

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Hodnocení konkurenceschopnosti
vybrané společnosti**

Bc. Monika Odstrčilová

**Diplomová práce
2013**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Odstrčilová**
Osobní číslo: **E11529**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza současného stavu, hodnocení konkurenceschopnosti podniku vybranými metodami a návrhy k optimalizaci.

Konkurenceschopnost - vymezení základních pojmů a metody hodnocení

Charakteristika vybrané společnosti


Hodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti

Zhodnocení, návrhy


Seznam použité literatury

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. Finanční analýza: Krok za krokem. Praha: C. H. Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.
KOŽENÁ, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
JIRÁSEK, J. A. Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
PORTER, M. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
PORTER, M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 24. října 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 24. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Bc. Monika Odstrčilová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Děkuji také panu Stanislavu Vodičkovi, řediteli společnosti Qanto CZ, s. r. o., za poskytnutí informací důležitých pro tuto práci. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a svému příteli za podporu, trpělivost a oporu, kterou mi poskytovali během celého mého vysokoškolského studia.

ANOTACE

Tato práce bude hodnotit konkurenceschopnost společnosti Qanto CZ, s. r. o. V teoretické části bude zpracována odborná literatura zabývající se danou problematikou. V praktické části budou aplikovány zvolené metody hodnocení konkurenceschopnosti. Zároveň budou navržena opatření k optimalizaci současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenceschopnost, SWOT analýza, benchmarking, finanční analýza, Porterova teorie konkurenčních sil

TITLE

Evaluating of competitiveness of choosen company

ANNOTATION

This diploma thesis will evaluate the competitiveness of the company Qanto CZ, s. r. o. At the theoretical part, specialized literature will be processed there. The practical part involves the application of selected methods for the assessment of competitiveness. There will be also proposed measures for optimizing the current situation.

KEYWORDS

Competitiveness, SWOT analysis, benchmarking, financial analysis, Porter's theory of competitive forces

OBSAH

ÚVOD	- 10 -
1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	- 11 -
2 TYPY KONKURENCE	- 12 -
2.1 KONKURENCE PODLE ROZSAHU PŮSOBNÍ KONKURENTŮ	- 12 -
2.2 KONKURENCE CENOVÁ A NECENOVÁ.....	- 12 -
3 SWOT ANALÝZA	- 14 -
4 BENCHMARKING.....	- 17 -
4.1 BENCHMARKING VÝKONOVÝ	- 17 -
4.2 BENCHMARKING FUNKCIONÁLNÍ.....	- 18 -
4.3 PROCESNÍ BENCHMARKING	- 18 -
4.4 BENCHMARKING INTERNÍ A EXTERNÍ.....	- 19 -
4.5 ZDROJE PRO BENCHMARKING	- 19 -
5 FINANČNÍ ANALÝZA.....	- 21 -
5.1 ANALÝZA POMĚROVÝMI UKAZATELI	- 21 -
5.1.1 Ukazatele likvidity	- 22 -
5.1.1 Ukazatele aktivity	- 23 -
5.1.2 Ukazatele zadluženosti (finanční páky).....	- 24 -
5.1.1 Ukazatele rentability.....	- 24 -
5.2 MODELY PREDIKCE.....	- 25 -
5.2.1 Altmanův model finančního zdraví	- 25 -
5.2.2 Kralickův Quicktest	- 26 -
5.3 UKAZATEL EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY	- 27 -
6 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL	- 28 -
6.1 OHROŽENÍ ZE STRANY NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM	- 29 -
6.2 INTENZITA SOUPEŘENÍ MEZI STÁVAJÍCÍMI KONKURENTY	- 30 -
6.3 TLAK ZE STRANY NÁHRADNÍCH VÝROBKŮ – SUBSTITUTŮ	- 31 -
6.4 VYJEDNÁVACÍ VLIV ODBĚRATELŮ.....	- 31 -
6.5 VYJEDNÁVACÍ VLIV DODAVATELŮ	- 32 -
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI QANTO CZ S. R. O.....	- 33 -
8 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI QANTO CZ, S. R. O.....	- 35 -
8.1 SILNÉ STRÁNKY.....	- 35 -
8.2 SLABÉ STRÁNKY.....	- 38 -
8.3 PŘÍLEŽITOSTI	- 39 -
8.4 HROZBY.....	- 40 -
8.5 VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	- 41 -
9 VÝKONOVÝ BENCHMARKING	- 43 -
9.1 UKAZATELE LIKVIDITY	- 46 -
9.2 UKAZATELE AKTIVITY	- 49 -
9.3 UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	- 52 -
9.4 UKAZATELE RENTABILITY	- 54 -
9.5 MODELY PREDIKCE FINANČNÍHO ZDRAVÍ.....	- 58 -
9.6 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA.....	- 60 -

10	ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	- 62 -
10.1	POTENCIONÁLNÍ NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY	- 62 -
10.2	KONKURENTI V ODVĚTVÍ	- 62 -
10.3	SUBSTITUTY	- 63 -
10.4	ZÁKAZNÍCI	- 63 -
10.5	DODAVATELÉ	- 64 -
11	ZHODNOCENÍ, NÁVRHY	- 65 -
	ZÁVĚR.....	- 68 -
	POUŽITÁ LITERATURA.....	- 70 -

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklad tabulky pro porovnávání výkonových parametrů	- 18 -
Tabulka 2 Přehled základních skupin poměrových ukazatelů	- 22 -
Tabulka 3 Hodnocení podle nového Altmanova Z-score	- 26 -
Tabulka 4 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu	- 26 -
Tabulka 5 Vyhodnocení SWOT analýzy	- 41 -
Tabulka 6 Srovnání aktiv, počtu zaměstnanců, tržeb, podílu tržeb na trhu a zisku	- 44 -
Tabulka 7 Údaje pro výpočet ukazatelů likvidity	- 46 -
Tabulka 8 Údaje pro výpočet ukazatelů aktivity	- 49 -
Tabulka 9 Obchodní deficit	- 52 -
Tabulka 10 Údaje pro výpočet zadluženosti	- 53 -
Tabulka 11 Údaje pro výpočet ukazatele úrokového krytí	- 54 -
Tabulka 12 Údaje pro výpočet rentability aktiv	- 55 -
Tabulka 13 Údaje pro výpočet rentability vlastního kapitálu	- 56 -
Tabulka 14 Údaje pro výpočet rentability tržeb	- 57 -
Tabulka 15 Údaje pro výpočet Altmanova Z-score	- 58 -
Tabulka 16 Údaje pro výpočet Quicktestu	- 60 -
Tabulka 17 Údaje pro výpočet EVA	- 61 -

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 SWOT matice	- 14 -
Obrázek 2: Diagram SWOT analýzy	- 15 -
Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví	- 28 -
Obrázek 4 Překážky a ziskovost	- 31 -
Obrázek 5 Logo společnosti Qanto CZ, s. r. o.	- 33 -
Obrázek 6 Exklusiv club	- 34 -
Obrázek 7 Rozmístění velkoobchodů Qanto CZ v ČR	- 35 -
Obrázek 8 Rozmístění maloobchodních prodejen Qanto CZ v ČR	- 36 -
Obrázek 9 Pobočky VONET CR, s. r. o.	- 38 -
Obrázek 10 Síť společnosti JIP východočeská	- 43 -

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Tržby na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	- 45 -
Graf 2 Průměrná měsíční hrubá mzda	- 46 -
Graf 3 Hotovostní likvidita	- 47 -
Graf 4 Rychlá likvidita	- 48 -
Graf 5 Běžná likvidita	- 48 -
Graf 6 Obrat zásob	- 50 -
Graf 7 Doba obratu zásob	- 50 -
Graf 8 Doba obratu pohledávek	- 51 -
Graf 9 Doba obratu závazků	- 52 -
Graf 10 Zadluženost	- 53 -
Graf 11 Ukazatel úrokového krytí	- 54 -
Graf 12 Rentabilita aktiv	- 55 -
Graf 13 Rentabilita vlastního kapitálu	- 56 -
Graf 14 Rentabilita tržeb	- 57 -
Graf 15 Altmanovo Z-score	- 59 -
Graf 16 Quicktest	- 59 -

SEZNAM ZKRATEK

APQC	American Productivity & Quality Center
a. s.	Akciová společnost
ASQ	American Society for Quality
CP	Cenné papíry
ČR	Česká republika
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
FO	Fyzická osoba
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
PO	Právnícká osoba
POP	Point of Purchase
POS	Point of Sale
ROA	Return of Assets
ROE	Return of Equity
ROS	Return of Sales
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
WACC	Weighted Average Cost of Capital

ÚVOD

Globalizace je fenomén, který mění tradiční způsoby fungování trhů v jednotlivých zemích. Toto se nevyhýbá ani českému trhu. V současnosti je konkurenceschopnost jedním z nejdůležitějších měřítek životaschopnosti podniku. Společnost musí být schopna uspokojit své zákazníky takovým způsobem, aby si získala a udržela jejich přízeň. Zároveň je však vyvíjen velký tlak na neustálé snižování nákladů. I díky tomuto jsou podniky nuceny hledat cesty jak se stát efektivnějšími a vymanit se ze zástupu svých konkurentů.

Cílem práce je analýza současného stavu, hodnocení konkurenceschopnosti podniku vybranými metodami a návrhy k optimalizaci.

Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části je zpracována odborná literatura zabývající se konkurenceschopností, benchmarkingem a finanční analýzou. Druhá (praktická) část začíná kapitolou sedm, kde je charakterizována společnost Qanto CZ, s. r. o. Dále tato část zahrnuje SWOT analýzu společnosti, výkonový benchmarking, kdy jsou srovnávány vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti Qanto CZ, s. r. o. a konkurenční společnosti JIP východočeská, a. s., Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a zhodnocení současné situace a návrhy.

1 KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenceschopnost v posledních letech nabývá na důležitosti především proto, že trhy přestávají být lokálními a stávají se stále více globálními. Národní společnosti se v dnešní době potýkají s ostrými podmínkami nadnárodních trhů, kde naráží hlavně na oligopolní konkurenci, převahu nabídky nad poptávkou a nutností globalizovat všechny své činnosti. Společnosti musí činit mnoho zásadních změn, které souvisí převážně s posílením úlohy vedení a přechodem od masového trhu spíše na diferencovaný trh. Podniky se těmito kroky snaží utužit své vlastní silné stránky a vytvořit si tak náskok před konkurencí. České podniky bývají v drsné mezinárodní konkurenci často znevýhodněny tím, že u nás dodnes nebyly dostatečně rozvinuty metody vedení konkurenčního boje založené na určení a využívání konkurenční výhody. Strategické vyhlídky českých podniků jsou dosti omezené, protože v současné době není v těchto podnicích problematice určení a soustavného využívání konkurenční výhody věnována patřičná pozornost. [11]

Existuje mnoho definic pojmu konkurenční výhoda. Podle Čichovského se „konkurenční výhoda může vázat na produkt nebo na producenta. Nejčastěji souvisí s parametry, jako jsou cena, finanční systém koupě, jakost, ekologická charakteristika, balení, logistika a doprava, poskytované informace, a další.“ [2, str. 168] Michael Porter ji například definuje takto: „Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“ [11, str. 7]

Českým autorem zabývajícím se konkurenceschopností je J. Jirásek, který uvádí: „přístup ke konkurenční schopnosti je jiný, než na jaký jsme zvyklí. Naši manažeři jsou vysloveně introvertní. Přinášejí si to jako návyk z minulých desetiletí, kdy konkurence neměla velký praktický význam. Vedoucí se obraceli dovnitř podniku, aby odhalovali vnitřní rezervy a potom je mobilizovali. Být konkurenčně zdatný, obstát v ringu mezinárodního trhu, to předpokládá hledět ven, pozorovat celý svět, rozvíjet svůj podnik v kontextu náročných změn, které vyvolávají konkurenční střety.“ [11, str. 11] Jirásek a Porter se shodují, že externí podmínky podnikání mají významný vliv na konkurenceschopnost. Poznání těchto podmínek a jejich aktivní využívání je důležitější, než mobilizace vnitřních schopností podniku. [11]

2 TYPY KONKURENCE

2.1 Konkurence podle rozsahu působení konkurentů

Konkurenci můžeme rozdělit podle rozsahu působení konkurenčních výrobců či poskytovatelů služeb na:

- Globální – při tomto druhu konkurence působí producenti prakticky celosvětově. Globální konkurence postihuje dle míry otevřenosti či uzavřenosti všechny národní tržní prostory i všechna alianční tržní uskupení.
- Alianční – zasahuje jen jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení, která se tvoří účelově jako ekonomická sdružení konkrétních států.
- Národní – jedná se o konkurenci, která působí místně na území konkrétního státu.
- Meziodvětvová – tento druh konkurence představují konkurenti, kteří působí ve více odvětvích současně, a zároveň obsahuje i substituenty jako konkurenty, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví ekonomiky do druhého.
- Odvětvová – zahrnuje všechny konkurenty v rámci jednoho odvětví ekonomiky a v něm se nalézajících trhů.
- Komoditní – v tomto druhu konkurence jsou zahrnuti všichni konkurenti, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné či podobné produkty, které jsou zahrnuty ve stejné komoditní klasifikaci EU. [2]

2.2 Konkurence cenová a necenová

Konkurenci můžeme rozdělit podle způsobu konkurenčního boje na cenovou a necenovou. Při cenové konkurenci se snaží prodávající působit na spotřebitelskou poptávku pomocí cen a cenových hladin, ceny tedy oscilují kolem křivky poptávky. Avšak cenová strategie společnosti může být celkem snadno kopírována konkurenty, díky čemuž může dojít až na cenovou válku. [5]

Kromě cenové konkurence, v níž jsou významné především rozdíly ve výrobních nákladech, existuje i necenová konkurence. [8] Při necenové konkurenci se prodávající snaží stimulovat zákazníka ke koupi prostřednictvím různých faktorů, jako jsou způsob dodání, rozšíření služeb, dostupnost produktu a další. Za nástroje necenové konkurence se považují:

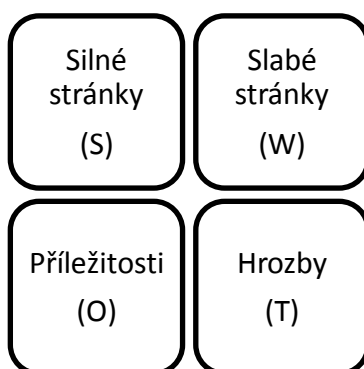
- kvalita produktu (vč. provozní spolehlivosti výrobků, energetické náročnosti, dostupnosti servisu, ekologických charakteristik atd.)
- doprovodné služby
- komunikace se zákazníkem
- úroveň prodejního a kontaktního personálu a personálu vůbec [5]
- konkurence reklamou
- konkurence psychologickými nástroji (např. výzva k „vlasteneckým“ nákupům). [8]

3 SWOT ANALÝZA

Název SWOT analýzy se skládá z počátečních písmen anglických výrazů:

- S = Strengths, silné stránky
- W = Weaknesses, slabé stránky
- O = Opportunities, příležitosti
- T = Threats, hrozby [1]

Všechny tyto klíčové faktory jsou zobrazeny ve čtyřech kvadrantech matice SWOT (obrázek 1). Tuto analýzu je možné využít na různých úrovních řízení. Podkladové informace pro SWOT analýzu lze čerpat z různých zdrojů, například z dříve uskutečněných analýz, srovnáním s konkurenty, z rozhovorů, diskusí expertů, exkurze v konkurenčním podniku apod. Inspiraci lze také získat z dříve zpracovaných SWOT analýz či v závěrech výzkumů v této oblasti. [9] Často je však těžké určit, jestli je konkrétní jev příležitostí či hrozbou a jestli je určitá vlastnost podniku jeho silnou, nebo slabou stránkou. Ohrožení lze za určitých podmínek přeměnit v příležitost a stejně tak se může i příležitost změnit na hrozbu. [31]



Obrázek 1 SWOT matice

Zdroj: [1, str. 155]

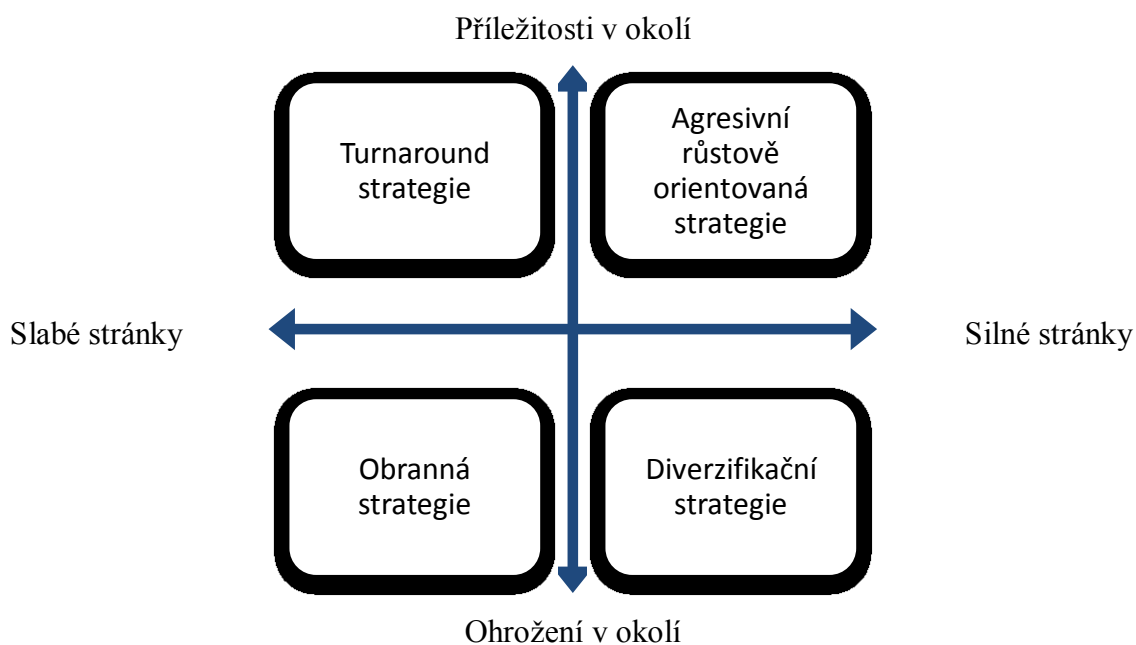
Silné stránky – jedná se o interní faktory, díky kterým má společnost dobré postavení na trhu. Jde o oblasti, ve kterých je podnik dobrý nebo ve kterých vyniká v porovnání s konkurencí. Silné stránky lze použít také jako podklad při stanovování konkurenční výhody. Vychází se z posouzení schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu podniku.

Slabé stránky – zobrazují nízkou úroveň některých faktorů společnosti, jejichž nedostatek brání efektivnímu výkonu firmy. Jde se o opak silných stránek.

Příležitosti – představují možnosti podniku, jejichž realizace zvyšuje možnost růstu nebo lepší využití dostupných zdrojů a účinnější splnění cílů. Příležitosti mohou zvýhodnit podnik oproti konkurenci, ale v první řadě musejí být identifikovány.

Hrozby – jde o nepříznivou situaci či změnu v okolí podniku, která tvoří překážku v činnosti podniku. Mohou znamenat i hrozbu úpadku nebo neúspěchu. Podnik se musí snažit co nejrychleji odstranit či minimalizovat tyto hrozby. [1]

SWOT analýza je významným nástrojem v rámci analýzy situace podniku, který shromažďuje veškeré potřebné údaje z různých zdrojů. Cílem této analýzy je vyhodnotit a srovnat silné a slabé stránky společnosti s jejími příležitostmi a hrozbami v okolí a na základě toho určit strategické možnosti. [19] Vypracování této analýzy se řídí několika zásadami. Závěry by měly být především relevantní a sloužit účelu, pro který byla tato analýza vypracována. Není vhodné využívat analýzu, která byla zpracována pro řešení jiného problému. SWOT analýza se má zaměřit pouze na podstatná fakta a jevy, a měla by být především objektivní – odrážet vlastnosti předmětu analýzy a jeho okolního prostředí. Sílu působení jednotlivých faktorů je vhodné ohodnotit dle významnosti (např. bodovací systém). [9] Na základě tohoto hodnocení lze také podniku přiřadit vhodnou strategii. Možné strategie zachycuje následující diagram SWOT analýzy (obrázek 2).



Obrázek 2: Diagram SWOT analýzy

Zdroj: [31, str. 92]

Agresivně růstově orientovaná strategie – převládají příležitosti v okolí podniku a jeho silné stránky, které podporují využití těchto příležitostí. Tato strategie se nazývá také „max – max“ nebo SO (Strengths and Opportunities). Jedná se o ofenzivní přístup. Tato situace je pro podnik nejžádanější.

Diverzifikační strategie – silné stránky podniku jsou podrobeny ohrožením v okolí. Strategie se také nazývá „min – max“ nebo ST (Strengths and Threats). Společnost se musí snažit maximalizovat své silné stránky a minimalizovat ohrožení. Předpokladem je, že se silné stránky střetnou s hrozbami. Smyslem je včas zaregistrovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek v příležitosti.

Turnaround strategie – podnik má na trhu dostatek příležitostí, ale je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie se nazývá také „max – min“ nebo OW (Opportunities and Weaknesses). Společnost se snaží maximalizovat příležitosti k překonání slabých stránek a maximálně jich využít.

Obranná strategie – u podniku převládají slabé stránky a hrozby v okolí. Strategie se také nazývá „min – min“ nebo WT (Weaknesses and Threats). Tato situace je pro podnik nejméně příznivá. Ten se snaží minimalizovat slabé stránky a rizika. Jedná se spíše o strategii obrannou a defenzivní. Často dochází k uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. [31]

4 BENCHMARKING

Existuje několik definic benchmarkingu. Například Americké centrum pro produktivitu a jakost (APQC) říká, že „benchmarking je proces identifikování, poznání, převzetí a přizpůsobení vynikající práce a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž pomáhá zlepšovat vlastní výkonnost.“ Další z definic je uvedena v oficiálním slovníku Americké společnosti pro jakost (ASQ): „Benchmarking je technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly, a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti.“ A například Slovník controllingu uvádí, že „benchmarking je analytický a plánovací nástroj pro srovnávání vlastní firmy s nejlepším konkurentem v odvětví, resp. i s podniky z jiných odvětví.“ [16, str. 14]

V poslední době se benchmarking stává důležitou součástí strategického uvažování. Je to poměrně nový obor, který se nadále vyvíjí. Avšak praxe ukazuje, že benchmarking vyžaduje osobní nasazení, nebo aspoň podporu ze strany vrcholového vedení. Navíc strategie společnosti je bez uvážení schopností konkurentů stručná, nedodělaná a nespolehlivá. Existuje mnoho oblastí, ve kterých lze provádět benchmarking. Předmětem srovnávání může být jak výrobek, služba, různé procesy přípravy a provádění výroby, obchodu, tak i zdroje, jako jsou kvalifikovaní lidé, technika, materiál, nebo také marketing, financování, organizace atd. Benchmarking provádějí také společnosti, kterým chybí vynalézavost a z výsledků benchmarkingu se snaží ponaučit a inspirovat, snaží se učit od druhých. Avšak takto se vystavují riziku, že při přebírání cizích modelů zanedbají své vlastní. Benchmarking by neměl být vyčleněn jako samostatný funkční útvar, ale měl by být v organizaci tam, kde se rozhoduje o konkurenci, o počínání na trhu, o vytváření konkurenčních výhod anebo o politice vůči konkurentům. Benchmarking by měl být v podniku tam, kde se nejvíce jedná o politice a o strategii společnosti, tedy pokud možno co nejblíže k vrcholovému vedení. [7]

Poprvé byl benchmarking použit společností Xerox Corporation. Tento benchmarking byl označován jako „competitive benchmarking“, což v překladu znamená konkurenční benchmarking. V současnosti podle charakteru zvoleného objektu benchmarkingu rozlišujeme benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. [16]

4.1 Benchmarking výkonový

Benchmarking výkonový využívá přímé porovnávání a měření různých parametrů výkonu, zkoumá se tedy určitý hmotný objekt. V praxi se tento typ benchmarkingu užívá také

ke srovnávání výkonnosti přímých konkurentů na trhu (např. různí výrobci stejných produktů, poskytovatelé srovnatelných služeb apod.). To společně umožňuje relativní srovnání výkonnosti. Výsledkem výkonového benchmarkingu je pak nejčastěji srovnání klíčových ukazatelů výkonnosti, např. parametrů srovnatelných produktů. Příklad tabulky pro porovnání výkonových parametrů ukazuje následující tabulka (tabulka 1).

Tabulka 1 Příklad tabulky pro porovnávání výkonových parametrů

	Váha znaku	Náš produkt	Partner 1	Partner 2	Partner 3	Nejlepší hodnota
Znak 1						
Znak 2						
Znak 3						
.....						
Znak N						
	100 %					

Zdroj: [16, str. 21]

4.2 Benchmarking funkcionální

Benchmarking funkcionální porovnává funkce určitých organizací. Může se jednat o porovnávání jedné nebo i více funkcí zároveň. Tento druh je rozšířen především v oblasti služeb a v neziskovém sektoru (např. rozsah prodejních služeb obchodních řetězců, spektrum doprovodných služeb, přístupy k rozvoji vztahů s dodavateli, apod.). Tento typ benchmarkingu však obvykle vyžaduje nemalé finanční zdroje.

4.3 Procesní benchmarking

Procesní benchmarking se také často označuje jako generický. Tento typ benchmarkingu se zabývá porovnáváním a měřením konkrétních procesů organizace. Porovnávání a měření se obvykle zaměřují na používané přístupy k vykonávání určitých typů prací, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a přitom spotřebovávají zdroje v regulovaných podmínkách, a také na výkonnost porovnávaných procesů. Někdy může připomínat funkcionální benchmarking. Tento typ benchmarkingu může být veden vůči jakékoliv vhodné organizaci, která podobné procesy zabezpečuje, přičemž se ani nemusí jednat o přímého konkurenta. [16]

4.4 Benchmarking interní a externí

Benchmarking lze také rozdělit na interní a externí. Interní benchmarking se provádí v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami, jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem interního benchmarkingu je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. V podstatě se jedná o pokus nalézt nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Projekt interního benchmarkingu trvá kratší dobu než u externího benchmarkingu. Další výhodou je snižování rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek. Nevýhodou ale může být riziko přílišného soustředění se na sebe a podceňování vnějších podnětů ke zlepšování. Navíc nalezení nejlepší praxe ve vlastním podniku je vždy méně pravděpodobné, než její nalezení ve vnějším okolí.

Při externím benchmarkingu je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních podniků je tento typ považován za jediný možný. Vyhledat vhodného externího partnera může být složité (např. jde-li o organizace, které nám mohou přímo konkurovat). Výhodou ale je, že se podnik může učit od těch opravdu nejlepších společností v oboru. [16]

4.5 Zdroje pro benchmarking

Při získávání informací o konkurentech je nutné vyloučit nelegální postupy nebo postupy, které jsou v rozporu s dobrými mravy. Vhodnými zdroji informací jsou:

- Zápis podniku v příslušném rejstříku.
- Rejstřík dlužníků, exekucí, likvidací.
- Výroční zprávy.
- Webové stránky podniku.
- Podnikový profil (výrobky a služby podniku).
- Náborová literatura (ta je někdy určena spíše k propagaci společnosti, proto je třeba brát ji s rezervou).
- Mediální informace.
- Poskytnuté rozhovory a veřejná vystoupení konkurentů.
- Ohlášení nových výrobků nebo služeb, nových způsobů distribuce a prodeje, nových nákupních podmínek.

- Poskytnuté rozhovory od dodavatelů, odběratelů, spolupracovníků, známých, ...
- Firemní časopisy, knihy, stati, webová sdělení.
- Informace od společností poskytujících podnikatelské informační služby.
- Statistické přehledy ukazující konkurenční postavení, trendy vývoje, síly a slabiny.
- Najímání nebo přetažení konkurentových pracovníků (i bývalých).
- Přímé rozhovory s konkurentem. [7]

5 FINANČNÍ ANALÝZA

Existuje mnoho definic pojmu „finanční analýza“. Jedna z definic říká, že „finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti a předvídání budoucích finančních podmínek.“ [30, str. 9] Finanční analýza podává informace o hospodářské a finanční situaci podniku a slouží také jako podklad pod finanční rozhodování. Proto se o její výsledky zajímají vlastníci podniku (společníci, akcionáři), banky, obchodní partneři, zaměstnanci, konkurenční firmy a poradenské firmy, státní orgány a další. Podle oblasti, na kterou se finanční analýza zaměřuje, ji rozdělujeme na vnitřní (vychází z údajů finančního a manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence a kalkulací, často je součástí controllingu) a vnější (prováděna vnějšími subjekty, vychází z finančních výkazů, ze statistických údajů apod.) [12]

Lze také provádět horizontální nebo vertikální analýzu. Horizontální analýza umožňuje kvantifikovat meziroční změny. Jde tedy o vývoj jednotlivých položek bilance v čase. Tyto změny lze vyjádřit různými indexy či diferencemi (v absolutních číslech). Vertikální analýza spočívá v tom, že se na jednotlivé položky finančních výkazů pohlíží ve vztahu k nějaké jiné veličině (sumě hodnot položek v rámci určitého celku). Například u rozvahy se jako suma položek volí bilanční suma. Je tedy vyjádřeno, kolika procenty se určitá položka bilance podílí na bilanční sumě. Avšak bilanční sumou mohou být i různé podpoložky (např. oběžná aktiva). [10]

5.1 Analýza poměrovými ukazateli

Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika účetních položek základních účetních výkazů k jiné položce či jejich skupině. Tato analýza využívá veřejně dostupné informace. [30] Poměrová analýza tedy ukazuje finanční situaci v dalších souvislostech a umožňuje také mezipodnikové srovnání nebo srovnání s odvětvovými průměry. [12] Přehled základních skupin ukazatelů je uveden v následující tabulce 2.

Tabulka 2 Přehled základních skupin poměrových ukazatelů

Ukazatele	Charakteristika
Likvidity	Měří schopnost podniku uspokojit své běžné závazky.
Aktivity	Měří schopnost podniku využívat své zdroje.
Zadluženosti	Měří rozsah financování podnikových aktivit cizím kapitálem.
Výnosnosti (rentability)	Slouží k posouzení celkové účinnosti řízení (managementu).
Tržní hodnoty podniku	Měří cenu akcií a majetek podniku.

Zdroj: [12, str. 63]

5.1.1 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit své závazky v „blízké budoucnosti“ a je předpokladem jeho finanční stability. Trvale nelikvidní podnik je v platební neschopnosti. Vyšší likvidita tedy snižuje riziko platební neschopnosti, ale současně snižuje výnosnost podniku. Likvidita spolu s rentabilitou jsou považovány za kritéria „finančního zdraví“ podniku. [12]

Hotovostní (okamžitá) likvidita (Cash Ratio)

$$= \frac{\text{hotovost} + \text{krátkodobé CP}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Hotovostní likvidita bývá také označována jako likvidita 1. stupně. Vstupují do ní pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Pro Českou republiku je doporučována hodnota v rozmezí 0,6 – 1,1 a za kritickou je považovaná hodnota 0,2. Nedodržení předepsaných hodnot nemusí znamenat finanční problémy podniku, protože se poměrně často využívají účetní přetažky a kontokorenty.

Rychlá (pohotová) likvidita (Quick Ratio)

$$= \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Rychlá likvidita bývá označována také jako likvidita 2. stupně nebo též jako acid test. Hodnota tohoto ukazatele by se měla ideálně pohybovat v rozmezí 1 – 1,5. Vyšší hodnota je příznivější pro věřitele, ale pro akcionáře a vedení podniku znamená neproduktivní využívání prostředků vložených do podniku, což nepříznivě ovlivňuje celkovou výnosnost vložených prostředků.

Běžná likvidita (Current Ratio)

$$= \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Běžná likvidita bývá nazývána likviditou 3. stupně a ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku nebo také kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Vyšší hodnota ukazatele zvyšuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

5.1.1 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy. Jestliže má podnik v daném období více aktiv, než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady spojené s vázaností finančních prostředků a podnik tak dosahuje nižšího zisku. Naopak nižší objem aktiv, než je potřebný, vede ke snížení tržeb.

Obrat zásob

$$= \frac{\text{tržby}}{\text{průměrná zásoba}} \quad (4)$$

Tento ukazatel uvádí počet obrátek zásob za sledované období (obvykle 1 rok). Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím je situace podniku lepší.

Doba obratu zásob

$$= \frac{360}{\text{počet obrátek}} \quad \text{nebo} \quad \frac{\text{průměrná zásoba}}{\text{tržby}/360} \quad (5)$$

Čím je doba obratu kratší, tím rychleji se obracejí zásoby v podniku a hospodaření s oběžným majetkem je efektivnější.

Doba obratu pohledávek

$$= \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360} \quad (6)$$

Doba obratu pohledávek (také doba inkasa) je doba, po kterou musí podnik čekat, než obdrží platby za prodané zboží. Čím kratší je tato doba, tím lépe podnik hospodaří. [12]

Doba obratu závazků

$$= \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360} \quad (7)$$

Doba obratu závazků ukazuje průměrnou dobu obratu závazků, tj. dobu, po kterou podnik v průměru odkládá platby za nakoupené zboží a služby. Podnik má zájem na tom, aby tato doba byla co nejkratší. Po tuto dobu čerpá tzv. obchodní úvěr. Rozdíl doby obratu pohledávek

a doby obratu závazků se označuje jako obchodní deficit. S jeho růstem klesá peněžní tok. [32]

5.1.2 Ukazatele zadluženosti (finanční páky)

Ukazatele zadluženosti měří rozsah, v jakém podnik využívá ke svému financování dluh. Zjišťuje se tedy, v jakém rozsahu jsou aktiva podniku financována cizími zdroji. Tyto ukazatele jsou odvozeny převážně z údajů z rozvahy. [30]

Zadluženost (Debt Ratio)

$$= \frac{\text{celkový dluh}}{\text{celková aktiva}} \quad (8)$$

Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 40 – 60 %. Zájmy vlastníků a věřitelů se u tohoto ukazatele rozcházejí. Vlastníci mají zájem na vyšší míře zadlužení, protože nízké hodnoty snižují výnosnost kapitálu. Věřitelé mají naopak zájem o nižší míru zadlužení, protože vysoký podíl cizích zdrojů signalizuje zvyšující se riziko podnikání.

Ukazatel úrokového krytí

$$= \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (9)$$

Tento ukazatel udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky daného období. Vypovídá tedy o schopnosti podniku splácet úroky. V našich jsou považovány za optimální hodnoty v rozmezí 5 – 6. Nízká hodnota ukazatele úrokového krytí poukazuje na sníženou schopnost podniku platit za použití cizích zdrojů, proto tento ukazatel používají především banky. Ve vyspělých ekonomikách jsou považovány za optimální hodnoty v rozmezí 8 – 9.

5.1.1 Ukazatele rentability

Rentabilita měří schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. U těchto ukazatelů se nejčastěji vychází z výkazu zisků a ztráty a z rozvahy a slouží k vyhodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. V časové řadě by měly mít obecně rostoucí tendenci.

Rentabilita aktiv (Return of Assets)

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (10)$$

Rentabilita aktiv odráží celkovou výnosnost kapitálu, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Pod pojmem „celkový vložený kapitál“ jsou

rozuměna celková aktiva. Jestliže se ve vzorci použije zisk před zdaněním zvýšený o úroky (EBIT – odpovídá provoznímu výsledku hospodaření), pak lze srovnávat podniky s rozdílným daňovým prostředím a rovněž rozdílným úrokovým zatížením. Rozdílné úrokové zatížení je běžné, protože každá společnost má jinou věřitelskou bonitu, na jejímž základě je stanovována velikost úrokové sazby z úvěru.

Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (11)$$

S pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, jestli je jejich kapitál reprodukován s požadovanou intenzitou odpovídající riziku investice. Hodnota ukazatele ROE by měla být vyšší, než je úroková míra bezrizikových CP (např. státní dluhopisy).

Rentabilita tržeb (Return of Sales)

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad (12)$$

Tento ukazatel vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Rentabilitě tržeb se také někdy říká ziskové rozpětí a vyjadřuje ziskovou marži. V tomto případě je zapotřebí dosadit čistý zisk. Ziskovou marži pak lze srovnávat s oborovým průměrem. Jestliže je hodnota tohoto ukazatele nižší, než je oborový průměr, pak jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké. [30]

5.2 Modely predikce

Modely predikce jsou modely finanční analýzy, které se orientují na budoucnost („ex ante“). Tyto modely se také označují jako „systémy včasného varování“, protože s časovým předstihem poukazují na případné ohrožení finančního zdraví společnosti a umožňují zavedení opatření dříve, než v podniku dojde ke krizové situaci.

5.2.1 Altmanův model finančního zdraví

Altmanův model (nebo také Altmanovo Z-score) je využíván k predikci finanční tísně podniku. Model je složen z pěti poměrových ukazatelů, které jsou násobeny koeficienty určenými na základě statistických propočtů. Altmanův model se postupem času upravoval. [12] V současnosti vypadá model následovně:

$$Z_i = 0,717x_{1,i} + 0,847x_{2,i} + 3,107x_{3,i} + 0,42x_{4,i} + 0,998x_{5,i} \quad (13)$$

kde

i – i -tý podnik

x_1 – pracovní kapitál / aktiva

x_2 – kumulovaný nerozdělený zisk minulých let / aktiva

x_3 – EBIT / aktiva

x_4 – základní kapitál / dluhy

x_5 – tržby / aktiva

Hranice jednotlivých pásem uvádí tabulka 3.

Tabulka 3 Hodnocení podle nového Altmanova Z-score

$Z > 2,9$	Můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci
$1,2 < Z \leq 2,9$	„Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
$Z \leq 1,2$	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Zdroj: [12, str. 75]

5.2.2 Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest se skládá ze soustavy čtyř rovnic, na jejichž základě se hodnotí situace podniku. První dvě rovnice hodnotí finanční stabilitu společnosti, druhé dvě hodnotí výnosovou situaci společnosti. [30]

$$R1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (14)$$

$$R2 = \frac{(\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank})}{\text{provozní cash flow}} \quad (15)$$

$$R3 = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \quad (16)$$

$$R4 = \frac{\text{provozní cash flow}}{\text{provozní výnosy}} \quad (17)$$

Vypočítaným výsledkům jsou přiřazeny bodové hodnoty dle tabulky 4.

Tabulka 4 Bodování výsledků Kralickova Quicktestu

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	$0 - 0,1$	$0,1 - 0,2$	$0,2 - 0,3$	$> 0,3$
R2	< 3	$3 - 5$	$5 - 12$	$12 - 30$	> 30
R3	< 0	$0 - 0,08$	$0,08 - 0,12$	$0,12 - 0,15$	$> 0,15$
R4	< 0	$0 - 0,05$	$0,05 - 0,08$	$0,08 - 0,1$	$> 0,1$

Zdroj: [30, str. 81]

Hodnocení společnosti se pak provede ve třech krocích. Nejprve se zhodnotí finanční stabilita, poté se zhodnotí výnosová situace a na závěr situace jako celek.

$$\text{Hodnocení finanční stability} = \frac{R1+R2}{2} \quad (18)$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = \frac{R3+R4}{2} \quad (19)$$

$$\text{Hodnocení celkové situace} = \frac{\text{hodnocení finanční stability} + \text{hodnocení výnosové situace}}{2} \quad (20)$$

Společnost s hodnotami pohybujícími se nad úroveň 3 je považována za bonitní, hodnoty v intervalu 1 – 3 prezentují opět šedou zónu a hodnoty nižší než 1 signalizují potíže ve finančním hospodaření zkoumané společnosti. [30]

5.3 Ukazatel ekonomické přidané hodnoty

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA je jedním z dalších ukazatelů používaných ve finanční analýze. Avšak tento ukazatel bere v úvahu na rozdíl od předchozích v úvahu i oportunitní náklady. EVA je tedy reziduem výnosů, které zůstane po odečtení všech nákladů včetně nákladů vlastního kapitálu od výsledku hospodaření. EVA se vypočte tak, že se od NOPAT odečtou veškeré náklady na použitý (investovaný) kapitál. Tyto náklady se zjistí pomocí ukazatele WACC, který představuje požadované průměrné náklady na kapitál.

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} - \text{EBIT} * t \quad (21)$$

$$\text{EVA} = C * \text{WACC} \quad (22)$$

kde

NOPAT – provozní hospodářský výsledek po zdanění

EBIT – hospodářský výsledek před úroky a zdaněním

EBIT * t – daň z provozní činnosti

C – celkový použitý (investovaný) provozní kapitál

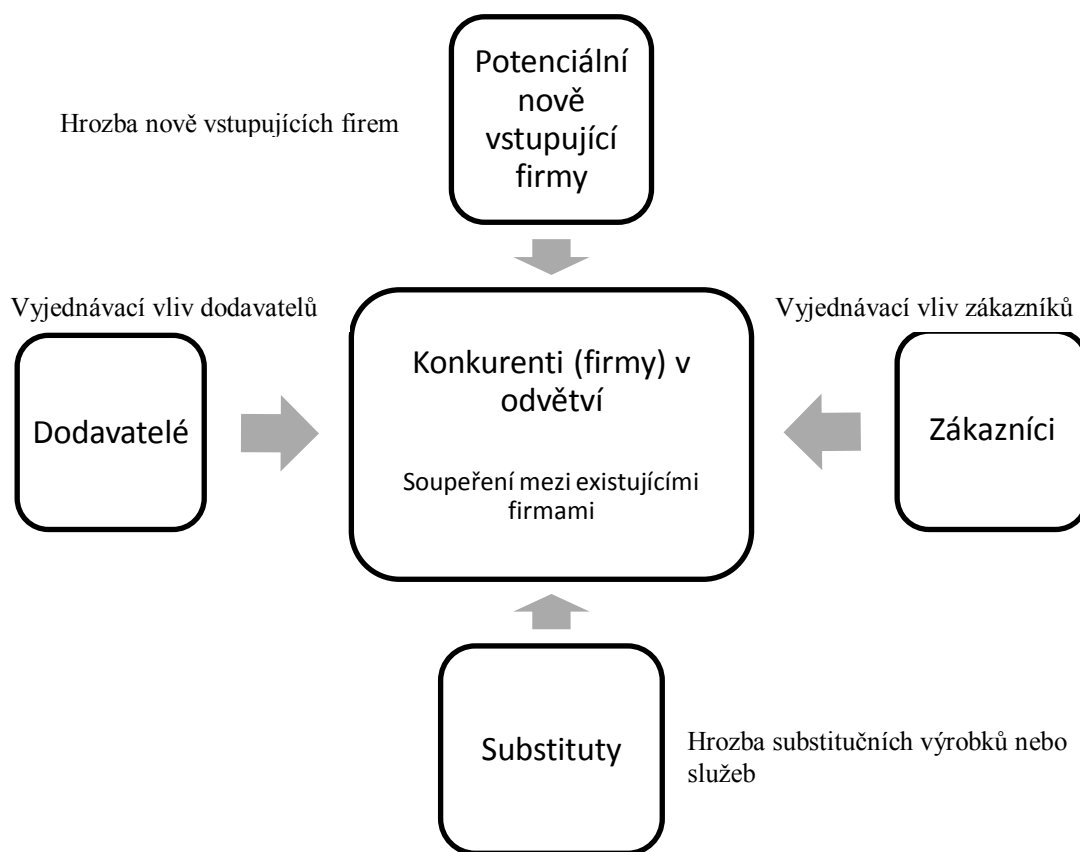
WACC – průměrné náklady na kapitál

EVA vede manažery k tomu, aby se chovali jako vlastníci tím, že váže jejich odměny (bonusy) na výši a změnu tohoto ukazatele. Stimuluje k vyšším výkonům i další zaměstnance tím, že z nich činí podílníky na nově vytvořené hodnotě. EVA slouží jako základ hmotné zainteresovanosti a stimulace vnitropodnikových útvarů i jednotlivců (divizí, závodů, podnikatelských jednotek apod.) [31]

6 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL

Podle teorie M. E. Portera závisí úroveň konkurence v odvětví na pěti základních konkurenčních silách – potenciální nově vstupující firmy, konkurenti v odvětví, substituty, zákazníci a dodavatelé. Komplexní působení těchto sil ovlivňuje dosažitelný konečný zisk v daném odvětví a intenzitu odvětvové konkurence. Největší síla nebo síly získávají převahu a stávají se rozhodujícími pro formulaci strategie podniku. Tato strukturální analýza je podle Portera „základním východiskem pro formulování konkurenční strategie.“ [21, str. 5]

Cílem podniku je nalézt takové postavení v odvětví, aby mohl co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo pokud možno obrátit jejich působení ve svůj prospěch. [15] Graficky jsou konkurenční síly v odvětví znázorněny na následujícím obrázku 3.



Obrázek 3: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: [15, str. 69]

Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenti“ pro firmy v odvětví a jejich individuální významnost je závislá na okolnostech. Možnost vstupu nových firem na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér: strategickou (současné podniky podnikají takové kroky, aby co nejvíce „zneaktraktivnili“ trh pro nové konkurenty,

např. cenovými válkami) a strukturální (tyto bariéry vznikají díky tomu, že pro vstup na trh je potřebná určitá výrobní kapacita, zkušenosti, přístup k distribučním kanálům nebo vysoké investice pro získání místa na trhu). [15]

6.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy představují ohrožení především díky tomu, že přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje, což může způsobovat stlačení cen nebo růst nákladů stávajících firem, kterým v konečném důsledku poklesne zisk. Intenzita této hrozby je závislá na existujících překážkách vstupu a reakci stávajících podniků, kterou může vstupující firma očekávat (vysoké překážky nebo ostrá reakce snižují tuto hrozbu). Existuje šest hlavních překážek vstupu:

- Úspory z rozsahu – společnosti dosahují nižší jednotkové ceny produktu díky zvyšování celkového objemu produkce za určité období. Nově vstupující firmy musí vstoupit na trh s velkým rozsahem výroby a riskovat tak silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, ale vyššími náklady.
- Diferenciace produktu – firmy, které na trhu působí již delší dobu, mají své zavedené značky a věrnost zákazníků, která je důsledkem minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti produkce nebo nejdelší tradice podniku. Nově vstupující firmy musí vynaložit vysoké výdaje, aby zdolaly existující loajalitu zákazníků.
- Kapitálová náročnost – může být nezbytné velké množství kapitálu na nákup výrobních zařízení, získání důvěry zákazníků, nákup zásob nebo na krytí počátečních ztrát.
- Přechodové náklady – jde o jednorázové náklady, které musí vynaložit kupující při přechodu od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Při vysokých přechodových nákladech musejí nově vstupující firmy nabídnout výrazně lepší cenu nebo kvalitu produkce, aby byl zákazník ochoten změnit dodavatele.
- Přístup k distribučním kanálům – nová firma musí přimět stávající distribuční kanály, aby byly ochotny distribuovat její produkty. Může tak učinit pomocí cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které ale snižují její zisk. Někdy je tato překážka tak vysoká, že si vstupující podnik musí vytvořit svůj vlastní, zcela nový, distribuční kanál.

- Nákladové zvýhodnění nezávislé na rozsahu – stávající firmy mohou mít zvýhodnění v nákladech, kterého nemohou nově vstupující firmy dosáhnout. Může se jednat například o vlastnictví technologie výroby (know-how), výhodný přístup k surovinám, vhodnou polohu, preferenční vládní subvence (v některých odvětvích mohou vzniknout trvalé výhody), znalostní nebo zkušenostní křivka (pouze když mohou zavedené firmy držet zkušenosti ve vlastnictví).
- Vládní politika – vláda může omezit, či dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí nástrojů, jako jsou udělování licencí, omezení přístupu k surovinám nebo závaznými normami či předpisy. [21]

6.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Při soupeření mezi stávajícími konkurenty se používají metody, jako jsou cenová konkurence, reklamní kampaně a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Soupeření vzniká z toho důvodu, že jeden či více konkurentů se cítí být pod tlakem ze strany konkurence nebo vidí příležitost k zlepšení své stávající pozice. Avšak podniknuté kroky mohou vyvolat u konkurentů pokus o odvetu nebo snahu o kompenzaci. Konečným výsledkem soupeření pak je lepší postavení průkopnické firmy a celého odvětví, nebo zhoršení pozice všech společností v odvětví. Obecně platí, že reklamní kampaně způsobují vyšší poptávku po propagovaném produktu i produkci odvětví a vyšší míru diferenciaci produkce, což přináší užitek všem společnostem v odvětví.

Existují určité překážky pro vstup do odvětví a výstup z něj. Pro snadnější vysvětlení budou rozděleny na nízké a vysoké (viz. obrázek 4). Co se týče dosahování zisku v odvětví, nejlepší je situace, kdy jsou vstupní překážky vysoké a výstupní nízké, protože zájemci o vstup do odvětví jsou odrazováni a neúspěšní konkurenti mohou snadno odvětví opustit. Naopak nejhorší je situace, kdy jsou vstupní překážky nízké a výstupní vysoké, protože vytvořené kapacity zůstávají v odvětví i při zhoršení výsledků některých společností. [21]

		Překážky výstupu	
		Nízké	Vysoké
Překážky vstupu	Nízké	Nízké stabilní výnosy	Nízké riskantní výnosy
	Vysoké	Vysoké stabilní výnosy	Vysoké riskantní výnosy

Obrázek 4 Překážky a ziskovost

Zdroj: [21, str. 23]

6.3 Tlak ze strany náhradních výrobků – substitutů

Substituty jsou produkty, které mohou plnit stejnou funkci jako produkty daného odvětví. Substituty omezují potenciální výnosy v odvětví, protože do jisté míry určují cenové stropy. Čím je cena substitutů lákavější, tím pevnější je tento strop. Společnosti by se měly soustředit především na ty substituční produkty, kterým jejich zlepšující se cenová pozice umožňuje přiblížit se produkci odvětví, nebo jsou vyráběny odvětvím, které dosahuje vysokého zisku. [21]

6.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé se snaží dosáhnout nižší ceny, vyšší kvality nebo lepších služeb a tím vyvolávají konkurenci mezi společnostmi v odvětví. Moc skupiny odběratelů roste, jestliže:

- je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství produktů ve srovnání s dodavatelovými celkovými objemy prodeje.
- produkty nakupované v daném odvětví tvoří významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- produkty nakupované v odvětví jsou standardní či nediferencované.
- její přechodové náklady jsou nízké.
- dosahuje nízkého zisku.
- u ní výrazně hrozí možnost zpětné integrace.

- kvalita produktu odvětví není pro odběratele důležitá (z hlediska kvality jeho produkce).
- je plně informována (o poptávce, tržních cenách, ...) [21]

6.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou usilovat o získání převahy hrozbami, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu nakupovaných produktů. Podmínky posilující dodavatele jsou podobné jako u odběratele. Dodavatel je silný, jestliže:

- daný produkt nabízí jen několik málo společností.
- nečelí jiným substitučním produktům při dodávkách danému odvětví.
- dané odvětví není jeho důležitým zákazníkem.
- dodavatelův produkt je důležitým vstupem pro odběratelevo podnikání.
- skupina dodavatelů má diferencovanou produkci nebo se jí podařilo vytvořit přechodové náklady.
- skupina dodavatelů by mohla ohrozit své odběratele perspektivní integrací do jejich odvětví.

Podniky většinou nemají pod kontrolou podmínky, které určují vliv dodavatelů. Podnik ale může zlepšit své postavení volbou vhodné strategie. Může zvýšit hrozbu zpětné integrace, snažit se odstranit přechodové náklady apod. [21]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX, 2002. ISBN: 80-86031-35-7.
- [3] ČSÚ: *Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel (CZ-NACE 45)* [online]. © 2010 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/malavfucr_b
- [4] *INCOMA GfK: Tiskové zprávy* [online]. 31. května. 2011 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1172&lng=CZ&ctr=203>
- [5] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [6] *JIP: O firmě* [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.jip-napoje.cz/files/tinymce/katalogy/JIP%20prezentace%20CZ%20nahled.pdf>
- [7] JIRÁSEK, J. A. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství*. Praha: Profess Consulting, s. r. o., 2007. ISBN: 978-80-7259-051-3.
- [8] JUREČKA, V. A. K. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3259-6.
- [9] KEŘKOVSKÝ, M. V. O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] KISLINGEROVÁ, E. H. J. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- [11] KOŽENÁ, M. *Enviromentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-90-7395-039-2.
- [12] KOŽENÁ, M. *Podniková ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-159-7.
- [13] KRBCOVÁ, L. *Vitalita.cz: Češi volají po kvalitních potravinách, ale nekupují je* [online]. 29. května. 2012 [cit. 2013-02-23]. Dostupné z: <http://www.vitalia.cz/clanky/cesi-volaji-po-kvalitnich-potravinach-ale-nekupuji-je/>
- [14] KUBĚNKA, M. *K.M. Progress: WACC - vážené průměrné náklady kapitálu* [online]. Září 2012 [cit. 2013-04-4]. Dostupné z: <http://www.kmpprogress.cz/index.php/clanky/12-wacc-vazene-prumerne-naklady-kapitalu>
- [15] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN: 80-247-1277-6.
- [16] NENADÁL, J. V. D. H. P. *Benchmarking: Mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN: 978-80-7261-224-6.

- [17] *Obchodní rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku JIP východočeská, a. s.* [online]. 20. ledna. 2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600001771&typ=actual&klic=yd2bdu>
- [18] *Obchodní rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku Qanto CZ, s. r. o.* [online]. 20. ledna. 2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a508566&typ=actual&klic=0rt3vs>
- [19] PAHL, N.. R. A. *SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. Norderstedt: GRIN Verlag, 2007. ISBN 978-3-640-30303-8.
- [20] PORTER, M. E. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. ISBN 0-02-925360-8.
- [21] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*. Překlad K. KVAPIL. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
- [22] *Qanto* [online]. © 2012 [cit. 2013-03-5]. Dostupné z: <http://qanto.cz/cz/index>
- [23] *Qanto CZ, s. r. o.: Exklusiv club* [online]. © 2010 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://exklusivclub.cz/index.php>
- [24] *Qanto CZ, s. r. o.: Historie společnosti* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.qanto.cz/cz/index/historie>
- [25] *Qanto CZ, s. r. o.: Profil společnosti* [online]. © 2012 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.qanto.cz/cz/index/profil>
- [26] *Qanto CZ: Markety* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-2]. Dostupné z: <http://qanto.cz/cz/index/kontakt-mo>
- [27] *Qanto CZ: Velkoobchody* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-2]. Dostupné z: <http://qanto.cz/cz/index/kontakt-vo>
- [28] *QantoCup: Historie QantoCupu* [online]. © 2013 [cit. 2013-01-20]. Dostupné z: <http://www.qantocup.cz/index.php?page=02>
- [29] *REGAL: Prodejna roku 2012* [online]. [cit. 2013-02-17]. Dostupné z: <http://eregal.ihned.cz/prodejna-roku>
- [30] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [31] SEDLÁČKOVÁ, H.. B. K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [32] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2007, 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [33] VODIČKA, S. Interview. In: *Konkurenceschopnost společnosti Qanto CZ*. 8. března 2013
- [34] *VONET CR: Kontakt* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-2]. Dostupné z: <http://vonet.cz/5-kontakt.html>