

# **Analýza konkurenční schopnosti firmy ENAPO a.s.**

Jiří Novotný

---

Bakalářská práce  
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří Novotný  
Osobní číslo: M120571  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Analýza konkurenční schopnosti firmy ENAPO a.s.

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerše vztahující se k problematice konkurenční schopnosti.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenční schopnosti firmy ENAPO a.s.
- Proveďte analýzy konkurenční schopnosti firmy ENAPO a.s. a jejich hlavních konkurentů.
- Navrhněte doporučení zvýšení konkurenční schopnosti firmy ENAPO a.s.

### Závěr

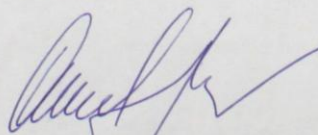
Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

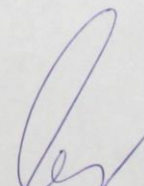
BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.  
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 8024704471.  
JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 189 s. ISBN 80-86419-46-0.  
KOTLER, Philip. Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.  
SADLER, Philip. Strategic management. 2nd ed. London: Kogan Page, c2003, 272 s. ISBN 0749439386.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Josef Kubík, CSc.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016  
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

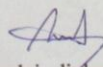
### Prohlašuji, že

- 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 příručce 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 s přípoštěním-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,

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

Ve Zlíně ..... 4.5.2016 .....

  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je Analýza konkurenční schopnosti firmy ENAPO OBCHODNÍ a.s.

Toto téma bylo vybráno, jelikož téma konkurenceschopnosti je velmi důležitým tématem pro každé vedení firmy, která chce být úspěšná. Zkoumaná problematika se týká maloobchodního prostředí, mj. proto, aby bylo zjištěno, zda jsou obchody v tomto prostředí stále konkurenceschopné. Obzvláště v dnešní době, kdy trh ovládají velké supermarkety.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. Jako hlavní cíl práce bylo stanoveno sesbírat, co nejvíce informací týkající se této problematiky, analyzovat společnost, její postavení na trhu. Na závěr je uvedeno několik doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční výhoda, SWOT analýza, PEST analýza, dotazníkové šetření

## **ABSTRACT**

The topic of my bachelor thesis is an analysis of competitiveness of the company ENAPO OBCHODNÍ a.s.

I choose this topic, because the topic of competition is very important topic for every management, which wants to be successful. I choose retail environment, because I was curious whether the companies in this environment is still competitive. Especially in this time, when big supermarkets leads all of business.

Bachelor thesis is divided into two parts: theoretical and practical. As the main goal, that I staked, is to gather as many information as possible about the issue, analysis company and market position. Finally, some arrangements are stated to increase the competitiveness.

Keywords: competition, competitive advantage, SWOT analysis, PEST analysis, questionnaire survey

Poděkování, motto

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc, za jeho odborné vedení, vstřícnost, trpělivost a dobré rady, které mi poskytl v průběhu vypracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat vedení společnosti ENAPO OBCHODNÍ a.s. za poskytnuté informace, praktické rady a také za čas, který mi věnovali, při tvorbě bakalářské práce.

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

Motto

„Největší nebezpečí pro většinu z nás není, že naše cíle jsou příliš velké a my je nedosáhneme, ale že jsou příliš malé a my je dosáhneme.“

Michelangelo

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>13</b>
1.1 DĚLENÍ KONKURENCE .....	16
1.1.1 Dokonalá konkurence.....	16
1.1.2 Nedokonalá konkurence.....	17
1.2 FAKTORY KONKURENCESCHOPNOSTI .....	20
1.3 TYPOLOGIE KONKURENCE .....	23
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	26
<b>2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>28</b>
2.1 TVORBA A VYMEZENÍ DOTAZŮ .....	28
2.2 ŠKÁLA ODPOVĚDÍ.....	29
2.3 VYTVOŘENÍ DATOVÉHO SOUBORU A JEHO ANALÝZA.....	29
<b>3 BCG MATICE</b> .....	<b>30</b>
<b>4 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
<b>5 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>34</b>
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>37</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>38</b>
<b>7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>39</b>
7.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	40
7.2 OD HISTORIE AŽ PO SOUČASNOST .....	40
7.3 PŘEDPOKLAD DALŠÍHO VÝVOJE SPOLEČNOSTI.....	42
7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	42
<b>8 PRIVÁTNÍ A VLASTNÍ ZNAČKY</b> .....	<b>47</b>
8.1 AVE.....	47
8.2 RÍŠA .....	47
8.3 EXCLUSIVE OF NATURE.....	48
8.4 PIVO Z BŘECLAVSKÉHO PIVOVARU .....	48
<b>9 SPOLEČNOST ENAPO A JEHO OSTATNÍ AKTIVITY</b> .....	<b>49</b>
<b>10 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI ENAPO A JEJICH KONKURENTŮ</b> .....	<b>50</b>
<b>11 HLAVNÍ KONKURENTI</b> .....	<b>55</b>
11.1 COOP DRUŽSTVO HB .....	55
11.2 HRUŠKA, SPOL. S R.O. ....	55
<b>12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>56</b>

12.1	JAK ČASTO NAKUPUJETE V MALOOBCHODECH?.....	56
12.2	NEJČASTĚJI NAVŠTĚVOVANÝ MALOOBCHOD .....	57
12.3	MALOOBCHOD, KTERÝ SE NACHÁZÍ NEJBLIŽE BYDLIŠTĚ RESPONDENTA.....	57
12.4	POVĚDOMÍ O PRIVÁTNÍCH ZNAČKÁCH ENAPO (AVE, RÍŠA, DELEGÁT, EXCLUSIVE OF NATURE) .....	58
12.5	POVĚDOMÍ O PRIVÁTNÍCH ZNAČKÁCH COOP (COOP KLASIK, COOP PREMIUM, COOP QUALITY STANDART).....	58
12.6	DŮLEŽITOST JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ PŘI NÁKUPU ZBOŽÍ.....	59
12.7	SPOKOJENOST RESPONDENTŮ S JEDNOTLIVÝMI FAKTORY ZNAČKY AVE .....	60
12.8	SPOKOJENOST RESPONDENTŮ S JEDNOTLIVÝMI FAKTORY ZNAČKY COOP .....	61
12.9	OBLÍBENOST TUZEMSKÝCH VÝROBKŮ .....	62
12.10	OCHOTA ZÁKAZNÍKŮ PŘIPLATIT SI ZA LOKÁLNÍ VÝROBKY .....	62
12.11	POPULARITA AKČNÍCH LETÁKŮ .....	63
12.12	POHLAVÍ RESPONDENTŮ .....	63
12.13	VĚK RESPONDENTŮ .....	64
12.14	V DOMÁCNOSTI RESPONDENTI ŽIJÍ S .....	64
12.15	MĚSÍČNÍ PŘÍJEM RESPONDENTŮ .....	65
12.16	PRŮMĚRNÁ ČÁSTKA, KTEROU RESPONDENTI UTRATÍ ZA JEDEN NÁKUP V MALOOBCHODU .....	65
<b>13</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>67</b>
13.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....	68
<b>14</b>	<b>PEST ANALÝZA .....</b>	<b>70</b>
14.1.1	Politické faktory .....	70
14.1.2	Ekonomické faktory .....	70
14.1.3	Sociální faktory .....	71
14.1.4	Technologické faktory .....	71
<b>15</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>74</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>



## ÚVOD

Každý podnik se nachází v konkurenčním prostředí. Pojem konkurence a konkurenceschopnost je dnes stěžejním bodem každého vedení podniku, které chce, aby byl jejich podnik úspěšný v tržním prostředí. Síla konkurence se odvíjí podle daného odvětví, ale také podle místa, kde podnik působí. Předpokladem pro úspěšné působení podniku je uspokojení potřeb a přání zákazníků, ale také odlišení se od konkurence a získání konkurenční výhody. Konkurenční výhody podnik dosáhne pokud bude vyrábět jiné věci než konkurence, anebo stejné věci, ale jiným způsobem. Pokud podnik této konkurenční výhody dosáhne musí se snažit ji maximálně využít a ochránit před svými „soupeři“ na trhu.

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenční schopnosti společnosti ENAPO a.s. Tato společnost je potravinářský maloobchod a působí v nedokonalé konkurenci. Lze konstatovat, že v tržním prostředí se ani dokonalá konkurence nenachází. Jelikož v této sféře podnikání nejsou velké vstupní bariéry, nachází se zde poměrně dost konkurentů, kteří se snaží získat, co nejlepší pozici na trhu. Společnost ENAPO, ale také její nejbližší konkurenti jako Hruška a COOP se nacházejí v těžké pozici, kdy trh potravin ovládají velké řetězce supermarketů, se kterými se nemůžou rovnat, ať už z hlediska velikosti prodejen, množstvím nabízeného zboží a pochopitelně také s velikostí dosažených tržeb. Ale o to více je důležité, aby dosáhli, co nejlepšího konkurenčního postavení vůči svým nejbližším konkurentům.

První část bakalářské práce je teoretická, kde je popsána problematika týkající se základních pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Dále je v teoretické části popsáno dělení konkurence, její faktory, typologie konkurence a konkurenční výhoda.

V praktické části je nejdříve popsána společnost ENAPO a.s. – historie společnosti, vývoj počtu prodejen a zaměstnanců, aktivity společnosti a také její privátní produkty. Další částí praktické části jsou ekonomické ukazatele ENAPO a.s. a jeho porovnání s nejbližšími konkurenty – Hruška a COOP HB. Pro získání informací o povědomí o společnosti byl vytvořen dotazník a výsledky z něj byly využity při sestavování analýz, jmenovitě SWOT analýza a PEST analýza.

Závěrečným bodem bakalářské práce jsou doporučení a návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti společnosti a také to, jak a zdali bylo stanovených cílů bakalářské práce dosaženo.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je navržení opatření pro společnost ENAPO OBCHODNÍ a.s., které by vedly k získání lepšího konkurenčního postavení na trhu maloobchodů s potravinami. Dílčími cíli bylo zjistit nákupní návyky zákazníků, zjistit povědomí a názory na privátní produkty podniku a také je srovnat s privátními produkty konkurentů. K tomu bylo využito dotazníkové šetření a poznatky z tohoto šetření byly použity při sestavování SWOT analýzy. Pro zjištění situace vnějšího makroprostředí bylo využito v bakalářské práci PEST analýza.

Teoretická část je zaměřena na popis základních pojmů konkurence a konkurenceschopnost. Rozdělení konkurence, její typologie a získání konkurenční výhody. Pro dostatečné poznání problematiky konkurence a konkurenceschopnosti bylo čerpáno ze 14 knižních zdrojů. Informace z těchto knižních zdrojů jsou většinou parafrázované a v závěrečné části teoretické části je veškerá problematika shrnuta do základních bodů.

Praktická část se nejdříve zabývá charakteristikou společnosti, kde jsou popsány základní údaje ENAPO a.s. V další části je popsán vývoj společnosti od historie až po současnost, kde je popsána organizační struktura podniku, vývoj počtu zaměstnanců v posledních letech, vývoj počtu prodejen a jsou zde představeny privátní značky společnosti. Poté přechází praktická část v popis ekonomických ukazatelů ENAPO a.s a jeho srovnání s nejbližšími konkurenty – Hruška a COOP HB. Tito konkurenti jsou také v praktické části podrobněji představeni. Dalším bodem praktické části je SWOT analýza, při které bylo využito poznatků z dotazníkového šetření. Při zpracování dat z dotazníkové šetření bylo použito programu Excel, do kterého byla vložena data ze serveru [www.survio.cz](http://www.survio.cz). Pro zjištění vnějšího makroprostředí je v bakalářské práci využita PEST analýza. Po těchto analýzách jsou vypsány návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti a vylepšení pozice na trhu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

Před vlastním vypracováním bakalářské práce bylo určeno pět hypotéz.

První hypotéza předpokládá, že více jak 80% respondentů nakupuje v maloobchodech alespoň jednou týdně.

Druhá hypotéza předpokládá, že více jak 80% respondentů nejčastěji nakupuje v maloobchodu, který je nejbliže jejich bydlišti.

Třetí hypotéza předpokládá, že pro více jak 40% respondentů je cena nejdůležitějším faktorem.

Čtvrtá hypotéza předpokládá, že více jak 50% respondentů zná výrobky pod vlastní značkou obchodu ENAPO.

Pátá hypotéza předpokládá, že více jak 50% respondentů bude spokojena nebo spíše spokojena s cenou výrobků AVE.

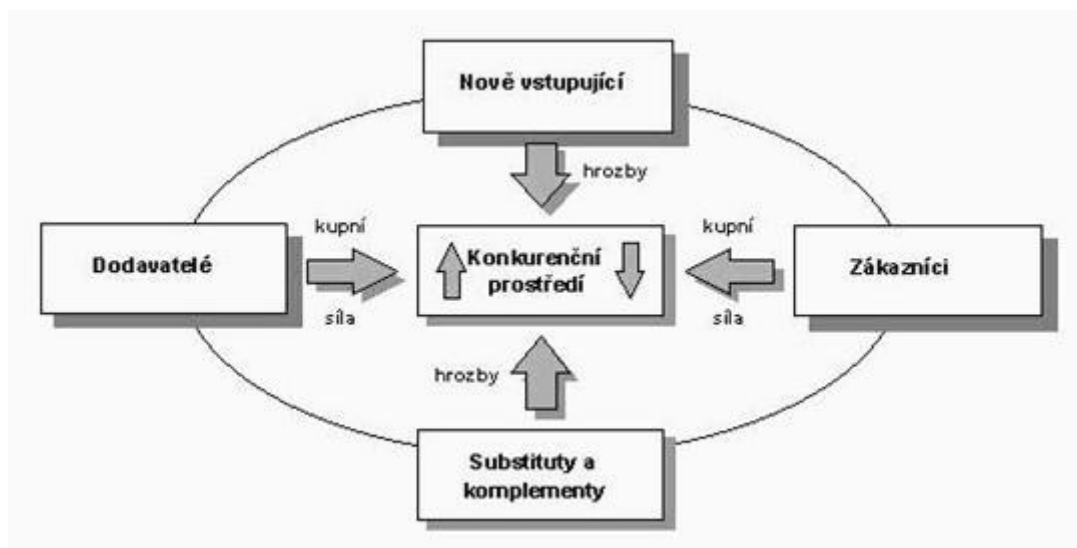
Vyhodnocení jednotlivých hypotéz bude popsáno v analytické části bakalářské práce.

## 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. (Kotler, 2004, s. 177)

A co je to konkurence? Podle Portera, (1993, s. 19) aby firma uspěla, musí být konkurenceschopná. Konkurence je jedním ze zásadních bodů, zda se podnik bude úspěšně rozvíjet na trhu anebo jeho působení skončí krachem. Podnik si musí zvolit správnou činnost výkonů – jako je např. inovace, soudržné chování nebo dobrá realizace záměrů - to vše v konečném důsledku rozhoduje o konkurenčním postavení.

Když firma zvažuje, zda má investovat na určitém trhu, jedním z prvořadých faktorů jsou charakter a intenzita konkurence. Podle Michaela Portera existuje pět sil, které jsou rozhodující, zda bude trh anebo tržní segment dlouhodobě ziskově přitažlivý. Mezi těchto pět sil patří odvětvoví konkurenti, potencionální uchazeči, substituční produkty, zákazníci a dodavatelé.



Obr. 1 Pět sil určujících přitažlivost trhu (Porter, 1993, s. 23)

Těchto pět sil vytváří následující hrozby

- **Hrozba intenzivního odvětvového soupeření** – pokud se v tržním segmentu nachází více silných anebo agresivních konkurentů, atraktivita tohoto segmentu klesá. Atraktivita segmentu se dále snižuje, pokud tempo růstu prodeje stagnuje nebo dokonce klesá, protože podnik poté není schopen plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry jsou příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení. Tato situace na trhu vybízí k cenovým válkám, propagačním sou-

bojům, rychlému tempu zavádění nových výrobků a s tím přímo souvisí zvyšování nákladů na provoz podniku, pokud chce firma dosáhnout slušného postavení na tomto trhu.

- **Hrozba nových uchazečů** –Dalším důležitým bodem, zda bude podnik chtít investovat na trhu, jsou velikosti vstupních a výstupních bariér. Ty nejatraktivnější části trhu jsou typické vysokými vstupními bariérami a naopak nízkými výstupními bariérami. Do takového segmentu si může dovolit vstoupit jen minimum firem a pokud se nakonec této firmě v segmentu nepodaří prosadit, může lehce tento segment opustit. Pokud jsou, jak vstupní, tak výstupní bariéry vysoké, potencionální zisk je stále vysoký, ale tento segment trhu není pro firmy již tak lákavý, jelikož podnik vstupuje do poměrně vysokého rizika, protože pokud se podnik na trhu neprosadí, bude muset za to draze zaplatit. Jsou-li vstupní i výstupní bariéry nízké může do tohoto trhu lehce proniknout mnoho firem, ale zároveň jej dokážou lehce opustit, bez větších ekonomických ztrát. Nevýhodou tohoto segmentu je nízká rentabilita. Posledním a nejhorším segmentem je ten, kterého se týkají malé vstupní bariéry, ale na druhou stranu vysoké výstupní bariéry. Pro toto odvětví je typické, že v době svého ekonomického růstu, naláká mnoho nových firem s vidinou vysokého zisku, ale jakmile odvětví začne stagnovat je velice těžké pro tyto firmy opustit segment, a tak dlouhodobě nevyužívají produkční kapacity a stagnují v příjmech, v horším případě se nacházejí ve ztrátě.

		Výstupní bariéry	
		Nízké	Vysoké
Nízké Vstupní bariéry	Nízké	Nízká rentabilita Malé riziko	Nízká rentabilita Vysoké riziko
	Vysoké	Vysoká rentabilita Malé riziko	Vysoká rentabilita Vysoké riziko

Obr. 2 Bariéry vstupu do odvětví a jeho rentabilita (Kotler, 1998, s. 208)

- **Hrozba substitučních produktů** – odvětví se stává méně přitažlivým, když se v odvětví nachází mnoho skutečných nebo potencionálních substitučních produktů. Je to z toho důvodu, že pokud se na trhu nachází blízký substituční produkt, tak omezuje možnost stanovení ceny a tím zároveň zisky firmy. Jakmile konkurenční firma dosáhne technologické výhody, následuje pokles ceny produktu a s tím se i prudce snižují zisky firmy.
- **Hrozba rostoucí kompetence zákazníků** – segment je také nepřitažlivý, pokud spotřebitelé dosahují vysoké anebo rostoucí kupní kompetence. To se projevuje tím, že zákazníci na výrobce tlačí, aby snížil ceny, také požadují kvalitnější výrobky a služby a snaží se vyprovokovat konkurenční bitvy mezi konkurenty. Tímto vším segment ztrácí svou atraktivitu. Pokud se zákazníci dokážou seskupit a vyvíjet hromadný nátlak, tím více se jejich kompetence zvyšuje. Jejich kompetence se dále zvyšuje, pokud cena představuje značnou část jejich výdajů, jsou-li citliví na změnu ceny a také, když mohou použít substituční produkty. Obranou podniku proti rostoucí kompetenci zákazníků, může být vhodná volba takové skupiny zákazníků, která nebude mít velkou vyjednávací pozici anebo ty, kterým se nechce měnit stávající situace. Ideálním stavem je vytvoření takové nabídky, kterou nedokážou odmítnout ani silní zákazníci.
- **Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů** – segment není přitažlivý, když se dodavatelé nachází v situaci, kdy si mohou diktovat ceny anebo redukovat objem objednávek. Podobně jako u zákazníků jejich síla roste, pokud se organizují a čím více jsou koncentrovaní. Síla dodavatelů dále roste, pokud existuje jen několik málo substitutů, změna dodavatele je finančně náročná, jsou-li dodávky pro odběratele důležité a také mohou-li dodavatelé lehce získat nového odběratele. (Kotler, 1998, s. 207)

Každá firma si musí určit svou konkurenční strategii. Ta by měla podniku pomoci k nalezení příznivého konkurenčního postavení ve svém odvětví – v místě, kde se konkurence projevuje.

Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Výsledkem dobré konkurenční strategie je trvale mimořádná výkonnost organizace. (Magretta, Porter, 2012, s. 27).

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky

1. **Přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují** – každé odvětví přináší jinačí potencionální výnosnost. Základním bodem pro trvalou výnosnost podniku je inherentní výnosnost odvětví.
2. **Rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví** – v téměř každém odvětví se naleznou firmy, které mají výrazně vyšší zisky, než jejich konkurenti bez ohledu na průměrnou výnosnost odvětví.

I když jsou to zásadní otázky, sami o sobě nezajistí podniku dobrou konkurenční strategii. Firmy, které se nacházejí ve vynikajícím a obecně výnosném odvětví nemusí automaticky dosahovat ani slušného zisku, pokud se nachází na chvostu v konkurenčním boji.

Ale platí to i opačně. Podnik, který se nachází na vrcholu konkurenčního postavení, nemusí automaticky dosahovat vysokého zisku z toho důvodu, že se bude nacházet v ubohém odvětví. A tak jeho zisk bude minimální a i přes další velké úsilí o zlepšení konkurenčního postavení bude toto úsilí bez odezvy.

Tyto dvě zásadní otázky jsou proměnlivé. I když se podnik dnes bude nacházet na vrcholu konkurenčního postavení a bude působit v přitažlivém a ziskovém odvětví nic mu nezaručuje, že tomu bude tak i zítra. Oblíbenost odvětví se může hluboce propadnout viz. trh s fotoaparáty s výměnnými filmy... Podnik může lehce ztratit své postavení v nikdy nekončícím konkurenčním boji. Zkrátka i dlouhá období stability mohou být náhle ukončena obratnými konkurenčními tahy. (Porter, 1993, s. 19 – 20)

## 1.1 Dělení konkurence

Konkurence se může porovnávat mnoha způsoby, jedním z nejčastějších je dělení konkurence z hlediska dokonalosti.

### 1.1.1 Dokonalá konkurence

Pokud mluvíme o tržním hospodářství, pojem jako je dokonalá konkurence, zde neexistuje. Je to protože v tržním hospodářství nikdy nelze dosáhnout toho, aby poptávka na trhu byla dokonale elastická. Pokud by tato situace nastala, znamenalo by to, že i nepatrné zvýšení ceny produktu by dokázalo snížit poptávku po tomto výrobku na nulu. A fungovalo by to i opačně, když bychom snížili cenu, najednou bychom získali celý trh daného produktu.

Základní podmínky pro fungování dokonalé konkurence:



- **Dokonalá informovanost kupujících** – zákazníci musí znát všechny dodavatele a také jejich ceny. Tuto podmínky splňují pouze územně centralizované trhy, jako jsou burzy. Na burzu je však povolen vstup jen daným osobám. Na ostatních trzích je tato podmínka nesplnitelná, jelikož zákazníci nemohou denně sledovat vývoj cen, protože nemají přístup ke všem informacím.
- **Nulové náklady na změnu dodavatele** – Pokud by tato podmínka platila, zákazník by řešil pouze to, že se změnila cena produktu – tudíž by okamžitě změnil dodavatele, pokud by jiný dodavatel prodával levněji. V praxi je to ovšem jinak, zákazník neřeší pouze to, že je někde levnější produkt. Do výsledné ceny musí započítat také náklady spojené s nákupem. To znamená, že zákazník raději bude nakupovat u dodavatele A, který je o něco dražší než konkurence, ale sídlí poblíž zákazníka – odběratel neztratí čas cestováním za jiným levnějším konkurentem nebo neprojde tolik benzínu. Dalším problémem je, že zákazník raději zaplatí více v obchodě, který zná, protože si k tomuto místu vytvořil vztah. Toto platí, pokud se cena dramaticky nezvýší.
- **Homogenní produkt** – Produkty všech prodávajících musí být naprosto stejné. V tom případě si zákazníci vybírají prodávajícího pouze podle ceny a nezajímají je žádné jiné okolnosti – například kvalita produktu. Tuto podmínku nelze v tržním hospodářství téměř nikdy dodržet – například dvě různé restaurace neuvaří totožnou polévku – každá používá jinou recepturu, jiné suroviny atd.
- **Velký počet prodávajících** – na každého prodávajícího musí připadat jen velmi malá část trhu statku. (Holman, 2005, s. 133 - 135)

Tyto čtyři pravidla jsou základním pravidlem pro fungování dokonalé konkurence. Pokud není dodrženo, byť jen jediné, trh se mění v nedokonalou konkurenci.

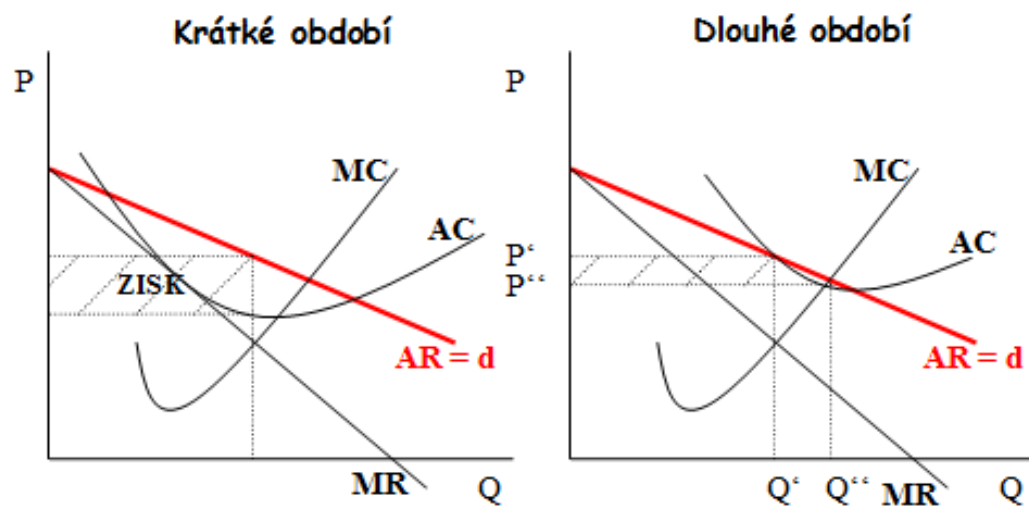
### 1.1.2 Nedokonalá konkurence

Tržní hospodářství funguje na bázi nedokonalé konkurence, protože jak už jsem výše zmínil, není možné v tržním hospodářství dosáhnout všech čtyř základních podmínek pro fungování dokonalé konkurence (dokonalá informovanost, nulové náklady na změnu dodavatele, homogenní produkty, velký počet prodávajících). Pojem nedokonalá konkurence vybízí člověka si myslet, že v tomto prostředí je konkurence slabší. Ve skutečnosti je tomu spíše naopak, konkurenti se navzájem znají a často dochází k tomu, že se snaží svého sou-

peře na trhu zničit, jako např. Tomáš Baťa, kdy dočasně snížil ceny svých bot, až na úroveň nákladů, a tak donutil své konkurenty ke krachu.

Nedokonalá konkurence se dělí na:

- **Monopolistická konkurence** – je nejjemnější formou nedokonalé konkurence s prvky monopolu i dokonalé konkurence. Monopolistická konkurence vychází z předpokladu, že se na trhu nachází velké množství výrobců, kteří vyrábí podobné výrobky. Výrobky těchto výrobců se mohou lišit zpracováním, tvarem anebo pouze obalem. Každý výrobce se snaží odlišit od konkurence, to vede k tomu, že výrobek má velmi blízké substituty. Holman uvádí příklad na jogurtech, kdy jogurt Danissimo vyrábí pouze firma Danone, která má na tento jogurt „monopol“. Ale jogurtu Danissimo výrazně konkurují jogurty dalších výrobců, které jsou jeho blízkými substituty, takže konkurence na trhu je velká. Aby mohla fungovat monopolistická konkurence, musí splňovat podmínku otevřenosti trhu. Na tomto trhu nesmějí být žádné bariéry vstupu na trh, tzn., že na trh může vstoupit kdykoliv nový konkurent. To má za následek, že firmy v monopolistické konkurenci mohou dosahovat nulového ekonomického zisku.



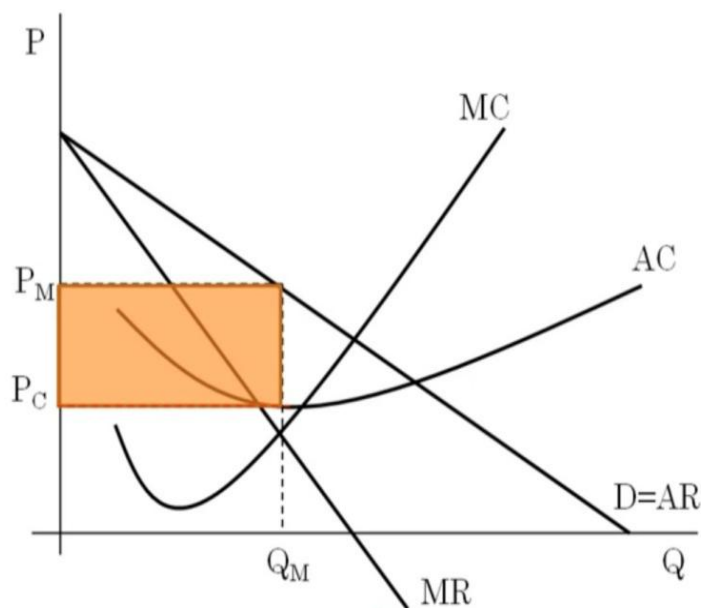
Obr. 3 Monopolistická konkurence v krátkém a dlouhém období (Holman, 2005, s. 141)

**Oligopol** – je taková struktura trhu, kdy na straně nabídky působí jen několik málo firem. Oligopol může vzniknout, když jsou požadavky na optimální velikosti vysoké a zároveň, když tržní poptávka je vzhledem k velké velikosti firmy, relativně malá. Na tomto trhu se tak uchytí pouze několik firem, které jsou schopny produ-

kovat zisk i v dlouhodobém horizontu. Na rozdíl od monopolistické konkurence jsou firmy, které se nachází v oligopolu, schopné dosahovat zisku a to i v dlouhodobém měřítku. Jejich zisk je založen na tom, že se tržní poptávka střetává s omezenou nabídkou. Každá firma pouze vyrovnává své mezní náklady s mezním příjmem. Zisk tedy není založen na spikleneckém chování firem vůči zákazníkům.

(Holman, 2005. s. 139 -142)

- **Monopol** – se netýká výroby, ale trhu. I když by se v ČR nacházel jediný výrobce nějakého zboží, nemůžeme mluvit o monopolu, pokud se toto zboží dováží ze zahraničí. Pro monopol je typickým znakem to, že nemá žádné blízké substituty. Pokud má zboží blízké substituty, nemůžeme už mluvit o monopolu, protože substituty představují dostatečnou konkurenci. Monopol je taková situace na trhu, kdy na trh daného produktu dodává jediná firma. Tato firma tedy není vystavena konkurenci jiných firem, které by dodávaly stejný nebo podobný produkt. To však, ale neznamená, že monopolista není vystaven konkurenčnímu boji. Monopolista svádí konkurenční boj se substituty daného statku. Čím vzdálenější jsou tyto substituty, tím větší je tržní síla monopolu. Jako příklad Holman uvedl České dráhy. Ještě předtím než na trh vstoupil Regio jet měly České dráhy monopol na železniční dopravu. To by evokovalo, že by mohli zvyšovat cenu podle své potřeby, nálady... Ale není tomu tak. Když České dráhy zvýšily cenu jízdného, zaznamenaly úbytek zákazníků, kteří raději začali cestovat autobusy nebo vlastními automobily -i když nejde o příliš blízké substituty. To znamená, že Česká dráhy měly monopol na železniční dopravu, nikoliv monopol na dopravu. (Holman, 2005, s. 190)



Obr. 4 Monopol (Holman, 2005, s. 193)

Na obrázku je vyobrazení situace, kdy se podnik nachází v monopolním postavení. Jako příklad uveďme, že se jedná o jediný podnik, který poskytuje autobusovou přepravu ve městě. Tohoto postavení podnik využije a stanoví tak vysokou cenu jízdného. Obrázek ukazuje, jak vysoké jízdné firma stanoví, aby maximalizovala svůj zisk.  $Q$  udává rozsah autobusové přepravy. Poptávka po dopravě tohoto podniku je také tržní poptávkou, protože je podnik v monopolním postavení – jediný poskytovatel autobusové dopravy ve městě. Firma maximalizuje zisk v bodě, kdy se křivka jejich mezních nákladů protíná s křivkou jejího mezního příjmu. Bude tedy provozovat přepravu v rozsahu  $Q_M$  a docílovat cenu  $P_M$ .

- **Státem vytvořené monopoly** – monopol v pravém smyslu předpokládá splnění jedné důležité podmínky – musí existovat nějaké bariéry vstupu na trh, které brání jiným firmám, potenciálním konkurentům, aby na trh pronikly. Je-li vstup na trh vázán na povolení státu a dá-li stát toto povolení pouze jedné firmě, získá tato firma administrativní monopol.

## 1.2 Faktory konkurenceschopnosti

„Silové konkurenční pole je charakteristické pro každé odvětví hospodářství. Strukturalizace odvětví na základě výsledování toků hodnot z nich plynoucích vytváří v odvětví sedm základních prostorů (trh zdrojů, trh producentů, trh finančních zdrojů a finančních operací, vládní trh, trh zprostředkovatelů, trh spotřebitelů, trh s informacemi a daty).“ (Čichovský, 2002, s. 92) Těchto sedm základních prostorů mezi sebou různou rychlostí komuniku-

je. Mimo to, každé odvětví vytváří mezi sebou odvětvovou a komoditní konkurenci. Tento konkurenční boj ovlivňuje několik faktorů. Ty se dělí podle několika hledisek. Buď můžeme faktory dělit na makroekonomické a mikroekonomické anebo druhé a významnější je marketingové rozdělení podle sedmi skupin konkurujících si v odvětví.

Marketingové rozdělení:

1. **Informační konkurence** – v nedávné minulosti nebyly informace brány jako součást v konkurenčním boji. Dnes se informace dostaly do popředí zájmu a firma, která chce být úspěšná a chce získat konkurenční výhodu v odvětví, musí informace sbírat a pracovat s nimi. Informace jsou dnes brány, jako nejcennější zboží a tak se staly součástí tržního prostředí, kde jsou předmětem obchodu, a tak zákonitě také funguje informační konkurence. Tuto konkurenci tvoří dle Čichovského mj. *„schopnost lidí vnímat stěžejní roli informací jak pro běžný život, tak pro ekonomiku hospodářství, odvětví, výrobně distribuční proces. Pochopení hodnoty informací a schopnosti informace oceňovat hodnotou. Poznání, že k informací je nezbytné přistupovat časoprostorově. Zjištění, že hodnota informace spočívá v její včasnosti, aktuálnosti, ověřitelnosti, strukturovanosti a reprodukovatelnosti a to že funguje elektronický marketing – nová dimenze šíření informací a prodeje...Zatímco dříve byl problém vyhledat informace, dnes se firmy i jednotlivci potýkají s jiným problémem, tím je přehlcení informacemi. S tím úzce souvisí pojem konkurence systémů – jakým systémem firmy získávají informace a jak rychle jsou schopny tyto informace vyhodnotit a pracovat s nimi, čím rychleji to dokážou, tím vyšší konkurenční výhodu získají. (Čichovský, 2002, s. 97)*
2. **Dodavatelské konkurence** – jakmile se výrobce rozhodne, že celý výrobní proces neuskuteční sám, musí najít vhodného dodavatele. Tím se dostává na trh dodavatelů a subdodavatelů. Na tomto trhu tak spolupracuje trh zdrojů (ne finančních) a trh finálních producentů, zde funguje nabídka a poptávka. Dodavatelé a subdodavatelé působí značnou konkurenční silou, pokud jsou jedinými dodavateli pro producenta. Je tedy logické, že pro producenta je vhodné spolupracovat s více dodavateli, a tím se vyhne možnému diktování cen od dodavatele. Trh dodavatelů a subdodavatelů produkuje a nabízí producentovi podle Čichovského (2002, s. 105) suroviny, energie, zdroje a média, polotovary, lidské zdroje a výrobní prostředky a předměty. Aby byl dodavatel konkurenceschopný musí splňovat mj. normy kvality a také ekologickou nezávadnost dodávek, bez nich nemá prakticky šanci v konkurenčním boji

uspět. Nejdůležitější části konkurenční výhody však nadále zůstává cena energií a surovin.

3. **Konkurence získávání finančních zdrojů pro výrobně distribuční cyklus**— konkurenční prostředí v tomto odvětví vzniklo tehdy, když se ve výměnném obchodě začala poprvé využívat platidla, konkrétně mince a bankovky. Finanční zdroje jsou zásadním prvkem hospodářství, ekonomiky i získání výhodné pozice v konkurenčním prostředí. Za peníze se dá na trhu všechno koupit, ať už jde o informace, lidskou práci, suroviny atd. Tímto vším si podnik buduje svou konkurenční pozici na trhu. Limitujícími faktory konkurenčního prostředí na finančním trhu jsou zejména dostatek volných finančních zdrojů, široké spektrum nabízených finančních produktů, rychlost dostupnosti k finančním zdrojům, eliminace rizik bezhotovostního platebního styku a elektronické bankovníctví (Čichovský, 2002, s. 109 - 117)
4. **Vznik nové konkurence intraodvětvové a komoditní** – se týká nových konkurentů v odvětví, kteří ale nemusí přinést do odvětví nutně nový výrobek, ale ke stávajícímu produktu přidají nový doplněk, vlastnost nebo službu jako například doprava zboží, až do domu. Předtím, než nový konkurenti vstoupí na pro ně nový trh, důkladně prozkoumají, jak je toto odvětví výnosné, jak vysoká je konkurence anebo, jestli na trhu existuje mezera. Pro stávající účastníky je nový konkurenční soupeř tím nebezpečnější, čím novější, originálnější produkt na trh uvede. (Čichovský, 2002, s. 141)
5. **Vznik substituentů z meziodvětvové konkurence**—za substituenty považujeme výrobně distribuční subjekty zboží nebo služeb, kteří se snaží přeorientovat ze svého původního odvětví do konkurenčního a zde oslabit, v lepším případě vytlačit původního producenta svým produktem nebo službou. Tato situace nastává tehdy, pokud se na trhu nachází mezera, a tak poptávající nejsou plně uspokojeni. Konkurenční výhodou se může stát cena, kvalita, obal, značka a také záleží na šikovnosti marketingu a propagace nového produktu, tyto atributy jsou zásadní pro zákazníky. Potencionální substituenti se nejčastěji koncentrují na rychle se rozvíjející odvětví, kde je velký potencionální zisk, a tak substituenti doufají v rychlou návratnost vynaložených investic. Pro stávající účastníky daného odvětví je velmi důležité včas identifikovat potencionálního substituenta, a tak vynakládají na odhalení potencionálních substituentů velké časové i finanční úsilí. To se skládá zejména ze sledová-

ní vývoje vědy a techniky, kde se snaží objevit potencionálního substitučního konkurenta. Substituční konkurenci limitují zejména náklady na vývoj produktu, náklady na propagaci produktu, ochota zákazníka akceptovat nový produkt, náklady na zavedení značky a celkové náklady na přechod z původního odvětví. Kromě finančního hlediska je přechod z odvětví také náročný i marketingově a informačně, a tak musí mít firma k tak radikálnímu kroku závažné důvody. Nejčastěji jsou zmiňované tyto:

- Ziskovost náhradního odvětví- substituent doufá v brzkou návratnost investic.
  - Ztráta pozice v původním odvětví - substituent ztratil pozici ve svém odvětví a snaží se přejít do jiného, aby nezkrachoval. Paradoxně je pro substituenta lepší jít do méně výnosného odvětví, kde je předpoklad nižší konkurence, a tak větší šance pro prosazení.
  - Překročení hranice svého odvětví – podnik produkuje výrobek s tak unikátními vlastnostmi, že kromě uspokojení potřeb v rámci svého odvětví dokáže uspokojit i zákazníky v jiném odvětví. V tomto případě se substituenta netýkají náklady spojené se změnou odvětví.
  - Multiodvětvový boj – producenti se snaží zničit, zhoršit pozici konkurentů na trhu napříč odvětvím.
  - Rozdělení společnosti – po rozdělení vlastnické struktury vzniká několik nových producentů, kteří se snaží odlišit od svého původního producenta a někteří z nich přecházejí rovnou do jiného odvětví, čímž se stávají substituenty
6. **Konkurenční soupeření stávajících konkurentů v odvětví.**

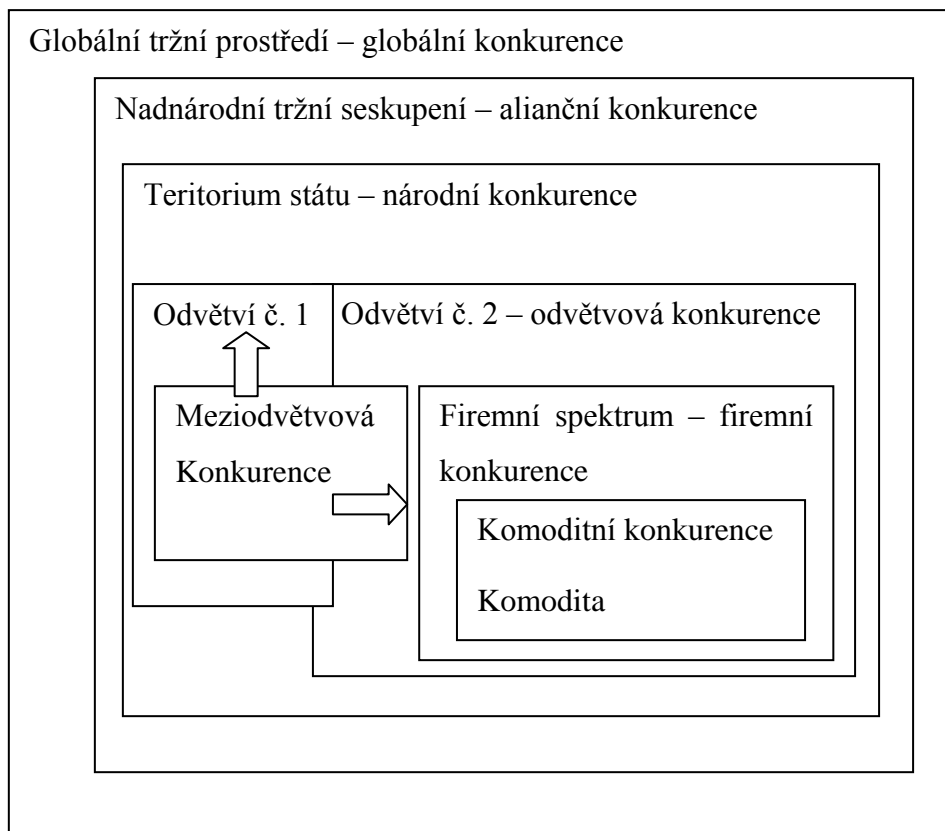
Těchto šest faktorů působí vždy na sedmý faktor – producenta ve strukturalizaci odvětví. Kromě toho, že působí na producenta, působí také vzájemně mezi sebou. (Čichovský, 2002, s. 135 – 139)

### 1.3 Typologie konkurence

V současné době existuje velké množství druhů konkurence. Pro lepší přehlednost Čichovský rozdělil konkurenci dle typologie na čtyři základní skupiny

#### 1. Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení (teritoriální hledisko)

- a) Globální konkurence – tato konkurence působí svou velikostí prakticky na celém světě. Její vliv do velké míry upravují jednotlivé státy tím, jak moc mají otevřené nebo uzavřené své obchodní hranice.
- b) Alianční konkurence – alianční konkurence se týká pouze nadnárodních společností, které překračují hranice států.
- c) Národní konkurence – se týká konkurenčních bojů v rámci jednoho státu, která je upravována makroekonomickými a mikroekonomickými pravidly daného státu.
- d) Meziobvětvová konkurence – je to souhrn konkurentů s působností ve více odvětvích, zároveň se tato konkurence týká i substituentů, kteří přecházejí napříč odvětvími.
- e) Odvětvová konkurence – tato konkurence se týká všech konkurentů v daném odvětví a do něj patřících trhů
- f) Komoditní konkurence - se týká konkurentů, kteří produkují stejné produkty.



Obr. 5 Konkurenční typologie dle rozsahu působení konkurentů  
(Čichovský, 2002, s. 163)



## 2. Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí

- a) Konkurence značek – tato konkurence se týká producentů nebo distributorů, kteří si vzájemně konkurují při nabídce svých výrobků a služeb a snaží se získat odběratele. Tito producenti nabízejí podobné zboží za srovnatelné ceny. Hlavním rozlišovacím znakem je značka dané firmy
- b) Konkurence odvětvová – je to konkurence, ve které konkurenti nabízejí zboží stejného typu a toto zboží navíc dokáže uspokojit stejný požadavek zákazníka, jako zboží konkurenta.
- c) Konkurence formy – tento typ konkurence se týká zboží nebo služeb, které jsou ve své podstatě jiné, ale nakonec uspokojí stejnou měrou přání zákazníka. Typickým příkladem je přeprava lidí – autobus a vlak jsou na první pohled dvě odlišné věci, ale jejich účel je stejný.
- d) Konkurence rodu – tato konkurence se týká těch producentů, kteří berou jako možného konkurenta toho, který se soustředí na toky hodnot (např. peníze) v odvětví. V tomto případě se producent snaží svými službami kompletně řídit tržní segment.

## 3. Konkurenční typologie podle počtu producentů (prodejců) a stupně diferenciaci produktu

- a) Ryzí monopol – tato situace na trhu nastane tehdy, když pouze jeden subjekt, ať už jde o jedince nebo o sdružení dokáže pokrýt svou nabídkou v jednotlivém odvětví veškerou poptávku. Může jít o státní monopol, kdy si stát ponechal ve svém vlastnictví firmu, která produkuje strategicky důležitý produkt – často jsou to producenti energií, v ČR např. ČEZ. Druhým případem je soukromý monopol, kdy i přes snahu antimonopolního úřadu státu, dokáže určité odvětví ovládnout soukromá firma.
- b) Oligomonopolie – jeden nebo skupina několika málo subjektů dokáže své odvětví dostatečně pokrýt s pomocí několika různorodých produktů, a tak uspokojit veškerou poptávku na daném trhu.
- c) Monopolistická konkurence – tato konkurence vzniká tehdy, kdy je na trhu mnoho producentů a ti dokážou uspokojit poptávku spektrem diferencovaných produktů.
- d) Dokonalá konkurence – základním předpokladem je, že mnoho subjektů nabízí stejný produkt a uspokojí poptávku zákazníků, kteří jsou dokonale informováni.

#### 4. Konkurenční typologie podle stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí

- a) Monopol – v monopolu dochází k největší provázanosti mezi jednotlivými výrobně distribučními kanály. Cílem účastníků monopolu je vytvořit tlak na konkurenty v odvětví, a tak získat výsostné postavení v odvětví.
- b) Kartel – v tomto případě se jedná o konkurenci, kde si jednotliví účastníci rozdělili odvětví na části, kde si vzájemně nebudou konkurovat.
- c) Syndikát – v syndikátu si konkurenti rozdělí tržní území, ale také si sjednotí ceny. Dalším ukazatel syndikátu je vzájemná spolupráce a vytváření strategie proti svým soupeřům v odvětví.
- d) Trast – zahrnuje v sobě veškeré vlastnosti jako syndikát a navíc jsou firmy provázány vzájemnou investiční politikou kapitálu. (Čichovský, 2002, s.162 – 166)

#### 1.4 Konkurenční výhoda

Podnik si musí určit vhodnou obchodní strategii, která podniku pomůže dosáhnout a udržet konkurenční výhodu. Dobrá strategie odděluje úspěšné firmy od neúspěšných. Předpokladem pro úspěšné řízení podniku je jeho odlišení od konkurentů. Již v 30. letech 20. století přišel Joseph Schumpeter s myšlenkou, že pokud chce podnik získat konkurenční výhodu, musí vyrábět jiné věci, než konkurenti anebo stejně, ale jiným způsobem. V 80. letech 20. století přišel zase Michael Porter s modelem hodnotového řetězce, který rozvinul myšlenku, jak vyrábět stejné věci jiným způsobem. Toho podniky podle Portera dosáhnou díky uspořádání vnitřních aktivit a využitím jejich vazeb. Tato myšlenka pomohla vedoucím podnikům, které se dosud neúspěšně snažili zabránit svým konkurentům, aby imitovali jejich konkurenční výhody. Jejím dalším plusem bylo také to, že byla dlouhodobě udržitelná, jelikož byla pro konkurenty velmi těžko napodobitelná, zejména v krátkém období. Konkurenční výhoda v podstatě vychází z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit. Pokud podnik nedosáhne konkurenční výhody jeho úspěch na trhu je pouze dočasný. (Kislingerová a kol., 2008, s. 45 – 47)

Udržitelnost konkurenční výhody závisí na:

- „Náklady a kvalita“ – pokud si chce podnik udržet konkurenční výhodu, musí investovat do školení svých zaměstnanců, výrobních prostředků a zlepšování výrob-

ních procesů. Jedině tak, je firma schopna udržet kvalitní zdroje a nadstandardní schopnosti uvnitř podniku.

- **„Převoditelnost zdrojů“** – podnik musí zajistit, aby konkurence nebyla schopna získat unikátní schopnosti a informace o výrobních systémech. Toho by konkurence mohla dosáhnout např. „přetáhnutím“ zaměstnanců.
- **„Výjimečné postavení a zdroje“** – čím výjimečnější zdroje a schopnosti podnik má, tím déle trvá konkurenci si vybudovat podobné nebo stejné postavení.
- **„Výhoda know – how“** – konkurenti nejsou schopni zjistit, proč daný podnik získal konkurenční výhodu nebo ji znají, ale neumějí ji napodobit.
- **„Výhoda vstupních bariér“** – jsou to výhody spojené s prvenstvím na trhu, díky tomu mohl podnik nastavit např. průmyslové standardy, které jsou těžce splnitelné.
- **„Kapitálová síla“** – konkurenti nejsou schopni nashromáždit takové peněžní prostředky a pracovní schopnosti, aby byli konkurenceschopní. (Sadler, 2003, s. 178 – 195)

## 2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

S dotazníky se člověk dnes může setkat téměř kdekoliv – v obchodě, novinách, reklamních letácích a nejčastěji snad na internetu. Podle Řezankové (2011, s. 13) je zásadním prvkem, jak správně vytvořit a vyhodnotit dotazník, určit potřebný počet tázaných respondentů a také jejich strukturu jako např. věk, pohlaví, zaměstnání, rodinný stav, jejich odpovědi mají být následně analyzovány.

### 2.1 Tvorba a vymezení dotazů

Předtím než dotazník vytvoříme, musíme si vyjasnit, z jakého důvodu dotazník vytváříme a určit cíl dotazníkové šetření. Dalším krokem je zjištění, zda jsou informace, které potřebuje vůbec dostupné, toho dosáhneme pomocí pilotní studie, kdy vybereme menší soubor dobrovolníků, se kterými provedeme nestandardizovaný rozhovor. Poté již následuje samotné vytvoření otázek. Otázky podle Řezankové dělíme na dvě základní skupiny – otázky týkající se názorů a chování respondentů a otázky za účelem získání jiných údajů. Otázky, které se týkají názorů, se zaměřují zejména na zkoumanou problematiku, tyto otázky se jmenují meritorní. Do této skupiny také patří pomocné a kontrolní otázky. Druhá skupina se týká analytických dotazů, které jsou třídící a identifikační. Není vhodné zařadit tyto otázky na úplný začátek dotazníku.

Abychom získali hodnotné informace, musíme dané otázky formulovat přesně, srozumitelně a jednoznačně. Pokud má otázka více možných odpovědí, jde o uzavřenou otázku. To je také nejčastější forma dotazů. Uzavřené otázky dále členíme na alternativní, kdy má respondent dvě varianty odpovědi a selektivní, kdy se nabízí více, než dvě možnosti. Je potřeba, aby měl respondent všechny možné varianty, proto bývá ve většině dotazníku uvedena odpověď „nevím“, „jinak“ atd. Tato varianta se nenabízí, pokud má respondent vypsat více možných variant („Napište maximálně 5 Vašich nejoblíbenějších knih.“) v tomto případě se jedná o vícehodnotovou odpověď. Protipólem uzavřených otázek jsou otázky otevřené, kromě toho je možnost kombinovat oba typy dohromady, tak vzniknou otázky polouzavřené, kde si respondent může vybrat jednu z nabízených možností anebo uvést svou odlišnou variantu.

Abychom byli schopni kvalitně vyhodnotit dotazník, musíme zabezpečit validitu (co nejreálnější zachycení skutečnosti) a reliabilitu (spolehlivost) odpovědí.

Dotazník může být tvořen přímými otázkami, kdy se ptáme na názor přímo respondenta anebo nepřímými (projekčními), kdy se ptáme respondenta na názor jeho kolegů, u tohoto typu otázek, však může být problém s validitou. U některých otázek je vhodné zařadit vysvětlení respondenta, proč tak odpověděl – v tom případě hovoříme o psychotaktických otázkách. Při tvorbě dotazníku musíme klást důraz na logické uspořádání otázek, na to, aby jednotlivé otázky neovlivňovaly odpovědi na otázky následující, a nesmíme zapomenout ani na vhodné grafické zpracování. (Řezanková, 2011, s. 13 – 14)

## 2.2 Škála odpovědí

*„Odpovědi respondentů jsou hodnotami z určité škály. Podle typu vztahů, které lze zjišťovat mezi hodnotami, rozlišujeme škály nominální, ordinální, intervalové a poměrové. Dále můžeme škály klasifikovat podle cíle zjišťování (preferenční, hodnotící), případně podle jejich formy (slovní, číselné, grafické).“ (Řezanková, 2011, s. 16)*

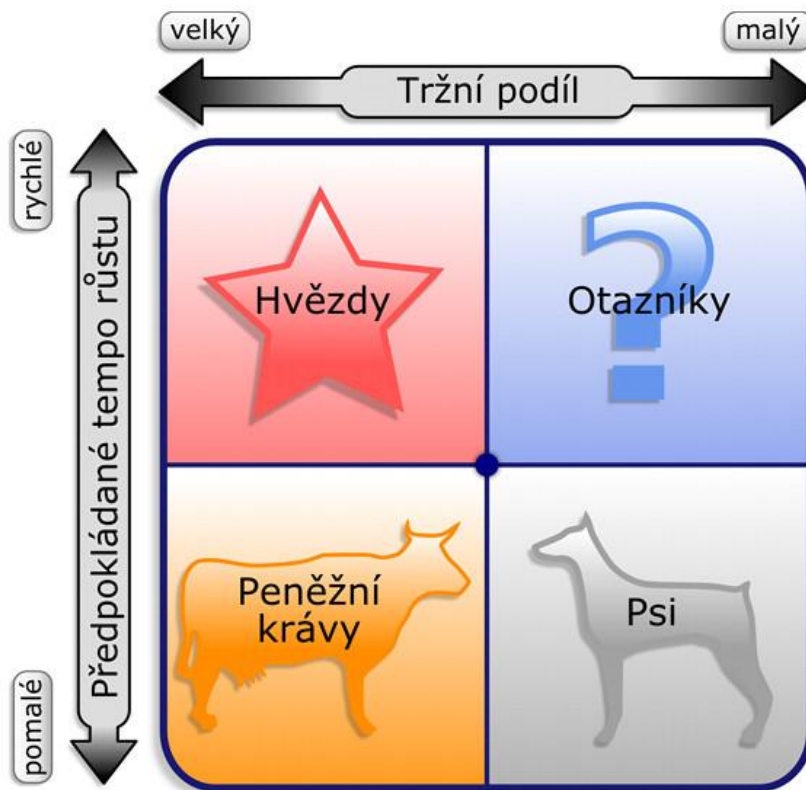
Pokud vytvoříme otázku typu „Kde nejradyji trávíte své prázdniny?“ s variantami „u moře“, „na horách“, „v přírodě“, „jiná odpověď“, nabízené varianty představují slovní škálu. U variant odpovědí nelze přesně stanovit pořadí hodnot, protože otázky by mohly být uspořádány jinak „u Středozemního moře“, „u Rudého moře“, „u Černého moře“. Tuto škálu označujeme za nominální. Druhým typem je ordinální škála, kdy je uspořádání otázek zřejmé a logické např. „Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl (a)?“, kde jsou varianty základní, vyučen, střední s maturitou, vysokoškolské. Dalším typem jsou např. grafické škály nebo kvantitativní (číselné) škály, které jsou typické zejména pro otevřené otázky. Pokud se dotazník týká hodnocení výrobku nebo služeb, nejčastěji se využívají bodovací škály (čím víc bodů, tím lepší hodnota) nebo známkovací škály (čím nižší známka, tím lepší hodnota). Známkovací hodnota se hodí spíše do prostředí, které se týká školy. Tvůrce dotazníku by neměl zapomenout na neutrální střed škály, k tomu jsou vhodné stupnice s lichým počtem variant.

## 2.3 Vytvoření datového souboru a jeho analýza

V dnešní době se data z dotazníkového šetření převádějí do elektronické podoby, pokud tedy již nebyly přímo zaznamenávána přímo do počítače, kde je vyhodnotí programový systém. Cílem otázky v dotazníku je zjistit hodnotu určitého statistického (proměnného) znaku. (Řezanková, 2011, s. 13 – 21)

### 3 BCG MATICE

BCG matice se využívá při analýze silných a slabých stránek firmy. Tato metoda se zabývá vztahem dvou základních kritérií – růstu trhu a relativního podílu na trhu. Pokud je přírůstek trhu vyšší, jak 10% je považován za dynamicky se rozvíjející trh. Pokud jeho přírůstek nedosahuje deseti procent, pak je to trh s nízkou dynamikou růstu. (Bartes, 2011, s. 29)



Obr. 6BCG matice (Bartes, 2011, s. 29)

Vertikální osa znázorňuje tempo růstu trhu v procentech (očekávané roční tempo růstu). Tempo růstu záleží na přírůstku tržeb a výnosů u výrobků a služeb (čím vyšší tržby, tím se předpokládá větší růst trhu a růst trhu znamená růst tržeb). Tempo růstu trhu ukazuje, zda je odvětví životaschopné.

Horizontální osa znázorňuje relativní tržní podíl, ten je vyjádřený poměrem tržeb daného podniku vůči tržbám největšího konkurenta v odvětví. Tato osa se popisuje zleva a začíná desetinásobkem a končí podílem 0,1. Pokud se sledovaný podnik nachází úplně vlevo, dosahuje desetinásobek podílu svého odvětví oproti svému hlavnímu konkurentovi. Pokud se podnik nachází naopak na opačné straně, znamená to, že dosahuje pouze deseti procent prodeje svého největšího konkurenta. Relativní tržní podíl dokáže zejména poukázat na to, jakou pozici si podnik vybudoval ve svém odvětví a jak je schopný v konkurenčním boji.

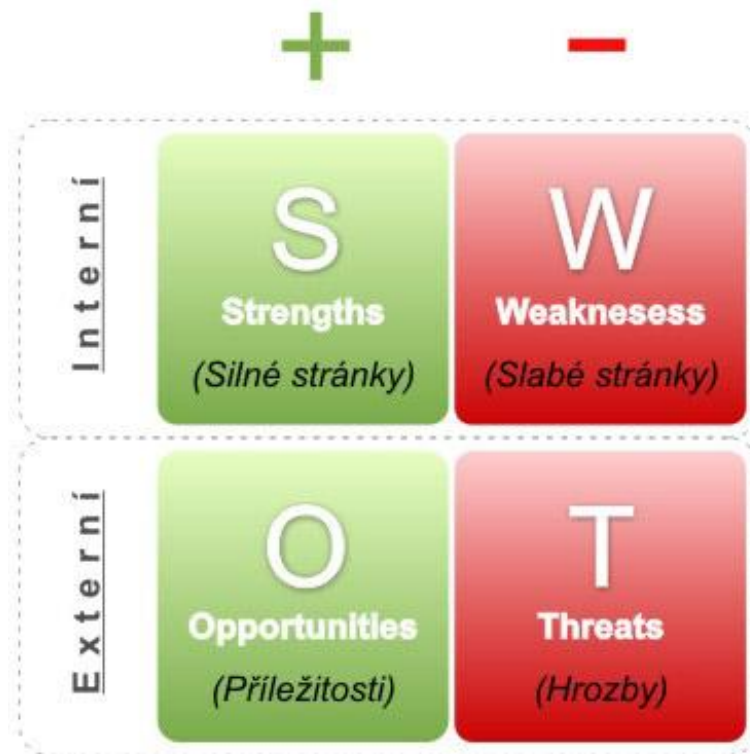
BCG matice je rozdělena na čtyři kvadranty – dojné (peněžní) krávy, hvězdy, otazníky a hladové psy.

- **Dojné (peněžní) krávy** – v tomto kvadrantu se nachází firmy, které mají dominantní podíl na trhu, ale tento trh zároveň vykazuje pomalé tempo růstu. Peněžní krávy byly často v minulosti hvězdy a je pro ně typické to, že jsou schopny vytvořit velké množství peněžních prostředků, které přesahují do nich investovaný kapitál. U dojných krav se nadále předpokládá s pokračující produkcí peněžních prostředků, které se dále využívají pro rozvoj jiných jednotek.
- **Hvězdy** – tento kvadrant předpokládá, jak vysoké tempo růstu trhu, tak i velký podíl na trhu, proto jsou ideální dlouhodobou příležitostí pro podnik. Na rozdíl od dojných krav potřebují značné investice. I když dokážou vyprodukovat velké množství peněžních prostředků, tak tyto prostředky nedokážou být dostatečnou oporou pro jejich udržení nebo expanzi na trhu. Tyto investice také rozhodují o tom, jak dlouho je daná sféra podniku schopna na trhu působit. Pokud se hvězdy dostanou do pozice, kdy jejich tempo růstu trhu nepřesáhne deset procent, pak je to předpoklad, že se trh nasytil a tak se přesouvají do pozice dojných krav.
- **Psi** – v tomto kvadrantu se nachází sféra podnikání, která dosahuje nízkého tržního podílu a zároveň nízké tempo růstu trhu. To znamená, že pro podnik tato podniková sféra není ani zisková, ani se nedá předpokládat její ziskovost v budoucnu. Logickým vyústěním je ukončení výrobního programu. To se nemusí stát, pokud je výrobní program vhodným prvkem výrobního portfolia, dokáže produkovat peněžní prostředky a nejsou nutné další investice pro jeho fungování.
- **Otazníky** – výrobní program, který se nachází mezi otazníky je pro podnik lákavý vzhledem k rychlému tempu růstu trhu, ale potenciál je nejistý vzhledem k nízkému podílu na trhu. Otazníky vyžadují často velké investice pro získání většího tržního podílu. Pokud se to povede, výrobní program se přesune do pozice hvězd. Podnik si musí dobře rozmyslet své investice, jelikož neví přesný budoucí vývoj a i přes značné investice se z otazníku může stát pes. Otazníky mohou být v budoucnu velmi výnosné i značně ztrátové. (Horáková, 2003, s. 120 – 123).

*„Při použití matice BCG je třeba si uvědomit, že tato metoda nám dává pouze rámcový přehled možných konkurenčních výhod naší firmy nebo opět rámcově identifikuje následky určitých příčin, silných či slabých stránek konkurence. (Bartes, 2011, s. 29)*

## 4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se skládá ze čtyř základních oblastí – silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby pro firmu.



Obr. 7 SWOT analýza (Bartes, 2011, s. 26)

SWOT analýza je vhodným nástrojem pro firmy, které se rozhodují, kam budou soustředit své obchodní síly. (Bartes, 2011, s.26) Podle Jiráska (2011, s. 68) má SWOT analýza své přednosti v jednoduchosti, srozumitelnosti a názornosti. Tyto přednosti dělají ze „swotky“ jeden z nejoblíbenějších nástrojů mnoha firem. Při tvoření SWOT analýzy musí podnik brát v potaz silné a slabé stránky vlastní firmy tak i konkurenta, to samé platí při vyhodnocení příležitostí a hrozeb. Každá část SWOT analýzy by měla zahrnovat 10 až 25 záznamů, které seřadíme dle daných priorit. Na analýze dat by se měl podílet tým pracovníků, kteří formulují problém u každého záznamu, ten by se měl následně řešit, přičemž se podnik bude snažit nadále zachovat své silné stránky, jako prostředek konkurenční výhody a zároveň maximálně eliminovat slabé stránky, efektivně využívat potencionální příležitosti a zajistit kroky pro ochranu před hrozbami. Těmito kroky podnik ukončil první fázi, v té druhé se snaží najít způsoby, jak dané problémy řešit. (Bartes, 2011, s. 25 -26). Matice SWOT má i přes svou velkou oblíbenost několik výrazných nevýhod. První je staticnost (nebere v potaz budoucí silné a slabé stránky, pouze se zajímá o klady a zápory podniku



z dneška – lze konstatovat, že se vlastně zajímá o data, již z minulosti). Další nevýhoda je, že SWOT analýza vychází se subjektivního názoru. SWOT analýza je také příliš konzervativní – principem SWOT analýzy je zejména zlepšit aktuální silné stránky popřípadě zmírnit slabé, ale nehledá se nové řešení. „Swotka“ často vynechává závažné otázky, jako máme na opatření dostatek síly a také schopnosti? Jak moc se vyšplhají provozní náklady a investice? Kolik času musíme projektu věnovat? Jakmile jednotlivé opatření uskutečníme, jak se bude vyvíjet konkurenční prostředí? Pokud si tyto otázky neklademe, můžeme se snadno dostat do nereálných podmínek, kde prostě nebudeme schopni projekt realizovat. Lze konstatovat, že SWOT analýza, která je stará více, jak třicet let, je zastaralá a její nevýhody převažují nad výhodami, i přesto ji podniky rády využívají, díky určité pohodlnosti, či lenosti. (Jirásek, 2011, s.67 – 81)

## 5 PEST ANALÝZA

Název PEST je vytvořen ze čtyř počátečních písmen oblastí vnějšího makroprostředí, kterými se analýza zabývá:

- Politické faktory, resp. politicko-právní
- Ekonomické faktory
- Sociální a demografické faktory
- Technologické faktory

Podle Hadraby (2004, s. 67) „*Analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí na podnik.*“

Při využití analýzy PEST je důležité vyhnout se zahlcení informacemi, které jsou pro rozhodování firmy nevýznamné. Naopak je potřeba podrobně sledovat a následně analyzovat faktory významné pro identifikaci příležitostí a hrozeb pro danou firmu. Jelikož se určité faktory v časovém vývoji mohou výrazně změnit z hlediska jejich důležitosti pro vznik příležitostí a hrozeb (významné faktory se stanou nevýznamné a naopak), je důležité, aby firma brala v potaz dynamické hledisko. (Hadraba, 2004, s. 69)

### **Politicko–právní faktory**

- Daňové a protimonopolní zákony
- Regulace exportu a importu
- Cenové politiky
- Zákony na ochranu zaměstnanců nebo spotřebitelů
- Ochrana podnikatelských subjektů

Politické a legislativní faktory mohou znamenat pro firmy řadu příležitostí, ale i hrozeb. Pro podniky, které obchodují se zahraničními obchodními partnery jsou často politické rozhodnutí klíčové. Sedláčková uvádí jako příklad rozvíjející vztahy mezi USA a Čínou, kdy tato spolupráce přinesla zásadní ekonomické dohody. Samotná existence některých zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání. Navíc tyto zákony určují podmínky i pro samotné fungování podnikání.

### **Ekonomické faktory**

- Míra ekonomického růstu
- Úroková míra
- Míra inflace
- Daňová politika
- Směnný kurz

Vývoj těchto makroekonomických trendů má zásadní vliv na fungování podniku. Pokud se pozitivně vyvíjí míra ekonomického růstu, zvyšuje se spotřeba, a to přináší podniku nové příležitosti. Míra inflace je jedním ze základních ukazatelů stability ekonomického vývoje. Vysoká inflace se může negativně projevit v investičním chování, ať už podnikatelských subjektů, tak i obyvatelstva. Pozitivní jevem zvýšení míry inflace je to, že má přímý vliv na celkovou výnosnost podniku. Díky zvýšené výnosnosti má podnik více vlastních prostředků a nemusí využívat cizí a zároveň dražší finanční zdroje. Nízká úroková míra zase umožňuje podniku levně uskutečnit podnikové záměry a devizový kurz určuje konkurenceschopnost podniků v zahraničním obchodě. Všechny tyto ekonomické faktory na sebe vzájemně působí a pochopení souvislostí mezi nimi je základním úkolem pro úspěšné řízení podniku.

### **Sociální a demografické faktory**

- Životní styl
- Stárnutí obyvatelstva
- Ochrana životního prostředí
- Náboženství
- Vzdělání

Podnikatelské subjekty se musí zaměřit na zájmy, přání a potřeby nejen svých zákazníků, ale i zaměstnanců. Rostoucí nároky na kvalitu života souvisí mj. i s trávením volného času, a tak firmy zavádějí pružné pracovní doby nebo delší dovolenou, dnešní zaměstnanec požaduje tyto benefity, nespokojí se pouze se zvýšením mzdy. To se pak odráží v kvalitnější práci zaměstnanců a následně v kvalitě výrobků. Dalším aktuálním demografickým faktorem je stárnutí obyvatelstva, které přináší nové příležitosti v oblasti investic do zdravotnictví. Dále pak současný zákazník požaduje nejen kvalitní výrobek, ale chce vědět, že samotná výroba byla ekologicky nezávadná. Pokud firmy k ekologické výrobě nedonutí samotný zákazník, tak emisní předpisy, už ano... Mezi sociálně – demografické faktory také

patří vzdělání obyvatelstva i náboženství. Tyto všechny vlivy se postupem času mění a firmy na ně musí reagovat, pokud chtějí být úspěšné.

### **Technologické faktory**

- Vládní podpora vědy a výzkumu
- Inovace
- Rychlost zastarávání

Aby byl podnik výkonný a nepracoval pod své výrobní možnosti, musí se průběžně inovovat. Inovace přímo souvisí se znalostmi technických a technologických změn. Podnik, který je napřed v technologických změnách získává výraznou konkurenční výhodu.

PEST analýza je důležitá zejména pro velké podniky. Tato analýza nemá sloužit k vyčerpávajícímu seznamu všech možných makroekonomických faktorů, ale pouze těch, které jsou důležité pro daný podnik. Firmy, které nejsou schopny reagovat na technologický pokrok, jsou odsouzeny k zániku. (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 16 – 19)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V současnosti, kdy na trhu působí velké množství firem, jsou kladeny stále větší nároky na ty, kteří chtějí na trhu obstát. Každý podnik na trhu se tak ocitá v konkurenčním prostředí.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenční schopnosti ENAPO a.s. Teoretická část bakalářské práce se zabývá nejprve definicí samotné konkurence a konkurenční schopnosti, poté následuje dělení konkurence. Konkurenční boj ovlivňuje mnoho okolností, ty základní jsou popsány ve faktorech konkurenceschopnosti. Pro lepší orientaci v problematice konkurence je další kapitola teoretické části zaměřena na rozdělení konkurence dle její typologie. Zásadním bodem podnikání je získání konkurenční výhody, což je další bod teoretické části. Pro zjištění jaké konkurenční výhody může podnik dosáhnout bude využito mj. v bakalářské práci dotazníkové šetření.

Pro analytickou část bakalářské práce jsou použity nástroje jako je BCG matice, SWOT analýza a také PEST analýza.

BCG matice se využívá pro analýzu silných a slabých stránek firmy anebo také pro analýzu silných a slabých stránek určitého produktu firmy. Tato metoda se zabývá vztahem dvou základních kritérií – růstu trhu a relativního podílu na trhu. Za dynamicky rozvíjející trh z pohledu BCG matice považujeme trh, který dosahuje alespoň 10% přírůstků na trhu. Relativní tržní podíl označuje, jakého podílu svého odvětví dosahuje oproti svému konkurentovi. Podle těchto dvou faktorů můžeme firmy zahrnout do jednoho z kvadrantů – dojně krávy, hvězdy, psi, otazníky.

Dalším bodem mé teoretické části je SWOT analýza. Tato analýza patří mezi nejčastěji používané nástroje mnoha firem a to zejména díky jednoduchosti, srozumitelnosti a názornosti. SWOT analýza se skládá ze čtyř základních oblastí – silných a slabých stránek firmy a také z příležitostí a hrozeb pro společnost.

Závěrečným bodem teoretické části bakalářské práce je PEST analýza. Název PEST je odvozen z jednotlivých počátečních písmen této analýzy, kde P jsou politické faktory, E jsou ekonomické faktory, S jsou sociální a demografické faktory a T jsou technologické faktory.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

ENAPO OBCHODNÍ a.s. patří mezi tradiční české potravinářské maloobchody. ENAPO bylo založeno v roce 1998. V současnosti ENAPO OBCHODNÍ a.s. spadá pod společnost Rosa market s.r.o. Obě tyto společnosti vlastní stejný majitel Ing. Radek Horák.

Firma ENAPO OBCHODNÍ a.s. se specializuje na menší provozovny, jejichž běžné prostory jsou okolo 100m<sup>2</sup>.

Rozsáhlá síť prodejen nabízí zejména potraviny jako pečivo, uzenářské a mléčné výrobky, saláty či lahůdky z produkce tradičních regionálních dodavatelů. Kromě potravin můžete v prodejnách také nalézt zboží pro denní potřebu jako drogerie, kosmetika, dětské potřeby, čisticí prostředky, baterie či žárovky.

Cílem podniku je rozmístit prodejny v tradičních lokalitách, aby byly prodejny vždy dobře dostupné zákazníkům.



Obr. 8 Logo ENAPO a.s. (Zdroj: ENAPO [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.enapo.cz/>)

## 7.1 Základní údaje

- **Název:** ENAPO OBCHODNÍ a.s.
- **Právní forma:** Akciová společnost
- **Základní kapitál:** 2 000 000 Kč
- **IČO:** 26946131
- **Adresa:** Jožky Silného 2683/14, 767 01 Kroměříž



Obr. 9 Sídlo společnosti ENAPO (Zdroj ENAPO [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.enario.cz/>)

- **Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.
- **Motto:** Každý den s úsměvem

## 7.2 Od historie až po současnost

Základy pro spolupráci mezi potravinářskými velkoobchody a maloobchody, v současnosti sdruženými v sítích ENAPO OBCHODNÍ a.s., byly vybudovány v letech 1996-1997. Společnost ENAPO s.r.o. byla založena v roce 1998, když její název vznikl z kombinace slov ekonomické nákupy potravin.



Společnost ENAPO vznikla jako manažerská firma s úkolem založit smluvní franšízovou obchodní síť ENAPO, strukturovat obchodní vazby, dále budovat, řídit a koordinovat postupy při součinnosti všech subjektů sítě.

V první fázi byly vytvořeny smluvní vazby podle koncepce franšíze se základní skupinou maloobchodníků sítě ENAPO, doporučených členskými velkoobchody.

V průběhu času přibyla i alternativní síť MINIPO, a tak vedení rozdělilo síť prodejen na dvě části – ENAPO a MINIPO. Prodejny MINIPO byly ve své podstatě charakterizovány menší prodejní plochou cca do 100 m<sup>2</sup> a průměrným měsíčním obratem do výše 700 000 Kč. Prodejny sítě ENAPO byly specifické prodejní plochou přibližné velikosti nad 100 m<sup>2</sup> a průměrným měsíčním obratem od cca 700 000 Kč. V současnosti je veškerá síť prodejen opět pouze pod obchodním názvem ENAPO – prodejny sídlící výlučně na Moravě a v Čechách působí mimo to i prodejny Pramen a.s.

V roce 2001 společnost uskutečnila rozsáhlou investiční akci související s rozšířením stávajícího skladového areálu v Kroměříži, čímž byla nastartována restrukturalizace týkající se skladového a logistického systému, která bude pokračovat v následujícím období.

V roce 2001 a především v roce 2002 společnost investovala nemalé prostředky do rozvoje maloobchodních prodejen, ale i do rozvoje jednotlivých oddělení velkoobchodu, provozu, reorganizace a nové struktury celé společnosti.

V roce 2003 až 2005 se nadále investovalo do rozvoje maloobchodních prodejen a do rozvoje jednotlivých oddělení velkoobchodu, čímž se podařilo navýšit obrat společnosti. V roce 2005 se otevřelo několik provozoven (maloobchodů) a skladové haly v Kroměříži a v Poděbradech a tím se navýšil obrat společnosti v roce 2005.

V roce 2004 se ENAPO s.r.o. přejmenovalo na ENAPO OBCHODNÍ a zároveň se stalo akciovou společností se základním kapitálem 2 000 000 Kč.

V roce 2006 se otevřelo několik dalších maloobchodů a velká chladírenská skladová hala v Kroměříži, čímž se opět navýšil obrat společnosti.

V roce 2007 společnost Rosa market s.r.o. odkoupila 34% podíl (akcie) ENAPO OBCHODNÍ a.s. a stala se tak 66% vlastníkem společnosti. V následujícím roce společnost Rosa market s.r.o. odkoupila podíly (akcie) a stala se tak 100% vlastníkem ve společnosti PRAMEN CZ a.s. V letech 2007 a 2008 se otevřelo několik dalších maloobchodních a velkoobchodních provozoven.

V následujících letech až po současnost se firma v každém roce rozrůstá o několik provozoven. Dále společnost investuje do provozu, logistiky a do jednotlivých oddělení. Firma konsolidovala své postupy a činnosti v rámci všech odvětví, ve kterých podniká a lze konstatovat, že se společnost vyvíjela dle předpokládaných záměrů.

### **7.3 Předpoklad dalšího vývoje společnosti**

V následujících letech ENAPO OBCHODNÍ a.s. nadále počítá s otevřením dalších nových provozoven (maloobchodů) a investicemi do oddělení maloobchodu. V činnosti ani v zaměření společnosti firma nepředpokládá provádění zásadních změn.

### **7.4 Organizační struktura**

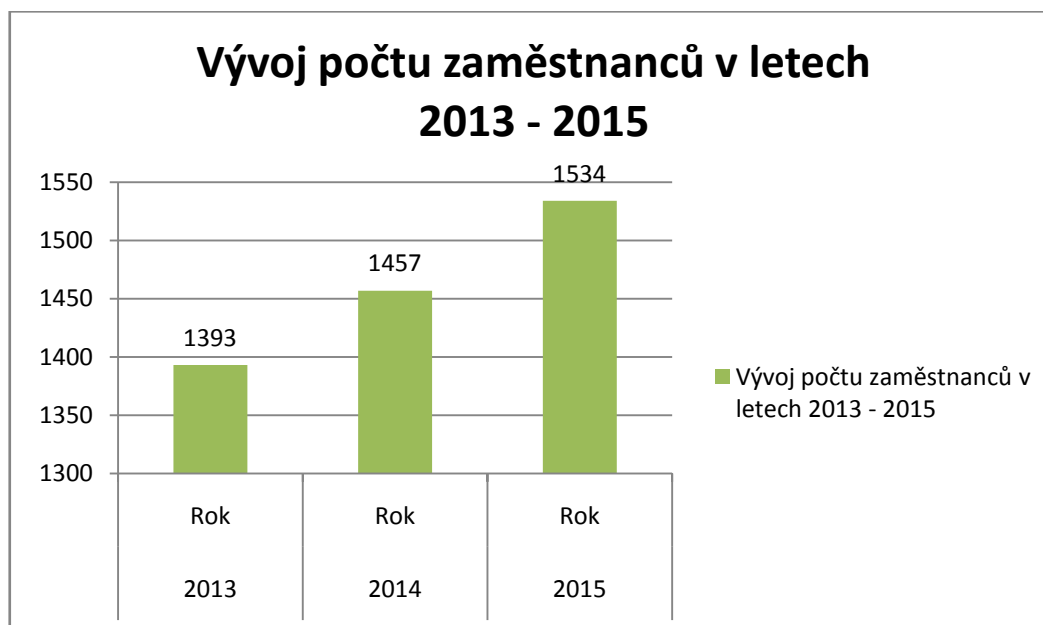
Každá prodejna má svého jednoho vedoucího prodejny, který je zastupován jedním zástupcem. Na prodejně dále pracují řadoví pracovníci, jejichž počet se odvíjí podle velikosti prodejny v počtu od dvou zaměstnanců u malých provozoven, až po deset u největších prodejen. Nad jednotlivými prodejny mají dohled oblastní vedoucí a ti se dále zodpovídají vedoucím pro jednotlivé kraje.

Počet zaměstnanců každý rok roste, a to zejména díky rostoucímu počtu prodejen. Hlavním cílem personální politiky společnosti je udržení a rozvoj kvalifikovaného týmu pracovníků, a to zejména na vyšších pozicích. To je mj. zajištěno pravidelným školením, které je povinné pro každého zaměstnance, který zastává pozici vedoucího prodejny a vyšší. Tato školení probíhají dvakrát v roce a zaměstnanci se zde dozvídají novinky týkající se např. hygienických norem, uchovávání zboží anebo jsou zaměstnanci zdokonalováni v práci s počítačem.

### Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 - 2015

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2015 (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>)

Rok	Počet zaměstnanců
2013	1393
2014	1457
2015	1534



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>)

### Prodejny ENAPO

Síť ENAPO a Pramen a.s. má v současné době 431 prodejen v České republice, z nichž 142 prodejen působí jako frančiza. Ostatních 282 prodejen je přímo ve vlastnictví ENAPO OBCHODNÍ a.s.

**Počet prodejen ENAPO a PRAMEN včetně frančizy v jednotlivých krajích.** V Čechách působí také Pramen a.s.

- **Zlínský kraj - 75**
- **Liberecký kraj - 23**

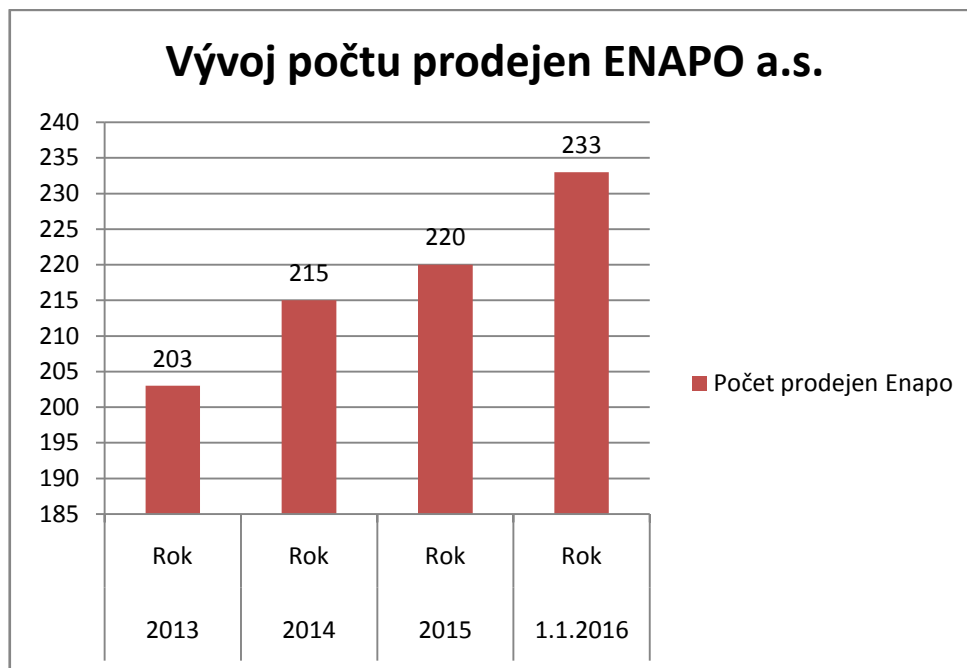
- Olomoucký kraj - 14
- Ústecký kraj - 11
- Jihočeský kraj - 4
- Jihomoravský kraj - 111
- Karlovarský kraj - 9
- Vysočina - 15
- Plzeňský kraj - 48
- Středočeský kraj - 52
- Pardubický kraj - 9
- Hradecký kraj - 23
- Moravskoslezský kraj - 32
- Praha - 5

#### Vývoj počtu prodejen ENAPO a.s. (bez franšízových prodejen) v letech 2013 - 2016

Tabulka 2 Vývoj počtu prodejen ENAPO (Zdroj Rosa market [online].

[cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>)

Rok	Počet prodejen
2013	203
2014	215
2015	220
1.1.2016	233



Graf 2 Vývoj počtu prodejen ENAPO (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05].

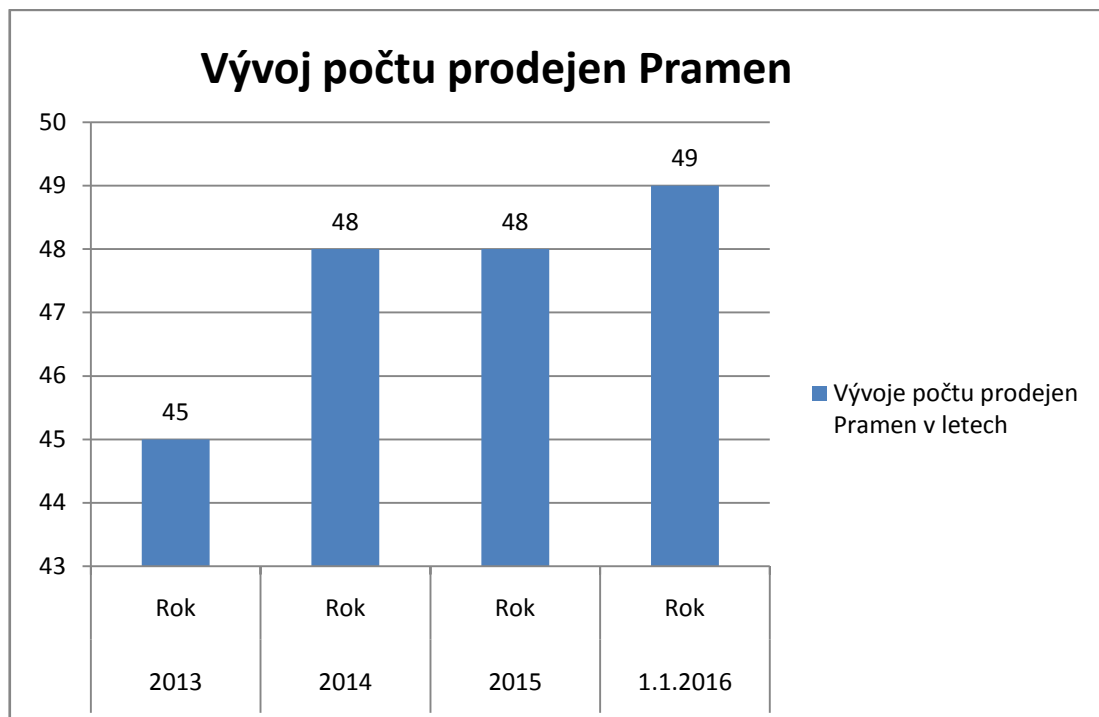
Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>)

### Vývoj počtu prodejen PRAMEN CZ a.s. v letech 2013 - 2016

Tabulka 3 Vývoj počtu prodejen PRAMEN (Zdroj Rosa market [online].

[cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>)

Rok	Počet prodej Pramen
2013	45
2014	48
2015	48
1.1.2016	49



Graf 3 Vývoj počtu prodejen PRAMEN (Zdroj Rosa market [online].

[cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>)

## 8 PRIVÁTNÍ A VLASTNÍ ZNAČKY

Společnost ENAPO OBCHODNÍ a.s. nabízí několik privátních značek. Jmenovitě jsou to Ríša, AVE a nově také Exclusive of Nature. Kromě toho je také výhradním maloobchodním prodejcem Břeclavského pivovaru.

### 8.1 Ave

Produktová řada značky AVE zastupuje obsáhlý a rozmanitý sortiment výrobků každodenní spotřeby, drogerie a potravin pro zvířata, který se stále rozšiřuje.

Značka AVE přináší zákazníkům výrobky slušné kvality za výhodnou cenu, z nichž většina pochází z české produkce. V současné době řada AVE obsahuje téměř 230 položek.

Poznávacím znakem těchto výrobků je modro červené logo AVE, jímž je opatřen obal každého tohoto výrobku.

#### Produkty AVE

- Dětská výživa
- Drogerie
- Mléčný sortiment
- Káva, kakao, čaje
- Lihoviny
- Nápoje, sirupy
- Potrava pro zvířata
- A další...

### 8.2 Ríša

Ríša představuje skupinu výrobků určenou dětem. Tato produktová řada obsahuje pestrý sortiment výrobků vybraných ze segmentů oblíbených potravin.

Dalším sortimentem produktů Ríša je oblast dětské drogerie. Drogerie je přizpůsobena pro dětskou pokožku tak, aby ji vyživovala a zároveň chránila.

Mimo potraviny a dětskou drogerii, produkty Ríša nabízejí také dětský textil jako jsou např. trička, kšiltovky nebo „plyšáci“. Tento textil není běžně dostupný na prodejnách, ale zákazníci si ho mohou objednat na internetových stránkách společnosti

www.klokanrisa.cz. Mimo to je také častým subjektem různých propagačních akcí, kdy její zákazníci mohou dostat, pokud nakoupí zboží určité hodnoty.

### **8.3 Exclusive of Nature**

Značka Exclusive of Nature přináší zákazníkům exkluzivní výrobky s nádechem luxusu a originality. Tyto výrobky jsou zaměřeny na vysokou kvalitu. Mimo to je kladen důraz na obalový design, jenž potrhuje vysokou úroveň produktu.

V Exclusive of Nature najdete vína červená a bílá, ovocné čaje nebo kvalitní čokoládu se 75 % obsahem kaka. Dalšími produkty této řady výrobků jsou saláty, sekt Bonté a nejnověji také olivový olej.

### **8.4 Pivo z Břeclavského pivovaru**

Od roku 2013 společnost ENAPO nabízí své vlastní pivo ve spolupráci s Břeclavským pivovarem. Tento pivovar byl znovuotevřen v roce 2013 a od té doby je ENAPO OBCHODNÍ a.s. výhradním maloobchodním prodejcem.

Prodejny ENAPO běžně nabízejí světlé výčepní pivo Delegát, světlý ležák Pivín a světlý ležák Kanec. Mimo to se v nabídce objevují i pivní speciály.



## 9 SPOLEČNOST ENAPO A JEHO OSTATNÍ AKTIVITY

Společnost ENAPO OBCHODNÍ a.s. je sponzorem celé řady kulturních akcí. ENAPO je dlouholetým sponzorem Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež Zlín a v roce 2013 se stalo ENAPO generálním partnerem tohoto festivalu. Další kulturní akcí, kde je ENAPO generálním partnerem je Holešovská regata. Břeclavský pivovar, který blízce spolupracuje s ENAPEM bude v roce 2016 pořádat třetí ročník Pivních slavností Břeclav.

**Kromě těchto akcí ENAPO podporuje také:**

- Nadace Olgy Havlové
- Nadace Dobrý anděl
- Hudební festival Rock for People
- Hudební festival Hrady.cz
- Letní show extrémních sportů SUMMER X FEST TOUR

Společnost ENAPO OBCHODNÍ a.s. činí řadu opatření a kroků k tomu, aby splňovala všechny normy sloužící k ochraně životního prostředí, jedná se hlavně o nakládání s odpady. V každé prodejně ENAPO se nachází sběrný box na sběr starých baterií. Společnost rovněž činí kroky k minimalizaci vytvářeného odpadu.

ENAPO OBCHODNÍ a.s. plní právní normy v oblasti pracovněprávních vztahů a úzce spolupracuje s Úřadem práce.

## 10 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY SPOLEČNOSTI ENAPO A JEJICH KONKURENTŮ

### ENAPO

Tabulka 4 Ekonomické ukazatele ENAPO (Zdroj Výroční zpráva Rosa market)

(v celých tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VH za UCE období</b>	36 193	32 133	25 162	20 857	22 764
<b>Celkové tržby</b>	2 855 248	2 991 892	3 084 082	3 049 481	3 059 331
<b>Obchodní marže</b>	327 490	345 752	382 348	398 919	430 918
<b>EBITDA</b>	802 998	847 787	840 973	865 294	876 174

### HRUŠKA

Tabulka 5 Ekonomické ukazatele Hruška (Zdroj Výroční zpráva Hruška)

(v celých tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VH za UCE období</b>	163 588	183 710	131 295	110 842	198 818
<b>Celkové tržby</b>	7 197 915	7 603 324	7 672 827	7 513 000	7 700 551
<b>Obchodní marže</b>	1 183 337	1 092 784	1 088 026	1 102 319	1 149 881
<b>EBITDA</b>	2364513	2547577	2659116	2782253	2889966

**COOP HB**

Tabulka 6 Ekonomické ukazatele COOP HB (Zdroj: Výroční zpráva COOP HB)

(v celých tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VH za UCE období</b>	24 732	54 232	13 526	24 754	19 690
<b>Celkové tržby</b>	904 663	1 241 013	1 283 198	1 364 486	1 490 194
<b>Obchodní marže</b>	148 266	208 798	210 804	225 357	256 216
<b>EBITDA</b>	405 656	561 038	521 957	579 731	677 145

I když celkové tržby a obchodní marže ve sledovaném období každý rok firmě ENAPO mírně rostou, neznamená to, že by se podnik stával výnosnějším. Těchto výsledků dosahuje zejména díky stále se rozšiřujícím počtem prodejen. Na tuto skutečnost poukazuje výsledek hospodaření za účetní období, který od roku 2010 každoročně klesal, až do roku 2014, kdy opět vzrostl, nicméně tento růst byl výrazně nižší, než klesající výsledek hospodaření za předchozí období.

Zatímco společnosti Hruška se každoročně zvyšují tržby ve sledovaném období, totéž se nedá konstatovat o výsledku hospodaření. Ten klesal od roku 2011 až do roku 2013 a to dosti výrazně. To bylo způsobeno z velké části odkupem prodejen, ale mj. to poukazuje na to, že společnost dosahuje vyšších tržeb jen díky stále se zvyšujícímu počtu prodejen, stejně jako ENAPO. Až v roce 2014 se výsledek hospodaření u firmy zvýšil, tento rok Hruška nepodnikla žádné investice a naopak profitovala z akvizic z minulých let. Hruška na rozdíl od ENAPO dosahuje každý rok zlepšujících výsledků zisku před zdaněním, odečtením úroků, odpisů a amortizace.

COOP HB ve srovnání s ENAPEM dosahuje výrazně nižších tržeb, ale v letech 2011 a 2013 dosahuje lepšího výsledku hospodaření, což značí lepší ekonomické hospodaření tohoto podniku. V roce 2012 společnost výrazně klesl výsledek hospodaření, ale to bylo dáno podobně, jako u konkurenčních firem odkupem nových prodejen. Společnost COOP HP, jako jediná z trojice srovnávaných firem dosahuje rok od roku lepších výsledků obchodní marže. Podobně jako u Hrušky i COOP dosahuje každým rokem lepších výsledků zisku před zdaněním, odečtením odpisů, úroků a amortizace.

**ENAPO**

Tabulka 7 Rentabilita ENAPO (Zdroj Výroční zpráva Rosa market)

(v celých tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Rentabilita tržeb</b>	1,56%	1,32%	1,00%	0,87%	1,05%
<b>ROA</b>	5,82%	4,86%	3,78%	3,14%	3,75%

**Hruška**

Tabulka 8 Rentabilita Hruška (Zdroj Výroční zpráva Hruška)

(v celých tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Rentabilita tržeb</b>	2,88%	3,00%	2,17%	1,96%	3,20%
<b>ROA</b>	9,40%	9,66%	6,58%	5,50%	9,16%

**COOP HB**

Tabulka 9 Rentabilita COOP HB (Zdroj Výroční zpráva COOP HB)

(v celých tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Rentabilita tržeb</b>	3,39%	4,82%	1,25%	2,18%	1,70%
<b>ROA</b>	8,05%	11,80%	3,16%	5,35%	3,85%

Na to, že společnost ENAPO ve skutečnosti nedosahuje lepších výsledků zejména poukazuje rentabilita celkového kapitálu a také rentabilita tržeb. V těchto ukazatelích dosahuje nejhorších výsledků ze srovnávané trojice společností. Rentabilita celkového kapitálu klesala ENAPU každý rok téměř o jedno procento, až do roku 2014, kdy rentabilita aktiv za tento rok dosáhla srovnatelných výsledků, jako v roce 2012. Společnost Hruška dosahuje každý rok lepší rentability celkového kapitálu, než ENAPO, a to minimálně o 2 %, V roce 2014 dosáhla Hruška lepší rentability dokonce o téměř celých 6%. Společnost COOP HB

v prvních letech měření dosahovala výrazně lepší celkové rentability, zejména v roce 2011. V roce 2012 se však rentabilita COOP HB výrazně snížila, a to o 8% meziročně. V následujících letech COOP HB dosahuje srovnatelných výsledků celkové rentability, jako ENAPO.

Jelikož jsou ENAPO, Hruška a COOP HB společnosti, u kterých výrazně převyšuje obchodní činnost, důležitým ukazatelem je rentabilita tržeb.

ENAPO opět dosahuje nejhorších výsledků v tomto ukazateli. Jeho rentabilita se pohybuje okolo 1%, nicméně i tady každým rokem klesá, až do roku 2014, kdy se rentabilita opět mírně zvýší. Hruška i COOP dosahují dobrých výsledků rentability tržeb zejména v letech 2010 a 2011. V následující letech jejich rentabilita tržeb klesne, ale i tak stále dosahují lepší rentability, než ENAPO.

## ENAPO

Tabulka 10 Aktiva ENAPO a jejich obratovost (Zdroj Výroční zpráva Rosa market)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Aktiva (v celých tis. Kč)</b>	766805	815654	815811	844437	853410
<b>Obrat aktiv</b>	3,72	3,67	3,78	3,61	3,58
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	28,77	32,38	31,78	33,56	35,33

## Hruška

Tabulka 11 Aktiva Hruška a jejich obratovost (Zdroj Výroční zpráva Hruška)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Aktiva (v celých tis. Kč)</b>	2200925	2363867	2527821	2671411	2691148
<b>Obrat aktiv</b>	3,27	3,22	3,04	2,81	2,86
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	30,67	30,12	31,22	34,48	34,54

**COOP HB**

Tabulka 12 Aktiva COOP HB a jejich obratovost (Zdroj výroční zpráva COOP HB)

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Aktiva (v celých tis. Kč)</b>	380924	506806	508431	554977	657455
<b>Obrat aktiv</b>	2,37	2,45	2,52	2,46	2,27
<b>Doba obratu zásob (dny)</b>	26,19	29,04	27,97	30,61	42,77

Minimální hodnota obratu aktiv, kterou by podnik měl dosahovat je 1 (tzn. z 1 koruny majetku by měla být dosažena alespoň 1 koruna tržeb, resp. výnosů). Této minimální hodnoty dosahuje každý z trojice měřených podniků. Nejlepších výsledků obratovosti aktiv dosahuje ENAPO. Hruška má každým rokem horší obratovost aktiv. Nejhorších výsledků tohoto ukazatele dosahuje COOP HB. Tento podnik v letech 2010 – 2012 mírně zvyšoval obratovost aktiv, ale v následujících letech obrat aktiv klesl a v roce 2014 dosahoval ještě horších výsledků, než v roce 2010.

.

## 11 HLAVNÍ KONKURENTI

### 11.1 COOP družstvo HB

COOP družstvo HB je významnou maloobchodní firmou na území Českomoravské vrchoviny a střední Moravy s ryze českým kapitálem. Je členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev a členem nákupní aliance COOP Centrum Praha. Stejně jako ENAPO se zabývá maloobchodní činností, zejména prodejem potravin a zboží běžné denní potřeby, a velkoobchodní činností.

Historie COOP HB družstva sahá až do roku 1904. V minulosti podnik vystupoval pod obchodním jménem JEDNOTA.

V současnosti je COOP HB největším členem Svazu českých a moravských spotřebních družstev. Toho podnik dosáhl mj. velkou akvizicí (více, jak 100 mil. Kč) v roce 2014, kdy odkoupil 70 prodejen Jednoty Moravské Budějovice. COOP HB zaměstnává více, než 800 pracovníků. COOP HB řeší stejný problém jako ENAPO, a to s nízkou ziskovostí malých prodejen.

### 11.2 Hruška, spol. s r.o.

Společnost Hruška, spol. s r.o. působí na trhu od roku 1991. V současnosti provozuje více než 450 prodejen a na dalších více než 200 prodejen poskytuje frančizu. V těchto prodejnách působí více než 3400 zaměstnanců.

Hruška spol. s r.o. se stejně jako ENAPO zabývá maloobchodní činností, zejména prodejem potravin a zboží běžné denní potřeby, a velkoobchodní činností. Mj. si vyrábí vlastní pečivo a má své výhradní dodavatele na prodej masa.

Hruška je stále se rozvíjející se firmou, kdy zejména v posledních letech expanduje, a tak je tato společnost velkým konkurentem pro ENAPO na trhu maloobchodních potravních řetězců.

## 12 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Bylo určeno pět hypotéz, které budou po vyhodnocení dotazníkového šetření buď zamítnuty, či nikoliv.

První hypotéza předpokládá, že více jak 80% respondentů nakupuje v maloobchodech alespoň jednou týdně.

Druhá hypotéza předpokládá, že více jak 80% respondentů nejčastěji nakupuje v maloobchodu, který je nejbliže jejich bydlišti.

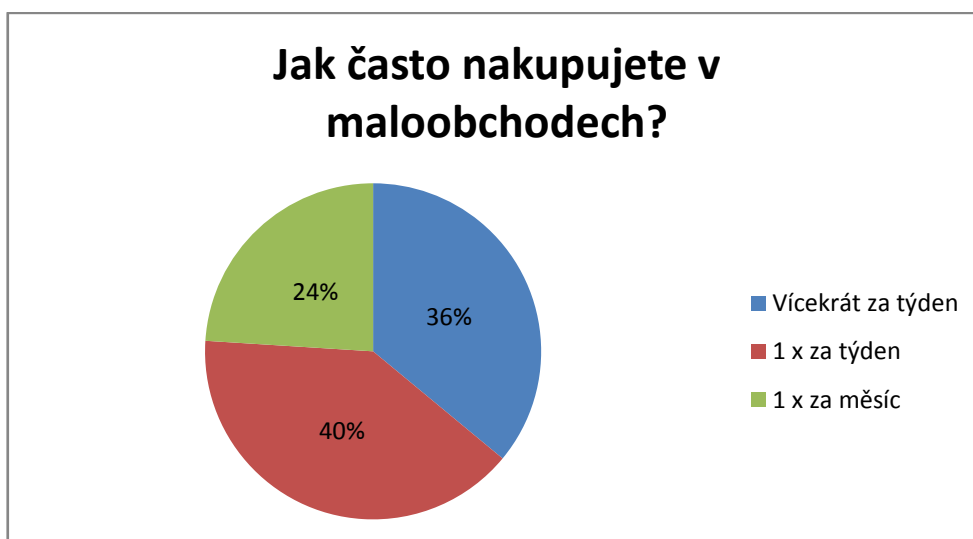
Třetí hypotéza předpokládá, že pro více jak 40% respondentů je cena nejdůležitějším faktorem.

Čtvrtá hypotéza předpokládá, že více jak 50% respondentů zná výrobky pod vlastní značkou obchodu ENAPO.

Pátá hypotéza předpokládá, že více jak 50% respondentů bude spokojena nebo spíše spokojena s cenou výrobků AVE.

### 12.1 Jak často nakupujete v maloobchodech?

První otázka v dotazníku byla zaměřena na zjištění, jak často respondenti nakupují v maloobchodech, aby následně bylo možné vyhodnotit hypotézu, která předpokládá, že respondenti nakupují v maloobchodech alespoň jednou týdně.

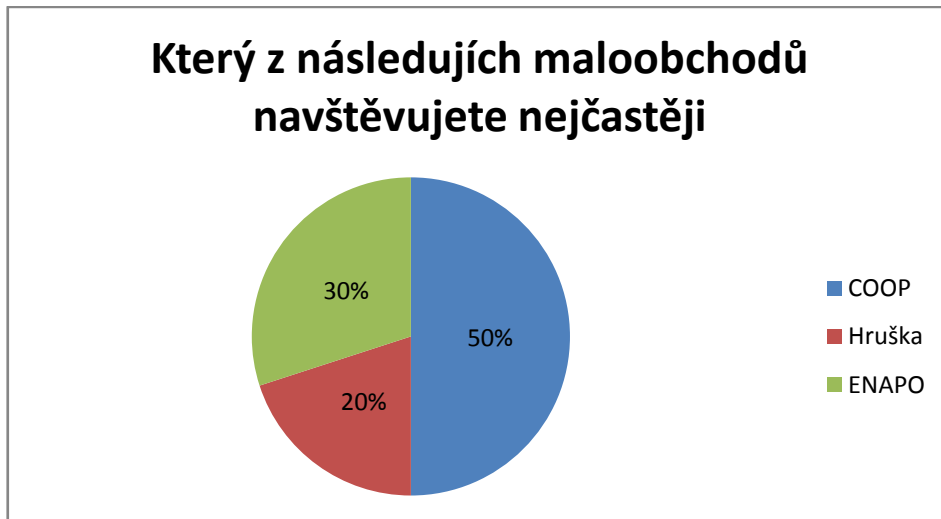


Graf 4 Četnost nákupů v maloobchodech (vlastní zpracování)



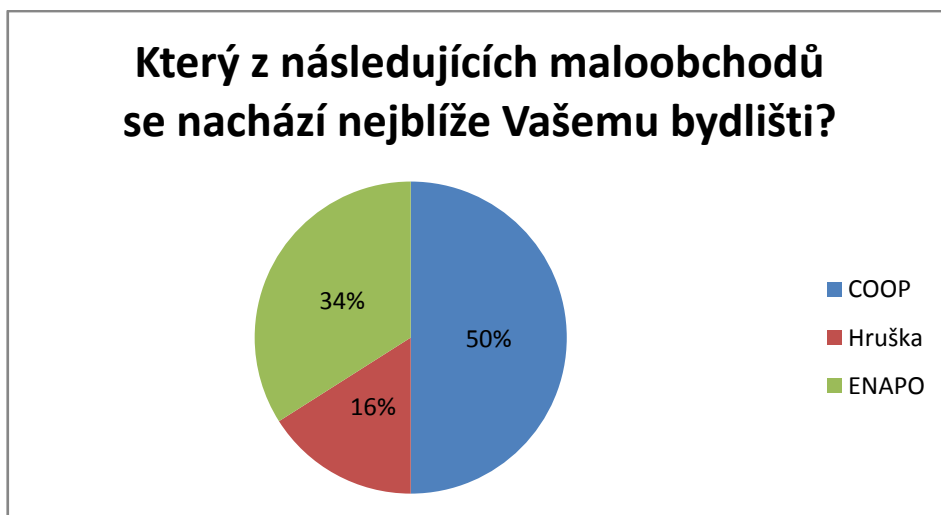
Z grafu vyplývá, že hypotéza, která předpokládala, že více jak 80% respondentů nakupuje v maloobchodech alespoň jednou týdně je **zamítnuta**, protože 24% respondentů odpovědělo, že v maloobchodu nakupuje jednou za měsíc.

## 12.2 Nejčastěji navštěvovaný maloobchod



Graf 5 Nejčastěji navštěvovaný maloobchod (vlastní zpracování)

## 12.3 Maloobchod, který se nachází nejbližší bydliště respondenta

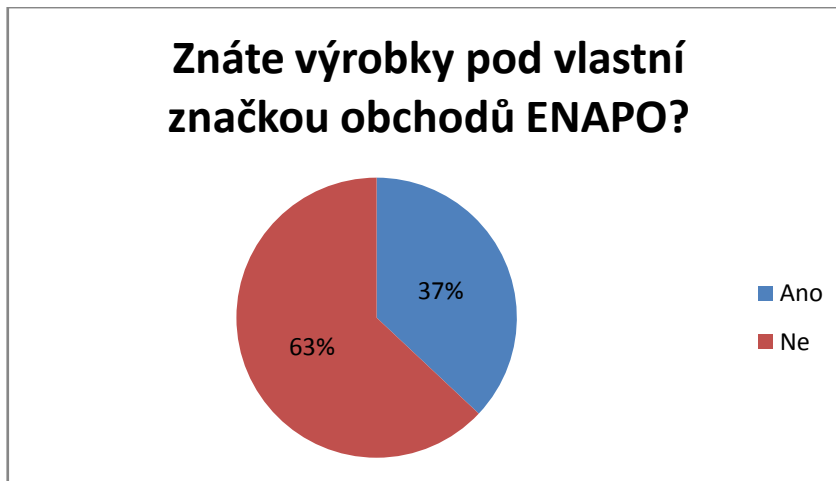


Graf 6 Maloobchod, který se nachází nejbližší bydliště respondenta (vlastní zpracování)

Druhá hypotéza, která předpokládala, že více jak 80% respondentů nejčastěji nakupuje v maloobchodu, který je nejbližší jejich bydlišti je **potvrzena**. Celých 50% respondentů nejčastěji nakupuje v COOP a také 50 % respondentů uvedlo, jako nejbližší maloobchod

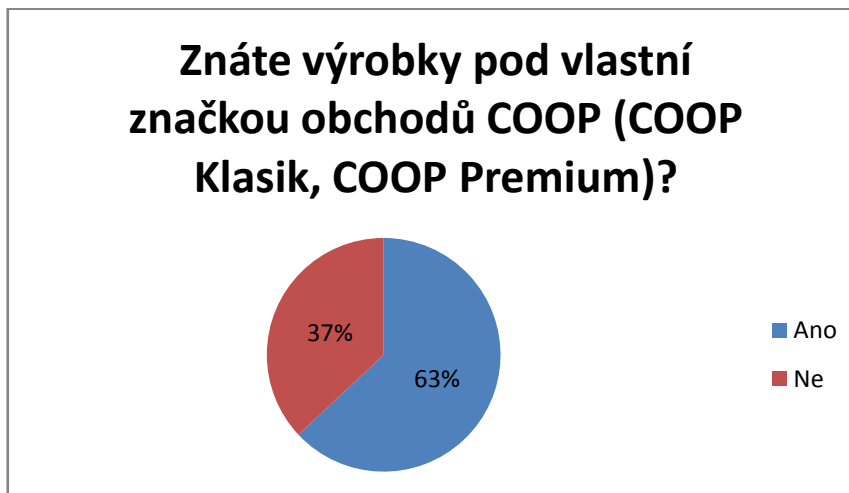
COOP. V ENAPU nejčastěji nakupuje 30% respondentů a 34% jich uvedlo, že ENAPO se nachází nejblíže jejich bydlišti.

#### 12.4 Povědomí o privátních značkách ENAPO (AVE, Ríša, Delegát, Exclusive of Nature)



Graf 7 Povědomí o výrobcích pod vlastní značkou ENAPO (vlastní zpracování)

#### 12.5 Povědomí o privátních značkách COOP (COOP Klasik, COOP Premium, COOP Quality standart)

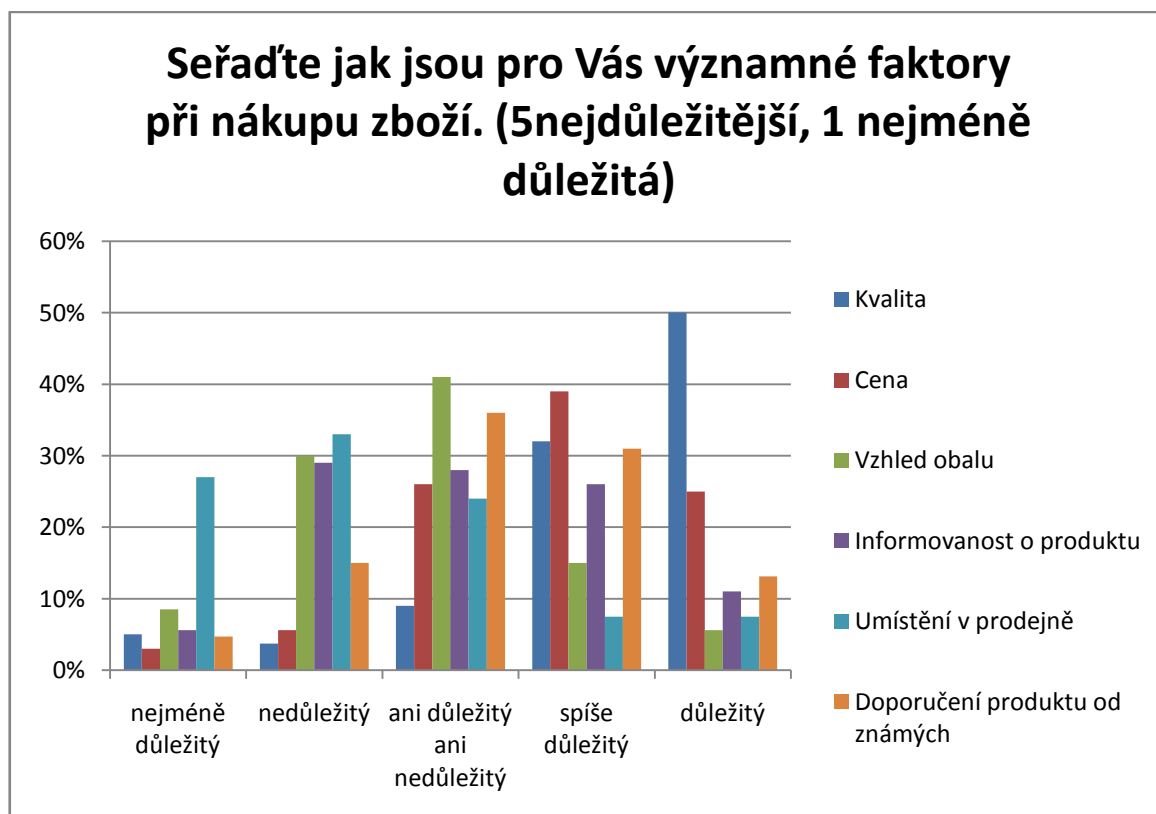


Graf 8 Povědomí o výrobcích pod vlastní značkou COOP (vlastní zpracování)

Podstatou otázek bylo zjištění, jestli respondenti znají výrobky maloobchodů pod vlastní značkou. Z dosažených výsledků je zřejmé, že respondenti znají více privátní značky COOP, než ENAPO. 37% respondentů odpovědělo, že znají privátní značky ENAPO, zatímco 63% respondentů uvedlo, že privátní značky ENAPO neznají. U privátních značek

COOP je tento poměr přesně opačný. Před dotazníkem bylo předpovídáno, že více jak 50% respondentů zná výrobky pod vlastní značkou obchodu ENAPO. Tato hypotéza byla však **zamítnuta**.

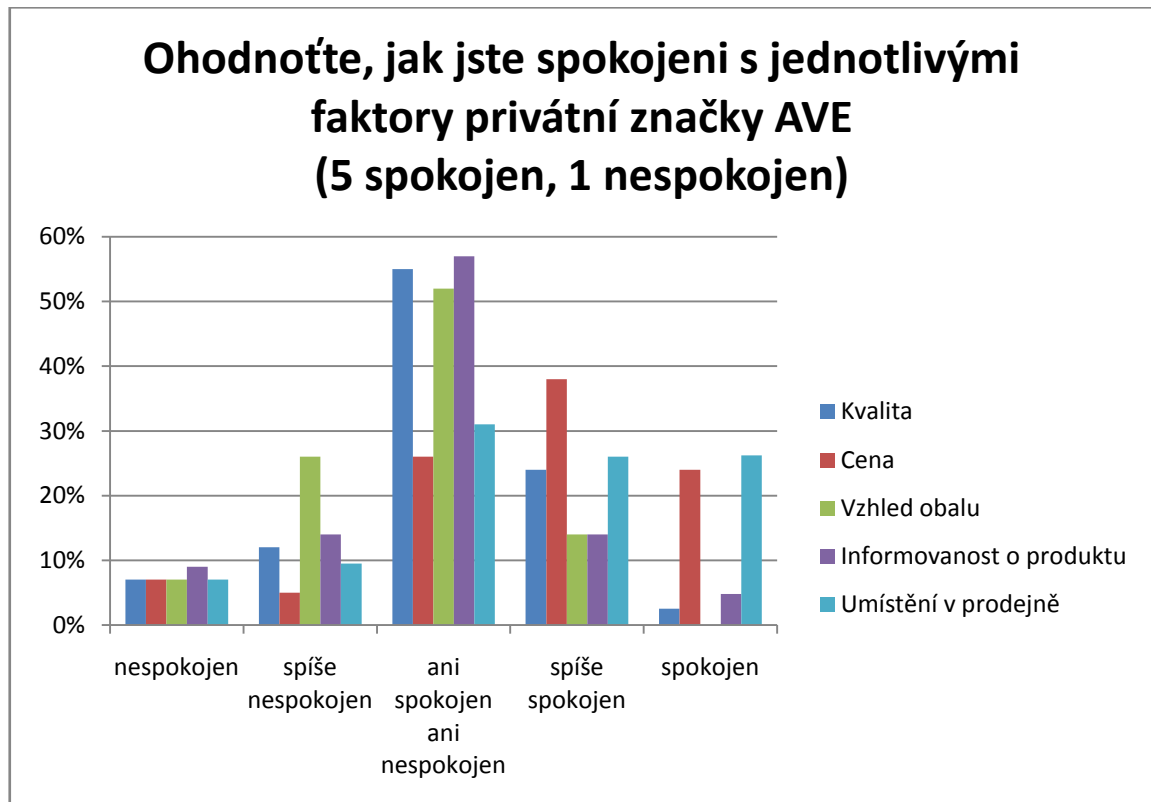
## 12.6 Důležitost jednotlivých faktorů při nákupu zboží



Graf 9 Nejdůležitější faktory při nákupu v maloobchodu (vlastní zpracování)

Ze získaných odpovědí jsme zjistili, že pro 50% respondentů je kvalita nejdůležitějším faktorem při nákupu zboží. Další hypotéza předpokládala, že pro více jak 40% respondentů je cena nejdůležitějším faktorem. Tato hypotéza byla **zamítnuta**, jelikož nejvíce respondentů (39%) uvedlo, že cena je pro ně spíše důležitá, dalších 26% respondentů uvedlo, že cena není pro ně ani důležitý ani nedůležitý faktor. Až třetí největší procento (25%) respondentů uvedlo, že je pro ně cena nejdůležitějším faktorem při nákupu zboží. Ze sesbíraných dat jsme se dále dozvěděli, že pro většinu respondentů není vzhled obalu a doporučení produktu od známých rozhodujícím faktorem při nákupu produktu. Umístění v prodejně je pro většinu respondentů nedůležitým faktorem.

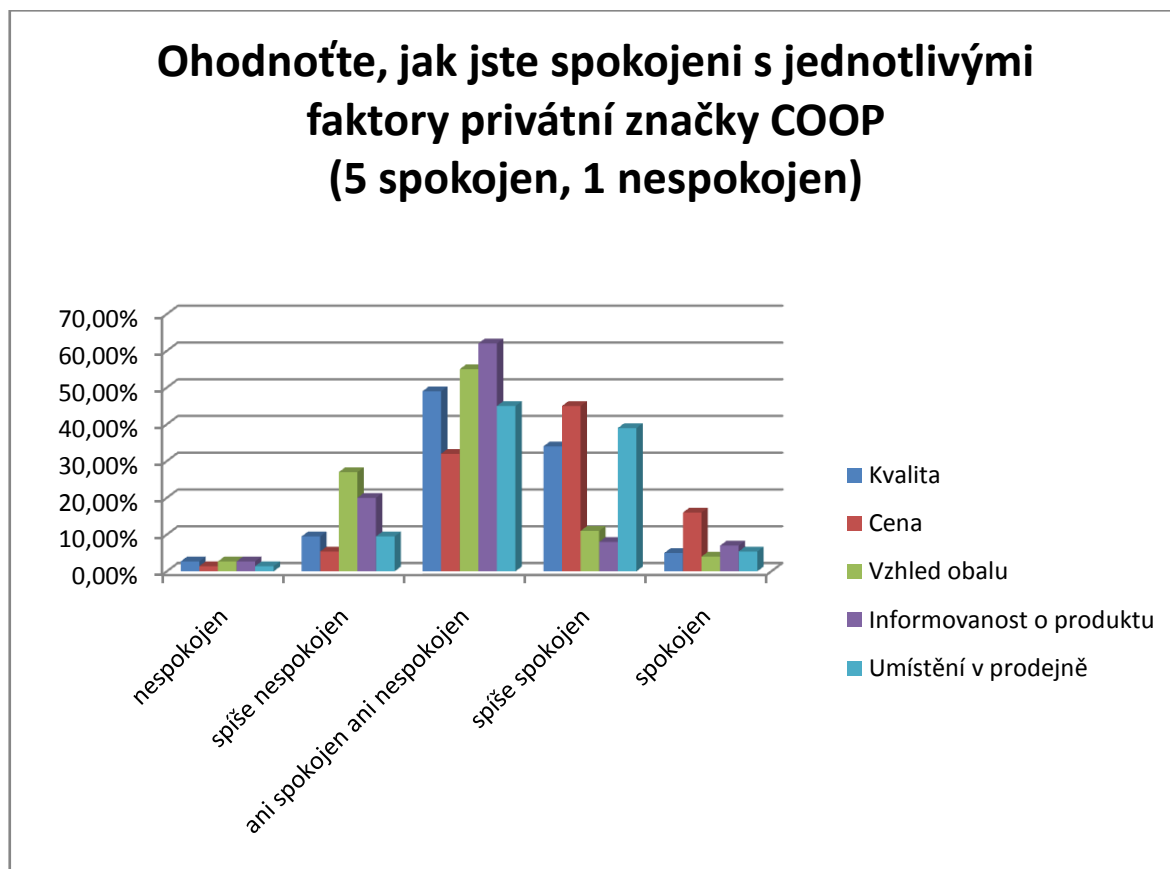
## 12.7 Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory značky AVE



Graf 10 Hodnocení výrobků AVE (vlastní zpracování)

Ze sesbíraných dotazníků jsme se dozvěděli, že 55% respondentů uvedlo, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni s kvalitou výrobků AVE. Pátá hypotéza předpokládala, že více jak 50% respondentů bude spokojena nebo spíše spokojena s cenou výrobků AVE. Tato hypotéza byla **přijata**, jelikož 62% respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni anebo spokojeni s cenou produktů AVE. Se vzhledem obalu produktů AVE je většina respondentů (52%) ani spokojena ani nespokojena a 33% respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni, či nespokojeni se vzhledem obalů produktů AVE. S umístěním produktů AVE v prodejnách ENAPO je spíše spokojena, či spokojena větší polovina respondentů.

## 12.8 Spokojenost respondentů s jednotlivými faktory značky COOP



Graf 11 Hodnocení výrobků COOP (vlastní zpracování)

S kvalitou výrobků COOP je spíše spokojeno, či spokojeno 39% respondentů, což je o 12,5% spokojených respondentů více, než u stejné otázky týkající se výrobků AVE. Stejně jako u výrobků AVE je více, jak polovina respondentů spokojena s cenou výrobků COOP. Se vzhledem obalu a informovaností o produkty není ani spokojena ani nespokojena větší polovina respondentů. S umístěním produktů COOP v prodejnách je spíše spokojeno, či spokojeno téměř 45% respondentů.

## 12.9 Oblíbenost tuzemských výrobků



Graf 12 Oblíbenost tuzemských výrobků (vlastní zpracování)

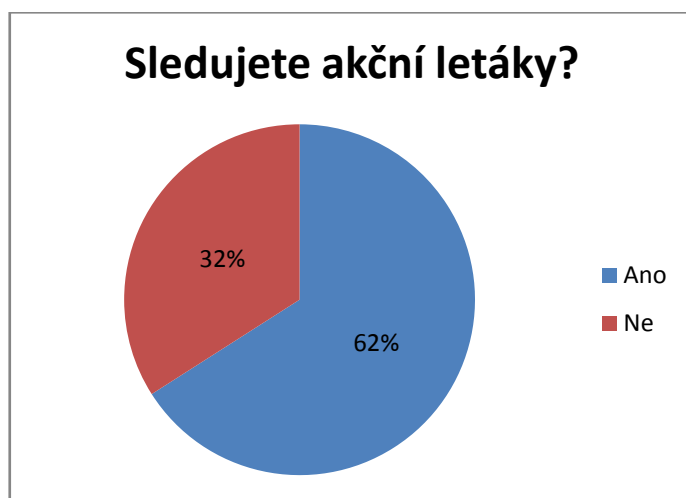
## 12.10 Ochota zákazníků připlatit si za lokální výrobky



Graf 13 Ochota zákazníků připlatit si za lokální výrobky (vlastní zpracování)

Z výsledků dotazníků bylo zjištěno, že většina zákazníků (70%) dává přednost tuzemským výrobkům před zahraničními. Dokonce více než 80% respondentů odpovědělo, že jsou ochotni si připlatit za lokální výrobek. Vzhledem k dosaženým výsledkům byla vyvozena doporučení pro ještě větší zapojení lokálních výrobků, než doposud.

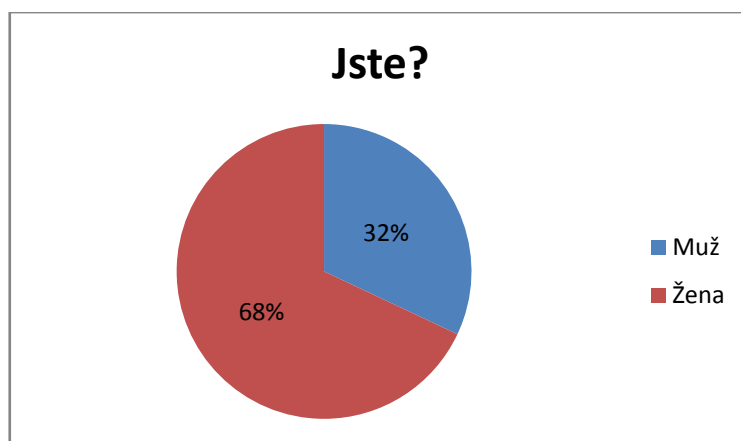
### 12.11 Popularita akčních letáků



Graf 14 Popularita akčních letáků (vlastní zpracování)

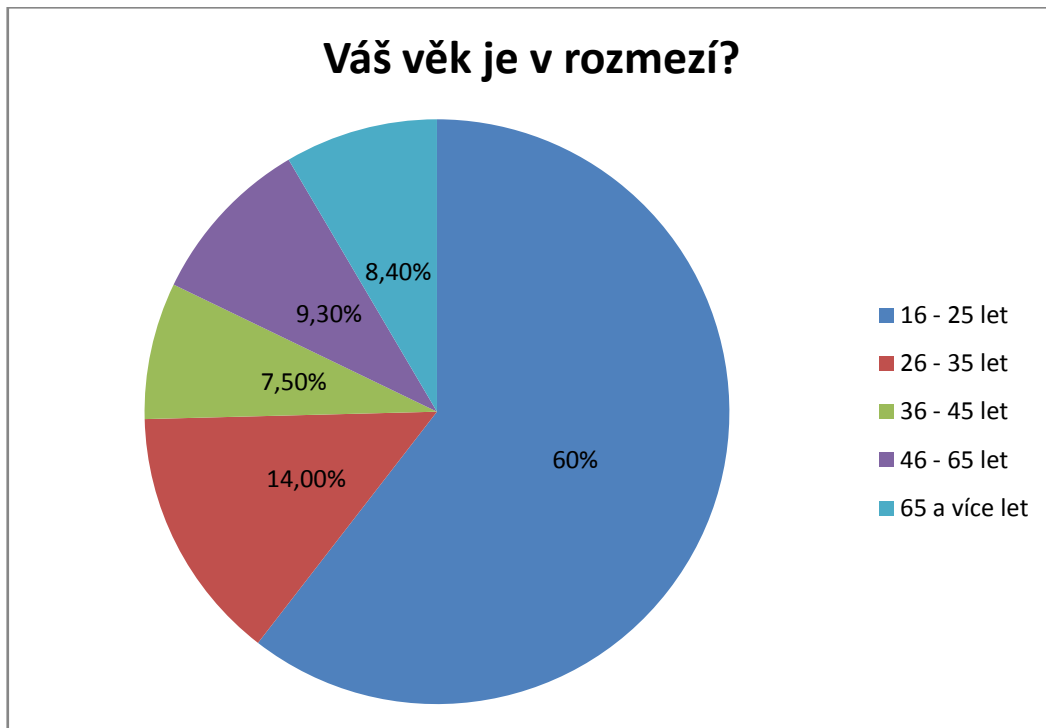
Tato otázka sloužila k zjištění efektivity akčních letáků. Vzhledem k tomu, že 62% respondentů uvedlo, že akční letáky sleduje, prokázalo se, že distribuce akčních letáků je pro společnost prospěšná.

### 12.12 Pohlaví respondentů



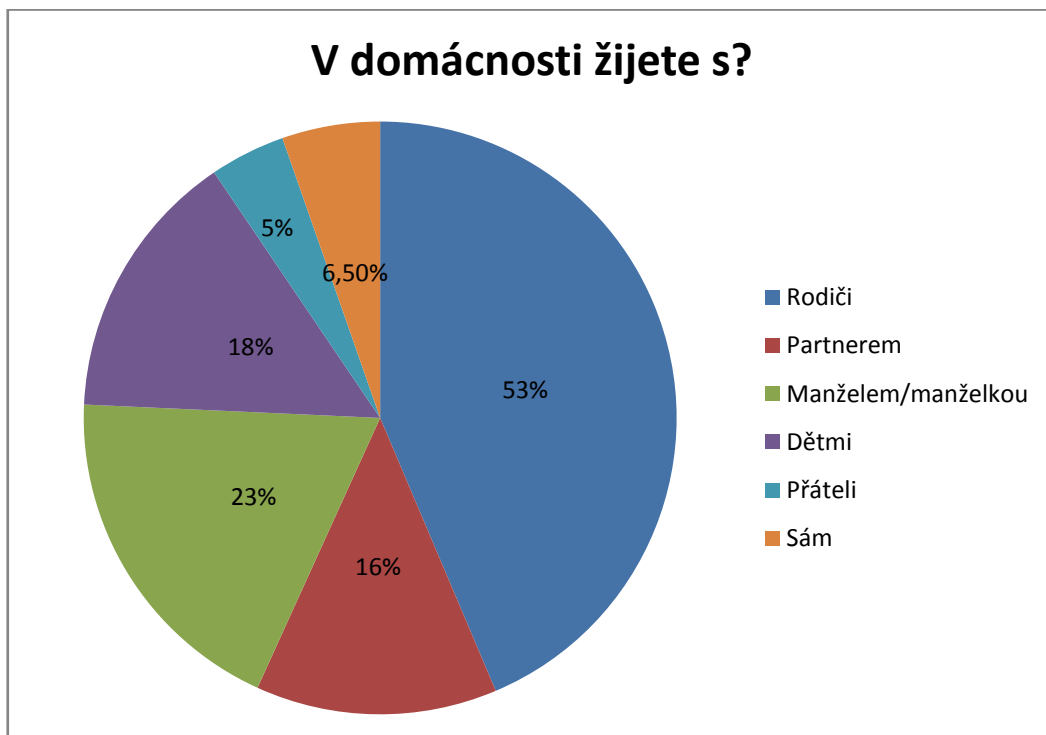
Graf 15 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

### 12.13 Věk respondentů



Graf 16 Věk respondentů (vlastní zpracování)

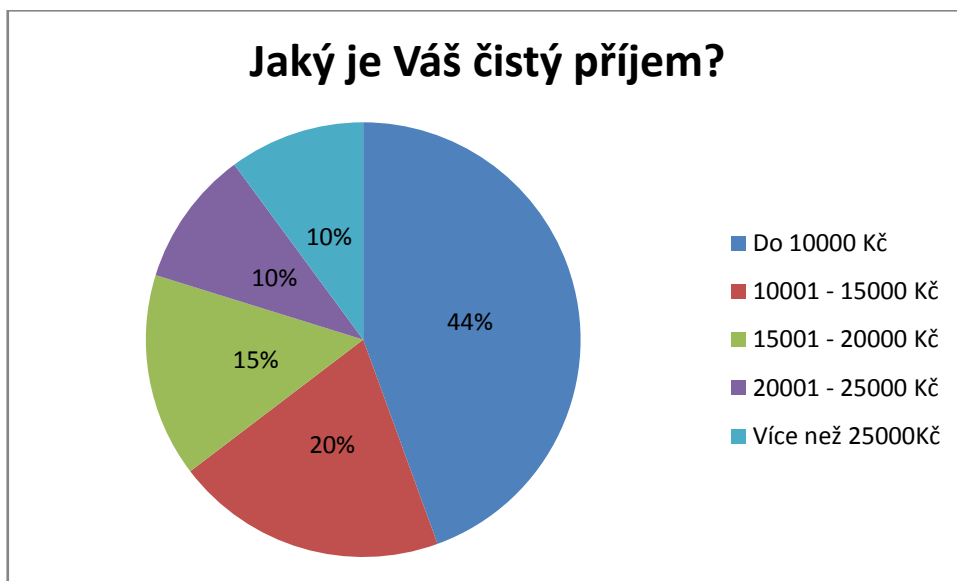
### 12.14 V domácnosti respondenti žijí s



Graf 17 V domácnosti respondenti žijí s (vlastní zpracování)

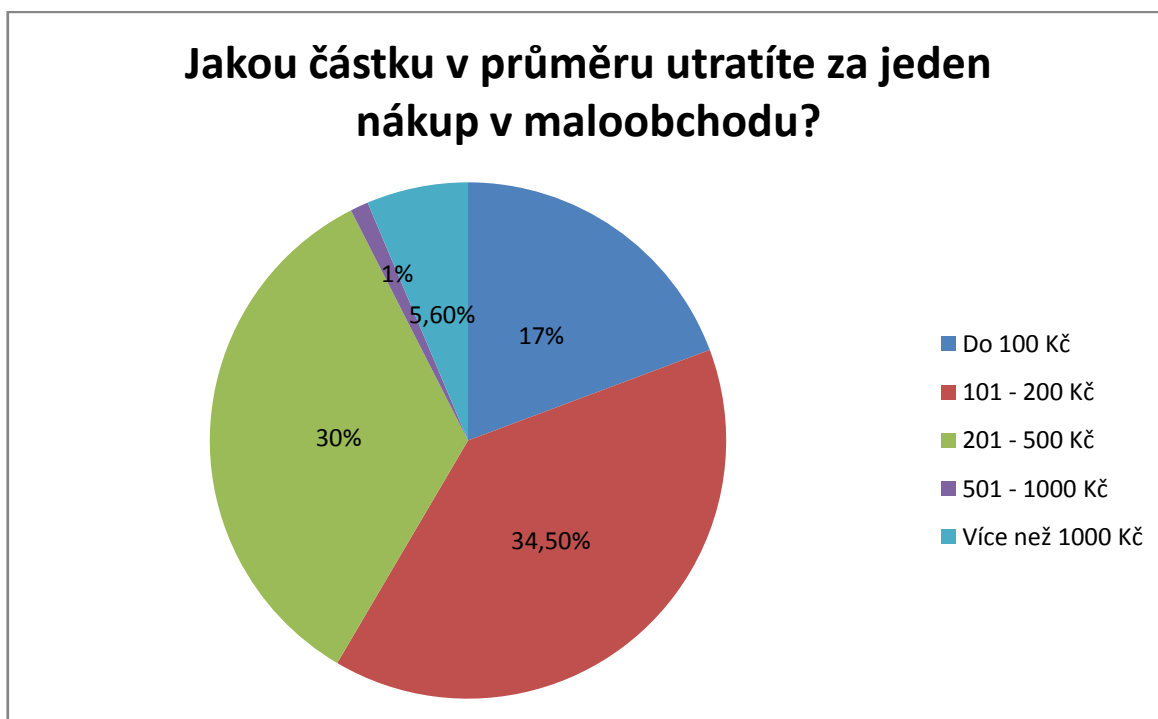


### 12.15 Měsíční příjem respondentů



Graf 18 Čistý příjem respondentů (vlastní zpracování)

### 12.16 Průměrná částka, kterou respondenti utratí za jeden nákup v maloobchodu



Graf 19 Průměrná částka, kterou respondenti utratí za jeden nákup v maloobchodu (vlastní zpracování)

Aby bylo možné si lépe představit testující vzorek respondentů, bylo nutné zjistit pohlaví, věk anebo s kým v domácnosti žijí účastníci marketingového výzkumu. Vzhledem k tomu, že většina dotazníků byla vyplněna přes internet není překvapující, že přes 70% respondentů je v rozmezí věku 16 – 35 let. To také souvisí s tím, že přes 50% účastníků marketingového výzkumu bydlí s rodiči nejčastější příjem, který respondenti uvedli je příjem do 10 000 Kč. Účastníci marketingového výzkumu nejčastěji uvedli (35%), že v průměru utratí za jeden nákup v maloobchodu 101 – 200 Kč, druhou nejčastější odpovědí (30%) bylo možnost 201 – 500 Kč. Pouhých 6% respondentů uvedlo, že v průměru za jeden nákup v maloobchodu utratí více než 500 Kč. To napovídá, že účastníci marketingového výzkumu nejčastěji nakupují v maloobchodech zboží běžné, denní potřeby a na větší nákupy vyražejí spíše do supermarketů.

## 13 SWOT ANALÝZA

Tabulka 13 SWOT analýza (vlastní zpracování)

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozmístění prodejen</li> <li>• Propagace firmy</li> <li>• Dobré povědomí zákazníků o firmě</li> <li>• Kvalifikovaní vedoucí pracovníci</li> <li>• Velké zastoupení lokálních produktů</li> <li>• Produkty vlastní značky</li> <li>• Rozmanitost výrobků</li> <li>• Často osobní kontakt zaměstnanců se zákazníky</li> <li>• Spolupráce s českými dodavateli</li> <li>• Diverzifikace dodavatelů</li> <li>• Ziskové hospodaření</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší cena</li> <li>• Menší výběr produktů oproti supermarketům</li> <li>• Prodejní prostory některých prodejen</li> <li>• Vybavení prodejen</li> <li>• Omezená nabídka luxusnějšího zboží</li> <li>• Špatná komunikace mezi vedením a prodejny</li> <li>• Chybí spolupráce se zahraničím</li> <li>• Minimální působnost v Praze</li> <li>• Některé prodejny nejsou příliš výnosné</li> <li>• Slabší kvalifikace řadových pracovníků</li> <li>• Parkovací místa u prodejen</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ještě větší zapojení lokálních dodavatelů</li> <li>• Nechut lidí nakupovat v supermarketech</li> <li>• Snížení daně z potravin</li> <li>• Zavedení bufetů ENAPO</li> <li>• Vylepšení distribučních cest</li> <li>• Otevření nových prodejen v satelitních městečkách</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otevření nového obchodu stávající konkurence poblíž prodejny ENAPO</li> <li>• Příklad nového konkurenta</li> <li>• Vylidnění vesnic</li> <li>• Stárnutí obyvatelstva</li> <li>• Ekonomická krize</li> <li>• Zvýšení propagační aktivity konkurentů</li> <li>• Spory s dodavateli</li> </ul>

## 13.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

### 13.1.1 Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky ENAPO a.s. patří jejich rozmístění prodejen, což je dáno rozšířenou sítí prodejen po celé České republice. ENAPO a.s. často sídlí přímo v obytných zónách a z toho také těží, jelikož lidé nemusejí jít za nákupem daleko od svého bydliště. Další silnou stránkou firmy je nesporně její propagace. ENAPO je generálním partnerem jednoho z největších filmových festivalů v ČR - Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež Zlínanebo hudebního festivalu Holešovská regata. Mimo to je ENAPO sponzorem Zlínskému hokeji a řady dalších kulturních či dobročinných akcí. Velké zastoupení má firma také v televizní a novinové reklamě. Vzhledem ke svému dlouholetému působení na trhu mají zákazníci dobré povědomí o ENAPU, což je také podporováno komunikací zaměstnanců se zákazníky, se kterými mají často vřelý vztah, zejména na menších prodejních místech. Další silnou stránkou firmy je relativně široký sortiment nabízeného zboží. Ten je často lokálního původu, na což zákazníci reagují pozitivně. Mezi silné stránky firmy lze také zařadit privátní značky podniku, vysokou kvalifikaci vedoucích pracovníků, diverzifikaci dodavatelů, spolupráci s českými dodavateli a v neposlední řadě také ziskové hospodaření podniku.

### 13.1.2 Slabé stránky

Mezi zásadní slabé stránky podniku patří vyšší cena vůči supermarketům. Přestože ENAPO má široký sortiment s nabídkou produktů se supermarketům nemůže rovnat, s tím souvisí např. slabá nabídka luxusního zboží. Slabou stránkou společnosti je také to, že některé prodejny sídlí ve starých prodejních prostorech a navíc zaostávají ve vybavení. Mezi slabé stránky můžeme zařadit také horší komunikaci mezi vedením a jednotlivými prodejny, kdy vedení často nemá přehled o prodejních místech a nutí je odebírat určité množství produktů, které např. menší prodejny nejsou schopny prodat, což vede k velkým odpisům a také k horšímu hospodaření některých prodejen. Mezi slabé stránky můžeme zařadit i kratší otevírací dobu, než má mnohá konkurence, nižší kvalifikaci řadových zaměstnanců a nebo to, že ENAPO působí jen velmi málo v hlavním městě Praze a neobchoduje téměř se zahraničními dodavateli.

### 13.1.3 Příležitosti

Vzhledem k tomu, že oblíbenost lokálních produktů neustále roste, nabízí se příležitost pro ENAPO pro ještě větší spolupráci s lokálními dodavateli. Mezi další příležitosti patří také to, že v posledních letech roste u některých zákazníků nechuť nakupovat ve velkých supermarketech a raději podpoří menší pro ně známé obchodníky. Jako další příležitost se jeví také otevření nových prodejen v tzv. satelitních městečkách. Úplně novou příležitostí by mohlo být rozšíření podniku formou bufetů, to se osvědčilo např. na Zlínském hokejovém stadionu. ENAPO by mohlo tyto bufety otevřít např. ve školách nebo sezónně na festivalech. Mezi příležitostmi můžeme také zařadit vylepšení distribučních cest anebo potenciální snížení daně na potraviny.

### 13.1.4 Hrozby

Mezi prvotní hrozby patří vstup nového konkurenta na trh. Další zásadní hrozbou pro ENAPO je otevření prodejny konkurenta poblíž prodejny ENAPO. Jelikož má společnost mnoho prodejen na vesnicích po celé ČR je velkou hrozbou postupné vylidňování vesnic. Další hrozbou může být i stárnutí obyvatelstva, kdy do ENAPA často chodí nakupovat stálí, ale zároveň starší zákazníci a mladí je nenahrazují. Aktuální hrozbou jsou také vlivy počasí, které mají za následek zdražení potravin a s tím přímo souvisí slabší poptávka po nich. ENAPO se může dostat do potíží s dodavateli, kteří si budou snažit vybudovat lepší pozici, Dalšími hrozbami může být ekonomická krize, která by vedla k většímu šetření obyvatelstva anebo zásadní propagace konkurenčních podniků, kteří by ENAPU přetáhli zákazníky.

## 14 PEST ANALÝZA

### 14.1.1 Politické faktory

- Forma a stabilita vlády
- Daňové změny
- Bezpečnostní vyhlášky
- Hygienické normy
- Evropská nařízení
- Evropský postoj vůči Rusku

Nestabilní politická situace uvádí vedení společnosti do nejistoty, protože se každá nová vláda snaží prosadit své zákony, které jsou často naprosto odlišné od zákonů předchozí vlády. Výše daní zase výrazně ovlivňuje hospodářský výsledek každého podniku. ENAPO ovlivňují také bezpečnostní vyhlášky a hygienické normy, podle kterých se musejí zaměstnanci podniku řídit, jinak firmě hrozí pokuty. Mezi politické faktory lze také zařadit evropská nařízení, jako příklad, který se týká potravinářského maloobchodu, můžeme uvést zákaz používání názvu rum u českého alkoholického nápoje. Namísto tohoto označení musí být ne etiketě alkoholu napsáno „tuzemák“. Dalším politickým faktorem je evropský postoj vůči Rusku, kde může dojít k omezení dodávky zemního plynu a ropy ze strany Ruska, a tak by se v delším časovém horizontu prodražil provoz jednotlivých provozoven.

### 14.1.2 Ekonomické faktory

- Inflace
- Růst HDP
- Měnové intervence
- Úrokové sazby

Mezi základní ekonomické faktory patří inflace, která je v současnosti na nízké úrovni, což negativně ovlivňuje ziskovost podniku. Dalším ekonomickým faktorem je růst HDP, který se odráží mj. ve větší spotřebě domácnosti. Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnik patří měnové intervence ČNB, což vede k tomu, že nákupy produktů ze zahraničí se ENAPU prodraží. Dalším ekonomickým faktorem jsou úrokové sazby. Pokud úrokové

sazby klesnou, společnost se levněji dostane k cizím zdrojům a může levněji investovat např. do rekonstrukcí prodejen.

### 14.1.3 Sociální faktory

- Nezaměstnanost
- Životní úroveň
- Ochrana životního prostředí
- Vzdělanost
- Zdravotní péče
- Minimální mzda

V současnosti je relativně nízká úroveň nezaměstnanosti, a to pro společnost ENAPO znamená ztížení situace, pokud hledá nové zaměstnance. Aby firma potencionálního uchazeče oslovila musí mu nabídnout odpovídající mzdové ohodnocení. Rostoucí životní úroveň obyvatelstva zase souvisí s poptávkou po kvalitnějším zboží anebo větší spotřebě domácností. S ochranou životního prostředí souvisí např. sběr starých baterií na prodejnách, ale také výkup starých pивních lahví. Mezi sociální faktory také patří lepší zdravotní péče, díky které dosahují pracovníci lepších pracovních výsledků. Zvyšování produktivity také souvisí s neustálým vzděláváním zaměstnanců na vyšších pozicích. Mezi sociální faktory, které ovlivňují ENAPO můžeme také zařadit zvyšování minimální mzdy, jelikož brigádníci společnosti mají často tuto minimální mzdu, a tak díky jejímu zvýšení jsou zvyšovány náklady společnosti.

### 14.1.4 Technologické faktory

- Infrastruktura
- Technologie
- Obchodování přes internet

Mezi technologické faktory patří vylepšování infrastruktury, díky čemuž se zboží rychleji dostane do jednotlivých prodejen. Mezi technologické faktory lze také zařadit užívání lepších technologií pro uchování potravin. Množství uskutečněných nákupů přes internet se neustále zvyšuje, ale společnost ENAPO této cesty obchodování zatím moc nevyužívá, výjimkou je prodej textilních produktů privátní značky Ríša.

Tabulka 14 PEST analýza (vlastní zpracování)

	Faktory	Trend	Dopad	Důležitost
Politické faktory	Forma a stabilita vlády	Stabilní	Časté změny vlád způsobují nejistotu v podnikání	4
	Daňové změny	Stabilní	Možná úspora nákladů	3
	Bezpečnostní vyhlášky	Stabilní	Potřeba zajistit zaměstnanci bezpečné pracovní prostředí	2
	Hygienické normy	Stabilní	Uchovávání a manipulace s potravinami	4
	Evropská nařízení	Stabilní	Nutnost dodržovat evropské vyhlášky	2
	Evropský postoj vůči Rusku	Nestabilní	Zdražení provozu prodejen kvůli dražším energiím	1
Ekonomické faktory	Inflace	Mírně klesající	U základních potravin neovlivňuje poptávku	2
	Růst HDP	Mírně rostoucí	Ovlivňuje poptávku po zboží	3
	Měnové intervence	Stabilní	Dražší nákup od zahraničních dodavatelů	2
	Úrokové sazby	Stabilní	Levnější úvěry	2
Sociální faktory	Nezaměstnanost	Mírně klesající	Větší nároky potencialních uchazečů	2
	Životní úroveň	Rostoucí	Větší poptávka po luxusnějším zboží, vyšší spotřeba domácností	3
	Ochrana životního prostředí	Rostoucí	Zájem o produkty neškodící přírodě	2
	Vzdělanost	Rostoucí	Dostatek kvalifikovaných pracovníků	3
	Zdravotní péče	Rostoucí	Lepší produktivita pracovníků	2
	Minimální mzda	Rostoucí	Vyšší náklady na platy zaměstnanců	2



Technologické faktory	Infrastruktura	Rostoucí	Lepší zásobování prodejen	4
	Technologie	Rostoucí	Úspory z provozu	3
	Obchodování přes internet	Rostoucí	Rozšíření nabídky produktů přes internet	1

## 15 NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Management firmy ENAPO musí vynaložit veškerou energii k upevnění a vylepšení pozice na trhu, aby podnik uspěl v konkurenčním prostředí. Aby toho podnik dosáhl, vedení firmy musí určit správnou strategii, která by vedla ke stabilitě a udržitelnosti firmy mezi ostatními konkurenty. Správnou strategii podnik stanoví pouze tehdy, pokud správně analyzuje současný stav vnějšího i vnitřního prostředí a pokud dokáže stanovit negativní příčiny, které vedou k poklesu výkonnosti podniku.

### **Zvýšení tržeb malých prodejen**

Zásadním problémem společnosti ENAPO je stále menší ziskovost menších prodejen. To je způsobeno „vyliďňováním“ vesnic a menších měst a také zejména demografickým vývojem v České republice. Největší tržby dosahují tyto menší prodejny zejména díky starším občanům, kteří ale postupně vymírají a noví zákazníci nepřicházejí. Pokud chce ENAPO i nadále tyto prodejny provozovat musí nalákat tyto mladší zákazníky. Jedním z kroků, jak toho docílit je zlepšení situace pro parkování. Tyto prodejny mají malé parkoviště, často dokonce žádné a zákazníci dnes nejčastěji jezdí nakupovat automobilem. Mladší zákaznící by ENAPO mohlo přivést díky reklamním akcím, jako např. rodinný den.

Pokud se ENAPU nepodaří přivést mladší zákaznící bude muset tyto menší provozovny uzavřít.

### **Větší zapojení lokálních výrobků**

V dotazníkovém šetření odpovědělo až 80% respondentů, že jsou ochotni si připlatit za lokální výrobek. I když ENAPO i v dnešní době nabízí poměrně velké množství lokálních výrobků např. uzeniny vyplatilo by se ještě větší zapojení těchto výrobků. Nabízí se prodej domácího medu, místní zeleniny a ovoce, popř. místní mléčné výrobky. Tím by se ENAPO odlišilo od svých konkurentů a získalo konkurenční výhodu.

### **Zvýšení povědomí o privátních značkách ENAPO**

Podle dotazníkového šetření zná pouze 37% respondentů produkty privátních značek ENAPO. Na druhou stranu privátní značku konkurenčního maloobchodu COOP zná, až

63% . To značí slabou propagaci privátních značek ENAPO. Celkový marketing společnosti je na slušné úrovni, ale bylo by vhodné doporučit větší zaměření se na propagaci svých privátních značek. Určitě dobrou cestou je propagace vlastního piva Delegát ze Zámeckého pivovaru Břeclav, které se prodává na akcích, kde je ENAPO sponzorem – Zlínský filmový festival dětí a mládeže, Holešovská regata, Rock for people.

### **Více bufetů ENAPO**

Jako možná příležitost se jeví otevření bufetů ENAPO. Nebyla by to úplná novinka. V současné době bufety ENAPO úspěšně fungují na Zlínském hokejovém stadionu, kde se kromě piva prodávají také uzeniny, nealkoholické nápoje a slané výrobky. Kromě bufetů na hokejovém stadionu ENAPO otevírá stánky na různých akcích, které sponzoruje. To značí, že se tento projekt projevil jako úspěšný. ENAPO by mohlo navázat spolupráci například se školami, kde by provozovalo tyto bufety.

### **Zvýšení rentability tržeb a celkové rentability**

Na základě ekonomických ukazatelů se prokázalo, že ENAPO dosahuje slabé rentability, jak tržeb, tak i celkové rentability. Rentabilita těchto ukazatelů navíc v posledních letech klesala. Je to problém, opět zejména menších prodejen. Protože menší prodejny převládají v portfoliu společnosti, tak se tyto výsledky přenášejí do celkového hospodaření společnosti. Řešením je zvýšení tržeb menších prodejen anebo uzavření těchto málo ziskových popř. neziskových prodejen. Další možností, jak zvýšit rentabilitu je uzavření výhodnějších smluv s dodavateli. Zvýšení rentability může podnik dosáhnout lepší efektivností prodeje (snížením odpisů), aby to společnost ENAPO splňovala musí zefektivnit komunikaci mezi vedením společnosti a jednotlivými vedoucími prodejen. Vedení společnosti zadává minimální odběr daného zboží, které musí jednotlivé prodejny odebrat a ty pak ve skutečnosti nejsou schopné toto zboží prodat, což vede k velkým odpisům. Řešením je větší pravomoc pro jednotlivé vedoucí prodejen při odběru zboží.

Pro vylepšení konkurenčního postavení by se společnost ENAPO OBCHODNÍ a.s. měla snažit udržet a vylepšit své silné stránky, které byly popsány ve SWOT analýze. Silnou stránkou firmy ENAPO je rozmístění prodejen, jelikož se prodejny nachází často v těsné blízkosti sídlišť musí se soustředit zejména na zboží denní potřeby a soustředit se na kvalitu a čerstvost tohoto prodáváného zboží. Silnou stránkou je propagace firmy klasickou formou – denní tisk, rozhlas a televize. Naopak na čem musí ENAPO zapracovat je propagace na internetu. Další silnou stránkou ENAPO je dobré povědomí zákazníků o firmě.

Výhodou společnosti je, že je to česká firma, na což dnešní zákazníci slyší. Společnost ENAPO by měla tuto skutečnost zdůrazňovat při svých propagačních akcích a také to, že většina prodávaného zboží pochází z České republiky. Dalším doporučením je zlepšit vybavení prodejen. Například stávající chladicí spotřebiče v mnohých prodejnách ENAPO nevypadají vzhledově dobře, ale zejména jsou energeticky mnohem náročnější, než nové spotřebiče. Mezi slabé stránky ENAPO patří vyšší cena nabízeného zboží ve srovnání se supermarketky. To je dáno tím, že supermarketky odebírají velké množství zboží a díky tomu si mohou vyjednat výhodnější smlouvy. V tomto případě je těžké pro ENAPO cokoliv změnit, protože pokud by chtěli snížit cenu zboží museli by si snížit marži, což by vedlo s největší pravděpodobností ke snížení zisku, pokud by to nevyvolalo dostatečné zvýšení prodeje daného zboží. Další slabou stránkou je menší výběr produktů oproti supermarketům. Nabízí se možnost proměnit tuto slabou stránku v silnou, a to tím, že ENAPO ještě sníží množství nabízených druhů zboží a naopak se bude specializovat opravdu jen na potraviny, u těch naopak zvýší nabízené množství druhů.

### **Větší důraz na elektronickou reklamu**

Zatímco běžný typ reklamy (televize, noviny, rádio, akční letáky) má ENAPO na slušné úrovni, totéž se nedá říct o reklamě na internetu. V dnešní době, kdy internet používají lidé, jako hlavní zdroj informací, považují nevyužití tohoto media za velkou chybu. Navíc reklama na internetu vyjde výrazně levněji, než v televizi. Firmě bych doporučil větší zapojení internetové reklamy do svého marketingového portfolia. Další možností, jak využít více internet je přímo prodej potravin přes internet. V zahraničí je to dnes běžný trend a i v České republice se objevilo několik maloobchodů, které běžně prodávají potraviny přes internet. Problémem je vysoká finanční náročnost. ENAPO by muselo zřídit nové internetové stránky, zaměstnat nové zaměstnance, kteří by spravovali tyto stránky a dále by tu byl problém s dopravou zboží...

### **Snížení nákladů**

ENAPO za první tři měsíce v roce 2016 už zaplatilo 40% pokut z celkové částky za pokuty za rok 2015. To se dost výrazně projeví na zvýšených nákladech firmy. Tyto vysoké čísla jsou důsledkem častější kontroly České obchodní inspekce. Pokud chce ENAPO snížit náklady na pokuty musí vedení společnosti a také vedoucí jednotlivých prodejen důsledně dbát na to, aby se v prodejnách dodržovali hygienické normy, a tak se vyhnout pokutám. Další možností, jak dlouhodobě snížit náklady je nákup nových, úspornějších elektronic-

kých spotřebičů. V současné době mají některé prodejny k dispozici zastaralé chladicí spotřebiče, které jsou energeticky náročné a podnik tak vynakládá zbytečné náklady na energii.

### **Zvýšení objemů nákupu**

Účastníci dotazníkového šetření uvedli v 17%, že jejich průměrný jeden nákup je v hodnotě do 100 Kč, 35% účastníků marketingového výzkumu uvedlo, jako hodnotu jednoho průměrného nákupu 101 – 200 Kč. To znamená, že téměř 50% zákazníků provede v ENAPU pouze malý nákup. Bylo by dobré přimět zákazníky dělat větší nákupy a to například lepší informovaností o zboží v právě probíhající akci a zajistit dostatečné množství zboží na prodejnách, které se v této akci nachází. Tím, že se objedná méně zboží, než je skutečná poptávka se ENAPO zbytečně připravuje o větší zisk. Další možností, jak zvýšit objem nákupů je zavedení rozhlasu v prodejnách, ten by zajistil, aby si zákazníci více všimli zboží a stalo se pro ně lákavější. Další možnosti, jak zvýšit objem nákupů, ale také, jak přilákat nové zákazníky je zavedení věrnostního programu. Tento věrnostní program by mohl spočívat v tom, že za každých utracených 100 Kč by zákazník obdržel 1 bod, který by byl započítán na věrnostní kartu. Až by zákazník nasbíral určité množství věrnostních bodů mohl by nakoupit některé zboží za zvýhodněnou cenu anebo by obdržel dárek.

Firmu ENAPO lze zhodnotit i přes určité nedostatky, jako úspěšnou a konkurenceschopnou.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat maloobchod ENAPO, zjistit a vyhodnotit jeho konkurenceschopnost oproti ostatním maloobchodům a navrhnout doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Teoretická část bakalářské práce se zabývala průzkumem knižních zdrojů, díky kterým jsem se dokázal lépe orientovat v problematice konkurence a konkurenceschopnosti. Další částí teoretické části byl popis jednotlivých analýz (SWOT analýza, PEST analýza), které byly následně aplikovány v praktické části. V závěru teoretické části je shrnuto několik zásadních pojmů týkající se této problematiky.

V praktické části byla na úvod představena společnost ENAPO OBCHODNÍ a.s. Další část praktické části již přímo uplatňuje zpracované informace z teoretické části práce. Z rozvahy a výsledků hospodaření byla vybrána ekonomická data společnosti, ale také jejich nejbližších konkurentů. Z dosažených dat bylo například zjištěno, že ENAPO dosahuje slabých výsledků rentability tržeb a celkové rentability v porovnání s nejbližšími konkurenty – Hruška a COOP HB. Naopak slušných výsledků vůči svým konkurentům dosahuje v obratovosti aktiv a v době obratu zásob. Abychom dokázali analyzovat konkurenceschopnost společnosti, bylo vytvořeno dotazníkové šetření. Dotazník měl formu jak tištěnou, tak elektronickou a celkově bylo vybráno 107 kusů dotazníků. Po sesbírání dat, následovalo zpracování a vyhodnocení výsledků. Z dotazníkového šetření bylo například zjištěno, že většina z dotazovaných respondentů navštěvuje konkurenční společnost COOP, což přímo souvisí, podle dosažených dat, s tím, že se tento maloobchod nachází nejbližže jejich bydlišti. Většina respondentů označila kvalitu za nejdůležitější faktor při nákupu potravin. Naopak vzhled obalu je pro většinu respondentů málo důležitý faktor. Co lze považovat za mírné překvapení je to, že většina respondentů odpověděla, že cena není pro ně nejdůležitější faktor. Největší část (39%) respondentů uvedla, že je cena pro ně spíše důležitá a „pouze“ 25% respondentů uvedlo, že je cena pro ně nejdůležitějším faktorem. Z dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že je slabé povědomí o privátních značkách ENAPO. Ti zákazníci, kteří znají privátní značku AVE hodnotí jeho kvalitu převážně jako průměrnou a s cenou výrobků AVE je většina zákazníků spíše spokojena.

V praktické části byly přijaty, či zamítnuty hypotézy, které byly stanovené na začátku bakalářské práce.

První hypotéza předpokládala, že více jak 80% respondentů nakupuje v maloobchodech alespoň jednou týdně – hypotéza byla **zamítnuta**.

Druhá hypotéza předpokládala, že více jak 80% respondentů nejčastěji nakupuje v maloobchodu, který je nejbližší jejich bydlišti – hypotéza byla **přijata**.

Třetí hypotéza předpokládala, že pro více jak 40% respondentů je cena nejdůležitějším faktorem – hypotéza byla **zamítnuta**.

Čtvrtá hypotéza předpokládala, že více jak 50% respondentů zná výrobky pod vlastní značkou obchodu ENAPO – hypotéza byla **zamítnuta**.

Pátá hypotéza předpokládala, že více jak 50% respondentů bude spokojena nebo spíše spokojena s cenou výrobků AVE – hypotéza byla **přijata**.

Praktická část dále obsahuje SWOT analýzu a PEST analýzu. Závěr praktické části obsahuje návrhy opatření na zvýšení konkurenceschopnosti ENAPO a.s., které vycházely ze SWOT a PEST analýzy a také z dotazníkového šetření.

Hlavní snahou při vypracování této práce bylo především poskytnout firmě nové poznatky a také návrhy na zlepšení jejího konkurenčního postavení. Věřím, že tato bakalářská práce přinese společnosti ENAPO OBCHODNÍ a.s. uspokojení a užitek.

Přeji společnosti ENAPO hodně štěstí a mnoho spokojených zákazníků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.\nl{ }
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. ISBN 80-86031-35-7.\nl{ }
- HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.\nl{ }
- HOLMAN, Robert. Ekonomie. 4. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-891-6.\nl{ }
- HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 8024704471.\nl{ }
- JIRÁSEK, Jaroslav. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 189 s. ISBN 80-86419-46-0.\nl{ }
- KISLINGEROVÁ, Eva. Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.\nl{ }
- KOTLER, Philip. Marketing management: analýza plánování, využití, kontrola. Vyd. 1. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-7169-600-5.\nl{ }
- MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.\nl{ }
- PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 8085605120.\nl{ }
- ŘEZANKOVÁ, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření. 3., aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-062-1.\nl{ }
- SADLER, Philip. Strategic management. 2nd ed. London: Kogan Page, c2003, 272 s. ISBN 0749439386.\nl{ }
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071793671.\nl{ }

**Elektronické zdroje**

- Rosa market [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>
- ENAPO [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: <http://www.enapo.cz/>



Oficiální server českého soudnictví [online]. [cit. 2016-04-06]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Pět sil určujících přitažlivost trhu (Porter, 1993, s. 23).....	13
Obr. 2 Bariéry vstupu do odvětví a jeho rentabilita (Kotler, 1998, s. 208) .....	14
Obr. 3 Monopolistická konkurence v krátkém a dlouhém období (Holman, 2005, s. 141).....	18
Obr. 4 Monopol (Holman, 2005, s. 193) .....	20
Obr. 5 Konkurenční typologie dle rozsahu působení konkurentů (Čichovský, 2002, s. 163).....	24
Obr. 6 BCG matice (Bartes, 2011, s. 29).....	30
Obr. 7 SWOT analýza (Bartes, 2011, s. 26) .....	32
Obr. 8 Logo ENAPO a.s. (Zdroj: ENAPO [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.enapo.cz/">http://www.enapo.cz/</a> ) .....	39

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013 – 2015 (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.rosamarket.cz/">http://www.rosamarket.cz/</a> ).....	43
Tabulka 2 Vývoj počtu prodejen ENAPO (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.rosamarket.cz/">http://www.rosamarket.cz/</a> ) .....	44
Tabulka 3 Vývoj počtu prodejen PRAMEN (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.rosamarket.cz/">http://www.rosamarket.cz/</a> ) .....	45
Tabulka 4 Ekonomické ukazatele ENAPO (Zdroj Výroční zpráva Rosa market) .....	50
Tabulka 5 Ekonomické ukazatele Hruška (Zdroj Výroční zpráva Hruška).....	50
Tabulka 6 Ekonomické ukazatele COOP HB (Zdroj Výroční zpráva COOP HB) .....	51
Tabulka 7 Rentabilita ENAPO (Zdroj Výroční zpráva Rosa market) .....	52
Tabulka 8 Rentabilita Hruška (Zdroj Výroční zpráva Hruška) .....	52
Tabulka 9 Rentabilita COOP HB (Zdroj Výroční zpráva COOP HB) .....	52
Tabulka 10 Aktiva ENAPO a jejich obratovost (Zdroj Výroční zpráva Rosa market) .....	53
Tabulka 11 Aktiva Hruška a jejich obratovost (Zdroj Výroční zpráva Hruška) .....	53
Tabulka 12 Aktiva COOP HB a jejich obratovost (Zdroj výroční zpráva COOP HB) .....	54
Tabulka 13 SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	67
Tabulka 14 PEST analýza (vlastní zpracování) .....	72

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.rosamarket.cz/">http://www.rosamarket.cz/</a> ) .....	43
Graf 2 Vývoj počtu prodejen ENAPO (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.rosamarket.cz/">http://www.rosamarket.cz/</a> ) .....	45
Graf 3 Vývoj počtu prodejen PRAMEN (Zdroj Rosa market [online]. [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: <a href="http://www.rosamarket.cz/">http://www.rosamarket.cz/</a> ) .....	46
Graf 4 Četnost nákupů v maloobchodech (vlastní zpracování) .....	56
Graf 5 Nejčastěji navštěvovaný maloobchod (vlastní zpracování) .....	57
Graf 6 Maloobchod, který se nachází nejbližší bydliště respondentů (vlastní zpracování) .....	57
Graf 7 Povědomí o výrobcích pod vlastní značkou ENAPO (vlastní zpracování) .....	58
Graf 8 Povědomí o výrobcích pod vlastní značkou COOP (vlastní zpracování) .....	58
Graf 9 Nejdůležitější faktory při nákupu v maloobchodu (vlastní zpracování) .....	59
Graf 10 Hodnocení výrobků AVE (vlastní zpracování) .....	60
Graf 11 Hodnocení výrobků COOP (vlastní zpracování) .....	61
Graf 12 Oblíbenost tuzemských výrobků (vlastní zpracování) .....	62
Graf 13 Ochota zákazníků připlatit si za lokální výrobky (vlastní zpracování) .....	62
Graf 14 Popularita akčních letáků (vlastní zpracování) .....	63
Graf 15 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....	63
Graf 16 Věk respondentů (vlastní zpracování) .....	64
Graf 17 V domácnosti respondenti žijí s (vlastní zpracování) .....	64
Graf 18 Čistý příjem respondentů (vlastní zpracování) .....	65
Graf 19 Průměrná částka, kterou respondenti utratí za jeden nákup v maloobchodu (vlastní zpracování) .....	65

## SEZNAM PŘÍLOH

**P I:** Dotazník

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Jmenuji se Jiří Novotný a jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati, fakulty managementu a ekonomiky, obor management a ekonomika v podniku.

Díky tomu, že vyplníte tento dotazník, získám podklady pro praktickou část bp, která se týká analýzy konkurenční schopnosti menších potravinářských obchodů.

Tento dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více, jak 5 minut.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

1 Jak často nakupujete v maloobchodech?

- Vícekrát za týden
- 1 x za týden
- 1 x za měsíc

2 Který z následujících maloobchodů navštěvujete nejčastěji?

- COOP
- Hruška
- ENAPO

3 Který z následujících obchodů se nachází nejbliže Vašemu bydlišti?

- COOP
- Hruška
- ENAPO

4 Znáte výrobky pod vlastní značkou obchodů ENAPO (AVE, Ríša, Exclusive of Nature, Delegát)?

- Ano
- Ne

5 Znáte výrobky pod vlastní značkou obchodů COOP (COOP Klasik, COOP Premium, COOP Quality standard)?

- Ano
- Ne

6 Seřad'te, jak jsou pro Vás významné následující faktory při nákupu výrobků. ( 5 nejdůležitější, 1 nejméně důležitá)

Kvalita	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Vzhled obalu	1	2	3	4	5
Informovanost o produktu	1	2	3	4	5
Umístění v prodejně	1	2	3	4	5
Doporučení produktu	1	2	3	4	5

7 Ohodnořte, jak jste spokojeni s jednotlivými faktory privátní značky AVE? ( 5 spokojen, 4 spíše spokojen, 3 ani spokojen ani nespokojen, 2 spíše nespokojen, 1 nespokojen )

Kvalita	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Vzhled obalu	1	2	3	4	5
Informovanost o produktu	1	2	3	4	5
Umístění v prodejně	1	2	3	4	5

8 Ohodnořte, jak jste spokojeni s jednotlivými faktory privátních značek COOP Klasik) ( 5 spokojen, 4 spíše spokojen, 3 ani spokojen ani nespokojen, 2 spíše nespokojen, 1 nespokojen )

Kvalita	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Vzhled obalu	1	2	3	4	5
Informovanost o produktu	1	2	3	4	5
Umístění v prodejně	1	2	3	4	5

9 Dáváte přednost tuzemským výrobkům před zahraničními?

- Ano
- Ne

10 Jste ochotni si připlatit za lokální výrobek?

- Ano
- Ne

11 Sledujete akční letáky?

- Ano
- Ne

12 Jste ?

- Muř
- Žena

13 Váš věk je v rozmezí?

- 16 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 65 let
- 65 a více let

14 V domácnosti žijete s ?

- Rodiči
- Partnerem
- Manželem/manželkou
- Děťmi
- Přáteli
- Sám

15 Jaký je Váš čistý měsíční příjem

- Do 10000 Kč
- 10 001 – 15000 Kč
- 15 001 – 20000 Kč
- 20 001 – 25000 Kč
- Více než 25 000 Kč

16 Jakou částku v průměru utratíte za jeden nákup v maloobchodu?

- Do 100 Kč
- 101 – 200 Kč
- 201 – 500 Kč
- 501 – 1000 Kč
- Více než 1000 Kč