

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku

Bc. Filip Kosek

Diplomová práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Filip Kosek**
Osobní číslo: **E16593**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**
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 komplexní zhodnocení konkurenceschopnosti podniku při využití vybraných klasických i moderních metod, dále návrhy na zlepšení ve vybraných oblastech.

Osnova:

- Konkurence a konkurenceschopnost podniku.
- Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
- Charakteristika vybrané společnosti.
- Aplikace vybraných metod.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Radix, 2002-. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-860-3135-7.


KOTLER, Philip. Marketing management: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů: teorie a praxe. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.

JOHN THOMPSON, John, JONATHAN M. SCOTT a Frank MARTIN. Strategic management. 5th ed. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 1-84480-083-0.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:

1. září 2017


Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Byl jsem seznámen 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 23. 4. 2018

Bc. Filip Kosek

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady. Dále chci poděkovat panu Ing. Markovi Nezvedovi za poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Nakonec bych chtěl poděkovat své rodině a své přítelkyni za podporu v těžkých životních situacích a studiu, kterou mi vytvářely vhodné prostředí pro dokončení vysokoškolského studia.

ANOTACE

Cílem této práce je komplexně zhodnotit konkurenceschopnost podniku ČSOB Pojišťovna, a. s. vybranými metodami a zformulovat určitá doporučení pro tuto společnost. V první části práce jsou definovány pojmy související s konkurencí, konkurenceschopností a strategickou analýzou a popsány metody, které se používají k analýze konkurenceschopnosti. V druhé části práce jsou některé metody aplikovány na vybraný podnik, za účelem posouzení jeho konkurenceschopnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

analýza, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PEST analýza, strategie, analýza klíčových faktorů, finanční analýza, pojišťovna

TITLE

Analysis of competitiveness of the chosen company

ANNOTATION

The goal of this thesis is to evaluate the competitiveness of ČSOB Pojišťovna, a. s. by selected methods and to formulate some recommendations for this company. The first part of the thesis defines concepts related to competition, competitiveness and strategic analysis and describes methods which are used for analyzing competitiveness. In the second part of the thesis some methods are applied to the selected company in order to assess its competitiveness.

KEYWORDS

analysis, competition, competitiveness, competitive advantage, PEST analysis, strategy, analysis of key factors, financial analysis, insurance company

Obsah

ÚVOD	11
1. KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST	12
1.1. KONKURENCESCHOPNOST	12
1.2. KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	13
1.3. DRUHY KONKURENCE	13
2. KONKURENČNÍ VÝHODA	17
2.1. DĚLENÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD.....	18
2.2. METODY KVANTIFIKACE KONKURENČNÍCH VÝHOD.....	19
3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	20
4. STRATEGICKÁ ANALÝZA	22
4.1. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	23
4.1.1. Analýza zdrojů a schopností podniku	24
4.1.2. Analýza klíčových faktorů úspěchu v odvětví	25
4.1.3. Finanční analýza.....	27
4.2. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU	30
4.2.1. PEST analýza	30
4.2.2. Analýza odvětví.....	31
4.2.3. Analýza konkurence	32
5. DALŠÍ METODY ANALÝZY KONKURENCESCHOPNOSTI	35
5.1. PORTFOLIO ANALÝZA	35
5.2. SWOT ANALÝZA.....	36
5.3. BENCHMARKING	37
6. KONKURENČNÍ STRATEGIE	38
6.1. KOTLERŮV PŘÍSTUP ROZDĚLENÍ STRATEGIÍ.....	39
6.2. PORTEROVY GENERICKÉ STRATEGIE	40
6.3. TYPOLOGIE STRATEGIÍ DLE ANSOFFA	41
7. APLIKAČNÍ ČÁST	42
7.1. PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	42
7.2. ANALÝZA ODVĚTVÍ	45
7.2.1. Historie pojišťovnictví v České republice	45
7.2.2. Základní pojmy v pojišťovnictví	45
7.2.3. Vývoj pojistného trhu.....	47
7.2.4. Současný stav pojistného trhu	52
7.2.5. Shrnutí analýzy odvětví.....	56
7.3. PEST ANALÝZA.....	57
7.3.1. Politicko-legislativní faktory	57
7.3.2. Ekonomické faktory	60
7.3.3. Technologické faktory.....	66
7.3.4. Sociálně-kulturní faktory.....	68
7.3.5. Shrnutí PEST analýzy	71
7.4. ANALÝZA KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOSTI	72
7.4.1. Porovnání s konkurencí dle vybraných ukazatelů	73
7.4.2. Zhodnocení výsledků bodovací metodou	80
7.5. ANALÝZA KLÍČOVÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU	81
7.5.1. Pojistné	82
7.5.2. Distribuční kanály	84
7.5.3. Marketingová komunikace na sociálních sítích	87
7.5.4. Struktura portfolia produktů	89
7.5.5. Spokojenost zákazníků	92

7.5.6. Náklady	95
7.6. ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	96
7.6.1. Ukazatele rentability.....	97
7.6.2. Ukazatele vázané na pojistné	98
7.6.3. Ukazatele vázané na technické rezervy	98
7.6.4. Ostatní ukazatele	100
7.7. SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	102
7.7.1. Doporučení a návrhy pro udržení či zlepšení konkurenční pozice.....	102
ZÁVĚR.....	106
POUŽITÁ LITERATURA.....	107
OSTATNÍ ZDROJE	108

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdělení odvětví podle počtu a velikosti možných konkurenčních výhod.....	18
Tabulka 2: Faktory odlišení od konkurence.....	18
Tabulka 3: Vybrané příklad klíčových faktorů úspěchu	26
Tabulka 4: Základní metody finanční analýzy.....	29
Tabulka 5: Proces provedení Benchmarkingu	37
Tabulka 6: Základní údaje o společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s.....	43
Tabulka 7: Nabídka životního a neživotního pojištění společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s.....	44
Tabulka 8: Vybrané základní pojmy z pojišťovnictví.....	46
Tabulka 9: Počet pojišťoven dle zaměření na českém trhu v letech 2014-2016	47
Tabulka 10: Vývoj předepsaného smluvního pojistného v letech 2013-2017 v tis. Kč	49
Tabulka 11: Výsledky členů České asociace pojišťoven v roce 2017 v tis. Kč	52
Tabulka 12: Legislativa České republiky upravující pojistný trh	57
Tabulka 13: Způsob implementace vybraných legislativních změn v podniku ČSOB Pojišťovna, a. s.	58
Tabulka 14: Vývoj hrubého domácího produktu v meziročním porovnání v %.....	61
Tabulka 15: Vývoj reálného HDP České republiky na obyvatele v eurech	61
Tabulka 16: Vývoj obecné míry nezaměstnanosti v roce 2017 v %	64
Tabulka 17: Vývoj procentního podílu uživatelů internetu ve vybraných socio-demografických skupinách	67
Tabulka 18: Vývoj obyvatelstva České republiky v letech 2013-2016.....	68
Tabulka 19: Shrnutí výsledků PEST analýzy	71
Tabulka 20: CAGR zisku po zdanění sledovaných podniků.....	73
Tabulka 21: CAGR hrubého předepsaného pojistného sledovaných podniků	74
Tabulka 22: CAGR hrubého předepsaného pojistného v neživotním pojištění sledovaných podniků	75
Tabulka 23: CAGR provozního výsledku v oblasti neživotního pojištění sledovaných podniků.....	76
Tabulka 24: CAGR hrubého předepsaného pojistného v životním pojištění sledovaných podniků	77
Tabulka 25: CAGR provozního výsledku v oblasti životního pojištění sledovaných podniků.....	78
Tabulka 26: CAGR provozních nákladů u sledovaných podniků.....	79
Tabulka 27: Hodnocení hodnot vybraných ukazatelů z roku 2016 bodovací metodou	80
Tabulka 28: Hodnocení hodnot CAGR vybraných ukazatelů z období 2012-2016 bodovací metodou	80
Tabulka 29: Vývoj zaslouženého pojistného ČSOB Pojišťovny, a. s. v letech 2014-2016 v tisících Kč	83
Tabulka 30: Vývoj tržního podílu a vývoj podílu na celkovém čistém zisku ČSOB Pojišťovny, a. s.....	83
Tabulka 31: Vývoj hrubého předepsaného pojistného na jednoho zaměstnance v tisících Kč	84
Tabulka 32: Hodnocení činnosti distribučních kanálů v oblasti neživotního pojištění v mil. Kč	85
Tabulka 33: Hodnocení činnosti distribučních kanálů v oblasti životního pojištění v mil. Kč.....	86
Tabulka 34: Hodnocení činnosti distribučního kanálu Tied Agent podle druhů pojištění v mil. Kč	86
Tabulka 35: Hodnocení činnosti distribučního kanálu Multi Agents podle druhů pojištění v mil. Kč.....	87
Tabulka 36: Srovnání aktivity vybraných pojišťoven na sociálních sítích	88
Tabulka 37: Nejvýznamnější druhy neživotního pojištění dle podílu na celkovém pojistném v roce 2016	89
Tabulka 38: Nejvýznamnější druhy životního pojištění dle podílu na celkovém pojistném v roce 2016.....	90
Tabulka 39: Plnění plánu z produktového hlediska v oblasti neživotního pojištění v mil. Kč	91
Tabulka 40: Plnění plánu z produktového hlediska v oblasti životního pojištění v mil. Kč	91
Tabulka 41: Výsledky zákaznického hodnocení vybraných pojišťoven v roce 2017	93
Tabulka 42: Výsledky průzkumu spokojenosti z pohledu ČSOBP za rok 2014-2016.....	94
Tabulka 43: Výsledky průzkumu spokojenosti z pohledu vybrané konkurence za rok 2016	95
Tabulka 44: Vývoj vybraných nákladových ukazatelů ČSOB Pojišťovny, a. s.....	95
Tabulka 45: Vývoj ukazatelů ROA a ROE u srovnávaných podniků	97
Tabulka 46: Vývoj ukazatelů vázaných na pojistné u srovnávaných podniků.....	98
Tabulka 47: Vývoj ukazatelů vázaných na technické rezervy u srovnávaných podniků	99
Tabulka 48: Vývoj kombinovaného ukazatele neživotního pojištění u srovnávaných podniků	100
Tabulka 49: Vývoj hodnoty ukazatele Solvency II ratio v roce 2016.....	101
Tabulka 50: Doporučení pro udržení či zlepšení konkurenceschopnosti ČSOB Pojišťovny, a. s.....	105

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční model procesu strategického řízení.....	21
Obrázek 2: Životní cyklus strategického řízení	21
Obrázek 3: Faktory ovlivňující strategickou pozici podniku	23
Obrázek 4: Schéma analýzy zdrojů a schopností společnosti	25
Obrázek 5: Porterův model pěti sil	33
Obrázek 6: Fáze provedení SWOT analýzy.....	36
Obrázek 7: Ansoffova mříž expanze.....	41
Obrázek 8: Graf popisující vývoj hrubého předepsaného smluvního pojistného v letech 2013-2017	49
Obrázek 9: Graf procentního podílu životního a neživotního pojištění na hrubém předepsaném pojistném.....	50
Obrázek 10: Graf znázorňující meziroční změny předepsaného pojistného v procentech.....	50
Obrázek 11: Výsledky hospodaření pojišťoven v letech 2014-2016	51
Obrázek 12: Graf znázorňující podíly členů ČAP na celkovém předepsaném pojistném za rok 2017	53
Obrázek 13: Graf vývoje tržního podílu ČSOB Pojišťovny, a. s. v období 2014-2017 v %.....	54
Obrázek 14: Graf znázorňující podíly členů ČAP na pojistném v neživotním pojištění za rok 2017.....	55
Obrázek 15: Graf znázorňující podíly členů ČAP na pojistném v životním pojištění za rok 2017.....	55
Obrázek 16: Graf srovnávající propojištěnost České republiky a Evropské unie v roce 2016	62
Obrázek 17: Graf znázorňující vývoj průměrné roční inflace v letech 2012-2017	63
Obrázek 18: Graf znázorňující vývoj obecné míry nezaměstnanosti v letech 2012-2016	64
Obrázek 19: Graf znázorňující vývoj hrubé měsíční mzdy.....	65
Obrázek 20: Vývoj výdajů ze státního rozpočtu na výzkum a vývoj v České republice	66
Obrázek 21: Graf znázorňující vývoj obyvatelstva podle dosaženého vzdělání v letech sčítání lidu	69
Obrázek 22: Graf znázorňující vývoj zisku vybraného podniku a sledované konkurence.....	73
Obrázek 23: Graf vývoje hrubého předepsaného pojistného vybraného podniku a sledované konkurence	74
Obrázek 24: Graf vývoje hrubého předepsaného pojistného v neživotním pojištění u sledovaných podniků	75
Obrázek 25: Graf vývoje provozního výsledku v oblasti neživotního pojištění u sledovaných podniků	76
Obrázek 26: Graf vývoje hrubého předepsaného pojistného v životním pojištění u sledovaných podniků.....	77
Obrázek 27: Graf vývoje provozního výsledku v oblasti životního pojištění u sledovaných podniků	78
Obrázek 28: Graf vývoje provozních nákladů u sledovaných podniků	79

Úvod

V dnešním podnikatelském prostředí, které se vyznačuje především globalizací a hyperkonkurencí, kdy téměř v jakémkoliv odvětví podnikání, společnosti každodenně podstupují konkurenční boj, a to jak o zákazníky, klienty či odběratele, tak i o zaměstnance či dodavatele, je nutné monitorovat, analyzovat a hodnotit konkurenci na daném trhu, a to již před vstupem podniku do odvětví a také samozřejmě během působení firmy na trhu. Důležitost této problematiky pro všechny dnešní komerční podniky je hlavním důvodem, proč se autor rozhodl zpracovat práci právě na toto téma. Špatná schopnost podniku analyzovat a hodnotit své vnitřní a vnější prostředí a z toho vyplývající neschopnost orientovat se v konkurenčním prostředí vede ke zhoršení hospodářského výsledku a v některých případech může vést k finančním problémům společnosti, které mnohdy vedou až k jejímu bankrotu.

Začátek této práce je věnován především teoretickému vymezení důležitých pojmů, které s tímto tématem souvisí. Jsou zde vysvětleny pojmy jako například konkurence, konkurenceschopnost, strategické řízení atd. K dosažení dobrého konkurenčního postavení podniku a k jejímu udržení je důležité, aby podnik disponoval nějakou konkurenční výhodou, a proto se tomuto pojmu věnuje další část práce. Součástí teoretické části je také samozřejmě osvětlení analýzy prostředí podniku, a to vnitřního i vnějšího. V posledních kapitole se autor zabývá možnostmi formulace podnikových strategií.

Praktická část práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku, a to různými metodami, které jsou v práci následně zhodnoceny. Na základě zhodnocení výsledků analýz autor zformuluje případné výtky a doporučení podniku pro lepší konkurenční pozici. Pro zpracování praktické části si autor vybral společnost ČSOB Pojišťovna, a. s., která působí přes dvacet let na českém pojistném trhu a řadí se svým tržním postavením, velikostí a známostí mezi přední poskytovatele životního i neživotního pojištění v této zemi.

Cílem práce je komplexní zhodnocení konkurenceschopnosti podniku při využití vybraných klasických i moderních metod, dále návrhy na zlepšení ve vybraných oblastech.

1. Konkurence a konkurenceschopnost

Existuje mnoho pojetí a mnoho vymezení či definic pojmu konkurence. S konkurencí se lze setkat nejen v podnikatelské sféře, ale také například v osobním životě. V dnešní době si totiž konkurují nejen společnosti, ale také lidé, kteří pro podniky představují zdroj pracovního kapitálu. Tato práce je však zaměřena především na konkurenci mezi společnostmi, které se snaží z pomyslného tržního koláče ukousnout co největší kus a zaujmout tak výhodnou pozici v daném odvětví.

Pojem konkurence má široký záběr, a to především ekonomický, ale také sociální, kulturní a estetický. Je to vztah dvou či více subjektů, které se nazývají konkurenti. Pro vznik konkurenčního vztahu musí být splněny minimálně dvě podmínky a to, že konkurent musí disponovat určitým konkurenčním potenciálem (konkurenceschopností) a musí mít zájem vstoupit do konkurence. Jinak řečeno musí vlastnit určitý specifický potenciál, který lze nazvat jako podnikavost [5].

Podle Čichovského [2] lze konkurenci definovat jako určitou otevřenou množinu konkurentů, kteří v daném čase a daném teritoriu konkurenčního prostředí vytváří funkční multiplikační mnohofaktorový efekt, který je spojen vzájemným působením silových vektorových polí daných konkurentů.

1.1. Konkurenceschopnost

Jak již bylo zmíněno, jednou z podmínek vytvoření konkurenčního vztahu je vlastnost konkurenčního potenciálu. Tento potenciál se nazývá konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost daného konkurenta a výsledný projev vzájemného působení s řadou konkurentů v určitém konkurenčním prostředí, ve kterém tyto podniky působí

Charakteristiky, kterými se musí konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál vyznačovat, se podle Mikoláše [5] rozdělují do těchto dvou skupin:

- **Všeobecné charakteristiky:** Rozdíl mezi tím, co je (např. na trhu), a tím, co by mohlo být (např. poznatky vědy). Je to tedy pravděpodobná změna, která vyvolává odpor ke změně, ale také příležitost k získání nového potenciálu firmy.
- **Speciální charakteristiky:** Existence zřetelného potenciálu, který omezuje potenciál firmy nebo nabízí příležitost k umocnění potenciálu firmy. Jinak řečeno

existuje konkurent firmy na straně nabídky (dodavatelé) nebo na straně potřeby (spotřebitelé).

1.2. Konkurenční prostředí

Prostor a podmínky, ve kterém podniky podstupují každodenní konkurenční boj, se nazývá konkurenční prostředí. Existuje mnoho pojetí tohoto pojmu, například biologické, ekologické, filosofické, ekonomické či marketingové. Vzhledem k tématu práce jsou níže popsány pouze poslední dvě pojetí tohoto pojmu.

Obecně lze podle Čichovského [2] říci, že konkurenční prostředí je časový řez prostorem planety Země, kde probíhá interaktivní působení dvou či více živých objektů nebo subjektů (konkurentů). Tito konkurenti se snaží v určitém prostoru a čase realizovat stejné činnosti, mají stejné či podobné cíle a používají podobných metod k jejich naplnění.

Ekonomické pojetí pojmu konkurenční prostředí vytváří mantinely pomyslného hřiště, na kterém v čase a prostoru soutěží podnikatelské subjekty o získání co nejvyšší efektivity při provádění různých ekonomických či obchodních procesů, které vedou k dosažení zisku a uspokojení z podnikání. Na konkurenční prostředí je také možné nahlížet jako na určitého soudce, který určuje v této soutěži vítěze, úspěšné, neúspěšné a poražené.

Marketingové pojetí říká, že konkurenční prostředí je místem střetnutí potřeby jako pocitu nedostatku s chůtí po uspokojení. Efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i nakupujícího na konkurenčních výhodách konkrétních nabízených produktů, které ovlivňují zákazníka při volbě produktu a jeho dodavatele.

1.3. Druhy konkurence

Za základní dělení konkurence Mikoláš [5] považuje dělení z mikroekonomického hlediska, které konkurenci rozděluje do těchto skupin:

- **Konkurence napříč trhem:** Tuto konkurenci lze nazvat jako konkurenci nabídky a poptávky na trhu. Výrobci chtějí svůj produkt prodat s co největším ziskem a naopak spotřebitelé chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby za co nejlepší cenu. Aby došlo k samotnému nákupu respektive prodeji, musí být mezi spotřebitelem a výrobcem (prodávajícím) vytvořen určitý kompromis.
- **Konkurence na straně poptávky:** Zde se jedná o střet zájmů spotřebitelů na daném trhu. Předpokladem je, že každý spotřebitel chce nakoupit co nejlépe, nejlevněji, nejvíce, a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Tento druh konkurence

má svůj význam především v situaci, kdy na daném trhu poptávka převyšuje nabídku. Efektem je pak růst ceny poptávaného produktu.

- **Konkurence na straně nabídky:** Touto konkurencí se rozumí boj určitých podniků na daném trhu. Cílem podniků je maximalizace zisku a oslabování konkurentů, které vede k získávání většího podílu na trhu. Největší sílu má tato forma konkurence v případě, kdy na trhu převyšuje nabídka poptávku. Konkurence mezi podniky pak vede k poklesu ceny daného produktu. Tuto formu lze dále rozlišit na cenovou a necenovou a na dokonalou a nedokonalou.
 - **Cenová konkurence:** Podstatou této konkurence je využití ceny jako nástroje pro konkurenční boj.
 - **Necenová konkurence:** Tato konkurence je založena na využívání jiných nástrojů než cena. Může to být například kvalita, technologie, diferenciacce výrobku, design atd.
 - **Dokonalá konkurence:** Teoretické východisko (ideální stav) pro další úvahy, které předpokládá existenci velkého počtu konkurentů na straně nabídky a poptávky, tak napříč trhem.
 - **Nedokonalá konkurence:** Nedokonalá konkurence vzniká v případě, kdy není dodržena alespoň jedna z podmínek konkurence dokonalé. V praxi se lze setkat s různými formami. Ekonomická teorie rozlišuje monopolistickou konkurenci, oligopol a monopol.

Čichovský [2] rozděluje konkurenční typologii podle několika hledisek. Těmito hledisky jsou rozsah konkurenčního působení, nahraditelnost produktu v tržním prostředí, počet prodejců a stupeň diferenciacce produktu (rozdělení podle tohoto hlediska je shodné jako rozdělení konkurence na straně nabídky na dokonalou a nedokonalou konkurenci, proto se autor tomuto hledisku dále nevěnuje). Posledním hlediskem je stupeň organizace a propojitelnosti producentů do aliancí. Dle prvně jmenovaného hlediska se konkurence rozlišuje na následující druhy:

- **Globální:** Svým rozsahem působí po celém světě, to znamená, že zasahuje do všech státních tržních prostorů i do všech aliančních seskupení.
- **Alianční:** Svým rozsahem zasahuje do nadnárodních tržních prostorů a ekonomických sdružení určitých států.

- **Národní:** Konkurence, která funguje na území jednoho konkrétního státu v rámci makroekonomických a mikroekonomických struktur dané tržní společnosti.
- **Meziodvětvová:** Představuje skupinu konkurentů, působících ve více odvětvích.
- **Odvětvová:** Zahrnuje veškeré konkurenty působících v rámci jednoho odvětví ekonomiky.
- **Komoditní:** Označuje konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné či podobné produkty, které jsou zahrnuty v komoditní klasifikaci EU.

Další kritériem, které rozděluje konkurenci na určité druhy je nahraditelnost produktu v tržním prostředí. Podle tohoto hlediska se konkurence dělí na tyto formy:

- **Konkurence značek:** Příklad, kdy si konkurují v rámci stejné komodity různé značky produktů, jejichž vlastníky či nositeli jsou různí producenti (např. různé značky aut střední cenové třídy).
- **Konkurence odvětvová:** Tato konkurence vzniká v případě, pokud producent či distributor považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy produktů, které uspokojují stejnou či podobnou potřebu určitého tržního segmentu odběratelů (např. všichni výrobci aut).
- **Konkurence formy:** Tato konkurence vzniká v případě, pokud producent či distributor považuje za své konkurenty producenty, kteří dokáží uspokojit potřebu trhu (určitého segmentu) různými formami či způsoby (např. všichni výrobci dopravních prostředků).
- **Konkurence rodu:** Tato konkurence je charakteristická tím, že producent či distributor považuje za konkurenty subjekty, které soutěží o toky hodnoty z daného tržního segmentu (např. podnik, který chce službami komplexně obsluhovat určitý segment trhu).

Posledním hlediskem podle výše zmíněného autora je stupeň organizace a propojitelnosti producentů do aliancí, podle kterého se konkurence rozlišuje na tyto čtyři formy:

- **Monopol:** Konkurence s nejvyšším stupněm vzájemného propojení ve výrobně distribučním procesu. Cílem je vytvořit dominantní konkurenční tlak na odběratele.
- **Kartel:** Konkurence, která si na základě kartelových dohod rozdělila trh na segmenty, ve kterých si nekonkurují ani značkou, ani cenou.

- **Syndikát:** Konkurence, která si nejen rozdělila trh a sjednotila ceny, ale také se dohodla na určité strategii uplatňované proti ostatním konkurentům.
- **Trast:** Konkurence, která je podobná formě syndikátu, ale ještě navíc dochází k vzájemné investiční politice kapitálu mezi danými podniky.

Kotler [4] rozlišuje konkurenci podle její očekávané reakce na konkurenční boj. Každý konkurent se vyznačuje určitou filosofií podnikání, vnitřní kulturou a určitým přesvědčením. Většinu konkurenčních podniků se řadí do jedné z následujících skupin:

- **Laxní konkurent:** Tito konkurenti nereagují rychle či výrazně na útok konkurence. Laxní reakce může být vysvětlována mnoha důvody, například se takový podnik může domnívat, že jim jejich zákazníci zůstanou věrní nebo je tato firma pod ochranou mateřské společnosti nebo nemají na reakci dostatek sil atd. Ať už je důvod jakýkoliv, je nutné, aby podnik věděl, proč se konkurence chová laxně.
- **Vybíravý konkurent:** Tento konkurent reaguje pouze na vybrané formy útoku a na ostatní nereaguje. Takový konkurent například reaguje na snížení ceny, ale nereaguje na reklamní kampaň konkurenční společnosti. Pro formování útoku je dobré znát pravděpodobné reakce hlavních konkurentů.
- **Konkurent-tygr:** Tento konkurent se vyznačuje rychlou a především důraznou odpovědí na jakékoli ohrožení svého teritoria. Takový podnik bojuje až do konce a nikdy se nevzdává.
- **Stochastický konkurent:** U posledního typu konkurenta nelze předvídat způsob jeho reakce. Ani znalost historie, ekonomické situace, či dalších faktorů nepomůže v předvídání reakce tohoto podniku. S takovým chováním se lze setkat především u malých firem, které někdy vyráží do opatrných útoků a v případě příliš nákladného konkurenčního boje se drží zpět.

2. Konkurenční výhoda

Pro dlouhodobé přežití a prosperitu podniku je důležité, aby společnost disponovala vlastnostmi, které ji určitým způsobem zvýhodňují oproti ostatním podnikům působícím v daném odvětví. Takovéto vlastnosti se souhrnně nazývají konkurenční výhody. Konkurenční výhodu je možné považovat za jakési jádro výkonnosti společnosti na trzích, kde je konkurence. Může mít různou podobu, jako například nižší cena rovnocenného produktu či vytvoření zvláštních výhod (diferenciace), které vynahradí vyšší cenu.

Konkurenční výhodu pomáhá podniku identifikovat, budovat a udržet především proces strategického řízení. Podstatou strategie je vytvořit či získat náskok a v budoucnu ho udržet, jinak řečeno vytvoření a udržení konkurenční výhody. Důležité je, aby se podnik od svých konkurentů odlišil. Nejde pouze o to dělat věci lépe než ostatní, ale spíše dělat věci jinak. Udržení konkurenční výhody je základ úspěchu společnosti. Pokud bude firma vlastnit nebo zabývat se něčím, co je pro ostatní podniky v odvětví těžko dosažitelné, bude mít podstatnou výhodu, ze které bude generovat výnosy.

Thompson a Martin [8] uvádí, že pouze málo pozic je vůči konkurenci udržitelných dlouhodobě. Konkurenční podniky se vždy snaží napodobit dobré nápady a mnohdy je ještě vylepší. Klíčem k úspěchu je změna. Podniky, které vytváří konkurenční výhody, si pozici udrží, pokud inovují a zároveň průběžně hledají prostory ke zlepšení a příležitosti k ovlivnění odvětví a trhů.

„Podnik se musí snažit dosáhnout relativně udržitelnou konkurenční výhodu nepřetržitým přizpůsobováním se rozpoznávaným změnám a trendům vnějšího charakteru a vnitřním schopnostem, kompetencím a zdrojům a současně efektivně formulovat, implementovat a vyhodnocovat strategie, které na tyto změny reagují [7, s. 8].“

Počet možností pro odlišení podniku je ovlivněno typem odvětví, ve kterém působí. Bostonská poradenská skupina rozlišuje podle počtu dostupných konkurenčních výhod a jejich velikosti čtyři odvětví. Jsou to odvětví objemová, kde podnik může dosáhnout malého počtu rozsáhlých výhod (stavební stroje a zařízení), odvětví ve slepé uličce, které umožňuje málo výhod a všechny jsou malé (ocelářské odvětví). Dále to je odvětví fragmentované, které poskytuje mnoho příležitostí k odlišení, ale přináší pouze malé výhody (restaurace), a jako poslední specializovaná odvětví, kde se lze setkat s mnoha diferenciačními možnostmi, z nichž každá může být velice přínosná (podnik vyrábějící stroje pro specifický segment). Tento odstavec přehledně shrnuje následující tabulka 1 [4].

Tabulka 1: Rozdělení odvětví podle počtu a velikosti možných konkurenčních výhod

Velikost konkurenční výhody	Počet možností k dosažení konkurenční výhody	
	Několik	Mnoho
	Velká	Objemová odvětví
Malá	Odvětví ve slepé uličce	Fragmentovaná odvětví

Zdroj: vlastní zpracování dle [4]

2.1. Dělení konkurenčních výhod

Kotler [4] uvádí, že podnik může výrazně odlišit svoji nabídku od konkurence na trh z pěti hledisek, a to z hlediska produktu, služeb, personálu, distribuce a image. Každé z těchto hledisek v sobě zahrnuje několik faktorů, pomocí kterých podniky dosahují konkurenční výhody. Je na podniku, na který faktor se zaměří více, a na který méně. Přehled těchto faktorů znázorňuje tabulka 2.

Tabulka 2: Faktory odlišení od konkurence

Hledisko				
Produkt	Služby	Personál	Distribuce	Image
forma	dostupnost	kompetentnost	pokrytí	symboly
vlastnosti	dodávky	zdvořilost	odbornost	média
výkonnost	instalace	důvěryhodnost	účinnost	atmosféra
konzistence	školení zákazníků	spolehlivost		události
trvanlivost	poradenské služby	zodpovědnost		
spolehlivost	údržba opravy	komunikativnost		
opravitelnost	rozmanitost			
styl				
design				

Zdroj: vlastní zpracování dle [4]

Podle Čichovského [2] se dají konkurenční výhody základně dělit do dvou skupin a to výhody vázané na produkt a výhody vázané na producenta, tyto skupiny je možné podrobněji rozčlenit do následujících oblastí:

- výhody vázané na cenu
- výhody vázané na finanční způsob koupě
- výhody vázané na jakost
- výhody vázané na ekologii
- výhody spojené s obalem produktu
- výhody spojené se získáním a sdílením informací
- výhody spojené s logistikou a dopravou
- výhody spojené s distribučními cestami
- výhody vázané na servis a služby

2.2. Metody kvantifikace konkurenčních výhod

Pokud některý podnik disponuje konkurenční výhodou, je nutné tento fakt určitým způsobem kvantifikovat, a to z toho důvodu, aby daná společnost mohla určit význam této výhody, jinak řečeno určit její hodnotu.

Čichovský [2] uvádí tři hlavní cíle kvantifikace, kterými jsou:

- nabídnout zákazníkovi k uspokojení potřeby produkt s mnoha konkurenčními výhodami, které mají vysokou měřitelnou hodnotu,
- poznat vyčíslený přírůstek konkurenčních výhod v každé fázi výrobně distribučního procesu,
- určit vztah mezi hodnotou produktu a konkurenčními výhodami za účelem sestavení ceny další konkurenční výhody produktu.

Mezi některé z metod kvantifikace patří například Parametrická metoda nej, Analýza silných a slabých stránek produktu, Bostonská matice, Matice General Electric, Scoring mapa konkurenčních výhod, Road mapa konkurenčních výhod atd.

3. Strategické řízení

Hlavním smyslem strategického řízení je vytvořit konkurenční výhodu, která je nejdůležitějším předpokladem podnikatelského úspěchu. Tento cíl je naplňován tak, že každodenní operativní (krátkodobé) rozhodnutí vycházejí z dlouhodobé strategie společnosti. Cílem je tedy na základě určitého způsobu myšlení, jednání a chování každého člena firmy vytvořit jedinečnou kvalitu, která má zvláštní hodnotu pro určitý tržní segment. Strategické řízení je činnost, kterou realizuje vrcholový management dané společnosti a zahrnuje především aktivity zaměřené na dlouhodobé udržení co největší shody mezi posláním, strategickými cíli a zdroji společnosti. Strategické řízení by samozřejmě mělo reagovat na změny, které plynou z vnějšího prostředí, ve kterém se podnik pohybuje.

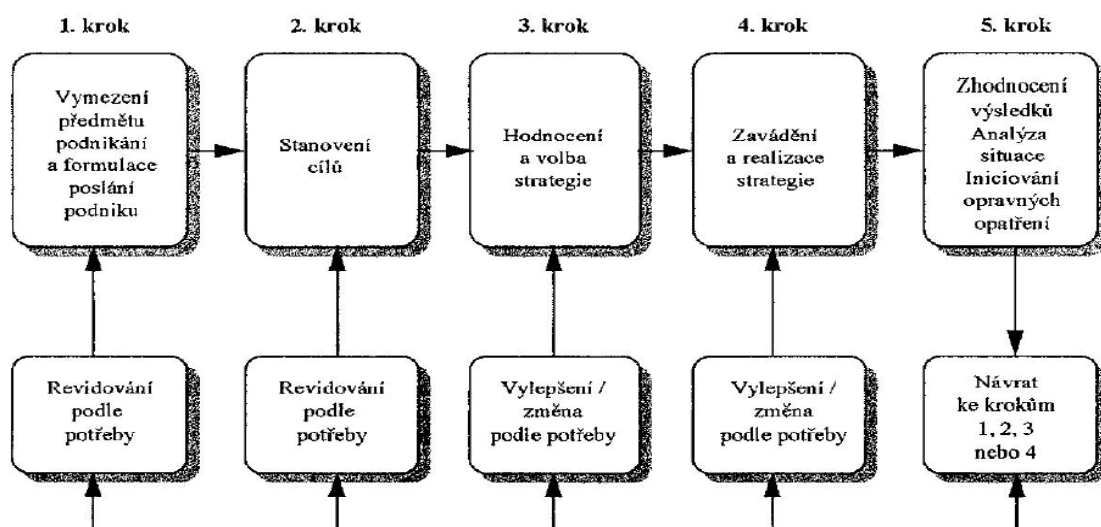
K formulaci strategie se využívají různé přístupy. Jedním z nejčastějších přístupů je podle Sedláčkové a Buchty [7] hierarchický přístup, který je založen na formulaci těchto pojmů:

- **Poslání:** Určuje základní funkci podniku a smysl jeho existence.
- **Vize:** Představuje žádoucí budoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout. Má dlouhodobý charakter.
- **Strategické cíle:** Představují budoucí očekávané výsledky, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím svých dostupných zdrojů a všemi činnostmi.
- **Strategie:** Stanovuje způsoby, jak naplnit poslání, vize a cíle podniku. Je to určitý koncept chování společnosti, který určuje nezbytné aktivity a alokaci zdrojů nutných k dosažení podnikových záměrů.

Strategické řízení se podle Tiché a Hrona [9] rozděluje do pěti hlavních částí, kterými jsou:

- definování předmětu činnosti a poslání podniku,
- určení strategických a výkonových cílů,
- zformulování strategie, která povede k dosažení cíle,
- zavádění a realizace vybrané strategie,
- hodnocení výsledků a v případě nutnosti návrh opravných opatření.

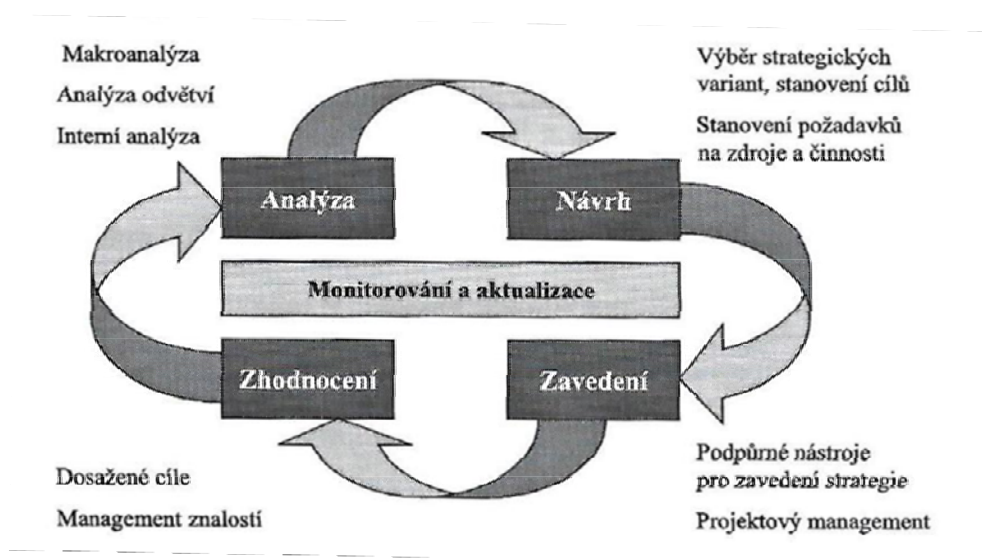
Výše uvedené složky strategického řízení znázorňuje obrázek 1.



Obrázek 1: Tradiční model procesu strategického řízení

Zdroj: [9, s. 55]

Strategické řízení je úzce spjato s problematikou rozhodování, protože proces tvorby a realizace strategie zahrnuje rozhodování o nestandardních, nových procesech, jevech či situacích vyžadujících tvůrčí přístupy. Proces tvorby podnikové strategie je jedním z nejdůležitějších výkonů top managementu dané společnosti. Životní cyklus tohoto procesu znázorňuje níže uvedený obrázek 2.



Obrázek 2: Životní cyklus strategického řízení

Zdroj: [7, s. 5]

4. Strategická analýza

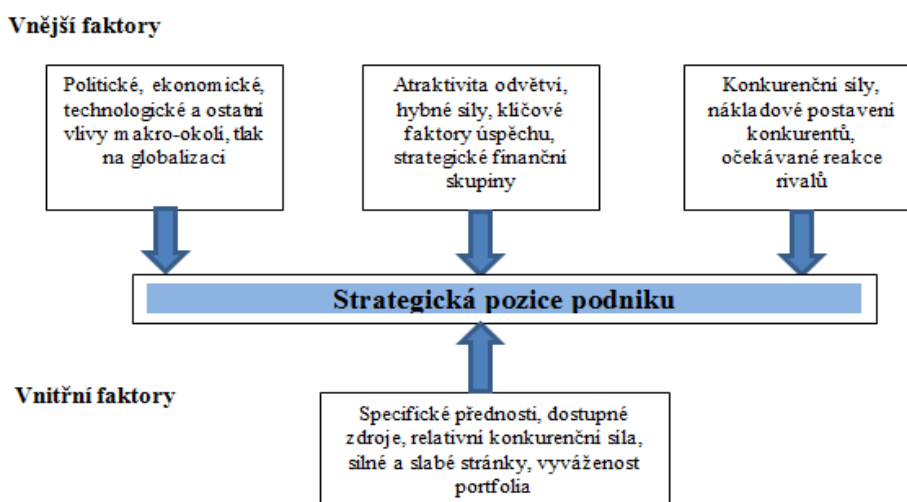
Za účelem formulace strategie podniku, která povede k dosažení konkurenční výhody, a tedy k lepší konkurenceschopnosti podniku, je nutné vyhledat souvislosti mezi podnikem a okolím, ve kterém se nachází. Analýzou lze obecně rozumět rozložení nějakého komplexu na jednotlivé součásti. Za cíl strategické analýzy lze považovat identifikaci, analýzu a hodnocení všech důležitých faktorů, o kterých se předpokládá, že budou mít vliv na konečnou volbu strategie podniku.

Podle Thompsona a Martina [8] existují tři odlišné přístupy k vytváření strategie. Na tyto přístupy by se nemělo nahlížet jako na přístupy, které se navzájem vylučují, ale na přístupy vzájemně se doplňující. Podnikatelské subjekty berou v úvahu a kladou důraz na všechny tři přístupy. Těmito přístupy jsou:

- **Tržně řízený přístup:** Tento přístup předpokládá aktivní hledání nových produktů a marketingových příležitostí ve vnějším prostředí podniku. Tyto příležitosti se mohou nacházet jak v odvětví, ve kterém podnik působí, tak i na nových trzích.
- **Přístup založený na zdrojích:** Tento přístup se zaměřuje na strategické schopnosti, technologie či procesy podniku, které představují hodnotu pro zákazníka, a kterými se společnost liší od konkurence. Smyslem přístupu je na těchto kompetencích a technologiích stavět nové hodnoty pro stávající i nové zákazníky.
- **Přístup založený na konkurenčním vlivu:** Jedná se o taktický přístup, který vyžaduje pozornost. Pokud se organizace dívá do budoucnosti, nesmí zapomenout na přítomnost. Musí být připravena chránit svoji pozici před aktivní konkurencí. Podnik by měl reagovat na pohyby konkurence a vytvářet proaktivní přístup zaměřený na překvapení konkurence.

Obecně nelze doporučit jakou metodu strategické analýzy pro jakou činnost strategického řízení zvolit či využít, vždy totiž záleží na konkrétní situaci, charakteru či zvyklostech dané společnosti. Všechny metody strategické analýzy vnějšího i vnitřního prostředí se mohou podle účelu kombinovat a modifikovat. Některé podniky preferují použití konkrétních metod.

Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, strategickou analýzu je možné rozdělit na dva základní okruhy a to na analýzu, která se zaměřuje na vnější okolí podniku (toto okolí se dále rozděluje na mikro a makro okolí) a analýzu vnitřního prostředí firmy. Nejde o vzájemně nezávislé analýzy, ale jde o velice propojené okruhy. Toto základní rozdělení znázorňuje následující obrázek 3.



Obrázek 3: Faktory ovlivňující strategickou pozici podniku

Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

4.1. Analýza vnitřního prostředí podniku

První ze dvou hlavních skupin, kterým se při strategické analýze věnuje pozornost, je tzv. vnitřní prostředí podniku. Toto prostředí zahrnuje faktory, které podnik může přímo ovlivňovat. Analýza vnitřního prostředí se provádí za účelem získání relevantních informací o vnitřní situaci podniku.

Analýza tohoto prostředí by podle Grasseové a kolektivu [3] měla přinést odpovědi na následující otázky:

- Jak funguje dosavadní strategie?
- Jakým strategickým problémům organizace čelí?
- Jak tyto problémy řešit?
- Jaké jsou silné a slabé stránky organizace?

Existuje mnoho analýz a metod, které spadají právě do této skupiny, vždy záleží na účelu, za kterým se analýza provádí a také samozřejmě na daném podniku, který je předmětem analýzy. Autor využije analýzy vnitřního i vnějšího prostředí ke zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku v daném odvětví.

4.1.1. Analýza zdrojů a schopností podniku

Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku se považuje za určitou diagnózu, audit či zhodnocení stávající situace společnosti, která umožní určit vnitřní zdroje a schopnosti a zároveň odhadnout jejich budoucí vývoj. Tato analýza identifikuje důležité zdroje a schopnosti, které jsou strategicky významné a mohou být zdrojem konkurenční výhody.

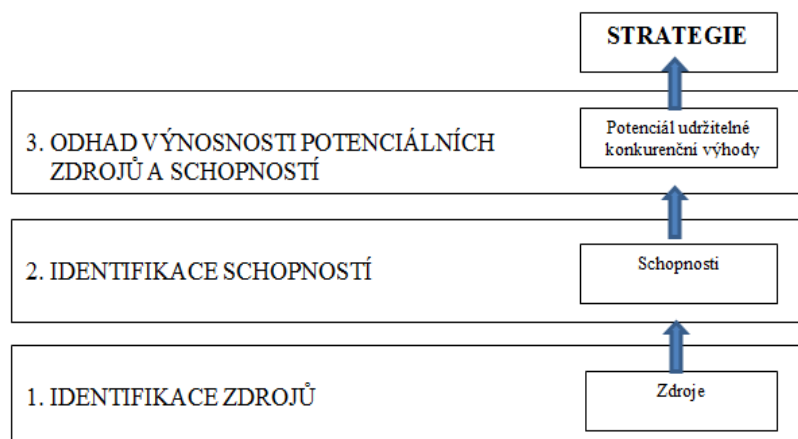
Zdroje podniku se podle Tiché a Hrona [9] rozdělují do následujících skupin:

- Hmotné zdroje:
 - Finanční zdroje
 - Organizační zdroje
 - Fyzické zdroje (stroje, budovy, zásoby...)
 - Technologické zdroje (patenty, obchodní známky...)
- Nehmotné zdroje:
 - Vázané na lidské zdroje (znalosti, kvalifikace, dovednosti,...)
 - Inovační potenciál (nápady, inovační schopnosti, myšlení...)
 - Reputace (u zákazníků, u dodavatelů)

Samotné hodnocení zdrojů podniku a jeho schopností či kompetencí se podle Tiché a Hrona [9] rozdělují do tří základních kroků, kterými jsou:

- identifikace zdrojů a schopností podniku,
- hodnocení zdrojů a schopností podle významu pro tvorbu konkurenční výhody,
- srovnání strategicky významných zdrojů a schopností s konkurencí (konkurenceschopnost podniku).

Sedláčková a Buchta [7] rozdělují proces analýzy zdrojů do kroků, které znázorňuje následující obrázek 4.



Obrázek 4: Schéma analýzy zdrojů a schopností společnosti

Zdroj: vlastní zpracování dle [7]

Při analýze zdrojů je nutné dodržovat dvě základní zásady. První z nich říká, že by se analýza měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici a neměla by být omezena pouze na zdroje, které podnik vlastní v právním slova smyslu. Druhá zásada říká, že by analýza měla obsáhnout širokou základnu zdrojů, které jsou z hlediska podniku klíčové a oddělit je od zdrojů, které nejsou prostředkem k vytvoření konkurenční výhody [7].

Při této analýze je důležitý fakt, že podniky jsou mnohem více než soubor strojů, pozemků, budov, financí či lidského kapitálu. Tyto zdroje mají hodnotu pouze, pokud jsou organizovány do určitého systému, který umožní vyprodukovat produkt, který má pro zákazníka určitou hodnotu. Z toho vyplývá, že činnosti a vazby mezi zdroji jsou často důležité jako zdroje samotné.

4.1.2. Analýza klíčových faktorů úspěchu v odvětví

Klíčové faktory úspěchu je možné nazvat jako prvky ovlivňující konkurenceschopnost podniku v daném odvětví. Společnosti mohou svoji konkurenceschopnost zlepšovat na základě nadprůměrnosti v dané oblasti, která je zásadní pro úspěch v daném podnikání. Cílem této analýzy je tyto faktory identifikovat a zhodnotit jejich stav ve vztahu ke konkurenceschopnosti konkrétního podniku.

Klíčové faktory úspěchu jsou hlavními determinanty konkurenční úspěšnosti firmy v daném odvětví. Úspěšnost podniků v rámci těchto faktorů, rozděluje společnosti v odvětví na úspěšné a neúspěšné, či na ziskové a ztrátové. Tyto faktory se mohou vázat například k výrobě, distribuci, marketingu a organizačním schopnostem. Klíčové faktory úspěchu znázorňují velice důležitý vztah mezi zdroji a schopnostmi podniku a charakteristikami odvětví. Identifikace těchto faktorů je považována za jeden z prioritních strategických úkolů, jelikož ukazují, co předurčuje úspěšnost v daném odvětví. Společnosti často získávají konkurenční výhodu tím, že mají snahu být lepší právě v jednom či více klíčových faktorů [7].

Významnost jednotlivých faktorů je možné dle Tiché a Hrona [9] posoudit na základě následujících kritérií.

- Vliv na výsledné ukazatele jako je například podíl na trhu, zisk či cash-flow.
- Vztah ke strategickým tlakům jako například diferenciaci, segmentaci či nízké náklady.
- Vztah k jednotlivým stádiím životního cyklu produktu.
- Vztah k hlavním činnostem společnosti.
- Finanční požadavky v relaci k dalším činnostem podniku.

Výzkumné studie prokázaly, že ve většině odvětví existuje hned několik faktorů, které podstatným způsobem podmiňují konkurenceschopnost podniku a pokud daný podnik nebude v těchto oblastech vykazovat dobré výsledky, nebudou celkové výsledky firmy na dobré úrovni, a to i přes snahu či dobré výsledky v ostatních oblastech. Příklady některých faktorů ovlivňujících úspěch znázorňuje níže uvedená tabulka 3.

Tabulka 3: Vybrané příklad klíčových faktorů úspěchu

Oblast				
Technologie	Distribuce	Výroba	Marketing	Organizace
vědecký výzkum	vlastní maloobchodní síť	efektivnost výroby	obchodní dovednosti	vynikající informační systém
schopnost inovovat	rychlé dodávky	kvalita výroby	atraktivní balení	schopnost reagovat na tržní podmínky
know-how	rozsáhlá síť dealerů	kvalifikovaní zaměstnanci	marketingová komunikace	zkušenost managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

4.1.3. Finanční analýza

Finanční analýza je specifickou součástí analýzy zdrojů, tuto analýzu lze využít jako analýzu ex post, která hodnotí minulý vývoj, ale také jako analýzu ex ante, která se zaměřuje na prognózu budoucího vývoje. V rámci strategické analýzy či analýzy konkurenceschopnosti je účelem finanční analýzy určit, jak společnost v průběhu času využívá své finanční zdroje. Finanční ukazatele jsou využívány pro srovnání výkonnosti podniku s jeho konkurenty a tvoří podklady pro určení silných a slabých stránek a k identifikaci základů konkurenční výhody.

Jednou z definic finanční analýzy je, že je to analýza, která představuje systematický rozbor dat, které jsou získány především z účetních výkazů. Zahrnuje v sobě hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucí finanční situace. Finanční analýza pracuje s ukazateli, které jsou buď položky jednotlivých účetních výkazů či dalších zdrojů nebo čísla, které jsou z nich odvozená. Tradiční členění ukazatelů je rozděluje do následujících skupin [6]:

- **Absolutní ukazatele**

Analýza absolutních ukazatelů obsahuje především horizontální analýzu a vertikální analýzu účetních výkazů. Horizontální analýza se věnuje změnám absolutních ukazatelů v čase. Vertikální analýza je procentní rozbor, který se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Jedná se o souměření položek účetních výkazů k celkové výši aktiv či pasiv.

- **Rozdílové ukazatele**

Analýza rozdílových ukazatelů se zabývá analýzou výkazů, které obsahují tokové složky. Jde tedy především o výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow. V rozvaze se pak jedná především o analýzu oběžných aktiv.

- **Poměrové ukazatele (podíl dvou položek účetních výkazů)**

Poměrová analýza je nejpoužívanější metodou finanční analýzy, a proto jí autor věnuje největší část této kapitoly. Do této skupiny patří ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, kapitálového trhu a cash flow.

- Ukazatele rentability (výnosnosti)

Tyto ukazatele poměřují zisk s dalšími veličinami a hodnotí úspěšnost podniku při dosahování cílů. Rentabilita představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Do této skupiny řadíme například rentabilitu celkové kapitálu (ROA), rentabilitu celkového investovaného kapitálu (ROCE), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE), rentabilitu tržeb (ROS) a další.

- Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se zaměřuje na měření efektivity podnikání a využití zdrojů dle obratu vybraných položek bilance. Ukazatelé odpovídají na otázku, jak dobře podnik hospodaří se svými aktivy a jak se toto hospodaření odráží na výnosnosti a likviditě podniku. Příkladem jsou ukazatele obratu aktiv, zásob či pohledávek.

- Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele především posuzují z finančního dlouhodobého hlediska strukturu podniku. Zastávají roli rizikových indikátorů, které společnost podstupuje při daném složení vlastních a cizích zdrojů. Příkladem je ukazatel věřitelského rizika (Debt ratio), koeficient samofinancování (Equity ratio) či ukazatel úrokové krytí.

- Ukazatele likvidity

Tato skupina ukazatelů slouží k odhalení do jaké míry je podnik schopný splácet své krátkodobé závazky. Platební schopnost je jednou z nejdůležitějších podmínek úspěšné existence podniku, a proto se těmto ukazatelům věnuje velká pozornost. Podle stupně likvidnosti daného oběžného majetku, se kterým je počítáno, rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou.

- Ukazatele kapitálového trhu

Tyto ukazatele jsou důležité především pro současné a budoucí akcionáře. Tyto ukazatelé vycházejí (na rozdíl od předchozích ukazatelů, které vycházely z údajů účetních výkazů) z tržní ceny akcie. Do této skupiny patří ukazatel účetní hodnoty akcie, čistý zisk na akcii, dividendový výnos apod.

- Ukazatele cash flow

Poslední skupina poměrových ukazatelů se zaměřuje na zpřesnění pohledu na finanční situaci podniku (pracují s reálnými peněžními toky, nikoliv pouze s výnosy a náklady). Jako příklad lze uvést obratovou rentabilitu, stupeň oddlužení, stupeň samofinancování investic a další.

- **Soustavy poměrových ukazatelů**

Tyto soustavy využívají kombinaci výše uvedených metod a jejich podstatou je sestavení jednoduchého modelu, který znázorňuje vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model tvoří souhrn ukazatelů, který plní tři základní funkce. Vysvětluje vliv jednoho či více ukazatelů na hospodaření podniku, zpřehledňuje analýzu dosavadního vývoje společnosti, poskytuje podklady pro firemní rozhodování. Do této skupiny především patří Du Pontův rozklad ukazatele rentability a pyramidové soustavy ukazatelů. Další skupiny soustav tvoří metody účelově vybraných ukazatelů, které podniku přiřadí jeden výsledný koeficient. Tyto soustavy lze rozdělit na bankrotní modely, které informují podnik, zda není v nejbližší době v bankrotním ohrožení, a bonitní modely, které diagnostikují finanční zdraví podniku a umožňují srovnatelnost podniků v rámci daného oboru podnikání. Příkladem bankrotních modelů je Altmanův model či index důvěryhodnosti a příkladem bonitních modelů je soustava bilančních analýz Rudolfa Douchy či Tamariho model [6].

Předchozí rozdělení metod finanční analýzy zjednodušuje a shrnuje následující tabulka 4.

Tabulka 4: Základní metody finanční analýzy

Základní metody finanční analýzy			
Analýza absolutních ukazatelů	Analýza rozdílových a tokových ukazatelů	Poměrová analýza	Analýza soustav ukazatelů
horizontální analýza	analýza fondů	ukazatele rentability	Du Pontův rozklad
vertikální analýza	analýza cash flow	ukazatele aktivity	pyramidové rozklady
		ukazatele zadluženosti	bonitní modely
		ukazatele likvidity	bankrotní modely
		ukazatele kapitálového trhu	
		ukazatele cash flow	

Zdroj: vlastní zpracování dle [6]

4.2. Analýza vnějšího prostředí podniku

Při posuzování současné pozice či konkurenceschopnosti podniku je nutné analyzovat prostředí, ve kterém se podnik nachází, tedy vnější okolí podniku. Toto okolí se může dále rozdělit na makrookolí a mikrookolí. Jak již vyplývá z názvu, makrookolí vytváří podmínky, za kterých daná společnost v určité zemi podniká. Jsou to především podmínky politické, ekonomické, legislativní a technologické. Mikrookolí pak představuje prostředí, které může na rozdíl od makrookolí podnik ovlivnit. Do tohoto okolí se řadí podnikoví konkurenti, dodavatelé, prostředníci a zákazníci.

4.2.1. PEST analýza

PEST analýza je jednou z nejpoužívanějších metod pro analýzu vnějšího prostředí podniku, a to především jeho makrookolí. Tato analýza zkoumá mnoho vnějších faktorů, které mají významný vliv na chod společnosti. Analýza rozděluje identifikované faktory do čtyř skupin, a to do skupiny politicko-legislativních (působení existujícího či potenciálního politického vlivu), ekonomických (vliv místní, národní a světové ekonomiky), sociálně-kulturních (vliv sociálních a kulturních změn) a technologických (vliv technologického pokroku) faktorů.

Podle Tiché a Hrona [9] je smyslem této analýzy odpovědět na tyto otázky:

- Které z vnějších faktorů ovlivňují organizace nebo její části?
- Jaké jsou potenciální účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Za cíl této analýzy nelze považovat pouhé vypracování seznamu těchto faktorů, jelikož důležitost jednotlivých vlivů může být u každého podniku odlišná. Z tohoto důvodu je nutné věnovat se faktorům, které jsou důležité právě pro daný podnik.

Hlavní výhody této analýzy podle Tiché a Hrona [9] jsou, že se zaměřuje na širší prostředí a změny, které nemusejí být při sledování odvětví zřejmé, pracuje i s faktory, které nejsou prvoplánově podnikatelské, a umožňuje porozumět faktorům, které mají vliv na konkrétní odvětví.

4.2.2. Analýza odvětví

Za jeden z klíčových aspektů podnikového prostředí je považováno odvětví, v rámci kterého daná společnost soutěží s konkurencí. Vymezení odvětví je důležitý krok při formulaci strategie. Odvětví lze nazvat jako skupinu podniků, které nabízejí na trhu obdobný výrobek či službu. Cílem analýzy odvětví je především identifikovat zásadní síly, které v daném odvětví působí a určit faktory, které toto odvětví činí více či méně atraktivní. Klíčové je především odhad jejich budoucího vývoje.

Podle Sedláčkové a Buchty [7] je při této analýze nutné nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Jaké jsou základní charakteristiky odvětví?
- Jaká je struktura odvětví a jaký má vliv?
- Jaké jsou hlavní síly, které ovlivňují vývoj odvětví a jaký bude jejich budoucí vývoj?
- Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující úspěšnost podniku v odvětví?

Tichá a Hron [9] rozdělují analýzu odvětví na tyto dílčí analýzy:

- **Analýza ekonomických charakteristik odvětví:** Tato analýza zahrnuje ukazatele jako velikost trhu, míru růstu trhu, počet podniků v odvětví, složitost vstupu do odvětví, technologie/inovace, stádium životního cyklu, úspory z rozsahu, profitabilitu odvětví atd.
- **Analýza hybných sil v odvětví:** Cílem této analýzy je určit významnost a vliv sil, které jsou klíčové pro další vývoj odvětví. Jako příklad těchto sil lze uvést inovace produktu, změny ve složení zákazníků, regulační opatření, změny ve vládní politice, šíření patentových znalostí, inovace výrobního procesu, změny v nákladech, inovace v marketingu atd.
- **Analýza konkurence** (této problematice je věnována další podkapitola)
- **Strategické mapy:** Mapování strategických skupin je užitečný nástroj především pro odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů. Každá skupina pak zaujímá významnou pozici na celkovém trhu. Zaznamenáním tržních pozic určitých strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou proměnných jako os je vytvořena strategická mapa.

- **Analýza atraktivity odvětví:** Tato analýza je zaměřena na hodnocení několika faktorů, které odrážejí atraktivitu daného odvětví. Těmto faktorům je přiřazeno skóre od 1 do 10. Jako příklad faktorů, které se hodnotí lze uvést růstový potenciál, diversitu trhu, ziskovost, exponovanost, koncentraci, značku, specializaci, cenovou politiku, nákladovou pozici atd.

4.2.3. Analýza konkurence

Pro určení konkurenceschopnosti a konkurenční pozice je nutné provést důkladnou analýzu konkurence, která se zaměřuje na odhalení klíčových konkurentů a na definování jejich konkurenčního profilu.

Základními kroky této analýzy jsou podle Sedláčkové a Buchty [7]:

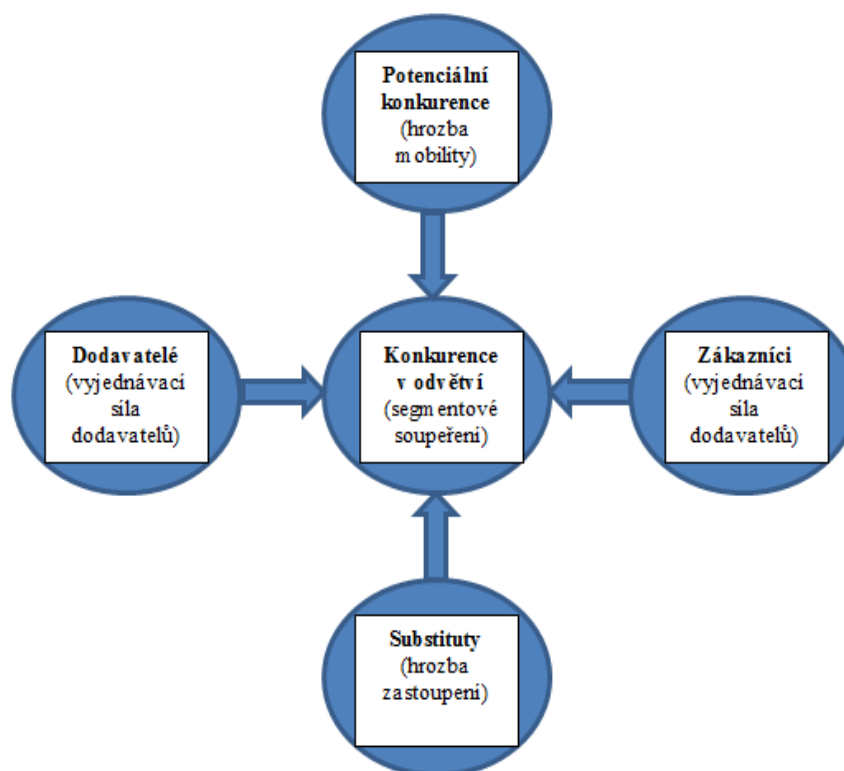
- identifikace současných a potenciálních konkurentů,
- analýza jejich budoucích cílů, představy o podniku, o konkurentech a o odvětví, nákladové postavení konkurentů, styl uplatňování konkurenční strategie, vypracování profilu nejbližších konkurentů a určení jejich konkurenčních výhod,
- po porovnání profilů hlavních konkurentů s dříve identifikovanými hybnými silami daného odvětví předpověď pravděpodobného profilu reakce konkurentů.

Po identifikaci hlavních konkurentů a jejich strategií je nutné položit si tyto otázky: Čeho chtějí konkurenti na trhu dosáhnout? Čím se řídí chování konkurence? Je dobré vycházet z předpokladu, že konkurenti chtějí dosáhnout co největší ziskovosti. Většina konkurentů však sleduje několik cílů najednou, například růst tržního podílu, rentabilitu, technologické prvenství, prvenství v poskytování služeb atd. Cíle podniků jsou ovlivněny mnoha faktory jako například velikost firmy, finanční situace, úroveň managementu a další [4].

Podle Kotlera [4] je dobré při analyzování konkurence sledovat především podíl na trhu, podíl na povědomí a podíl na oblibě jednotlivých konkurentů, kteří se v daném odvětví nachází.

Jednou z nepoužívanějších metod analýzy konkurence je Porterův model pěti sil. Tento model analyzuje pět konkurenčních, mezi které se řadí současní konkurenti v odvětví, potenciální noví konkurenti, dodavatelé, zákazníci a substituty.

Tento model je postaven na předpokladu, že strategické postavení společnosti, která působí v daném odvětví je určována působením pěti hlavních faktorů. V jednotlivých odvětvích však tyto faktory mohou mít odlišný význam. Rámec pěti faktorů umožňuje firmám proniknout do struktury odvětví a určit, které činitele jsou pro konkurenci v této oblasti důležité. Grafické zobrazení Porterova modelu znázorňuje následující obrázek 5 [3].



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: vlastní zpracování dle [4]

V následující části jsou jednotlivé síly Porterova modelu více popsány, a to na základě informací, které ve svých publikacích uvádí Grasseová a kolektiv [3], Tichá a Hron [9] a Kotler [4].

- **Konkurence v odvětví:** Odvětví není přitažlivé, pokud v něm působí velké množství silných či agresivních konkurentů. Atraktivita odvětví dále klesá, pokud tempo růstu prodeje na trhu stagnuje či klesá, to způsobuje neschopnost plného využití kapacity, růst fixních nákladů či silné postavení konkurence. Tyto podmínky mohou vést k cenovým či propagačním válkám, k zavádění nových produktů a tedy vysokým nákladům na získání lepšího konkurenčního postavení.

- **Potenciální konkurenti:** Nová konkurence na trh přináší dodatečné kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Závažnost hrozby vstupu další konkurence do daného odvětví je závislé především na dvou faktorech, a to na vstupních bariérách a na předpokládané reakci ostatních podniků v odvětví. Čím nižší bariéry vstupu do odvětví tím větší riziko vstupu další konkurence. Pokud podniky v odvětví dosahují atraktivního zisku, je zájem firem o vstup do této oblasti větší. Jako příklad vstupních bariér lze uvést úspory z rozsahu, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálovou náročnost, nákladové výhody, legislativní opatření, přístup k distribuci a další.
- **Dodavatelé:** Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat například zvýšením cen, snížením kvality dodávaných surovin. Jejich síla je ovlivněna mnoha faktory, které určují jejich pozici na trhu a jejich významnost. Dodavatelé jsou silní, pokud jsou koncentrovaní, dodávají jedinečný produkt, jejich dodávky nejsou vázány na dodávky z dalších odvětví, mají možnost vertikální integrace do odvětví, do kterého dodávají, a dané odvětví není jediným odběratelem jejich produktů.
- **Zákazníci:** Daný segment není přitažlivý, jestliže se zákazníci snaží stlačovat ceny, vyžadují větší kvalitu a nabádají konkurenty ke vzájemným střetům, které snižují efektivitu podnikání. Zákazníci mají tím větší vyjednávací sílu, čím jsou koncentrovanější a organizovanější. Ochranou proti této síle může být vytvoření takové nabídky, kterou ani silní zákazníci nebudou schopni odmítnout či zvolit takové podmínky, jejichž síla pro vyjednávání je slabá a nemohou tak přejít ke konkurenci.
- **Substituty:** Substituty jsou podobné produkty, které slouží k podobnému či stejnému účelu jako produkty z určitého odvětví. Atraktivnost odvětví se snižuje, pokud existuje reálná či potenciální hrozba zastoupení produktů. Pokud dojde ke zlepšení podmínek pro výrobu substitučních produktů, bude docházet ke snižování cen a tedy i zisků podniků. Je nutné zjistit, jakým způsobem je možné snížit hrozbu těchto podobných produktů.

5. Další metody analýzy konkurenceschopnosti

Tato kapitola se krátce věnuje dalším možným způsobům zhodnocení konkurenceschopnosti, které nezazněly v předešlých kapitolách. Konkrétně se kapitola věnuje Portfolio analýze, SWOT analýze a Benchmarkingu.

5.1. Portfolio analýza

Většina společností se skládá z více strategických podnikatelských jednotek. Tyto jednotky jsou v rámci daného podniku decentralizované a mají vlastní ziskový cíl, samostatné plánování a vlastní strategii. Strategické jednotky jsou tedy vymezeny určitými činnostmi či výrobky daného podniku, které mají své vlastní zákazníky a vlastní konkurenty. Lze říci, že strategická způsobilost společnosti je do jisté míry determinována vyvážeností portfolia. Cílem této analýzy je především usměrňovat zdroje podniku do jednotek či produktů, u kterých lze očekávat příznivý vývoj trhu, a u kterých má podnik možnost využít relativní konkurenční výhody [7].

Tichá a Hron [9] uvádí, že by měla být diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia prováděna automaticky a pravidelně. Kvalifikovaná portfolio analýza se podle těchto autorů skládá z následujících osmi kroků:

- Vytvoření matice daného portfolia.
- Zmapování konkurenčního prostředí pro jednotlivé podnikatelské činnosti a hodnocení atraktivity všech složek.
- Hodnocení konkurenceschopnosti všech aktivit zastoupených v podnikovém portfoliu.
- Proniknutí do situace podniku a následné určení hlavních úkolů, příležitostí a ohrožení.
- Určení potřebných finančních zdrojů na podporu strategií jednotlivých činností.
- Hodnocení aktivit z hlediska ziskovosti a přitažlivosti odvětví a určení investičních priorit.
- Kontroly vyváženosti portfolia.
- Zjištění, zda je navrhované portfolio v souladu se strategií společnosti.

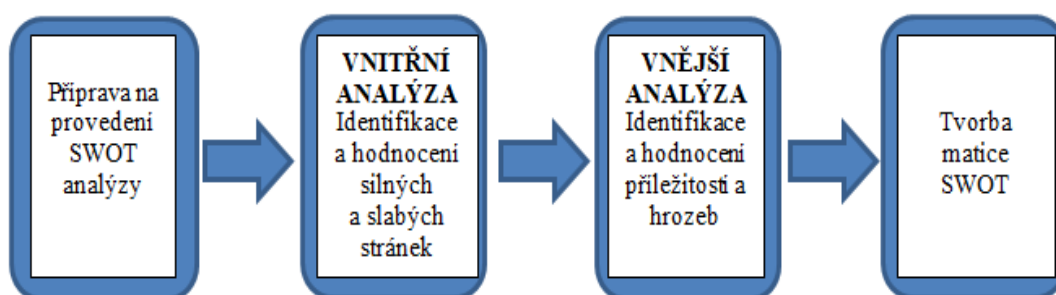
5.2. SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro analýzu, který se zaměřuje na klíčové faktory ovlivňující strategickou pozici podniku. Srovnává vnitřní zdroje a schopnosti podniku se změnami v jeho okolí a směřuje k syntéze, pomocí které je formulována určitá strategie.

Grasseová a kolektiv [3] definují SWOT analýzu jako jednu z metod strategické analýzy výchozího stavu podniku či jeho části, kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou vytvářeny alternativy strategií.

SWOT analýza není pouhým sestavením čtyř seznamů. Některé silné stránky jsou důležitější než ostatní. Některé slabé stránky mohou být pro podnik velice závažné, zatímco jiné nejsou tak významné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než ostatní a podobně pouze některé hrozby podnik doopravdy výrazně ohrožují. Z těchto důvodů je důležité z této analýzy udělat závěry, které jsou vztažené ke konkrétní situaci podniku a ke konkrétnímu podniku.

Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky společnosti proti učeným příležitostem a hrozbám, které vznikají či vyplývají z okolí daného podniku a vymezuje postavení této společnosti. Jednotlivé fáze provedení této analýzy zachycuje níže uvedený obrázek 6 [3].



Obrázek 6: Fáze provedení SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

5.3. Benchmarking

Benchmarking je proces porovnání určitých činností, procesů, výstupů či výkonnosti určitého podniku s jiným podniky, které jsou uznané jako podniky pro srovnávání za účelem identifikování oblastí pro vlastní zdokonalení. Cílem této metody je identifikace oblastí a cílů pro proces zlepšování a porozumění změnám, které jsou nutné k dosažení daného cíle.

Grasseová a kolektiv [3] rozděluje benchmarking podle předmětu zkoumání do těchto tří skupin:

- **Konkurenční:** Předmětem zkoumání je produkt přímých konkurentů v daném odvětví. Hodnotí se hlavně parametry kvality a produktivity.
- **Funkcionální:** Porovnávání funkcí a postupů v různých oborech.
- **Procesní:** Zdokonalování a optimalizace vnitřních procesů. Srovnávání s podniky, které daný proces provádí lépe a inovativně.

Základní činnosti procesu provedení benchmarkingu znázorňuje následující tabulka 5.

Tabulka 5: Proces provedení Benchmarkingu

Proces provedení Benchmarkingu		
Plánování	Realizace	Využití výsledků
Dosažení shody o potřebě provedení	Sběr dat	Plánování projektů zlepšování
Určení členů a manažera realizačního týmu	Vyhodnocení dat	Realizace projektů zlepšování
Zpracování plánu realizace	Definování budoucí výkonnosti	Vyhodnocení reálného zlepšení
Stanovení objektu	Komunikace výsledků	
Určení podniku pro srovnání		
Výběr metody sběru dat		

Zdroj: vlastní zpracování dle [3]

6. Konkurenční strategie

Konkurenční strategii lze chápat jako soubor určitých činností a přístupů, který má danému podniku při správné realizaci pomoci dosáhnout stanovených cílů v daném konkurenčním prostředí v určitém období. Při výběru této strategie je nutné přihlížet na přitažlivost daného odvětví a na postavení daného podniku v tomto odvětví.

Sestavení a výběr také dále ovlivňuje pět základních dynamických konkurenčních faktorů, od nichž se odvozuje právě atraktivnost daného odvětví. Těchto pět faktorů již známe z Porterova modelu pěti sil a jsou to tedy hrozba nových konkurentů, hrozba substitutů, vyjednávací schopnost odběratelů a dodavatelů a boj mezi současnými konkurenty na trhu [1].

Konkurenční strategie se zabývá tvorbou a udržováním konkurenční výhody v každé oblasti podnikání. Toho je možné dosáhnout pomocí jakékoliv činnosti, je však pravděpodobné, že konkurenční výhody bude dosaženo jedinečnou a výraznou kombinací funkčních činností. Pro každou funkční oblast podnikání, jako je výroba, marketing a lidské zdroje, má společnost funkční strategii. Je důležité, aby byly funkční strategie navrženy a řízeny koordinovaně tak, aby vzájemně souvisely a současně společně umožňovaly řádnou implementaci konkurenční strategie [8].

Konkurenčních strategií existuje mnoho a mohou se dělit do určitých skupin. Bartes [1] rozděluje strategie do těchto skupin:

- strategie založené na zdroji konkurenční výhody,
- strategie založená na zastávané pozici podniku na trhu,
- strategie založené na příležitostech k inovacím,
- strategie založené na filosofii zajištění hodnoty požadované zákazníkem,
- strategie založené na filosofii disruptivní inovace,
- strategie založené na filosofii vytváření svrchovaného tržního prostoru,
- strategie založené na filosofii bojového umění.

Mezi nejznámější přístupy rozdělení strategií se řadí Kotlerův přístup rozdělení strategií podle pozice firmy na trhu, dále Porterovy generické strategie a typy strategií podle Ansoffa.

6.1. Kotlerův přístup rozdělení strategií

Kotler rozdělil konkurenční strategie podle toho, jakou roli hraje daný podnik z hlediska postavení na trhu. Toto postavení může být vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské nebo troškařské. Vedoucí firmy mají 40%, vyzyvatelé 30%, následovatelé 20% a troškaři 10% podíl na daném trhu.

Konkurenti na daném trhu mají odlišné cíle a zdroje a tedy i odlišné strategie. Podle konkurenčních pozic, které firma zaujímá, se strategie rozdělí na strategii tržního vůdce, strategii tržního vyzyvatele, strategii tržního následovatele a strategii tržního troškaře. Tyto strategie jsou podle Bartese [1] a Kotlera [4] v následujících bodech více popsány.

- **Strategie tržního vůdce**

Téměř v každém odvětví je podnik, který je uznáván jako vůdce. Tento podnik má na daném trhu největší podíl a často nutí ostatní konkurenty k cenovým změnám, k zavádění dalších produktů či k vytvoření nových způsobů distribuce a propagace. Tržní vůdce je většinou ostatními podniky obdivován a jeho pozice je respektována. Ostatní podniky se s vůdcem snaží soupeřit, napodobovat ho nebo se mu vyhýbají.

- **Strategie tržního vyzyvatele**

Tuto strategii využívají firmy, které na trhu obsadily druhé, třetí či další místa. Těmto podnikům se často říká stopaři či pronásledovatelé. Tyto podniky využívají jeden ze dvou možných postojů. Buď útočí na tržního vůdce a další konkurenty a snaží se zvýšit svůj tržní podíl nebo se snaží na trhu manévrovat a vyhýbat se překážkám tak, aby nepoškodili svoji „lod“.

- **Strategie tržního následovatele**

Tyto podniky svou strategii zakládají na předpokladu, že napodobování produktů může být stejně zisková jako inovace produktů, jelikož inovátor má obrovské výdaje spojené s vývojem, distribucí a propagací nového výrobku. Cílem této strategie je okopírovat a často i zdokonalit výrobek tržního vůdce a dosáhnout vysokých zisků (nenese inovační náklady).

- **Strategie tržního troškaře**

Téměř v každém odvětví se objevují podniky, které se specializují na různé mezery na trhu (tzv. výklenky). Tyto podniky se spokojí s menším tržním podílem, a tak vyhledávají skulinky v daném odvětví a obvykle se vyhýbají střetům s velkými společnostmi.

6.2. Porterovy generické strategie

Michael Porter považoval za základ jakékoliv úspěšné strategie tzv. „dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu“. Tuto výhodu lze chápat jako určitou konkrétní příčinu, která podniku zajišťuje lepší postavení uvnitř daného odvětví. Při bližším zkoumání se tyto příčiny mohou rozdělit na konkurenční výhodu způsobenou nízkými náklady nebo diferenciací [1].

Michael Porter shrnul strategie do tří základních typů, které tvoří dobré východisko pro strategické myšlení. Jsou to strategie nákladové priority, diferenciacie a ohnisko soustředění [4].

- **Nákladová priorita**

Jedná se o takovou konkurenční strategii, která usiluje o dosažení postavení s nejnižšími náklady v porovnání s konkurencí v odvětví. Těží se z mnoha zdrojů nízkých nákladů jako například know-how, technologie, velkovýroba, lepší suroviny atd. Nižší náklady podniku poskytují ochranu před konkurenčním bojem, neboť nízké náklady znamenají, že danému podniku stále zůstává zisk, zatímco konkurenti tento zisk obětovali na soupeření.

- **Diferenciacie**

Tato strategie umožňuje, aby daný podnik dosáhl určité jedinečnosti v určitých oblastech, které jsou významné pro zákazníky a za tuto jedinečnost jsou ochotni zaplatit vyšší cenu. Zdroje tohoto odlišení jsou různé, může se týkat vlastního výrobku či služby, distribučních kanálů, marketingu atd.

- **Ohnisko soustředění**

Tato strategie spočívá v soustředění firmy na jeden či více úzkých segmentů na trhu a neusiluje o celý trh. Podnik se soustředí na co nejlepší poznání potřeby daného segmentu a usiluje v něm o vedoucí postavení v ceně či jiné oblasti zájmu užší skupiny zákazníků.

6.3. Typologie strategií dle Ansoffa

Ansoff navrhl prospěšný rámec pro hledání nových příležitostí k intenzivnímu růstu a to tzv. mříž expanze produkt/trh, který zachycuje níže uvedený obrázek. Management podniku nejprve zváží, jestli je reálné dosáhnout většího prodeje současných produktů na současných trzích (strategie pronikání trhu). Poté zkoumá možnosti, jak nalézt či vybudovat nové trhy pro své stávající produkty (strategie rozvoje trhu). Dalším krokem je posouzení možnosti rozvoje nového produktu pro potenciální zákazníky či spotřebitele na svých stávajících trzích (strategie rozvoje produktu). Nakonec společnost zvažuje možnost rozvoje nového produktu pro nové trhy (diverzifikační strategie). Tyto strategie přehledně znázorňuje následující obrázek 7 [4].

	Existující produkt	Nový produkt
Existující trh	Strategie pronikání na trh	Strategie rozvoje produktu
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Obrázek 7: Ansoffova mříž expanze

Zdroj: vlastní zpracování dle [9]

Závěr

Tato diplomová práce se zabývala analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku. Autor si pro tuto analýzu zvolil podnik ČSOB Pojišťovna, a. s., což je jedna z nejznámějších univerzálních pojišťoven na tuzemském trhu. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti a zformulování případných doporučení pro zlepšení konkurenční pozice, což bylo cílem práce, autor provedl pět analýz.

První provedenou analýzou byla analýza odvětví, ve které autor nejprve nastínil historii pojišťovnictví v České republice, osvětlil vybrané základní pojmy z pojišťovnictví a poté se věnoval vývoji pojistného trhu, který sledoval na základě vybraných ukazatelů. Poslední podkapitola pak hodnotila současný stav tohoto trhu, a to především z pohledu tržních podílů konkurentů v odvětví. Druhou analýzou vnějšího prostředí podniku byla PEST analýza na základě které autor identifikoval hlavní faktory z makro-prostředí podniku, které mají vliv na pojistný trh. Další analýza již porovnávala vybrané konkurenty, kteří byly určeny na základě konzultací s představiteli podniku a vzhledem ke strategickým cílům pro blízkou budoucnost. Tyto konkurenty autor sledoval a zároveň srovnával s vybraným podnikem dle sedmi ukazatelů. Tato analýza konkurence se zabývala především vývojem těchto ukazatelů a jejich hodnotou v posledním roce sledování. Tuto analýzu autor vyhodnotil pomocí bodovací metody, která mu umožnila určit konkurenční postavení těchto konkurentů a vybraného podniku. Následovala analýza klíčových faktorů úspěchu, ve které autor nejprve na základě konzultací s představiteli podniku ČSOB Pojišťovna, a. s. určil klíčové faktory, které mají vliv na konkurenceschopnost, a následně zhodnotil jejich stav podle poskytnutých interních dokumentů či veřejně dostupných materiálů. Poslední provedená analýza byla zaměřena na výpočet vybraných ukazatelů finanční analýzy, kde se autor zaměřil na několik klasických ukazatelů, ale především několik specifických ukazatelů pojistného trhu, jejichž výsledky hodnotil jak na základě vývoje v čase, tak na základě srovnání s nejvýraznějším konkurentem v boji o třetí místo na trhu.

Poslední kapitola praktické části pak za účelem zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku shrnula poznatky z předchozích analýz. Následně bylo autorem podle jeho uvážení zformulováno několik doporučení pro udržení či zlepšení stávající konkurenční pozice jako například sledování a přizpůsobování se vývoji makroekonomických ukazatelů, sledování a implementace nových trendů pojistného trhu, zefektivnění procesů v oblasti ICT, rozšiřování výhradní distribuce či zvyšování kontaktu se studenty.

Použitá literatura

- [1] BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů: teorie a praxe. Ostrava: Key Publishing, 2011. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-100-9.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Radix, 2002-. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-860-3135.
- [3] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení [CD-ROM]. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [4] KOTLER, Philip. Marketing management: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, c2001. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.
- [6] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [7] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [8] THOMPSON, John a Frank MARTIN. Strategic management: awareness and change. 5th ed. London: Thomson Learning, 2005. ISBN 1-84480-083-0.
- [9] TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

Ostatní zdroje

- [10] Česká ekonomika se přehřívá. Rosteme nad potenciál, říká Rusnok: Legislativa v ČR. In: *IDnes.cz: Ekonomika* [online]. 14. 3. 2018 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: https://ekonomika.idnes.cz/ekonomika-roste-trh-prace-nezamestnanost-fgt-/ekonomika.aspx?c=A180314_145441_ekonomika_are
- [11] Čtvrtletní národní účty, Tvorba a užití HDP a Předběžný odhad HDP - Rychlé informace: Legislativa v ČR. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ctvrtletni-narodni-ucty-tvorba-a-uziti-hdp-a-predbezny-odhad-hdp>
- [12] Individuální výsledky členů ČAP 2012-2016 [online]. In: *ČAP: Česká asociace pojišťoven*. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/statisticke-udaje/individualni-vysledky-clenu>
- [13] Interní dokumenty společnosti ČSOB Pojišťovna, a. s.
- [14] Mzdy a náklady práce. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- [15] Net Promoter Score míra spokojenosti zákazníků. In: *Medio blog* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://blog.medio.cz/net-promoter-score>
- [16] Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich
- [17] Obyvatelstvo. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/51020244/32020317c05.xlsx/c408b141-e624-4aee-be00-fa13e2c17584?version=1.0>
- [18] Pojistná legislativa: Legislativa v ČR. In: *Česká asociace pojišťoven* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/odbornaverejnost/pojistnalegislativa/legislativa-v-cr>
- [19] Pojišťovny v ČR: Historie pojišťovnictví v České republice. In: *Kpcsro: Klientské centrum pojišťoven* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.kcpsro.cz/pojistovny-v-cr>

- [20] Průměrná roční míra inflace v letech 1994 - 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/2-inflace_1994_
- [21] Reálný HDP na obyvatele – míra růstu a údaje ve stálých cenách. In: *Databáze eurostatu* [online]. [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/eutab/html.h?ptabkod=tsdec100>
- [22] Slovník základních pojmů v pojišťovnictví. In: *Maxima pojišťovna* [online]. [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.maximapojistovna.cz/zajima-vas/slovník-zakladnich-pojmu-v-pojistovnictvi>
- [23] Souhrnná data o České republice: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/souhrnna_data_o_ceske_republice
- [24] Státní rozpočtové výdaje na výzkum a vývoj. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>
- [25] Výroční zpráva České asociace pojišťoven 2016 [online]. *Česká asociace pojišťoven* [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/o-nas/vyrocnizpravy/2016.pdf>
- [26] Výroční zpráva 2016 ČSOB Pojišťovna, a. s. [online]. *ČSOB Pojišťovna, a. s.* [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: https://www.csobpoj.cz/documents/10332/32806/2016_vyrocnizprava_CSOb-Pojistovna.pdf/6ce92ee1-6744-49ba-80b2-400945d2b20c
- [27] Využívání ICT jednotlivci 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23180875/tab_ind_2016.xlsx/50c6e096-ae01-405e-b635-73b17ac3bf5?version=1.1
- [28] Vývoj pojistného trhu: Statistické údaje dle metodiky ČAP 1–12/2017 – Grafy [online]. *Česká asociace pojišťoven* [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2017Q4-GRAFY-2018-01-25.pdf>

- [29] Vývoj pojistného trhu: Statistické údaje dle metodiky ČAP 1-12/2017 [online]. *Česká asociace pojišťoven* [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2017Q4-CAP-CZ-2018-01-25-WEB.pdf>
- [30] Zaměstnanost, nezaměstnanost. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
- [31] Zákaznická zkušenost - banky a pojišťovny: Podklady pro hodnocení bank a pojišťoven pro ocenění Banka roku 2017 [online]. *KPMG Česká republika* [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: www.bankaroku.cz/soubory/dokumenty/kpmg-zakaznicka-zkusenost-banky-pojistovny.pdf
- [32] Zákon č. 363/1999 Sb., o pojišťovnictví: Příloha č. 1 Odvětví a skupiny pojištění. In: *Business center.cz* [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/pojistovnictvi/priloha1.aspx>
- [33] ZPRÁVA O SOLVENTNOSTI A FINANČNÍ SITUACI 2016: *ČSOB Pojišťovna* [online]. 2017 [cit. 2018-04-05]. Dostupné z: https://www.csobpoj.cz/documents/10332/367375/CSOB_POJ_SOLVENTNOST_2016_CZ_final.pdf/3c30505d-78f2-4813-b923-f16428b2d013
- [34] Zpráva o výkonu dohledu nad finančním trhem 2016 [online]. *Česká národní banka* [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/dohled_financi_trh/souhrnne_informace_fin_trhy/zpravy_o_vykonu_dohledu/download/dnft_2016_cz.pdf