5
Komunikace	0,13	5	4	1	5
Technická podpora	0,15	5	5	3	5
Dostupnost	0,16	5	1	1	1
Cena	0,20	4	5	1	3
Celkem bodů	1	4,32	3,95	2,29	3,44
Pořadí	x	1.	2.	4.	3.

Společnost G.A.S. a.s. má v okrese Hodonín, co se týče prodeje měřicí a regulační techniky, velmi dobré postavení. Domněnka společnosti, že největším konkurentem je společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. nebyla potvrzena. Výsledek analýzy určil jako největšího konkurenta společnost Richter + Frenzel s.r.o., společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s. byla až na třetím místě. Společnost GIENGER, spol. s r. o. se umístila na místě posledním, dosáhla hodnocení o 2,03 bodů méně než společnost G.A.S. a.s.

Nejvýznamnějším faktorem v hodnocení byla cena a následně dostupnost zboží, která však nešla u ostatních konkurentů vyhodnotit vzhledem k tomu, že společnosti tuto informaci

neuveřejňují a ani ji nesdělili v rámci zaslané nabídky. Ekonomická situace společnosti G.A.S. a.s., přesněji čistý obrat a tržby za prodej zboží, je oproti ostatním konkurentům několikrát nižší, což však souvisí s počtem poboček, jejichž počet je také několikrát nižší, než jakým počtem disponují ostatní konkurenti.

Společnost G.A.S. a.s. by mohla zapracovat na zmodernizování jejich webových stránek. Přehlednost a množství informací, které uveřejňují je dostačující, avšak vzhledem upoutají webové stránky konkurentů více.

13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza porovnává poznatky vnitřního a vnějšího prostředí. Zpracování bylo provedeno na základě interních zdrojů společnosti a výsledků z předcházejících analýz, přesněji PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a benchmarkingu.

Jako první je zpracována analýza interního prostředí a následně analýza prostředí externího. Výsledkem je sestavená matice SWOT.

13.1 Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí byla provedena za pomoci IFE matice. Jedná se o hodnocení silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek vybrané společnosti.

Matice IFE byla zpracována na základě pěti faktorů pro silné stránky (S) a pěti faktorů pro slabé stránky (W). Silné stránky jsou ohodnoceny body 3-4 (3-nevýrazné S, 4-výrazné S) a slabé stránky body 1-2 (1-nevýrazné W, 2-výrazné W).

Tabulka 13 IFE matice (Vlastní zpracování)

S/W	Váha	Body	Celkem
S1/ Cena	0,14	4	0,56
S2/ Kvalitní výrobky	0,16	4	0,64
S3/ Technická podpora	0,13	4	0,52
S4/ Dlouholeté zkušenosti	0,06	3	0,18
S5/ Finanční stabilita	0,09	3	0,27
W1/ Nedostatečná správa webových stránek	0,12	2	0,24
W2/ Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	0,10	2	0,20
W3/ Marketing	0,07	1	0,07
W4/ Počet poboček	0,05	1	0,05
W5/ Malý osobní kontakt se zákazníky	0,08	2	0,16
Celkem	1	26	2,89

Silné stránky společnosti G.A.S. a.s. byly identifikovány pěti faktory. Nejvýznamnější silnou stránkou je kvalita výrobků, na které si společnost zakládá. Své dodavatele vybírá pečlivě a s osvědčenými dodavateli se snaží udržet dobré a dlouhodobé vztahy. Po kvalitě výrobků je další silnou stránkou cena. Společnost je mezi konkurenty jako jedna z nejlevnějších. Mezi další silné stránky společnosti patří kvalitní technická podpora, dobrá finanční stabilita a dlouholeté zkušenosti na trhu.

Slabé stránky společnosti, stejně jako silné stránky, byly identifikovány pěti faktory. Nejvýznamnější slabou stránkou je nedostatečná správa webových stránek. Společnost má webové stránky a s nimi spojený e-shop poměrně zastaralý. Při porovnání s webovými stránkami konkurentů, stránky společnosti G.A.S. a.s. zaujmou méně. Další slabou stránkou je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, se kterým se společnost již delší dobu potýká. Následují slabé stránky jako nedostatečný marketing, malý počet poboček a malý osobní kontakt se zákazníky.

13.2 Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí byla provedena za pomoci matice EFE. Jedná se o hodnocení příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) vybrané společnosti.

Matice EFE byla zpracována na základě pěti faktorů pro příležitosti (O) a pěti faktorů pro hrozby (T). Příležitosti jsou ohodnoceny body 3-4 (3-nevýrazné O, 4-výrazné O) a hrozby body 1-2 (1-nevýrazné T, 2-výrazné T).

Tabulka 14 EFE matice (Vlastní zpracování)

O/T	Váha	Body	Celkem
O1/ Zvyšující se cena vody	0,13	4	0,52
O2/ Příznivé podmínky na tuzemském trhu	0,09	3	0,27
O3/ Příznivé podmínky na zahraničním trhu	0,08	3	0,24
O4/ Nové technologie	0,10	4	0,40
O5/ Nárůst nových zákazníků	0,12	4	0,48
T1/ Cena konkurence	0,07	1	0,07
T2/ Výpadek dodavatelů	0,13	2	0,26
T3/ Vývoj kurzu CZK/EUR	0,11	2	0,22
T4/ Nízká nezaměstnanost	0,08	1	0,08
T5/ Vysoká konkurence	0,09	1	0,09
Celkem	1	25	2,63

Mezi příležitosti společnosti patří například zvyšující se cena vody, díky čemuž spotřebitelé žádají přesnější a co nejméně ovlivnitelné vodoměry za účelem následného přesného rozúčtování vody. Následující příležitosti jsou také nové technologie, týkající se jak přímo měřicí a regulační technika, tak ostatních odvětví, a jejich využívání, za účelem udržení kroku s technologickými pokroky. Další příležitosti s sebou úzce souvisí, jedná se o příznivé podmínky na tuzemském trhu a také zahraničním. Vzhledem

k tomu, že má společnost na území České republiky pouze dvě pobočky, a to v Hodoníně a Plzni, příznivé podmínky na tuzemském trhu by byly dobrou příležitostí ke vznik nových poboček a spolu s tím k nárůstu nových zákazníků. Velkou příležitostí by také mohly být příznivé podmínky na trhu zahraničním, a to ke stejnému účelu jako na trhu tuzemském, tedy pro vznik nových poboček. Společnost již působí na Slovensku a vzhledem k dobrým komunikačním schopnostem zaměstnanců v anglickém jazyce by stálo za zvážení expandovat také na další zahraniční trhy.

Největší hrozbou společnosti je výpadek dodavatelů. Vzhledem k tomu, že je společnost na dodavatelích zcela závislá, tento výpadek by mohl mít markantní dopady. Další velkou hrozbou je vývoj kurzu CZK/EUR. Většina dodavatelů společnosti je ze zahraničí, tím pádem je vývoj kurzu velmi důležitý. Hrozbou je také snižující se cena konkurence, která by nutila také společnost snižovat cenu, což by mohlo vést ke snižování zisku. Mezi další hrozby patří zvyšující se konkurence a nízká nezaměstnanost, která by ještě více prohloubila problém s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců společnosti.

13.3 Shrnutí SWOT analýzy

Výsledkem SWOT analýzy, tedy analýzy interních a externích zdrojů společnosti, je SWOT matice.

Tabulka 15 SWOT matice (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Cena	Nedostatečná správa webových stránek
Kvalitní výrobky	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců
Technická podpora	Marketing
Dlouholeté zkušenosti	Počet poboček
Finanční stabilita	Malý osobní kontakt se zákazníky
Příležitosti	Hrozby
Zvyšující se cena vody	Cena konkurence
Příznivé podmínky na tuzemském trhu	Výpadek dodavatelů
Příznivé podmínky na zahraničním trhu	Vývoj kurzu CZK/EUR
Nové technologie	Nízká nezaměstnanost
Nárůst nových zákazníků	Vysoká konkurence

Pro společnost by bylo vhodné, jako optimální strategii, zvolit strategii SO, přesněji strategii ofenzivní. Tato strategie pojednává o vzájemném působení příležitostí a silných stránek. Společnost by tedy měla pomocí jejich silných stránek využít příležitostí.

14 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce, je stejně jako část teoretická, rozdělena do šesti kapitol.

V první kapitole je představena společnost G.A.S. a.s. Je zde uvedena její historie spolu se základními údaji, každým rokem se zlepšující ekonomická situace a prodejní portfolio. Z prodejního portfolia je následně detailněji rozebrána část měřicí a regulační techniky.

V kapitole druhé je rozebráno konkurenční prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Bezkonkurenčně největší vliv byl zjištěn u vyjednávací síly dodavatelů z důvodu závislosti společnosti na těchto dodavatelích. Po dodavatelích má na společnost velký vliv také vyjednávací síla kupujících a rivalita mezi současnými konkurenčními podniky. Tyto síly s sebou úzce souvisí. Počet jak kupujících, tak společností nabízejí výrobky měřicí a regulační techniky je stále poměrně velký. Vzhledem k malým přechodovým nákladům zákazníka je pro společnost důležité si tyto zákazníky udržet. Je tedy neustále potřeba, aby společnost držela krok s konkurencí, případně se snažila být o krok před ní. Mezi méně podstatné vlivy patří hrozba substitučních výrobků a hrozba vstupu nových konkurentů. Počet substitutů je minimální a vývoj nových se neočekává, stejně tak se neočekává vstup nových konkurentů do odvětví.

Třetí kapitola se zabývá analýzou makrookolí, tedy analýzou PEST, kde jsou hodnoceny faktory politické, ekonomické, sociální a technologické působící na společnost G.A.S. a.s. Pro společnost je důležité řídit se především českými právními předpisy zabývající se všeobecnými podmínkami podnikání a také oblastní měřicí a regulační technikou. Mezi důležité ekonomické faktory působící na společnost patří kurz CZK/EUR, cena vodného, nezaměstnanost, vývoj HDP a inflace, kdy většina z nich ovlivňuje také zisky společnosti. V současné době ovlivněné koronavirovou pandemií nejsou hodnoty zrovna příznivé, avšak do budoucna se očekává jejich zlepšení. Ze sociálních faktorů je důležitá zvyšující se úroveň vzdělání obyvatelstva v České republice, která by mohla zlepšit situaci společnosti s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Pro společnost je také důležité držet krok s moderními technologiemi, které spadají do faktorů technologických, za účelem udržení kroku také s konkurencí. Podstatným krokem vpřed by byla modernizace webových stránek, které jsou spojeny s e-shopem.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na analýzu konkurence, kde jsou představeni tři hlavní konkurenti společnosti působící v okrese Hodonín zabývající se prodejem téměř totožného portfolia. Je představena jejich historie, současný stav a ekonomická situace. Na analýzu

konkurence navazuje pátá kapitola benchmarking, kde jsou tyto společnosti navzájem porovnány. Jako největší konkurent se ukázala společnost Richter + Frenzel s.r.o., nikoli společnost PTÁČEK – velkoobchod a.s., jak bylo očekáváno.

V poslední, šesté kapitole, je provedena SWOT analýza za použití matic IFE a EFE. Mezi výrazné silné stránky společnosti patří cena produktů spolu s jejich kvalitou a také kvalitní technická podpora. Mezi slabé stránky pak nedostatečná správa webových stránek, u kterých by společnost měla zvážit jejich modernizaci, dále nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a malý osobní kontakt se zákazníky. Výraznými příležitostmi jsou zvyšující se cena vody, která vede ke zvýšení poptávce po přesnějších a co nejméně ovlivnitelných vodoměrů, kterými společnost disponuje, držení kroku s novými technologiemi a nárůst nových zákazníků související s příznivými podmínky jak na tuzemském, tak na zahraničním, trhu. Mezi výrazné hrozby pak patří výpadek dodavatelů, na kterých je společnost závislá, nepříznivý vývoj kurzu CZK/EUR a vysoká konkurence.

15 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Následující kapitola je věnována návrhům a doporučením, které by mohly vést ke zlepšení konkurenceschopnosti společnosti G.A.S. a.s. Jedná se o návrhy a doporučení vyplývající z provedených analýz.

15.1 Péče o zaměstnance

Jak bylo zjištěno ze SWOT analýzy, jeden z faktorů spadající do slabých stránek společnosti je nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Společnost se již delší dobu potýká jak s jejich nedostatkem, tak také s jejich větší fluktuací. V návaznosti na tuto skutečnost je pro ni tedy velmi důležité si udržet stávající a případně také zaujmout potenciální nové zaměstnance.

Do péče o zaměstnance by bylo vhodné zařadit zvýšení mezd a také organizování teambuildingových akcí pro stmelení kolektivu.

Nižší mzdy by mohly být důvodem větší fluktuace zaměstnanců, hlavně co se týče pracovních pozic ve skladu. Za zvážení by stálo navýšit hrubou mzdu zaměstnanců o určitou částku. Další možností by mohlo být zavedení zvyšování mezd v závislosti na počtu odpracovaných let ve společnosti. První navýšení by mohlo probíhat po prvním odpracovaném roce, následně po třech, pěti a deseti letech.

Co se týče organizování teambuildingových akcí, stmelení kolektivu je na pracovišti velmi důležité. Jednat by se mohlo například o různé sportovní aktivity, jako je turistika nebo cyklistika, bowling, nebo posezení s občerstvením a společenskými hrami.

Náklady

Náklady na navýšení hrubých mezd zaměstnanců by se odvíjely od přesné výše jejich navýšení. V roce 2019 měla společnost průměrný počet zaměstnanců 25. Při navýšení hrubé mzdy každého zaměstnance o 2 000 Kč by se jednalo o měsíční náklady ve výši 50 000 Kč. S touto položkou by se navýšily také odvody zaměstnavatele, tedy zdravotní a sociální pojištění placené zaměstnavatelem. Jedná se o 676 Kč za jednoho zaměstnance, za 25 zaměstnanců pak 16 900 Kč. Celkové měsíční náklady na navýšení mezd o 2 000 Kč by tedy byly 66 900 Kč. Roční náklady by následně byly 802 800 Kč.

U zvyšování mezd v závislosti na odpracovaných letech by byly měsíční náklady o něco nižší, vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má odpracovaný jiný počet let.

Náklady na organizování teambuildingové akce se odvíjí od jejího druhu. Při volbě bowlingu, ve městě Hodonín stojí jedna dráha 290 Kč za hodinový pronájem. Pro 25 zaměstnanců by bylo potřeba pronajmout alespoň pět drah na dvě hodiny. Náklady na občerstvení, zahrnující raut spolu s nápoji, jsou přibližně 250 Kč na osobu. Odhadované náklady na jeden večer by tedy byly 9 150 Kč. Podobné teambuildingové akce by společnost mohla pořádat alespoň dvakrát za rok. Roční náklady by se následně pohybovaly okolo 20 000 Kč.

Co se týče zvyšování mezd zaměstnanců, roční náklady v celkové výši 802 800 Kč jsou poměrně vysoké. Avšak vzhledem k velmi dobré finanční stabilitě společnosti by bylo možné toto navýšení uskutečnit. Roční náklady na pořádání teambuildingových akcí ve výši 20 000 Kč nejsou pro společnost nikterak vysoké.

Přínosy

Vzhledem k tomu, že platové podmínky jsou hodně velkou motivací pro pracovníky, zvýšení jejich mezd by mohlo být důvodem pro setrvání ve společnosti. Výsledkem by tedy mohla být menší fluktuace zaměstnanců.

Cílem organizování teambuildingových akcí by bylo zlepšení vztahů na pracovišti a lepšího vzájemného poznání mezi kolegy. Současně by se mohlo jednat o plusový bod z pohledu potenciálních nových pracovníků při výběru zaměstnání.

15.2 Modernizace webových stránek

V návaznosti na analýzu SWOT, kde jsou webové stránky společnosti zařazeny do slabých stránek, a benchmarking, kde byly porovnány s webovými stránkami konkurentů, byl zjištěn velký nedostatek v jejich vzhledu. Společnost má na svém webu uveřejněny všechny potřebné informace, avšak jeho vzhled upoutá daleko méně než u konkurence.

Kromě celkové modernizace by bylo vhodné přidat do menu nové sekce. Jednalo by se o aktuality a kariéra. V sekci aktuality by se uváděly prodejní akce a novinky vztahující se ke všem aktivitám, kterými se společnost zabývá, přesněji aktuality z oboru měření a regulace, topenářské, vodoinstalační a sanitární techniky a elektroinstalační techniky. V sekci kariéra by byly uvedeny nabízené pracovní pozice, spolu s popisem náplně práce, požadavky na zaměstnance a informacemi, proč by si měl uchazeč vybrat právě společnost G.A.S. a.s. Další důležitou změnou by určitě mělo být přidání alespoň jedné jazykové

mutace webu, a to anglické, případně i německé, za účelem rozšíření okruhu zákazníků i do sousedních zemí.

Spolu s modernizací webových stránek by měla společnost zvážit také jejich zaregistrování do Google Analytics. Jedná se o nástroj provozující společností Google, který umožňuje sledování a získávání statistických dat a jejich vyhodnocování. S pomocí Google Analytics lze získat data jako aktuální a historická návštěvnost, vlastnosti a chování návštěvníků nebo jejich polohu.

Náklady

Vzhledem k tomu, že jsou webové stránky společnosti propojeny s informačním systémem Byznys, je nutné najmout na jejich modernizaci firmu se specializací na tuto problematiku. Lze očekávat, že modernizace by byla z převážné části tvořena grafikem a programátorem. Hodinová sazba těchto dvou profesí se pohybuje okolo 900 Kč. Předpokládaný náklad na grafické zpracování a implementování grafiky do stávajícího webového rozhraní spolu se zaškolením zaměstnance společnosti, jak se o webové stránky starat, je 35 000 Kč.

Google Analytics je v základní verzi, kde je možné zjistit všechny potřebné informace, zdarma.

Další náklady budou spojené s odměnou zaměstnance, který se bude starat jak o udržení aktuálnosti webových stránek, tak o vyhodnocování dat z Google Analytics. Jednat by se mohlo o interního zaměstnance, který by absolvoval školení od společnosti, která modernizaci webových stránek prováděla. Dále by bylo vhodné, aby absolvoval školení na Google Analytics pro začátečníky, jehož cena se pohybuje okolo 2 000 Kč. Časová náročnost zaměstnance na správu webových stránek a vyhodnocování dat by za měsíc byla zhruba 10 hodin, odměna pak 2 000 Kč.

Jednorázové náklady na zmodernizování webových stránek by tedy odhadem byly 37 000 Kč. Měsíční náklady by byly následně spojeny s odměnou zaměstnance ve výši 2 000 Kč. Tyto náklady nejsou pro společnost nikterak vysoké, modernizace webových stránek je tedy reálná.

Přínosy

Modernizace webových stránek by mohla pomoci přilákat nové zákazníky, případně také nové zaměstnance a zároveň zvýšit povědomí o společnosti. Informace z Google Analytics

by mohla společnost využít ve svůj prospěch, kdy by se jednalo především o analýzu zákazníků, díky které by společnost věděla, na kterou jejich skupinu se zaměřit.

15.3 Založení profilu na sociální síti

V souvislosti s modernizací webových stránek by bylo vhodné založit také profil společnosti alespoň na jedné sociální síti, nejlépe na Facebooku. V České republice má profil na Facebooku přes 5 milionů osob, celosvětově je to pak více než dvě miliardy. Tato čísla značí o možném vysokém organickém dosahu reklamy.

Na Facebookovém profilu společnosti by se uveřejňovaly informace o probíhajících akcích a slevách, otevírací době poboček a novinkách týkajících se prodejního sortimentu. Zákazní by tam měli možnost sdílet své hodnocení společnosti.

Náklady

Co se týče samotného založení profilu společnosti na Facebooku, náklady jsou nulové. Avšak je potřeba osoba, která se bude o tento profil starat a udržovat ho aktuální. Jednat by se mohlo o interního zaměstnance, který se bude zabývat také vkládáním aktualit na webové stránky a vyhodnocováním dat z Google Analytics. Zaměstnanec by měl absolvovat školení týkající se přímo sociální sítě Facebook a také online marketingu. Cena jednoho školení je zhruba 2 500 Kč. Časová náročnost zaměstnance na jeho správu by byla přibližně 5-10 hodin měsíčně. Náklady na jeho mzdu pak 2 000 Kč za měsíc.

Jednorázové náklady by tedy byly ve výši 5 000 Kč. Měsíční náklady by byly 2 000 Kč a následně roční 24 000 Kč. Stejně jako u předchozích návrhů se nejedná o nikterak vysoké náklady, pro společnost by tedy toto doporučení rizikové nebylo.

Přínosy

Cílem založení Facebookového profilu by bylo opět navýšení povědomí o společnosti a získání nových zákazníků.

15.4 Webový marketing

Do slabých stránek společnosti spadá také nedostatečný marketing. Jeho zlepšení by mohlo vést ke získání nových zákazníků a zvýšení povědomí o společnosti. Vhodnými nástroji by byla služba Google Ads, případně reklama na Seznamu. U služby Google Ads se jedná o reklamu spojenou s procházením vyhledávače, u Seznamu se pak jedná o reklamu

bannerovou. Vzhledem k tomu, že společnost by chtěla spíše cílit na montážní firmy, než na koncové zákazníky, služba Google Ads by byla vhodnější.

Služba Google Ads má na výběr tři druhy inzercí rozdělených dle výsledku, kterého by chtěla společnost dosáhnout. Jedná se o navýšení počtu hovorů do společnosti, navýšení počtu návštěv na prodejně, nebo navýšení návštěvnosti webových stránek. Následně je potřeba vybrat zásah reklamy, tedy jestli se bude jednat o reklamu globální nebo místní, pro společnost G.A.S. a.s. by bylo vhodné zvolit místní se zaměřením na Jihomoravský a Plzeňský kraj. Dále se vytvoří sdělení za účelem zaujetí zákazníků a nastaví limit rozpočtu, který závisí zcela na společnosti, Google Ads pouze doporučí jeho výši na základě společností obdobných. V návaznosti na určení hodnoty rozpočtu se společností zobrazí odhadovaný výsledek reklamy, např. 150-240 kliknutí a volání. Samotná registrace do Google Ads je zdarma, platby probíhají až na základě úkonů zákazníka, tedy například za každou návštěvu webu prostřednictvím vytvořené reklamy.

Náklady

Jak již bylo zmíněno výše, náklady na tuto službu jsou zcela závislé na společnosti. První měsíc by bylo vhodné nastavit průměrný denní rozpočet odhadem na 150 Kč, denní limit, který představuje dvojnásobek průměrného denního rozpočtu, by tedy byl 300 Kč, měsíční limit pak 4 560 Kč. Přesnější odhad na vhodný denní rozpočet by navrhla sama služba Google Ads při vytváření první reklamy na základě obdobných společností. Spolu s tímto návrhem služba uvádí také odhad výsledků, díky čemuž se může společnost lépe rozhodnout jakou výši zvolí.

Další náklady na tuto službu by opět představovala odměna pracovníka, který bude vyhodnocovat výsledky reklamy. Jednat by se mohlo o stejného zaměstnance, který se bude starat o webové stránky a Facebookový profil. Časová náročnost nebude tak vysoká, měsíčně by se jednalo zhruba o pět hodin, odměna by tedy byla 1 500 Kč. Společnost Google také nabízí na svém portálu Digitální garáž online kurzy zdarma, kde jsou zahrnuty také kurzy týkající se Google Ads. Přesněji se jedná o čtyři tříhodinové online kurzy, které by bylo vhodné, aby si zaměstnanec prošel.

Měsíční náklady jsou tedy odhadované na 6 060 Kč, roční pak na 72 720 Kč, avšak můžou se změnit v závislosti na měsíčním rozpočtu reklamy. Finanční náročnost této služby není pro společnost nikterak vysoká, vzhledem k tomu, že má dobré předpoklady k navýšení povědomí o společnosti.

Přínosy

Cílem webového marketingu by bylo navýšení počtu zákazníků a s tím spojené možné navýšení zisku společnosti.

15.5 Vznik nových poboček

Návrh na vznik nových poboček vychází ze SWOT analýzy a benchmarkingu. Společnost má v České republice pouze dvě provozovny, a to v Plzni a Hodoníně, na Slovensku pak jednu ve Staré Turé.

Výběr místa nových poboček by se mohl realizovat za pomoci Google Analytics, přesněji analýzy polohy návštěvníků webových stránek a jejich chování, a následně analýzy konkurence ve vybraných krajích. Za zvážení by stál například kraj Moravskoslezský a také Královéhradecký.

Ve vybraném kraji by bylo vhodné pronajmout kancelářské a menší skladové prostory a zaměstnat alespoň dvou pracovníků, kteří by se starali o zákazníky a internetové objednávky z příslušného kraje. Administrativu by zabezpečovali zaměstnanci z Hodonína.

Náklady

Náklady na vznik nových poboček by představoval nájem skladových a kancelářských prostor a mzda dvou nových pracovníků. Dále vybavení těchto prostor spolu s nákupem mobilních zařízení a počítačů pro zaměstnance a případně také pořízení firemního vozidla pro usnadnění pohybu za zákazníky.

Výše nákladů na nájem skladových a kancelářských prostor se odvíjí od jejich velikosti. Pro začátek by stačily menší prostory, kdy se cena pohybuje okolo 15 000 Kč – 20 000 Kč za měsíc. Náklady na vybavení těchto prostor by byly ve výši zhruba 40 000 Kč, náklady na elektroniku pak 50 000 Kč a na pořízení nového automobilu 250 000 Kč.

Jednorázové náklady na zřízení nových poboček by tedy byly odhadem 340 000 Kč. Měsíční náklady by se následně odvíjely od přesné výše nájmu za měsíc, výše mzdy zaměstnanců a výše výdajů spojených se zaměstnanci. Při odhadu výše nájmu 20 000 Kč, hrubé mzdy jednoho zaměstnance 24 000 Kč a výdajů spojených například s telefonním tarifem a výdaji na provoz automobilu by se jednalo o měsíční náklady ve výši zhruba 72 000 Kč. Roční náklady by následně byly 864 000 Kč.

Stejně jako u navýšení mezd zaměstnanců se jedná o poměrně vysoké náklady. Návrh na vznik nových poboček by tedy mohl být o něco rizikovější, avšak díky dobré finanční stabilitě společnosti si tohle riziko může dovolit.

Přínosy

Cílem vzniku nových poboček je, stejně jako u předchozích doporučení, získání nových zákazníků za účelem navýšení zisku společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce byla analýza konkurenčního prostředí vybrané společnosti a následné navržení doporučení pro zvýšení její konkurenceschopnosti. Konkurenční prostředí bylo analyzováno na trhu měřicí a regulační techniky, ve kterém působí vybraná společnost G.A.S. a.s., přesněji v Jihomoravském kraji, v okrese Hodonín.

Teoretická část práce byla věnována teoretickým poznatkům vztahujících se ke konkurenci, přesněji k jejím formám, zvyšování konkurence a konkurenční výhodě, dále ke konkurenceschopnosti a analýzám, jako je Porterův model, PEST analýza, benchmarking a SWOT analýza.

Pro naplnění hlavního cíle práce byly v praktické části provedeny všechny analýzy, které byly představeny v části teoretické. Z provedených analýz vyplynulo postavení vybrané společnosti na trhu, její silné a slabé stránky a taky příležitosti a hrozby.

Během své působnosti si společnost G.A.S. a.s. vybudovala na trhu velmi dobrou pozici. Z analýz vyplývá, že si společnost vede mezi konkurenty více než úspěšně, avšak stále je co zlepšovat.

Závěrečná doporučení byla navržena za účelem jak zvýšení konkurenceschopnosti společnosti G.A.S. a.s., tak navýšení povědomí mezi zákazníky. Doporučení plynou z provedených analýz a týkají se především marketingu, který má společnost o něco slabší než její konkurence. Jedná se o modernizaci webových stránek, založení profilu na sociální síti Facebook, a vytvoření reklamy na internetu. Vhodné by bylo také zlepšit péči o zaměstnance za účelem jejich menší fluktuace a otevření nových poboček pro větší pokrytí trhu na území České republiky.

Stanovený hlavní cíl bakalářské práce byl splněn. Podařilo se zjistit postavení vybrané společnosti G.A.S. a.s. na trhu měřicí a regulační techniky v okrese Hodonín. Realizace výsledných doporučení by mohla pomoci navýšit povědomí o společnosti a přilákat nové zákazníky, díky čemuž by také navýšila své zisky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Cena vody: Vodné a stočné atakuje hranici 90 Kč/m³. In: *CenyEnergie*. [online] 28.1.2021 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.cenyenergie.cz/cena-vody-vodne-a-stocne/#/promo-ele-mini>

Česká-republika: Obyvatelstvo: Demografická situace, jazyky a náboženství. In: *EURYDICE*. [online] 2.3.2021 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-21_cs

Český statistický úřad. In: *ČSÚ*. [online] [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a středí firmy*. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří, et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

FRUE, Kiesha. PEST Analysis Ultimate Guide: Definition, Template, Examples. In: *PESTLE Analysis* [online]. Sep 12, 2020 [cit. 2021-04-15]. Dostupné z: https://pestleanalysis.com/pest-analysis/#Understanding_the_PEST_Factors_in_PEST_Analysis

G.A.S., a.s. Informace – o společnosti. *TROELL s.r.o.* [online] © 2021 [cit. 2021-03-02]. Dostupné z: <https://www.gas-as.cz/032/Profil-Spolecnosti>

GIENGER, spol. s.r.o. Představení společnosti. *GC SKUPINA* [online] © 1991-2021 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.gienger.cz/predstaveni-spolecnosti/>

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 6. vydání. Praha: C.H. Beck, 2016, 720 s. ISBN 978-80-7400-278-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 288 s. ISBN: 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson, 2016, 714 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KURZYCZ. *Kurzy.cz* [online] ©2000-2021 [cit. 2021-05-10]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/>

Ministerstvo financí České republiky. Makroekonomické predikce – duben 2021. In: *Ministerstvo financí České republiky*. [online] 14.4.2021 [cit. 2021-04-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-duben-2021-41494>

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005, 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 280 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2

Ottova encyklopedie A-Ž. Praha: Ottovo nakladatelství, 2007, 1 144 s. ISBN 80-7360-014-5.

PERERA, Rashain. *The PESTLE Analysis*. [online]. Books by Nerdynaut ©2017 [cit. 2021-04-15]. ISBN 978-1986623346. Dostupné z: <https://books.nerdynaut.com/the-pestle-analysis>

PERREAULT, William D. a E. Jerome MCCARTHY. *Basic marketing: a global-managerial approach*. 14th international ed. Boston: McGraw-Hill, 2002, 815 s. ISBN 0-07-240947-9.

PTÁČEK – velkoobchod, a.s. Velkoobchod. *Ptáček – velkoobchod, a.s.* [online] ©2016-2019 [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.ptacek.cz/o-nas/velkoobchod>

ČNB. Prognóza ČNB – jaro 2021. In: *ČNB* [online]. 6.5.2021 [cit. 2021-05-08]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

RICHTER + FRENZEL s.r.o. O nás. *Richter + Frenzel* [online]. [cit. 2021-04-10]. Dostupné z: <https://www.r-f.cz/o-nas/>

RILEY, Jim. Porter's Model of Generic Strategies for Competitive Advantage. In: *TUTOR2U* [online] ©2018 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.tutor2u.net/business/reference/porters-generic-strategies-for-competitive-advantage>

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vydání Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy ekonomie: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. 2. přepracované vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007, 121 s. ISBN 978-80-7041-657-0.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Výroční zpráva obchodní firmy PTÁČEK – velkoobchod, a.s. Modřice: PTÁČEK – velkoobchod, a.s., 2019, 24 s.

Výroční zpráva za rok 2018. Napajedla: GIENGER, spol. s.r.o., 2019, 56 s.

Výroční zpráva za rok 2019. Napajedla: GIENGER, spol. s.r.o., 2020, 54 s.

Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2018. Praha: Richter + Frenzel s.r.o., 2020, 32 s.

Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2019. Praha: Richter + Frenzel s.r.o., 2020, 33 s.

Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky. Hodonín: G.A.S. a.s., 2018, 35 s.

Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky. Hodonín: G.A.S. a.s., 2019, 23 s.

Zpráva nezávislého auditora o ověření účetní závěrky. Hodonín: G.A.S. a.s., 2020, 23 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- a.s. Akciová společnost.
- CZK Česká koruna.
- ČNB Česká národní banka.
- ČR Česká republika.
- ČSÚ Český statistický úřad.
- DIČ Daňové identifikační číslo.
- DPH Daň z přidané hodnoty.
- EUR Euro.
- HDP Hrubý domácí produkt.
- IČ Identifikační číslo.
- Kč Koruna česká.
- s.r.o. Společnost s ručením omezeným.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Křivka poptávky po produkci firmy v dokonalé konkurenci (Jurečka, 2018) ...	15
Obrázek 2 Poptávková křivka monopolní firmy (Jurečka, 2018).....	16
Obrázek 3 Model pěti sil (Sedláčková a Buchta, 2006)	21
Obrázek 4 SWOT analýza (Dvořáček, 2012)	31
Obrázek 5 Procentuální rozdělení prodejního portfolia podle tržeb (Vlastní zpracování) ..	38
Obrázek 6 Vývoj tržeb společnosti dle rozdělení prodejního portfolia (Vlastní zpracování)	39
Obrázek 7 Procentuální podíl tržeb měřicí a regulační techniky v roce 2020 (Vlastní zpracování).....	40
Obrázek 8 Suchoběžný, mokroběžný a ultrazvukový vodoměr (G.A.S. a.s.)	42
Obrázek 9 Podíl odběratelů společnosti dle místa jejich působnosti (Vlastní zpracování) .	43
Obrázek 10 Vývoj počtu vodoměrů v Jihomoravském kraji za období 2015-2019 (Vlastní zpracování dle Krajské správy ČSÚ v Brně)	45
Obrázek 11 Vývoj kurzu EUR/CZK (Kurzy.cz)	49
Obrázek 12 Vývoj ceny vodného v Jihomoravském kraji (Vlastní zpracování dle ČSÚ) ..	50
Obrázek 13 Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu v % (Vlastní zpracování dle Kurzy.cz).....	51
Obrázek 14 Vývoj obyvatelstva ČR v milionech (Vlastní zpracování dle ČSÚ).....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Finanční struktura společnosti (Vlastní zpracování)	37
Tabulka 2 Zhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (Vlastní zpracování)	45
Tabulka 3 Počet poboček (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 4 Ekonomická situace (Vlastní zpracování)	59
Tabulka 5 Webové stránky (Vlastní zpracování)	60
Tabulka 6 E-shop (Vlastní zpracování)	60
Tabulka 7 Prodejní portfolio (Vlastní zpracování)	61
Tabulka 8 Komunikace (Vlastní zpracování)	61
Tabulka 9 Technická podpora (Vlastní zpracování)	62
Tabulka 10 Dostupnost (Vlastní zpracování)	62
Tabulka 11 Cena (Vlastní zpracování)	62
Tabulka 12 Benchmarking vybraných společností (Vlastní zpracování)	63
Tabulka 13 IFE matice (Vlastní zpracování)	65
Tabulka 14 EFE matice (Vlastní zpracování)	66
Tabulka 15 SWOT matice (Vlastní zpracování)	68

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přehledový katalog společnosti

