

Analýza konkurencieschopnosti vybraného podniku

Samuel Zajíček



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Samuel Zajíček**
Osobní číslo: **L15233**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Na základě vybraných faktorů konkurenceschopnosti proveďte analýzu ve vybraném podniku.
3. Formulujte závěry a doporučení pro analyzovaný podnik.
4. Zhodnoťte naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1] KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014. xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

[2] PITRA, Zbyněk. Konkurenční strategie organizací: umění vítězit v globální konkurenční soutěži počátku 21. století. 1. vyd. Praha: Velryba, 2011. 341 s. Podnikání a management; sv. 4 [i.e. 5]. ISBN 978-80-85860-21-4.

[3] SLANÝ, Antonín a kol. Konkurenceschopnost a stabilita. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 285 s. ISBN 978-80-210-5336-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
Ústav krizového řízení
Datum zadání bakalářské práce: 3. listopadu 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2018

V Uherském Hradišti dne 10. listopadu 2017

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby⁽¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3⁽²⁾;
- podle § 60⁽¹⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60⁽¹⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdáním této součásti může být důvodem k neobhajování práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti

L. S. KOPR


.....
podpis studenta

⁽¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací

⁽²⁾ Vysoká škola souhlasněně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, v kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, když jí již zveřejnila jiný zúčastněný.

⁽³⁾ Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být řádně nejmenší při pracovních dnu před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo sečí-li tak učeno, v místě pracovních vysoké školy. Až se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požadovat ruz své náležitý výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

⁽⁴⁾ Píší, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání přezkoušky pro zveřejnění, nejvýše však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejné úrovni, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výřitek práce k udržování množství.

2) zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3.

(1) Do práva autorského také patří právo školy nebo školství či vzdělávací zařízení, udělit nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu či výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě díla vytvořené školou nebo studentem ve veřejné škole nebo školních nebo studijních povinnostech vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školství či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

2) zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Opatření autor takového díla učinil ze strany bez náležitého důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle a soudu ústřední § 25 odst. 7 zřízení neplatné.

(2) Nemá-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s opodstatněným zájmem školy nebo školství či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školství či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výjímky jimi dané předložil v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 příslušné příklady na úřadu náleží, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přičemž se přihlíží k výši výjímky dané uvedenou školou nebo školství či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Táto práca sa zaoberá analyzovaním konkurencieschopnosti spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. Teoretická časť obsahuje vysvetlenie základných pojmov súvisiacich s danou problematikou. V praktickej časti je vypracovaná SWOT a SLEPT analýza a Porterov model 5 konkurenčných síl. Ďalej sa v tejto časti nachádza aj vypracované dotazníkové šetrenie. Ku koncu praktickej časti sú závery vyplývajúce z použitých analýz a návrhy opatrení pre zlepšenie konkurencieschopnosti podniku.

Kľúčové slová: konkurencia, konkurencieschopnosť, SWOT analýza, SLEPT analýza, Porterov model 5 konkurenčných síl

ABSTRACT

This thesis deals with competitiveness analysing of Lidl Česká republika v.o.s. Theoretical part contains basic terms explaining, which are related to given issues. SWOT and SLEPT analyses and Porter's model of 5 competitive forces are elaborated in practical part of this bachelor thesis. Further in this part, there is questionnaire survey elaborated. At the end of practical part are conclusions based on analyses and suggestions made to improve competitiveness of the company.

Keywords: Competition, Competitiveness, SWOT analysis, SLEPT analysis, Porter's model of 5 competitive forces

Touto cestou by som sa chcel poďakovať vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Ing. et Ing. Jířimu Konečnému, Ph.D. za jeho pomoc pri vypracovávaní tejto práce, jeho rady a pripomienky, ktorými prispel.

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	12
1 KONKURENCIESCHOPNOSŤ FIRMY	13
1.1 KONKURENCIA	13
1.2 KONKURENCIESCHOPNOSŤ	13
1.2.1 Konkurencieschopnosť produktov	14
1.2.2 Konkurencieschopnosť podnikov	14
1.3 KONKURENČNÉ PROSTREDIE	14
1.4 STRATÉGIA	15
1.5 BUSINESS STRATÉGIA	15
1.6 KONKURENČNÁ STRATÉGIA	16
1.7 KONKURENČNÝ BOJ	16
1.8 KONKURENČNÁ VÝHODA	17
2 ANALÝZA KONKURENCIE.....	18
2.1 IDENTIFIKÁCIA KONKURENCIE.....	18
2.2 URČENIE CIEĽOV KONKURENCIE	19
2.3 IDENTIFIKÁCIA STRATÉGIÍ KONKURENCIE	19
2.4 HODNOTENIE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK KONKURENCIE	19
3 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU	20
3.1 HODNOTENIE KONKURENCIESCHOPNOSTI	20
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA OKOLIA FIRMY.....	20
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	23
3.4 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	25
II PRAKTICKÁ ČASŤ	30
4 LIDL ČESKÁ REPUBLIKA V.O.S.	31
4.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	31
4.2 LIDL V ČESKEJ REPUBLIKE	31
5 PREDSTAVENIE KONKURENCIE	34
5.1 KAUF LAND ČESKÁ REPUBLIKA V.O.S.	34
5.2 TESCO STORES ČR A. S.	34
5.3 AHOLD CZECH REPUBLIC, A. S.....	35
6 SLEPT ANALÝZA.....	38

6.1	SOCIÁLNE FAKTORY	38
6.2	LEGISLATÍVNE FAKTORY	39
6.3	EKONOMICKÉ FAKTORY	39
6.4	POLITICKÉ FAKTORY	41
6.5	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	42
7	SWOT ANALÝZA	44
7.1	SILNÉ STRÁNKY	45
7.2	SLABÉ STRÁNKY	45
7.3	PRÍLEŽITOSTI	46
7.4	HROZBY	47
8	PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL	48
8.1	KONKURENČNÁ RIVALITA	48
8.2	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTOV	49
8.3	HROZBA SUBSTITÚTOV	49
8.4	SILA ZÁKAZNÍKOV	50
8.5	SILA DODÁVATEĽOV	50
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	51
10	ZÁVERY ANALÝZ A NÁVRHY OPATRENÍ.....	65
10.1	SLEPT ANALÝZA	65
10.2	SWOT ANALÝZA	65
10.3	PORTEROV MODEL 5 KONKURENČNÝCH SÍL	65
10.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE	66
	ZÁVER	67
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	69
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	72
	ZOZNAM GRAFOV	73
	ZOZNAM TABULIEK	75

ÚVOD

V dnešnej dobe je na trhu mnoho firiem rôznych druhov, s rôznym zameraním, s všelijakými cieľmi, s rozmanitou kultúrou. Aj keď to firmy nedávajú najavo, vládne medzi nimi konkurenčný boj. Každý jeden krok, ktorý daná firma uskutoční, sa odrazí na jej postavení na trhu.

Podniky sa ale nemôžu zameriavať len na svoje kroky. Je nutné, aby poznali svoju konkurenciu a jej správanie. Vďaka tomuto poznatku bude firma schopná predpovedať ďalšie kroky svojej konkurencie. Taktiež si musí uvedomiť, že sa v jej konkurenčnom prostredí nachádzajú aj zákazníci. Tí sú obzvlášť citliví na kroky firmy, či už pozitívne, alebo negatívne. A ako je u ľudí obecné známe, najlepšie si pamätajú to najhoršie.

Konkurencieschopnosť teda nemusí znamenať iba schopnosť firmy byť najlepšia na trhu, alebo schopnosť konkurovať. Konkurencieschopná firma, podľa mňa, je schopná odolávať negatívnym pôsobeniam pri vstupe na trh. Ďalej je schopná vyhovieť a riadne uspokojiť svojich zákazníkov. Takáto firma dokonale pozná svojich najväčších rivalov a dokáže okamžite reagovať na ich kroky. Dôležitú rolu v konkurencieschopnosti firmy hrajú aj dodávatelia. Výber správnych dodávateľov vedie k úspechu firmy omnoho rýchlejšie. Všetky tieto faktory je možné merať rôznymi metódami. Tri z nich sa objavia aj v tejto bakalárskej práci.

Táto bakalárska práca je rozdelená do dvoch častí. Teoretická a praktická časť. V teoretickej časti môžeme nájsť vysvetlenie základných pojmov týkajúcich sa konkurencieschopnosti a opis metód pre vyjadrenie, kalkulovanie alebo spresnenie konkurencieschopnosti danej firmy. To je dosiahnuté na základe výberu vhodných zdrojov. V praktickej časti oboznámim čitateľa s podnikom, ktorého konkurencieschopnosť som sa rozhodol analyzovať. V ďalších krokoch sa dozvieme o jeho najväčších konkurentoch. Následne budú vypracované jednotlivé metódy pre zistenie konkurencieschopnosti mnou vybranej firmy.

Už pri výbere bakalárskej práce som vedel, ktorú firmu by som chcel analyzovať, a to Lidl Česká Republika, v.o.s. Táto firma je mi blízka a mám k nej vybudovaný určitý vzťah. Preto môžem tvrdiť, že ju poznám. Cieľom tejto práce je analyzovať konkurencieschopnosť tejto firmy, a to za pomoci SWOT analýzy, SLEPT analýzy a Porterovho modelu 5 konkurenčných síl. Pre vytvorenie týchto analýz bol pre mňa dôležitý výber adekvátnych konkurentov tejto firmy, s ktorými ju môžem porovnávať.

Keďže je konkurenčné prostredie tejto firmy veľmi rozmanité, rozhodol som sa pre menšiu finančnú analýzu vybranej firmy a ďalších troch firiem s najvyššími tržbami v Českej republike.

Aby hodnotenie firmy nebolo len na mojom subjektívnom pohľade na firmu a rôznych ukazovateľov, rozhodol som sa vypracovať dotazník, ktorý má ukázať obľúbenosť sortimentu a ponúkaných služieb firmy zákazníkom.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENCIESCHOPNOST FIRMY

V tejto kapitole ujasním a vysvetlím důležité základné pojmy, které sa týkajú danej témy. V prvom rade, čo to je samotná konkurencia, aké typy konkurencie existujú, v akom prostredí sa vyskytuje, aké má stratégie a nakoniec, čo je to konkurenčný boj.

1.1 Konkurencia

Človek je od prírody súťaživý tvor. Či už chcel byť najlepším lovcem v minulosti, alebo najsilnejším človekom v skupine, tak aj v ekonomike sa snaží byť vždy prvý. A keďže trh je miesto s mnoho subjektmi, je potrebné, aby neustále pracoval na vylepšeniach. Tieto vylepšenia môžu byť vo forme interných inovácií, čiže zrýchlenie pracovných postupov, za pomoci ktorých je schopný vyrobiť viac produktov za kratší čas. Ďalej môžeme hovoriť o poskytovaní služieb spojených práve s vyrobenými produktmi. Môže sem patriť napríklad predĺžená záručná doba, bezplatný servis, atď. Problém nastáva, keď sa na trhu vyskytuje viac podnikateľov, ktorý ponúkajú podobné, alebo totožné produkty a služby. Vtedy hovoríme o konkurencii. Tá je nevyhnutná hlavne vtedy, keď ponuka prevažuje nad dopytom. [1]

1.2 Konkurencieschopnosť

Ako som v predchádzajúcej podkapitole písal, konkurencia nastáva v momente, kedy je ponuka väčšia ako dopyt. Súvisí s porovnávaním, takže komparáciou služieb, produktov, taktiež to môžu byť projekty. Na podnikovej úrovni sa bavíme o konkurencieschopnosti ako schopnosti ubrániť sa pred podnikmi s rovnakým, alebo totožným zameraním (v tomto prípade hovoríme o pasívnom pojatí). Ďalej hovoríme o schopnosti uplatniť sa v istom odbore v komparácii s inými (toto pojatie nazývame aktívne). [1]

Z pohľadu manažmentu byť schopný konkurencie, znamená, že podniky by mali byť včasne informované o správaní a zameraní či už potenciálnej, alebo reálnej konkurencie. Musia sa naučiť prijať konkurenciu, ale aj s ňou vedieť bojovať. Môžu sa jej vyhnúť, alebo s ňou spolupracovať. [2]

Hodnotenie konkurencieschopnosti v určitom okamihu síce môžeme klasifikovať, no kľúčovým predpokladom bude minimálne vytrvalosť alebo zlepšovanie práve v čase. Hlavným znakom konkurencieschopnosti daného podniku je komparatívna výhoda, tzn. prednosť, ktorú má voči iným podnikom. Podnik by si túto výhodu mal určiť ako kľúčovú

prvok v boji o konkurenciu, to znamená, že v rámci nejakého odboru na istom trhu, môže túto prednosť označiť ako konkurenčnú výhodu. V polovici osemdesiatych rokov prišiel s užitočnými odporúčaniami na silnú konkurencieschopnosť a hlavne konkurenčné výhody M. Porter. Jeho generické stratégie sú známe v spojitosti s konkurenciou produktov, ktoré definujú konkurenčné výhody napríklad v:

- Nákladoch a v ich konečných cenách
- Rozdielnosti (kvalita, flexibilita služieb)
- Zameraní (špecifické vlastnosti, žiadané úzkym segmentom zákazníkov)

1.2.1 Konkurencieschopnosť produktov

V prípade produktov, ktoré sú konkurencieschopné, hovoríme o ich rozdielnych znakoch. Či už sa jedná o tie menej komplikované (cena, parametre, výkon, dizajn), alebo rozdielne multikriteriálne klasifikácie, ktoré hodnotia nielen využiteľnosť a užitočnosť produktu, ale aj jeho charakteristiky (obstarávacia cena, prevádzkové náklady a podobne).

1.2.2 Konkurencieschopnosť podnikov

Je nepravdepodobné, že by konkurencieschopný podnik bol neúspešný. Pretože práve medzi úspešnosťou a konkurencieschopnosťou je tenká spojitosť. Nie sú to síce totožné pojmy, pretože každý je zameraný na iné aspekty záujmu. To, či je subjekt úspešný, určujeme na základe ekonomických kritérií, ako sú ziskovosť, schopnosť splácania záväzkov, výška ziskov a podobne. Pri určovaní miery konkurencieschopnosti bude významnejšie porovnanie s ohľadom na pozíciu, ktorú podnik zastáva na trhu. Popri ekonomických kritériách to bude aj hodnotenie pružnosti podniku.

V prípade konkurencieschopnosti podnikov, môžeme obecné špekulovať o rozdielnych charakteristikách v podobe podielu na trhu, respektíve prírastku podielu na trhu, prírastku tržieb, prírastku tržieb z dovozu atď. Jedným z ukazovateľov môže byť reálna predajná cena produktov alebo služieb, porovnaná s cenou podobných produktov či už na trhu daného štátu, alebo na medzinárodnom trhu. [1]

1.3 Konkurenčné prostredie

Konkurenčné prostredie môžeme chápať ako miesto, na ktorom sa stretávajú rozdielne subjekty podnikania s porovnateľným zámerom na produkty alebo služby.

V tomto prostředí určujeme jak „vítěza“ alebo aj úspešné subjekty trhu, tak aj menej úspešné a neefektívne podniky. Z marketingového pohľadu, môžeme toto miesto charakterizovať ako prostredie, kde sa stretáva potreba ako pocit nedostatku, späť s túžbou uspokojiť túto potrebu. [3]

1.4 Stratégia

Samotný pojem „stratégia“ súvisí s cieľmi firmy. Rozdiel medzi stratégiou a cieľom je jednoduchý. Cieľ špecifikuje stavy, ktoré chce firma dosiahnuť. Stratégia hovorí o tom, ako chce firma tieto ciele dosiahnuť. Ak chce podnik dosiahnuť napríklad zvýšenie odbytu, môže tohto cieľa dosiahnuť rôznymi krokmi, a to napr. investovaním do reklamy, znížením ceny, poskytnutím dodatočných služieb, prechodom na medzinárodný trh atď. Inými slovami, ak chce podnik zvýšiť odbyt, dosiahne toho využitím rôznych stratégií. [4]

1.5 Business stratégia

Základom formulácie business stratégie danej strategickej obchodnej jednotky by mal byť jej rozbor a formulácia oblasti podnikania. To znamená analýza hlavných oblastí stratégie, t. j. výrobok, trh a funkcia.

V oblasti výrobkov je nutné riešiť:

- Účelovosť – výrobok musí vyhovovať potrebám zákazníkov. Popríklad môžeme riešiť nutnosť resp. možnosť zlepšenia výrobkov,
- Rozsah – musíme si určiť či chceme ponúkať široký, alebo naopak úzky sortiment,
- Kvalita – chceme vyrábať výrobky vysokej kvality, alebo si vystačíme s priemernou kvalitou?
- Distribúcia – zameriavame sa na čas, miesto, formu a iné aspekty dodania výrobkov zákazníkom,
- Možnosti – má výrobok viacstranné využitie?

V oblasti trhu riešime:

- Rozsah – určujeme, či chceme pôsobiť na trhu regionálnom, národnom alebo medzinárodnom
- Segmentácia zákazníkov – riešime rozdelenie zákazníkov do skupín a následné zameranie na konkrétne skupiny [4]

- Veľkosť – chceme podnikat' na veľkom sústredenom trhu, na viacerých segmentovaných, alebo na nikoch (určitý segment/časť trhu) pre špecializované výrobky?

V oblasti funkcie pojednávame o zameraní na rôzne funkcie. Podnik sa môže pohybovať v rozmedzí od kompletnej vertikálnej integrácie až po špecializáciu len na jednu funkciu.

1.6 Konkurenčná stratégia

V prípade, že sú riadne vymedzené oblasti podnikania, sa môžeme presunúť na stanovenie prostriedkov a foriem konkurenčného boja, ktoré bude podnik pri uskutočňovaní svojej business stratégie používať. Môže byť použitý napríklad Porterov koncept generických stratégií, ktorý rozlišuje dva základné typy stratégie na základe celkového charakteru stratégie a aké základné formy konkurenčného boja podnik využíva.

- a) Nákladová stratégia, ktorej hlavnou konkurenčnou zbraňou zníženie ceny, dosiahnuté nízkymi nákladmi.
- b) Diferenciačná stratégia sa spolieha na špecifický charakter produktov a poskytovaných služieb, za ktoré si môže dovoliť požadovať vyššie ceny než konkurencia. [4]

1.7 Konkurenčný boj

Konkurenčný boj je disciplína, ktorá je pre top management podniku veľmi náročná a riskantná. Pre vedenie konkurenčného boja je potrebné mať určité znalosti, schopnosti a samozrejme aj štipka šťastia.

Úspešnosť podniku v konkurenčnom boji závisí na spôsobe riešenia problémov v okolí, a to:

- poznať skutočné potreby a požiadavky zákazníkov, ktoré vedú k ich kvalitnému uspokojeniu,
- odhadnúť vývoj marketingového prostredia čo najpresnejšie a vedieť, ako so zmenami zaobchádzať aby ich ovládol,
- predpovedať vývoj makroekonomických faktorov,
- pôsobenie konkurenčných podnikov na trhu.

Podnik môže viesť konkurenčný boj dvomi spôsobmi:

- Ofenzívne – marketingové prostredie je ovplyvňované a vyvíja sa podľa zámerov a cieľov daného podniku. Ofenzívny podnik pôsobí na ostatné podniky tlakom a núti ich správať sa tak, aby nemohli dosahovať výsledky ohrozujúce splnenie cieľov daného podniku.
- Defenzívne – podnik, ktorý je zahnaný do defenzívneho vedenia konkurenčného boja je nútený reagovať na jestvujúce hrozby či príležitosti pod ťažobou vnútorných príp. vonkajších síl. Pre podnik je tento spôsob vedenia konkurenčného boja nebezpečný z dlhodobého hľadiska. Po čase môže byť firma nútená k plytvaniu síl na spomalenie vznikajúcich strát.

1.8 Konkurenčná výhoda

Výkonnosť a úspech podniku na trhu, kde je konkurencia, má na svedomí konkurenčná výhoda. Ide o vyzdvihovanie silných stránok podniku v konkurenčných pomeroch. Konkurenčnú výhodu môžeme vnímať ako hodnotu, ktorá prevyšuje náklady vynaložené na jej vytvorenie, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za daný produkt alebo služby. Táto hodnota môže mať podobu nízkych cien v porovnaní s rovnakými výrobkami, službami spojenými s produktom. Ďalej môže mať podobu špeciálnej výhody, ktorá vysokú cenu za výrobok zacloní.

Keďže sa potreby zákazníkov neustále menia, je potrebné myslieť aj na prípadné zmeny konkurenčnej výhody. Tzn., že podniky musia aktualizovať hodnotu za produkt. Aby bolo možné pochopiť konkurenčné výhody, je nutné vnímať podnik ako celok, čiže management, marketing, výroba, financie. Management musí vytvoriť takú stratégiu, aby bol podnik konkurencieschopný. Marketing musí presvedčiť zákazníkov o tom, že daný produkt je najvýhodnejší a najlepší. Výroba musí byť natoľko efektívna, aby boli náklady čo najnižšie. Financie je potrebné rozdeliť tak, aby boli riadne využité v každom odvetví podniku.

Porter hovorí, že existujú 2 základné typy konkurenčnej výhody, a to:

- Náklady schopné prevádzkovať činnosti vytvárajúce hodnotu nižšie ako u konkurencie
- Diferenciácia [5]

2 ANALÝZA KONKURENCIE

V prípade analýzy konkurencie, hovoríme o procese získavania informácií o skutočnej a potenciálnej konkurencii. Analýza skúma a hodnotí ich ciele, stratégiu, silné a slabé stránky a podľa získaných informácií určuje silnú a slabú konkurenciu.

Všetky nazhromaždené informácie ďalej využije pri budovaní konkurenčnej stratégie. K tomu aby túto stratégiu dobre naplánovala, potrebuje neustále porovnávať svoje výrobky s konkurenciou, ich ceny, distribučné prostriedky a kanály a komunikačné systémy. [6]

2.1 Identifikácia konkurencie

Pod pojmom identifikácie konkurencie si môžeme predstaviť selekciu subjektov na trhu s podobným alebo totožným zameraním. Znie to pomerne jednoducho. Podniky väčšinou vedia dopredu s kým budú viesť konkurenčný boj, keď nastupujú na trh. V skutočnosti ale existuje širšie rozpätie potenciálnych a skutočných konkurentov, ako sa na prvý pohľad môže zdať. Konkurenciu teda môžeme definovať na rôznych úrovniach:

1. Najnižšiu úroveň zastáva pohľad na konkurenciu, ako na firmu ktorá vyrába zhodné produkty či poskytuje podobné služby rovnakým zákazníkom za podobné ceny.
2. Trošku obecnjšie môžeme za konkurenčnú firmu považovať, takú firmu, ktorá vyrába rovnaké výstupy, respektíve ich triedu.
3. V širšom slova zmysle môžeme za konkurenciu považovať všetky firmy, ktoré poskytujú výrobky s cieľom uspokojenia podobných alebo rovnakých potrieb.
4. Do poslednej najširšej úrovne zaradíme všetky firmy a organizácie, ktoré chcú získať peniaze od rovnakého spotrebiteľa.

Konkurenciu môžeme rozčleniť do ďalších dvoch pojatí, a to:

- Konkurencia v odvetví – konkurencia je identifikovaná v rámci odvetvia, to znamená, že firma by mala porozumieť konkurencii vo svojom odvetví (napr. automobilový, farmaceutický priemysel).
- Konkurencia na trhu – tu si konkurujú firmy, ktoré chcú uspokojiť rovnaké potreby spotrebiteľov alebo obslúžiť rovnakú skupinu zákazníkov. Môžeme sem zaradiť firmy vyrábajúce napríklad nápoje. [7]

2.2 Určenie cieľov konkurencie

V prípade úspešného identifikovania a určenia hlavných konkurentov nastáva ďalšia časť analýzy konkurencie, v ktorej musíme definovať, čoho chce daná firma dosiahnuť. Je prirodzené, že všetci budú mať za cieľ maximalizáciu ziskov. To sa ale dá dosiahnuť rôznymi spôsobmi a práve v tom sa budú líšiť aj jednotlivé subjekty. Každý podnik bude mať súbor svojich cieľov, ktorým priradí určitú dôležitosť. Preto by každá firma chcela vedieť, akú dôležitosť konkurencia ukladá súčasným ziskom, rastu podielu na trhu, cash-flow, využitiu technológií či poskytovaní služieb zákazníkom. Tieto skutočnosti napomáhajú k zisteniu, či je firma spokojná so svojou aktuálnou situáciou a aké ďalšie kroky podnikne pri zmene chovania konkurentov. [7]

2.3 Identifikácia stratégií konkurencie

Ak už máme identifikované ciele konkurencie, je na čase identifikovať ich stratégie. Čím podobnejšie sú si stratégie jednotlivých konkurentov, tým viac ich môžeme považovať za konkurentov. V odvetviach sa väčšinou vyskytujú skupiny konkurentov, ktorý medzi sebou súperia a sledujú rôzne stratégie. V tejto strategickej skupine sa nachádzajú určité firmy sledujúce rovnakú alebo podobnú stratégiu na danom trhu. Firma by mala sledovať aktivity v rámci strategickej skupiny. Musí poznať ich kvalitu a vlastnosti poskytovaných produktov a služieb, cenovú politiku, reklamu, predajnú stratégiu atď. Taktiež by firma mala byť oboznámená o vývoji svojich konkurentov. [7]

2.4 Hodnotenie silných a slabých stránok konkurencie

Zdroje a schopnosti hrajú v plnení konkurenčných stratégií veľkú rolu. Pracovníci marketingu by mali určiť silné a slabé stránky konkurentov. To dosiahnu nazbieraním dostatočným množstvom informácií o podnikaní konkurenčných subjektov za posledných niekoľko rokov. Ďalšie informácie môže firma získať na základe sekundárnych zdrojov ako sú napr. osobné skúsenosti, marketingový výskum medzi zákazníkmi atď.

Benchmarking je veľmi obľúbený nástroj zvyšovania konkurencieschopnosti podniku v dnešnej dobe. Porovnáva produkty a procesy firmy s tými najlepšimi konkurentmi v odvetví za účelom zlepšovania kvality a výkonnosti vlastnej firmy. [7]

3 ANALÝZA KONKURENCIESCHOPNOSTI PODNIKU

Podnik môže ovplyvniť konkurencieschopnosť využitím príležitostí z jeho okolia. Za konkurenta nepovažujeme len podnik, ktorý pôsobí na rovnakom trhu a ponúka podobné resp. rovnaké produkty, ako napríklad naša firma, ale aj taký podnik, ktorý sa snaží získať peniaze spotrebiteľa. Je teda potrebné poznať silné a slabé stránky jednotlivých konkurenčných podnikov. [8]

3.1 Hodnotenie konkurencieschopnosti

Ohodnotiť konkurencieschopnosť nejakého podniku býva mnohokrát zložitou záležitosťou. V prípade napríklad klastrov nás môže zaujímať podiel finálnych produktov na trhu. Bohužiaľ tento aspekt je ťažko štatisticky zachytiteľný, z dôvodu nedostupnosti príslušnej štatistiky. V tomto prípade je teda lepšie chápať práve produktivitu ako odhalenú konkurencieschopnosť. [9]

3.2 Strategická analýza okolia firmy

Pomocou tohto procesu stratégovia okolia firmy zisťujú skutočnosti o okolí, ktoré vyhodnocujú takým spôsobom, aby v poslednom štádiu boli schopní poukázať na príležitosti rozvoja strategického charakteru a hrozby, ktoré jednotlivé činitele okolia pre firmu predstavujú.

Táto analýza by sa mala zameriavať hlavne na odhalenie trendov, ktoré sa stále vyvíjajú a pôsobia v prostredí, či už ide o spoločnosť samotnú, ekonomiku alebo trhy, pretože práve tieto trendy môžu podnik interferovať v budúcich krokoch. Samozrejme môže podnik strategicky využiť správanie trendov vo svoj prospech. Strategická analýza by mala byť vykonaná v troch hlavných krokoch, a to:

1. Analýza doterajšieho vývoja – v tejto fáze je potrebné zistiť, ako firma doposiaľ fungovala a ako plnila svoje strategické ciele.
2. Vyhodnotenie súčasného stavu a predpoveď vývoja okolia – je potrebné aby sme sa zamysleli nad vývojom okolia firmy a o jeho predpokladoch. Taktiež je nutné myslieť na dynamiku trhu a snažiť sa predpovedať jeho ďalšie zmeny, ktoré môžu firmu ovplyvniť.
3. Ocenenie významu zmien, ktoré sme identifikovali – tieto zmeny môžu predstavovať obmenu, poprípade zvrát ďalších strategických krokov spoločnosti. Je

ale nutné zamyslieť sa nad významom týchto zmien a rozhodnúť, či pre firmu predstavujú príležitosť alebo hrozbu. V prípade, že predstavujú hrozbu musíme zistiť totožnosť strategickej medzery, poprípade zlikvidovať potenciál hrozby. [4]

SLEPT analýza

Ako som spomínal v predošlých kapitolách, pre posúdenie prístupného budúceho stavu a vývoja vonkajšieho prostredia podniku je potrebné analyzovať aj obecné okolie firmy a v ňom dané trendy, ktoré môžu pre strategickú obchodnú jednotku predstavovať buď hrozby, alebo príležitosti.

Často používanou metódou spracovania a konštruovania analýzy obecného okolia je práve analýza SLEPT. Jednotlivé písmená anglického názvu tejto metódy predstavujú iniciály kategórií faktorov obecného okolia podniku, a to:

- **S**ocial – spoločenské a demografické faktory,
- **L**egal – právne faktory,
- **E**conomic – (makro)ekonomické faktory,
- **P**olitical – politické faktory,
- **T**echnological – technologické faktory.

V istých prípadoch sa môžeme stretnúť taktiež s pridaným písmenom E (environmental), ktoré predstavuje faktory životného prostredia. [4]

Sociálne faktory

Je nutné si uvedomiť, že sociálne faktory výrazne ovplyvňujú firmu z vonka. Preto je potrebné sa zamerať na zmeny v spoločnosti, a to hlavne na spoločenský systém spoločnosti, jej klíma, pomery a hodnoty ľudí, či už sa jedná o konkurenciu, zákazníkov, dodávateľov alebo zamestnancov. Ďalej je vhodné zvážiť demografické činitele, ktoré taktiež zapadajú do sociálnych faktorov okolia firmy, a to napríklad životný štýl a úroveň spoločnosti, vzdelanosť populácie a jej veková štruktúra.

Vyššie uvedené faktory ovplyvňujú ako dopyt, tak ponuku. V prípade textilného priemyslu alebo produkciu hračiek, zohráva významnú rolu priemerný počet detí v rodine, ktorý v skoršom období predstavoval zhruba 2 až 4 deti. Dnes sa tieto čísla pohybujú v rozmedzí 1 až 2. V prípade stavebných firiem sa paradoxne zvýšilo budovanie stavieb kvôli dnešnému trendu samostatnosti. Automobilový priemysel zasa ťaží z nutného dochádzania

do práce. V rodinách sa teda vyskytujú normálne dve autá. Veľké rozdiely v sociálnych podmienkach jednotlivých rodín má za následok vysokú kriminalitu. Preto si ľudia viac a viac zabezpečujú svoj majetok, čo ovplyvnilo zabezpečovacie systémy ako domov, tak dopravných prostriedkov. Dlhovekosť vo vyspelých krajinách má za následok záujem ľudí o opatrovanie seniorov. [4]

Politické a právne faktory

Štát silno ovplyvňuje funkčnosť ekonomiky zákonmi a kontrolou ich dodržiavania. Taktiež môže kontrolovať samotné fungovanie trhu formou regulácie cien, miezd, činnosťou Úradu pre hospodársku súťaž alebo Štátnej obchodnej inšpekcie. Štát ale nemusíme vnímať len ako orgán, ktorý podniky obmedzuje. Práve naopak. Štát je významným zamestnávateľom, ale aj spotrebiteľom, čo sa zobrazuje práve vo forme dopytu štátnych orgánov po tovaroch a službách, týkajúcich sa napríklad verejných komunikácií, obrany štátu, starostlivosti o životné prostredie. To všetko je financované zo štátneho rozpočtu. Štát hrá významnú rolu v podpore malých a stredných podnikov pomocou štátnych záruk, podpory exportu, výskumu a rozvoja techniky. Taktiež zodpovedá za vzdelanosť populácie, pretože je zodpovedný za školstvo. To isté platí pre zdravie ľudí. [6]

Podnik a jeho okolie taktiež ovplyvňuje politické okolie. Jedná sa hlavne o organizovanie v politických stranách, laviciach a praviciach a pod. Každá politická strana zastáva iné názory týkajúce sa podnikového sektoru. Príkladom môže byť pohľad na politiku v minulosti, ktorá výrazne poznamenala ekonomiku na dlhú dobu (privatizácia, znárodnenie, združstevnenie a pod.). Dnešnú ekonomiku ovplyvňuje pochopiteľne mnoho politických faktorov, a to napríklad výdaje vlády, inflácia, členstvo v EU, NATO a iné. Taktiež sem patrí podpora zahraničného obchodu, alebo ekonomická politika vlády, ktorá môže byť fiškálna a monetárna. [10]

Ekonomické faktory

To, v akej situácii sa nachádza podnik ovplyvňuje momentálny a budúci stav ekonomiky. Podnikatelia preto musia analyzovať rôzne ekonomické faktory. Medzi tieto faktory patrí napríklad štádium hospodárskeho cyklu, ktoré určuje, či je ekonomika, resp. jej odvetvie, na vrchole, dne, v recesii alebo expanzii. Ďalšími ekonomickými činiteľmi sú: politická situácia a jej vplyv na ekonomiku, o ktorom som písal o odstavce vyššie; hospodárska politika vlády, pod ktorou si môžeme predstaviť rôzne regulácie, podporu podnikania,

ochranu investícií atď.; ďalej aká je momentálne štátna politika (monetárna – úrokové sadzby, vývoj kurzových mien, atď., alebo fiškálna – výška daní podnikov a jednotlivcov, výdaje vlády a pod.). Medzi ekonomické faktory určite patrí aj stav platobnej bilancie, deficit zahraničného obchodu a miera zadlženia, miera inflácie resp. deflácie a situácia na kapitálovom trhu. [4]

Technologické faktory

Rozvoj technologického okolia firiem poznamenal a vždy poznamená konkurenčnú schopnosť podnikov. Vynálezy a inovácie sú pre podniky veľmi dôležité. Či už sa jedná o technologický pokrok, ktorý firme zníži náklady na výrobu, alebo čas potrebný pre určité úkony, alebo o pokrok, ktorý dodá výrobku špecifické vlastnosti, vďaka ktorým si firma môže navýšiť cenu. [4]

3.3 Strategická analýza vnútorného prostredia

V prípade internej analýzy, budeme skúmať a hodnotiť jednotlivé kritéria minulých a terajších stavov. Tieto stavy musia byť porovnané a zhodnotené objektívne. Prínosom internej strategickej analýzy budú závery formátu: silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

SWOT analýza

SWOT analýza patrí medzi základné diagnózy. Základom tejto analýzy je hodnotenie faktorov a skutočností, predstavujúcich silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby pre podnik. Tieto štyri hlavné faktory sú ďalej ústne určené, poprípade zhodnotené. Každý faktor predstavuje jeden kvadrant tabuľky SWOT.

Tab. 1. SWOT analýza

S – silné stránky	slabé stránky – W
-	-
-	-
-	-
-	-

O – příležitosti	hrozby – T
-	-
-	-
-	-
-	-

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb může být použita ako pre strategické riadenie podniku, tak aj pre taktické alebo operatívne riadenie. Taktiež môže byť spracovaná tzv. osobná SWOT, ktorá poukazuje na jej 4 hlavné faktory jednotlivca.

S – strengths/silné stránky

V tomto kvadrante pojednávame o skutočnostiach, ktoré má naša firma (firma, ktorú analyzujeme) v porovnaní s konkurenciou lepšie, prípadne ich konkurencia vôbec nemá. Môžeme sem zaradiť napríklad jasné riadiace kompetencie, vhodné finančné zdroje, silnú konkurencieschopnosť, dobrá povest', meno na trhu, dlhodobá pôsobnosť na trhu, ktorá vedie k výhodám v marketingu. Ďalej to môže byť schopnosť zlepšovania produktov, poskytovanie dodatočných služieb.

W – weaknesses/slabé stránky

Tento kvadrant obsahuje súpis črt, ktoré oslabujú pozíciu na trhu daného podniku, čím sa znižuje jeho konkurencieschopnosť. Hovoríme napríklad o zastaranom zariadení, zlej kontrole realizovanej stratégie a odchýlky v jej plnení, slabé meno na trhu, slabá rentabilita. Samozrejme sem patrí aj nízka ziskovosť, neschopnosť odvádzať finančné prostriedky do výskumu, čo vedie k jeho zaostávaniu.

O – opportunities/príležitosti

Kvadrant príležitostí pojednáva o pozitívnych možnostiach podniku, ktoré budú realizované v budúcnosti. Patrí sem napríklad plánovaný vstup na nový trh, čím sa zvýši aj počet zákazníkov, rýchlejší rast na trhu, vertikálna integrácia, rozšíriť sortiment ponúkaných výrobkov, čím sa môže zvýšiť spokojnosť aktuálnych zákazníkov. Samozrejme sem patrí aj plánovaná aliancia alebo spojenie s iným podnikom.

T – threats/hrozby

V kvadrante hrozby nás budú zaujímať možné budúce riziká, ktoré ohrozia podnik. V prípade konkurencieschopnosti sa môže jednať o jej ohrozenie príchodom nového

konkurenta na trh. To může viedť k zvýšeným konkurenčným tlakom. Ďalej sa môže jednať o rastúcu moc dodávateľov/odoberateľov. V dnešnej dynamickej dobe musíme počítať s meniacimi sa potrebami našich zákazníkov a taktiež zmenou trendov. Ohroziť podnik môže aj zmena demografie obyvateľstva. [4]

3.4 Porterov model piatich konkurenčných síl

Každý podnik má nejaké postavenie v danom odvetví, ktoré získa pomocou konkurenčnej stratégie. V tejto stratégii musí podnik čo najefektívnejšie čeliť konkurenčným silám, poprípade ich pôsobenie využiť vo svoj prospech.

Porterov model piatich konkurenčných síl slúži pre zistenie úrovne konkurencie v danom odvetví. Spoločné pôsobenie týchto piatich konkurenčných síl určuje potenciálny konečný zisk v odvetví, ktorý sa vypočítava z hľadiska návratnosti investovaného kapitálu. [11]

Hovoríme teda o týchto konkurenčných silách:

- Konkurenčná rivalita,
- hrozba vstupu nových konkurentov na trh,
- hrozba substitútov,
- sila zákazníkov,
- sila dodávateľov.

Konkurenčná rivalita

Pokiaľ je v odvetví mnoho konkurentov, nie je práve najpríťažlivejší. Rivalita v takýchto odvetviach je vysoká, ak dané odvetvie stagnuje alebo sa znižuje. Podniky v takomto odvetví získavajú väčší podiel na úkor ostatných konkurentov. Podniky sa snažia zotrvať a rozdiely v ich produktoch sú minimálne. V prípade, že má podnik vysoké fixné náklady, nachádza sa v značnej nevýhode pri cenových bojoch. Takáto firma môže byť ľahko zahnaná do „rohu“, pokiaľ sa konkurent rozhodne znížiť cenu. [12]

Hrozba vstupu nových konkurentov na trh

V prípade, že sa podnik rozhodne vstúpiť na trh, musí prekonať určité bariéry vstupu. Taktiež musí očakávať rôzne reakcie aktuálnych konkurentov. Táto hrozba bude tým nižšia, čím silnejšie budú prekážky vstupu do odvetvia. Tieto prekážky môžeme definovať ako:

1. Úspory z rozsahu – zvýšením objemu produkcie sa znižuje jednotková cena výrobku. Táto prekážka môže odradiť novú firmu vstupujúcu na trh, tým, že bude musieť nastúpiť buď s vysokou produkciou, na ktorú konkurencia bude musieť zareagovať, alebo nastúpi s nízkou produkciou, čo ju bude viesť k cenovému znevýhodneniu.
2. Diferenciácia produktov – je samozrejmé, že firma s dlhodobým pôsobením na trhu, bude mať vybudovanú určitú lojalitu zákazníkov vďaka minulej reklame, ponúkaným službám, servisu, rozdielnosti produktov atď. Diferenciácia produktov tvorí bariéru vstupu nových konkurentov, pretože by museli veľa investovať aby ju prekonali. To vedie k počiatočným stratám a väčšinou to dlhšie trvá. Navyše sú tieto investície do popularity veľmi riskantné. Ak by bol pokus o vstup neúspešný, nemal by žiadnu zostatkovú hodnotu.
3. Kapitálová náročnosť – táto bariéra úzko súvisí s uvedenou vyššie. Podnik je nútený veľa investovať do nezvratnej a počiatočnej reklamy, výskumu a vývoja, nákup nových technológií a taktiež na získanie dôvery zákazníkov.
4. Prechodové náklady – náklady spojené so zmenou dodávateľa. Sú jednorazové a ide napríklad o preškolenie zamestnancov, alebo o náklady spojené s časom, ktorý je nutný pre prechod (napr. testovanie a hodnotenie nových technológií, zmena image).
5. Prístup k distribučným kanálom – je samozrejmé, že na trhu sú už zaužívané distribučné kanále. Novo vstupujúca firma sa musí „vtesnať“ do týchto distribučných kanálov svojimi produktmi, a to za použitia cenových prelomov, podporou spoločnej reklamy a rôznymi ďalšími spôsobmi, ktorými si však firma znižuje zisk. Nie vždy sa to môže podariť, pretože aktuálni konkurenti už udržiujú dlhodobé vzťahy a zaručujú vysokú kvalitu služieb v distribučnom kanáli. Tieto fakty môžu viesť až k tomu, že nová firma je nútená založiť úplne nový distribučný kanál.
6. Nákladové znevýhodnenie nezávislé na rozsahu – podniky si po dlhšom pôsobení na trhu vedia vybaviť isté nákladové výhody. Nový podnik tieto výhody samozrejme nedostane hneď a vôbec nezáleží na tom, akú veľkú konkurenciu predstavuje. Hovoríme teda o výhodách spojených s prístupom k materiálom lepšej akosti alebo ceny, závody umiestnené v blízkosti surovín alebo zákazníkov, spôsob riadenia, prístup k lacnejším finančným zdrojom.

7. Legislatívne opatrenie a štátne zásahy – vstup do niektorých odvetví môže znepríjemniť aj legislatíva a politika štátu. Udeľovanie licencií, vyhlasovanie tarifných a netarifných prekážok môžu obmedziť vstup do odvetvia. S takýmito prekážkami si počínajú aj zahraniční investori, pretože v istých krajinách ich vstup musí byť schválený vládou. [11]

Hrozba substitútov

Substitút je produkt, ktorý je svojimi vlastnosťami podobný existujúcemu výrobku a dokáže uspokojiť podobnú až totožnú potrebu zákazníka.

Tlak, ktorý substitučné výrobky vytvárajú, môže ovplyvniť výnosy v odvetví, a to napríklad pomocou cenových stropov pre produkciu v ňom. Jedinečné vlastnosti a dokonalá reklama môžu tvoriť hlavné nástroje v boji so substitučnými výrobkami. [8]

Sila zákazníkov

Úroveň ziskovosti celého odvetvia, takže aj jednotlivých podnikov, ovplyvňujú odberatelia, resp. zákazníci tlakom na lepšiu kvalitu výrobkov, poskytovanie lepších služieb a pochopiteľne aj na nižšie ceny. Týmto tlakom sú zákazníci schopní vyvolať medzi podnikmi konkurenčný boj, v ktorom sa vzájomne firmy predbiehajú. Podniky navzájom súperia najmä znižovaním cien, čo vedie k následnému znižovaniu ziskovosti daného odvetvia. To majú na svedomí hlavne silní odberatelia v odvetví, ktorý sú silný najmä vtedy, ak pre nich platí nasledujúce:

- Sú sústredený na určitý druh tovaru alebo nakupujú vo veľkých množstvách.
- Nakupujú produkty, ktoré sú pre dané odvetvie štandardné, prípadne nediferencované.
- Úroveň informovanosti o danom odvetví je u odberateľa vysoká.
- Kupované produkty nezohrávajú dôležitú rolu v odberateľovej produkcii.

Sila dodávateľov

Tento faktor konkurenčnej sily je vlastne opakom sily predchádzajúcej. Dodávatelia chcú za svoje produkty a služby získať čo najviac a znížiť si náklady na produkciu znížením kvality poskytovaných výrobkov. Podnikatelia nachádzajúci sa v odvetví prichádzajú o eventuálne ovplyvňovanie nákupných podmienok. Obecne platí, že čím sú dodávatelia

silnejší, tím je aj ziskovosť odvetvia nižšia. Silná skupina dodávateľov je charakteristická nasledujúcim:

- Odvetvie ako také, neplní pre dodávateľov požiadavky ideálneho zákazníka, tým stráca na dôležitosti.
- Odberatelia sú moc informovaný.
- Dodávatelia si sú vedomí toho, že ich produkty sú nevyhnutné pre produkciu odberateľa. [8]

Faktory uvedené vyššie môžeme zjednodušiť nasledujúcou tabuľkou.

Tab. 2. Prehľad kritických elementov odrážajúcich konkurenciu v odvetví

	Nízka ziskovosť	Vysoká ziskovosť
Jednoduchosť vstupu	<i>Jednoduchý</i>	<i>Zložitý</i>
	- nízke vstupné množstvo - nízke náklady na vstup - otvorený distribučný kanál	- vysoké vstupné množstvo - vysoké náklady na vstup - obmedzený distribučný kanál
Jednoduchosť výstupu	<i>Zložitý</i>	<i>Jednoduchý</i>
	- špecifické aktíva - vysoké náklady na výstup	- aktíva schopné odpredaja - nezávislé podnikanie
Vplyv dodávateľov	<i>Silný</i>	<i>Slabý</i>
	- koncentrovaný dodávatelia - náklady spojené s prechodom k inému dodávateľovi	- veľký počet dodávateľov - koncentrovaní kupujúci
Vplyv zákazníkov	<i>Silný</i>	<i>Slabý</i>
	- odberatelia nakupujú vo veľkých množstvách - koncentrovaný zákazníci	- vysoké náklady prechodu pre odberateľa - odberatelia nie sú koncentrovaný

	Nízka ziskovosť	Vysoká ziskovosť
Substitúcia	<i>Jednoduchá</i>	<i>Zložitá</i>
	- nízke náklady prechodu zákazníka - výrobcovia substitútov sú agresívny a drahý	- vysoké náklady prechodu zákazníka - výrobcovia substitútov sú pasívny a neziskový
Podmienky odvetvia	<i>Veľa konkurentov</i>	<i>Málo konkurentov</i>
	- rovnaké produkty - vysoké fixné náklady - dopyt rastie pomaly	- rýchly rast dopytu - nízke fixné náklady - rôzna veľkosť konkurentov

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 LIDL ČESKÁ REPUBLIKA v.o.s.

Firma, ktorú som si vybral a pôsobí v tejto práci ako predmet skúmania konkurencieschopnosti sa nazýva Lidl Česká republika v.o.s. V dnešnej dobe je to veľmi známy a úspešný obchodný reťazec s nemeckým pôvodom. Pôsobí v 30 krajinách Európy a v Spojených štátoch amerických. Momentálne sa táto firma pýši vysokým počtom predajní, ktorý presahuje hranicu 10 000 v ktorých zamestnáva takmer 300 000 zamestnancov.

4.1 História spoločnosti

Spoločnosť začala najskôr ako veľkoobchod s potravinami a iným sortimentom v nemeckom Heilbronne na počiatku 30. rokov 20. storočia. Prvá maloobchodná predajňa bola otvorená v roku 1973 v Ludwigshafene. V 80. rokoch 20. storočia bolo po celom Nemecku 300 predajní, v ktorých pracovalo priemerne sedem ľudí. V nasledujúcich rokoch firma expandovala mimo hranice Nemecka a začala otvárať predajne v ostatných štátoch Európy. Spoločnosť má aj v dnešnej dobe za cieľ hrať dôležitú rolu pri uplatňovaní na nových trhoch. [13]

4.2 Lidl v Českej republike

V júni roku 2003 otvorila spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. prvých 50 predajní v Českej republike. Dnes tu pôsobí 237 predajní, ktoré sú zásobované 4 logistickými centrami. Tieto logistické centrá sú takticky rozmiestnené v Brandýse nad Labem, Cerhovicích, Měříně a v Olomouci. Dokopy táto firma zamestnáva viac ako 9 000 zamestnancov v oblasti predaja, nákupu, administratívy a centrálnych služieb, čo dáva tejto spoločnosti štatút významného a stabilného zamestnávateľa. Jedným z ďalších cieľov podniku je ponúkať zákazníkom tovar dennej spotreby v najvyššej kvalite za najlepšie ceny. [14]

Sortiment spoločnosti tvoria privátne značky v zastúpení viac ako 80% celkového sortimentu, na čom je založená filozofia spoločnosti. Podnik si sám určuje kvalitu, vzhľad aj obal produktov. Vďaka úspešnosti na trhu si môže vyberať výrobcov, ktorý dlhodobo spĺňajú vysoké štandardy hygieny a kvality. Zásluhou tejto spolupráce je vyvážanie českých produktov do zahraničia. V dnešnej dobe sú českými výrobkami zásobované predajne v ďalších 25 krajinách Európy. [14]

Tak ako mnoho iných obchodných reťazcov, aj Lidl Česká republika v.o.s. má svoje značky potravinového a nepotravinového tovaru. Na rozdiel od ostatných, tvoria tieto značky väčšinu ponúkaného sortimentu až 80%. Na tejto filozofii je založená taktika firmy. Hovoríme o značkách ako:

- Bluedino – pod touto značkou nájdeme v obchode syry a syrové výrobky.
- Pikok – táto značka reprezentuje údeniny najvyššej kvality. Výrobky značky Pikok sú balené v špeciálnych moderných obaloch, ktoré sa dajú viacnásobne otvoriť a následne zatvoriť, aby výrobky ostali čo najčerstvejšie.
- Pilos – predstavujú mliečne výrobky od mlieka, cez jogurty, kefíry tvaroh, smotany atď.
- Argus – značka má pod sebou takmer všetky druhy piva, okrem ochuteného. Špeciálne nealkoholický Argus prešiel testom, ktorý sa zaoberal množstvom alkoholu. V tomto teste vyšlo, že nealkoholický Argus je najvhodnejší pre alergikov na alkohol, pretože neobsahuje ani len pol percenta.
- Cien – drogistický tovar. Nájdeme tu exkluzívne kúpeľové peny, krémy, mydlá, šampóny, deodoranty, balzamy, holiace strojčky a výrobky spojené s holením.
- Formil – pod značkou sa predáva všetko potrebné pre čistotu prádla.
- W5 – sortiment pod touto značkou slúži pre čistotu domácnosti, dezinfekciu. V špeciálnych akciách sa pod touto značkou predávajú aj čistiace prostriedky slúžiace na čistenie automobilového interiéru, starostlivosti o rôzne materiály ako napr. koža a nepremokavé materiály, ktoré sa používajú na bundách.
- Combino – trvanlivé potraviny ako: cestoviny, konzervy, omáčky.
- Dentalux – pod touto značkou nájdeme v obchode výrobky, ktoré sa starajú o zdravý chrup zákazníkov.
- Floralys – táto značka ponúka rôzne druhy toaletného papiera, obrúskov a papierových utierok, ale aj kapesníkov a vlhčených obrúskov.
- J. D. Gross – značka ponúka exkluzívne čokoládové pochutiny. Kvalitné horké čokolády s vysokým obsahom kakaa, bonboniéry z najchutnejšej čokolády uspokojia aj najnáročnejšieho zákazníka.
- Saguario – vody. Či už ide o perlivé, jemne perlivé, neperlivé alebo ochutené. Na Slovensku sa táto značka podieľa na výsadbe nových stromov v Tatrách. Zákazníci nákupom fľaše nechutenej minerálnej vody Saguario, prispievajú na túto nadáciu.

- Esmara – „nonfood“. Značka ponúka kvalitný textil a obuv. Široká ponuka rôznych druhov oblečenia pre všetky vekové kategórie a postavy. V súčasnosti značka spolupracuje s americkou modelkou Heidi Klum, ktorá navrhuje špeciálne sezónne kúsky oblečenia najmä pre ženy.
- Parkside a SilverCrest – tieto dve značky ponúkajú elektroniku a náradie. Pod značkou Parkside nájdeme produkty potrebné pre rôzne remeslá. Automechanici, stolári, elektrikári, ale aj domáci kutili si nájdu svoj nástroj pod touto značkou. Na druhej strane SilverCrest ponúka elektronické pomôcky do kuchyne, príslušenstvo pre notebooky, mobily a inú techniku, holiace náčinie atď.

To všetko sú len privátne značky. Lidl ich vlastní až 122. Tieto značky sú súčasťou normálneho sortimentu, prípadne sú súčasťou špeciálnych akcií. V obchode nájdeme taktiež značku Deluxe. Výrobky najvyššej kvality.

Úspešnosť firmy nezávisí iba na kvalite poskytovaných výrobkov. Stojí za ňou aj pravidelná časovo obmedzená, tematicky založená ponuka potravín a spotrebného tovaru, ktorá netvorí stály sortiment. V tomto prípade hovoríme napríklad o „retro“ týždni, gréckom týždni, talianskom, francúzskom, ale aj českom týždni atď. Správnosť tejto ideológie je doložená plnou radou ocenení v anketách medzi zákazníkmi. V súťažiach ako Najdôveryhodnejšia značka alebo Obchodník roku získala spoločnosť doposiaľ 21 ocenení v rôznych kategóriách. [14]

Keďže je Lidl veľká spoločnosť, určitým spôsobom zodpovedá aj za svoje okolie. V rámci každodennej činnosti sa dlhodobo podieľa na podpore tých najmladších. Už niekoľko rokov sa venuje projektom, ktoré sú zamerané na pomoc deťom, vzdelávanie, alebo ich zábavu. Konkrétne sa každoročne podieľa na zbierke Srdce deťom. Za minulý rok sa podarilo vybrať až 25 miliónov korún českých. Ďalej firma každoročne postaví niekoľko detských ihrísk „Rákosníčkovo hřiště“ na základe hlasovania verejnosti a taktiež sa podieľa na podpore vzdelávacích inštitúcií pre deti v mestách, v ktorých sa stavajú a rekonštruujú predajne. V roku 2017 pôsobila spoločnosť ako partner detského behu v rámci bežeckého seriálu Česká pojišťovna RunTour, kde deti bežia Rákosníčkův beh. [14]

5 PREDSTAVENIE KONKURENCIE

Obchodníkov s potravinami a spotrebným tovarom sú desiatky. V tejto kapitole si ale predstavíme a spoznáme troch najvýznamnejších konkurentov spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. Sú nimi práve Kaufland Česká republika v.o.s, AHOLD Czech Republic, a.s. a TESCO Stores ČR a.s.

5.1 Kaufland Česká republika v.o.s.

Aj keď spoločnosť Kaufland Česká republika v.o.s. patrí do skupiny Lidl & Schwarz-gruppe rovnako ako Lidl Česká republika v.o.s., jeho kultúra a história je úplne iná. Na európskom trhu pôsobí tento obchodný reťazec už 50 rokov, a z toho na Českom trhu 20 rokov. Za tento čas stihla táto spoločnosť vybudovať viac ako 120 predajní po celej republike, v ktorých dokopy zamestnáva zhruba 15 000 zamestnancov. Nedávno firma oslávila 1000. predajňu v Európe. [15], [16]

Vo svojom sortimente má viac ako 20 000 položiek. V ponuke sa nachádzajú takmer všetky druhy tovaru od ovocia a zeleniny, cez mliečne produkty, údeniny, čerstvé mäso, pečivo, alkohol, až po regionálne produkty. Okrem potravín sa v ponuke Kauflandu nachádza aj elektronika, oblečenie, hračky, kancelárske potreby, domáce potreby a sezónny tovar. [16]

Cieľ firmy je jednoznačný. Spokojnosť zákazníkov. Spoločnosť sa neustále snaží zlepšovať a držať sa heslom: „Kto sa prestane zlepšovať, prestáva byť dobrý.“ O úspešnosti Kauflandu svedčí mnoho ocenení ako napríklad: Voľba spotrebiteľov 2016 – Najlepšia novinka v kategórii Čerstvé mäso a údeniny, tretí titul Superbrands, „Zlatá pecka“, atď. [16]

5.2 TESCO Stores ČR a. s.

Na rozdiel od spoločnosti Kaufland, je TESCO Stores ČR a.s. jedna z najväčších svetových maloobchodných reťazcov. Filozofia firmy je založená na štandardoch britskej materskej spoločnosti. Na českom trhu pôsobí Tesco 22 rokov. Za túto dobu sa podarilo spoločnosti vybudovať 230 obchodných domov. Firma taktiež prevádzkuje čerpace stanice a pár obchodných centier. Spoločnosť TESCO Stores ČR a.s. začala ponúkať ako prvá z obchodných reťazcov v ČR internetový obchod s potravinami pod názvom „Potraviny On-line“. Ten je ale funkčný len na území Prahy a okolia. [17]

Predajne firmy sú rozdelené do kategórií podľa veľkosti, a to:

- Hypermarkety – predstavujú veľké obchodné domy, v ktorých zákazníci nájdú kompletnú ponuku (potravinový aj nepotravinový tovar).
- Supermarkety – o málo menšie od hypermarketov ale s plnou ponukou čerstvých a trvanlivých potravín a základným drogistickým tovarom.
- Obchodné domy pod názvom Tesco, Tesco City a My – viacposchodové obchodné jednotky umiestnené v centrách veľkých miest s rozmanitou ponukou jak značkového tovaru, tak tovaru pre voľný čas, elektroniku, domácich potrieb a dokonca aj bytového textilu.
- Expres – predajne tohto formátu slúžia na každodenné nákupy základných potravín.
- Extra – sú to hypermarkety, ktoré sú postavené na základe konceptu „obchod v obchode“. V týchto obchodoch nájdeme lekáreň, optiku, telekomunikačné služby, bankové služby a iné. [17]

Ako jeden z mála, ponúka obchodný reťazec TESCO Stores ČR a.s. aj vernostný program pre zákazníkov. Tento program ponúka výhody pre účastníkov, ako napr.: získavanie bodov za každý nákup, špeciálne zľavy, kupóny, atď.

5.3 AHOLD Czech Republic, a. s.

Tento obchodný reťazec začal svoju podnikateľskú činnosť na území Českej republiky v roku 1990 pod obchodným názvom Euronova, a.s. a v roku 1991 otvorila prvý supermarket Mana, ktorý bol prvým supermarketom v ČR. Následne v roku 1999 spoločnosť prevádzkovala Hypermarkety hypernova a supermarkety, ktoré niesli názov Albert. V roku 2005 prevzal AHOLD Czech Republic, a. s. 57 predajní spoločnosti Julius Meinl, čím upevnila spoločnosť svoje postavenie na trhu. Kvôli zamedzeniu zmätkov, v roku 2009 zjednotila firma značky na Albert supermarket a Albert hypermarket.

V súčasnosti AHOLD Czech Republic, a.s. patrí medzi najväčších zamestnávateľov na území ČR. Zamestnáva totiž viac ako 17 500 ľudí. Tak isto ako ostatní konkurenti sa spoločnosť zameriava na kvalitu a čerstvosť potravín. Podobne ako iné firmy, ponúka širokú škálu výrobkov vlastnej značky, a to:

- Albert Excellent: špeciálny sortiment najvyššej kvality,
- Albert Bio: bio produkty,

- Albert Quality: produkty zrovnateľné kvalitou s inými značkovými výrobkami,
- BASIC: lacné, ale kvalitné výrobky, ktoré uspokojia každú domácnosť.

AHOLD Czech Republic, a. s. bol prvý reťazec, ktorý na českom trhu vytvoril unikátnu marketingovú kampaň vďaka spolupráci s medzinárodnou iniciatívou „Vím, co jím“. Podobne ako u predošlých firmách platí, že komunikácia so zákazníkmi je dôležitá a využíva pre to moderné spôsoby, ako napr.: vlastné webové stránky, stránky na sociálnych sieťach Facebook a Twitter. Taktiež sa podieľa na sociálnych aktivitách a na charitu. Založil Nadačný fond Albert, ktorého poslaním je podpora zdravého životného štýlu detí a ich rodičov a podpora vzdelávania, integrácie a rozvoja detí zo sociálne znevýhodnených skupín. [18]

Tab. 3. Porovnanie hospodárenia jednotlivých obchodných reťazcov za účtovné obdobie 2015 [19]

	Kaufland Česká republika, v.o.s.	Tesco Stores ČR, a.s.	Ahold Czech Republic, a.s.	Lidl Česká republika, v.o.s.
Aktíva celkom v mld. Kč (výročná správa 2015)	30,3	30,5	18,3	21,1
Tržby za predaj tovaru v mld. Kč (výročná správa 2015)	51,0	41,2	96,5	38,3
Obchodná marža v mld. Kč (výročná správa 2015)	8,2	10,1	19,3	10,1

	Kaufland Česká republika, v.o.s.	Tesco Stores ČR, a.s.	Ahold Czech Republic, a.s.	Lidl Česká republika, v.o.s.
Zisk/strata v mld. Kč (výročná správa 2015)	2,4	3,3	-1,2	4,2
Počet zamestnancov (výročná správa 2015)	12 302	11 198	13 358	4 968
Počet predajní (2015)	123	201	>300	230

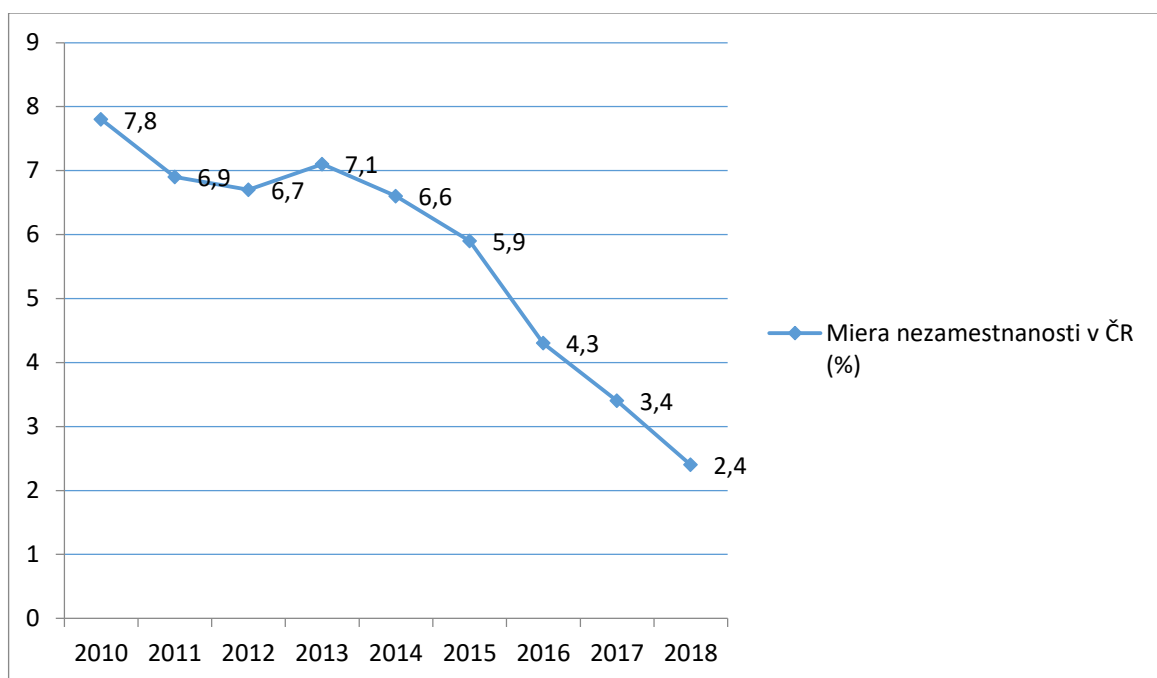
Zámerom zhotovenia tabuľky vyššie, som chcel poukázať na to, ako sú jednotlivé obchodné reťazce schopné hospodáriť so svojimi prostriedkami, pretože si myslím, že to súvisí s ich konkurencieschopnosťou. Môžeme si všimnúť, že Lidl Česká republika v.o.s. má najnižšie tržby, z ktorých je schopný vyťažiť paradoxne najvyšší zisk v porovnaní s ostatnými. Značí to aj o jeho filozofii: Schopnosť robiť veľa práce, v malom počte ľudí a navyše kvalitne. Vyššie tržby ostatných konkurentov sú spôsobené aj kvôli tomu, že niektoré z nich vlastnia aj benzínové stanice, ich obchodné domy majú väčšiu plochu a v skúmanom období boli populárnejšie. Musíme brať aj na vedomie, že údaje v tabuľke nie sú aktuálne, keďže účtovné uzávierky za rok 2016 majú vypracované len spoločnosti AHOLD Czech Republic, a. s. a TESCO Stores ČR a.s.

6 SLEPT ANALÝZA

Analýza SLEPT nám ukáže resp. vysvetlí, ako jednotlivé faktory ovplyvňujú spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s.

6.1 Sociálne faktory

V rámci sociálnych faktorov nás budú zaujímať najmä makroekonomický ukazovateľ, a to miera nezamestnanosti. V dnešnej dobe je miera nezamestnanosti v Českej republike rekordne nízka. Nedostatok pracovníkov je aktuálnym problémom väčšiny firiem. Čo sa týka spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s., ani tá nie je výnimkou. Lidl Česká republika v.o.s. postráda najmä ľudí, ktorý by obsadili vyššie postavené pozície. Vývoj miery nezamestnanosti môžeme vidieť v nasledujúcom grafe.



Graf 1. Miera nezamestnanosti v ČR za posledných 8 rokov [20]

V grafe si môžeme všimnúť klesajúcu tendenciu krivky nezamestnanosti. Môžeme posúdiť, že krivka v roku 2018 dosiahla najnižšej možnej hodnoty. V tejto dobe pracujú všetci potenciálni pracovníci. Táto situácia môže priniesť aj zvýšenie životnej úrovne. Ľudia majú dostatok finančných prostriedkov na nakupovanie potravín a spotrebného tovaru, čo pocítili aj obchodné reťazce v rámci tržieb a návštevnosti.

6.2 Legislatívne faktory

Ako každá spoločnosť, aj Lidl Česká republika v.o.s. sa musí riadiť jednotlivými zákonmi. Dôležitú rolu zohráva obchodný zákonník, ktorý vysvetľuje jednotlivé pojmy súvisiace s podnikaním, upravuje postavenie podnikateľov alebo vzťahy medzi nimi.

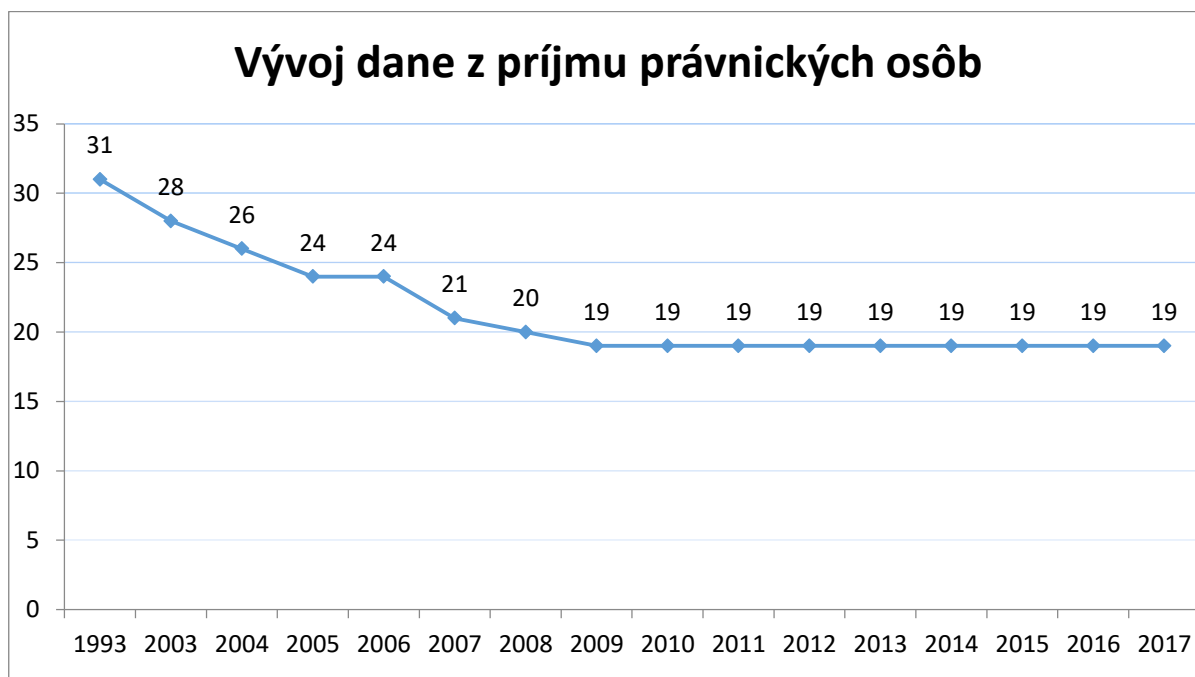
Ďalším dôležitým zákonom je zákon o ochrane spotrebiteľa. Ten stanovuje rôzne povinnosti pri predaji tovaru a poskytovaní služieb, ako napr. poctivosť predaja výrobkov a poskytovania služieb. Taktiež vymedzuje pojmy ako „nekalá obchodná praktika“ alebo „klamlivé konanie“. Samozrejmosťou je aj zákaz diskriminácie spotrebiteľa. Najdôležitejšou časťou tohto zákona je, podľa mňa, informačná povinnosť podnikov.

Nakoľko je spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. významným zamestnávateľom, ovplyvňuje ju zákonník práce. Tento zákon upravuje právne vzťahy, ktoré vznikajú pri výkone závislej práce medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Taktiež upravuje práva a povinnosti ako zamestnancov, tak zamestnávateľa. V analyzovanom obchodnom reťazci sa striktnie plní dodržiavanie pracovnej doby a doby odpočinku. Veľmi dôležitou časťou tohto zákonníka je bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci. Lidl Česká republika v.o.s. pravidlá striktnie dodržiava a plní svoje povinnosti v tomto obore. Zamestnanci na predajniach sú nútení k noseniu najmä ochrannej obuvi pri práci s manipulačnými jednotkami. Taktiež nemôžu nosiť krátke nohavice. Pracovný odev poskytuje zamestnávateľ zadarmo. Zamestnanci sú v rámci BOZP pravidelne školení.

Zákon, ktorý by nemal byť zabudnutý, je zákon o životnom prostredí. V poslednej dobe, spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. sústreďuje svoju pozornosť a financie na životné prostredie. Predajne, logistické centrá, technika. To všetko prechádza postupnou renováciou a modernizáciou. Riadi sa normami pre plnenie limitov na získanie tzv. ISO noriem. To samozrejme vedie k znižovaniu nákladov za energie, spotrebe plastov a podobne.

6.3 Ekonomické faktory

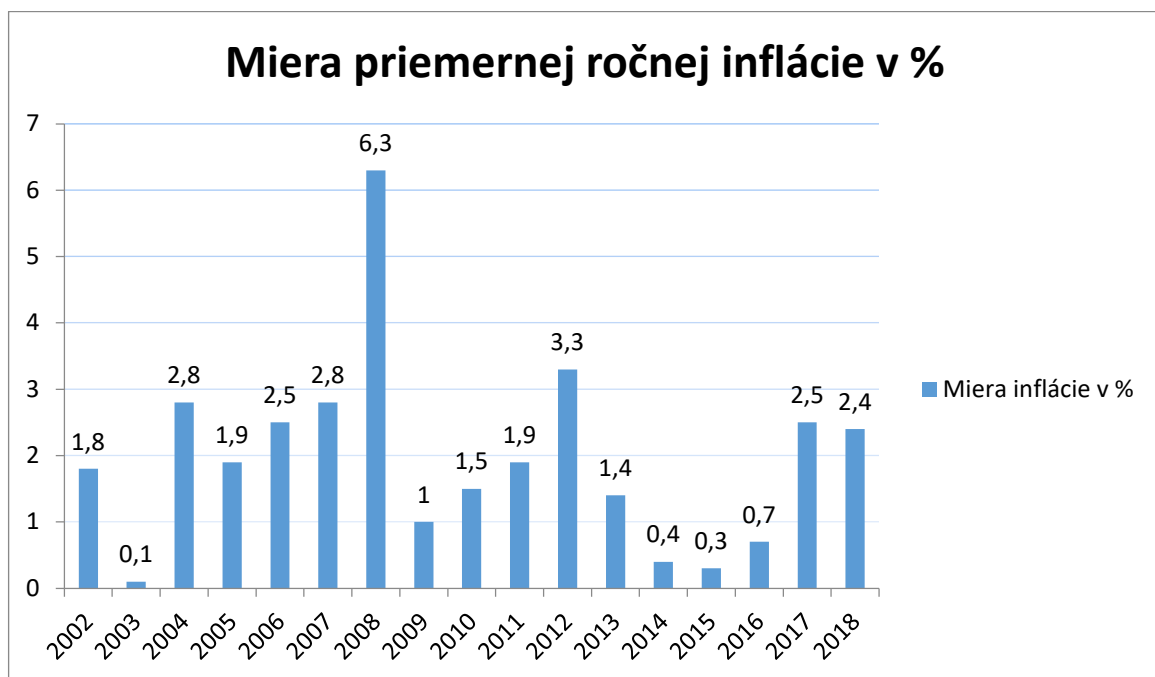
Významným ekonomickým faktorom je daňový systém. Daň z príjmu jak fyzických, tak právnických osôb je jedna z najzložitejších zo všetkých daní. Táto daň sa riadi zákonom č. 586/1992, o dani z príjmu. Ten bol naposledy novelizovaný roku 2017 a pripravuje sa zasa nový zákon.



Graf 2. Vývoj dane z příjmu právnických osob [21]

V grafe vyššie si môžeme všimnúť spočiatku klesajúcu tendenciu krivky. Od roku 1993 až do roku 2010 postupne klesala z hodnoty 45% na 19%. Na tejto hodnote sa ustálila a stále platí. Dôležité ale je povedať, ako to vplýva na podnik. Ešte v roku 1993 by spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. odviedla štátu takmer polovicu svojich príjmov. Dnes odvedie „len“ necelú pätinu.

Ďalším dôležitým ekonomickým faktorom ovplyvňujúcim obchodné reťazce je inflácia/deflácia. Ide o akýsi výpočet cenovej hladiny tovaru a služieb v danom období. V prípade inflácie hovoríme o znížení hodnoty peňazí. Čiže za rovnaký počet rovnakých surovín, materiálu, tovaru, služieb zaplatíme viac peňazí. Tzn. oslabenie meny. V prípade deflácie hovoríme o opaku inflácie. [22]



Graf 3. Vývoj inflácie v ČR od roku 2002 [22]

Na grafe si môžeme všimnúť rôznorodosť inflácie. Aktuálne je hodnota inflácie v dobrých číslach. Česká republika tým spĺňa jednu z viacerých podmienok pre vstup do eurozóny. Najvhodnejšia miera inflácie je však 1,5%.

6.4 Politické faktory

Ako som vyššie spomenul, miera inflácie v Českej republike spĺňa jednu z podmienok pre vstup do eurozóny. Nesmie byť vyššia o viac ako 1,5% v porovnaní s 3 najlepšimi členskými štátmi. Navyše je tomu tak aj v ostatných podmienkach. Ďalšou podmienkou sú zdravé a udržateľné verejné financie. Tzn., že na verejných financiách nesmie byť schodok vyšší ako 3% HDP a verejný dlh nesmie prekročiť hranicu 60% HDP. Verejný dlh ČR je aktuálne na 34,3%. Ďalšou podmienkou je zúčastnenie kandidátskej krajiny na mechanizme zmenných kurzov ERM II, bez akejkoľvek výraznej odchýlky od centrálného zmenného kurzu, ktorý stanovil mechanizmus ERM II. Taktiež by nemalo dôjsť k devalvácii centrálnej parity danej meny voči euru. Posledným hospodárskym kritériom pre vstup do eurozóny je udržanie úrovne dlhodobých úrokových sadzieb. Tá by nemala prekročiť hodnotu 3 členských štátov dosahujúcich najlepších výsledkov v rámci cenovej stability o viac ako 2%. [23]

Čo by ale mohlo zavedenie eura v ČR spôsobiť? Stačí sa pozrieť k susednému Slovensku. Z vlastnej skúsenosti môžem povedať, že došlo k nenápadnému zvyšovaniu cien.

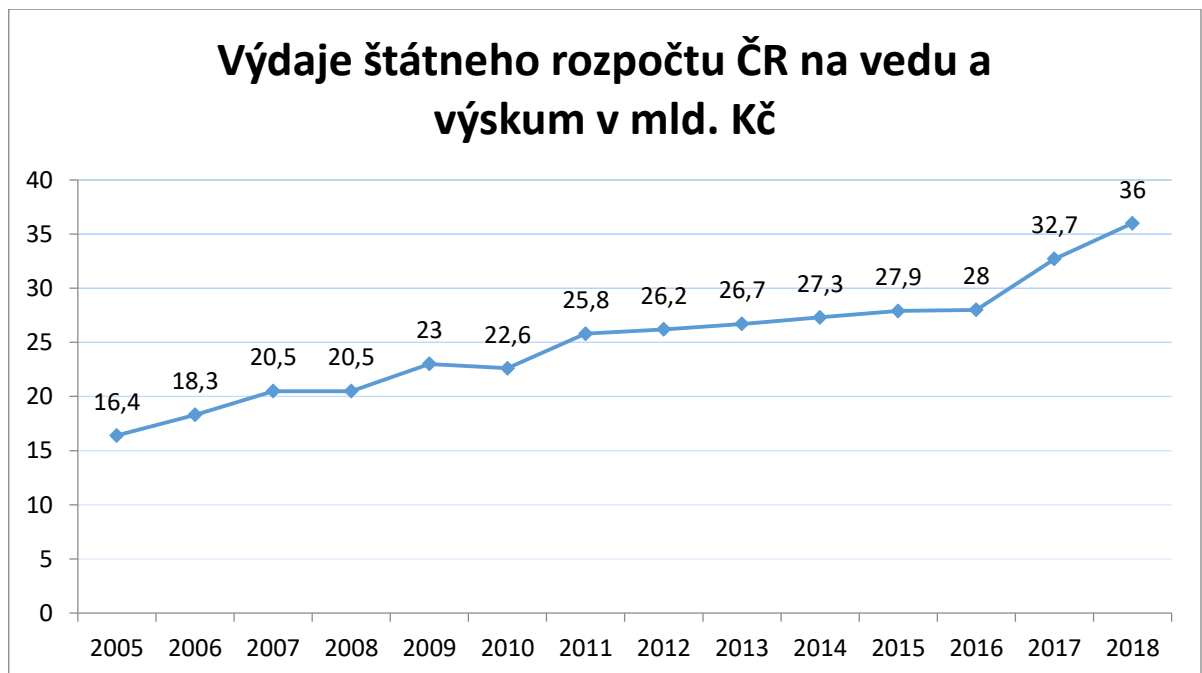
Samozrejme to má aj svoje pozítíva. Jedným z nich môže byť napr. jednoduchší medzinárodný obchod v rámci eurozóny.

Ďalším dôležitým politickým faktorom je vzťah ČR s ostatnými štátmi. Ako som uviedol pri charakteristike analyzovanej spoločnosti, Lidl Česká republika v.o.s. vyváža české výrobky aj do iných krajín jeho pôsobnosti. V prípade narušenia vzťahov s danými krajinami, môže dôjsť k zníženiu exportu českých výrobkov a tým k zníženiu HNP.

Politický faktor ovplyvňujúci obchodné reťazce všeobecne ovplyvňuje aj zvyšovanie minimálnej mzdy. Tá sa tohto roku zvýšila o 1 200 Kč. Aktuálne teda činí 12 200 Kč. Môžeme to brať aj ako zvyšovanie potreby zákazníkov utrácať svoje peniaze v obchodných reťazcoch. Tým viac teda zaplatia na spotrebnej dani a DPH.

6.5 Technologické faktory

Spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. neustále modernizuje svoje stávajúce predajne a stavia nové najmodernejšie predajne. Zásľuhu na týchto činoch môže mať z istej časti aj vláda v rámci financovania vedy a výskumu. Tento rok bol do tohto odvetvia schválený rozpočet vo výške 36 mld. Kč. Ten sa rok, čo rok zvyšuje (viď Graf č. 4). Uvoľňovanie prostriedkov do tohto odvetvia zapríčinilo napríklad znižovanie spotreby energie. [24]



Graf 4. Výdaje štátneho rozpočtu ČR na vedu a výskum od roku 2005 [25]

Zásluhu na moderných, ekologicky priateľských a energeticky neškodných predajniach musíme pripísať aj vysokej technickej úrovni v ČR všeobecne.

Technologický faktor úzko súvisí s ďalším nezahrnutým faktorom, a to ekologickým. Ekológia je v dnešnej dobe najdôležitejšou otázkou ľudstva. Na znižovaní emisii a spotreby energie má zásluhu práve technologický faktor.

K záveru analýzy SLEPT musím dodať, že jednotlivé faktory ovplyvňujúce spoločnosť so sebou úzko súvisia. Jeden dopĺňa druhý a naopak.

7 SWOT ANALÝZA

Aj keď je SWOT analýza veľmi obľúbeným a flexibilným nástrojom, nedostal som sa, bohužiaľ, k žiadnemu firemnému dokumentu tohto typu. „Analýza SWOT je pre takto veľkú spoločnosť nezaujímavá a nedostačujúca“, povedal jeden z manažérov spoločnosti. Myslím ale, že pre účely tejto práce, bude SWOT analýza jedným z hlavných ukazovateľov konkurencie schopnosti podniku na trhu.

Pre presnejšie určenie jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich podnik (silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby) som sa rozhodol, že ich ohodnotím na stupnici od 1 do 5. Pričom 1 predstavuje najmenšiu dôležitosť faktoru a 5 najväčšiu. Táto analýza je viac menej spracovaná subjektívne s prípadnou pomocou blízkych ľudí.

Tab. 4. SWOT analýza

Silné stránky	hodnota	Slabé stránky	hodnota
Hospodárska politika	4	Veľkosť firiem	3
Rozmiestnenie firiem, logistických centier	5	Sortiment potravín	5
Prevaha vlastných značiek	3	Dostupnosť akčného tovaru	5
Nízke ceny výrobkov	4	Neporiadok na predajniach	5
Tematické akcie	3	Vyťaženosť zamestnancov	4
Lojálnosť zákazníkov	5	Objednávkový systém	3
Schopní zamestnanci	4	Absencia stáleho vernostného programu	3
Príležitosti	hodnota	Hrozby	hodnota
Rozširovanie sortimentu	5	Meniace sa potreby zákazníkov	5
Ekonomická situácia ČR	4	Zmeny v managemente	4
Nízka nezamestnanosť	4	Príchod nového konkurenta	3
Spolupráca s "klasickými" značkami	4	Neadekvátne reklama	5
Slabšia konkurencia	5	Terč médií	4
		Obmedzenie zo strany štátu	3

7.1 Silné stránky

Pri výbere silných a slabých stránok som sa snažil vcítiť do role jak zákazníka, tak zamestnanca alebo firmy samotnej. Vybral som teda silné stránky, ktoré sa podľa mňa výrazne odrážajú na konkurencieschopnosti firmy. Na základe malej finančnej analýzy vyššie, môžeme tvrdiť, že čo sa týka hospodárenia s peniazmi, vie firma veľmi dobre, čo robí. Z vybraných konkurentov má Lidl Česká republika v.o.s. najnižšie tržby, a predsa len najvyššie zisky. V prípade rozmiestnenia firiállok po ČR sa dá pri počte 237 predajní hovoriť o dobrom pokrytí krajiny.

Ako som spomínal v kapitole č. 4, politika spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. je založená hlavne na predaji vlastných značiek, čo vedie k nízkej pridanej hodnote na výrobkoch a logicky na nízkych cenách pre konečných spotrebiteľov. Tieto výrobky ďalej umiestňuje do akcií jak tematických, tak víkendových a tým podporuje ich predaj. V prípade tematických akcií hovoríme o akciách, ktoré začínajú vždy v pondelok. V týchto akciách ponúka Lidl Česká republika v.o.s. výrobky aj iných značiek ako tých svojich. To samozrejme vedie k prilákaniu nových zákazníkov, ktorý tieto značky v predajniach tejto spoločnosti postrádajú. Ako zamestnanec spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. môžem povedať, že má lojálnych zákazníkov. Na predajniach stretávam pravidelne tých istých ľudí. Lojalnosť zákazníkov môže byť spôsobená taktiež schopnými a príjemnými zamestnancami na predajniach. Samozrejme nemôžeme vynechať kvalitne spracovanú reklamu. Televízne spoty sú vždy iné a podľa mňa, vyvolávajú v príjemcoch informácií záujem. Taktiež môžem povedať, že Lidl Česká republika v.o.s. má jeden z najkvalitnejšie spracovaných letákov v porovnaní s konkurenciou.

7.2 Slabé stránky

Vybrané slabé stránky jednaj výrazne ovplyvňujú tie silné, ale zároveň z nich aj vychádzajú. Napríklad veľkosť firiállok je úzko spojená s jej počtom. Taktiež to môžeme dávať za vinu aj dobe pôsobenia spoločnosti na českom trhu. Z veľkosti predajní vyplýva aj šírka ponúkaného sortimentu. Častým príkladom je neustále obmieňanie sortimentu, kedy je zákazník zvyknutý nakupovať výrobok a ten sa z dôvodu zavedenia nového výrobku musí vyradiť z predaja. Lidl Česká republika v.o.s. sa ale v poslednom čase snaží vyvarovať takýmto krokom, a preto novo postavené predajne 3. generácie sú výrazne priestranejšie.

Mnoho zákazníkov (ale aj zamestnancov) sa sťažuje na dostupnosť zamestnancov na predajniach. To je jasný príklad známeho príslovia „všetko dobré je na niečo zlé“. Spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. sa chváli tým, že dokáže robiť veľa práce v malom počte ľudí, čo je pravda. Odráža sa to ale na zákazníkoch, ktorí s prípadným dotazom nemajú za kým ísť, pretože sú zamestnanci príliš vyťažení a majú veľa práce.

V prípade dostupnosti akčného tovaru som mal na mysli hlavne obmedzené množstvo. Akčný tovar z tematických akcií sa často vypredá behom 2-3 dní a ďalej sa nenaskladňuje. V starších predajniach sa stále, ako zákazník, stretávam s neporiadkom. Je to spôsobené najmä veľkosťou skladu. Ďalším nedostatkom tejto spoločnosti je aj objednávkový systém, ktorý je z veľkej časti založený na manuálnom objednávaní stáleho sortimentu.

7.3 Príležitosti

Ako som písal v slabých stránkach, Lidl Česká republika v.o.s. má úzky sortiment potravín, ktorý sa ale neustále snaží zvyšovať. Táto príležitosť môže prilákať nových zákazníkov. Za významnú príležitosť môžeme považovať taktiež aktuálnu ekonomickú situáciu v ČR, ktorá eskaluje. Vďaka tomuto faktoru a nízkej nezamestnanosti, si môžeme dovoliť tvrdiť, že ľudia majú dostatok finančných prostriedkov. Dostatok finančných prostriedkov láka ľudí míňať ich a tak sa dá čakať ich príchod do obchodu. V takejto situácii sa zvyšujú ceny výrobkov na trhu a tak aj tržby.

Ďalej môžeme uvažovať o rozvoji technológií vďaka investovaniu do tejto sekcie. To napomáha spoločnosti v realizovaní nových stavieb a v modernizácii tých stávajúcich a tým zlepšovať a rozširovať svoje postavenie na trhu. Za najlepší krok spoločnosti považujem zavedenie handsfree zariadení do predajní, vďaka ktorým zamestnanci zvyšujú efektivitu svojej práce.

V prípade slabnutej konkurencie môžeme hovoriť konkrétne o spoločnosti Ahold Czech republik, a.s., ktorá vykazuje stratu, alebo o spoločnosti TESCO Stores ČR a.s., ktorá chce svoje predajne stiahnuť z trhu Európskej únie. Táto príležitosť by priviedla zákazníkov týchto dvoch spoločností možno práve do Lidlu.

Keďže sa spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. v posledných rokoch darí, tak „klasické“ značky sa snažia tlačiť svoje produkty aspoň do tematických akcií. Tento jav som zachytil najmä ako zamestnanec.

7.4 Hrozby

Medzi najväčšie hrozby jednoznačne patrí zmena potrieb zákazníka. V takejto situácii musí podnik reagovať okamžite a prispôbiť sa mu. Ďalšou významnou hrozbou je neadekvátne reklama (rasistická, zameraná na určité skupiny, alebo opačne až moc všeobecná). Takáto reklama môže viesť až k strate zákazníkov. Bohužiaľ, Lidl Česká republika v.o.s. takúto reklamu vypustil do verejnosti a nie jedenkrát. Je ale možné, že tieto situácie (kauza kríže v gréckom týždni, atď) boli schválne vyevokované médiami, ktoré koniec koncov taktiež tvoria hrozbu.

Ohroziť firmu môže aj príchod nového konkurenta, ktorý by poskytoval služby navyše (vernostné programy). Ďalej môže byť hrozba aj vnútorná, čiže zmeny v managemente, ktoré sú dnes aktuálnou témou. Je to spôsobené najmä záujmom verejnosti pracovať práve v tejto spoločnosti. Zmeny v managemente robí Lidl Česká republika v.o.s., podľa mňa, aj kvôli tomu, aby firma nestagnovala, aby nebola práca v spoločnosti jednotvárna.

Výrazné zmeny v spoločnosti môže mať na svedomí aj štát. Zvyšovanie DPH, daní z príjmu alebo zákony, ktoré by mohli obmedziť činnosť firmy si musí spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s., tak ako aj ostatné spoločnosti, strážiť.

8 PORTEROV MODEL PIATICH KONKURENČNÝCH SÍL

Na začiatok Porterovho modelu 5 konkurenčných síl použijeme tabuľku, v ktorej si priradíme súčasné trendy jednotlivých faktorov a následne určíme návrh stratégie, ktorá ošetrí daný problém. Jednotlivé faktory neskôr rozoberiem podrobnejšie.

Tab. 5. Porterov model piatich konkurenčných síl

Faktor	Súčasný stav na trhu	Návrh stratégie
Konkurenčná rivalita	Veľmi vysoká	Zlepšovať poskytované služby a zdôrazňovať štandardy firmy
Hrozba vstupu nových konkurentov	Nízka	Udržiavať svoje postavenie na trhu a ďalej zvyšovať podiel na trhu pomocou rozširovania sortimentu
Hrozba substitútov	Veľmi vysoká	Presvedčovať zákazníkov o kvalite ponúkaných produktov za pomoci testov kvality
Sila zákazníkov	Vysoká	Orientovať sa na zákazníkove potreby a rýchlo na ne reagovať
Sila dodávateľov	Nízka	Nadalej udržiavať stratégiu uplatňovania vlastných značiek

8.1 Konkurenčná rivalita

Rivalita medzi konkurentmi na trhu s potravinami a spotrebným tovarom veľmi vysoká, podľa môjho názoru. Prejavuje sa to najmä predbiehaním o najnižšiu cenu daného výrobku. Ľudia v dnešnej dobe sú navyše taký, že sú schopný cestovať ďalej za lepšími cenami, aj keď cenový rozdiel na výrobkoch sa líši v rozmedzí 1-3 koruny. Pre tento prípad by som využil stratégiu zlepšovania vernostných programov pre zákazníkov. Zákazník zmení svoje rozhodnutie, keď k nákupu dostane ešte niečo navyše. Napríklad klasické zbieranie bodov, nálepiek, ktoré keď nazbiera, môže si za výhodnú cenu kúpiť

nejaký iný produkt. Prípadne tento produkt dostane zadarmo k nákupu nad určitú čiastku. Ďalej by som odporúčal, aby sa pri tejto súťaži o ceny konkurenti vyvarovali „nenápadnému“ porovnávaniu sa so svojim hlavným konkurentom v reklamách. Takáto reklama môže hrať v prospech práve tohto konkurenta.

8.2 Hrozba vstupu nových konkurentov

Podľa mňa je aktuálne trh s potravinami a spotrebným tovarom príliš zasypaný rôznymi obchodmi. Tento fakt má za následok nízke riziko vstupu nového konkurenta, pretože by ho to stálo príliš veľa peňazí a času aby sa zviditeľnil. Navyše mi príde nepravdepodobné, aby príchod nového konkurenta obmedzil stávajúce množstvo predajní hlavných obchodných domov.

Nevidím iné riešenie, ako udržiavať svoje postavenie na trhu a presvedčovanie zákazníkov o tom, že práve Lidl patrí medzi elity. Naďalej by som rozvíjal pôsobenie na trhu a zdokonaľoval komunikáciu so zákazníkmi.

8.3 Hrozba substitútov

Substitúty sú na tomto trhu veľkým problémom. Je ich veľké množstvo. Aj napriek tomu je vysoká aj hrozba vzniku nového substitútu. Stačí, že ten nový produkt, ktorý by mal nahradiť stávajúci bude lacnejší, a bude kvalitatívne na tom rovnako. Ako som napísal vyššie, ľudia v dnešnej dobe hľadajú hlavne na cenu, aspoň väčšina. Niektorým ľuďom nezáleží ani na tom, odkiaľ produkt pochádza. Na trhu sa objavujú produkty z rôznych krajín, kde sú náklady na výrobu/produkciiu podstatne nižšie. Maloobchody nakupujú práve takéto produkty aby si mohli prihodit' vyššiu maržu. Potom sa na českom trhu s potravinami a spotrebným tovarom objavuje menej a menej českých produktov a tým slabnú iné odvetvia, najmä poľnohospodárstvo. České produkty sú navyše drahšie.

Spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. predáva v svojich predajniach viac ako 80% českých výrobkov pod vlastnými značkami. Preto by som navrhol, aby sa firma vyvarovala zníženiu kvality len preto, aby mohla znižovať ceny. Zákazníci (hlavne mladšie generácie) si totiž začínajú uvedomovať, že kvalita by mala mať prednosť pred cenou. Možno je to spôsobené aj dnešným trendom zdravého životného štýlu.

8.4 Sila zákazníkov

Dá sa polemizovať o tom, kto/čo v dnešnej dobe hýbe ponukou potravín. Na jednej strane sú to práve zákazníci, ktorí si môžu vyžiadať zavedenie produktu do predaja. Dôležitú rolu v ponuke výrobkov hrá ale kultúra. Sezónne akcie, ale aj predsezónne a posezónne akcie sú založené na poznaní správania sa zákazníka a jeho kultúry. Uvediem jednoduchý príklad na Vianočných sviatkoch, kedy sú v ponuke každého obchodného reťazca produkty na pečenie, varenie a inú prípravu jedál. Ľudia sa cez sviatky doslova prejedajú. To samozrejme obchody využijú a do svojej ponuky zaradia (poprípade zlacnia) produkty zdravej výživy a pomôcky na cvičenie.

8.5 Sila dodávateľov

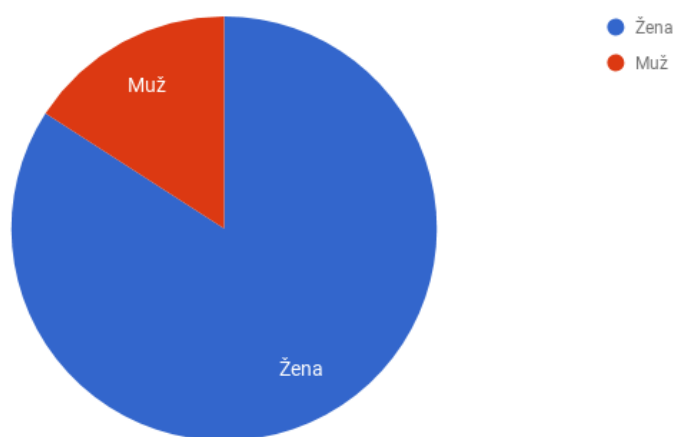
V tomto faktore má Lidl Česká republika v.o.s. obrovskú výhodu. A to, že veľké množstvo ponúkaných výrobkov sám vlastní. Dodávatelia si môžu určovať cenu akurát pri sezónnych ponukách alebo pri tzv. týždňových akciách. Ako som vyššie spomínal, veľa klasických značiek (mám tým namysli značky výrobkov, ktoré nájdeme vo väčšine obchodných reťazcov) sa momentálne snaží dostať do ponuky Lidlu vďaka jeho veľkej expanzii. Samozrejme si spoločnosť aj pri týchto produktoch drží najnižšie ceny.

V tomto prípade je podľa mňa najlepším krokom udržiavať si aktuálnu stratégiu a naďalej rozvíjať stávajúce značky a rozširovať ich ponuku.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

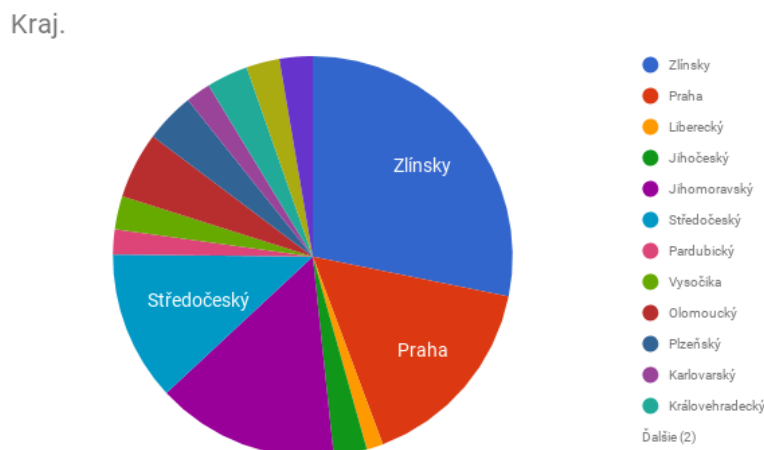
Aby táto bakalárska práca neobsahovala len subjektívne názory, vytvoril som stručný dotazník, ktorý som zverejňoval na sociálnych sieťach. Dotazník sa dostal na stránky spoločnosti Kaufland Česká republika v.o.s, TESCO Stores ČR a.s., Ahold Czech republic, a.s., a taktiež spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. Dotazník bol orientovaný na poskytované výrobky a služby spojené s nimi. Taktiež tam bola zaradená otázka o zamestnancoch. Na 19 otázok odpovedalo cez 400 respondentov.

Pohlavie.



Graf 5. Otázka č. 1 „Pohlavie.“

Dotazníkové šetrenie som začal dotazom na pohlavie. Na grafe č. 5 je vidieť, že dotazníka sa zúčastnilo viac žien ako mužov. Môže to byť spôsobené aj tým, že ženy viac nakupujú ako muži. Taktiež to môže byť spôsobené nedostatočným záujmom zo strany mužov vyplňovať dotazníky.



Graf 6. Otázka č. 2 „Kraj.“

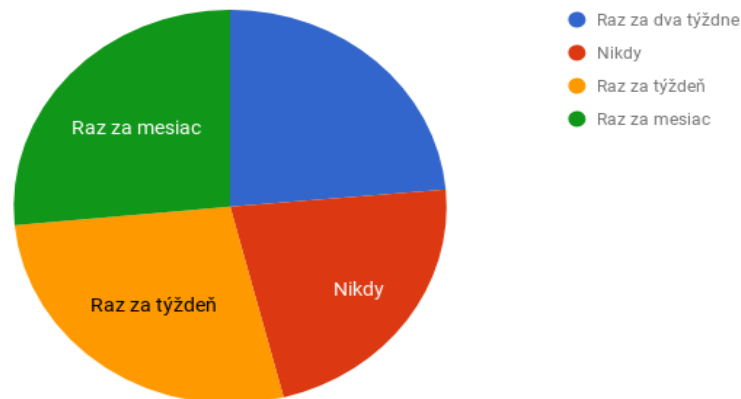
Ďalšou otázkou v dotazníku som sa chcel dozvedieť, z akého kraja respondenti pochádzajú. Bohužiaľ sa mi nepodarilo dotazník dostať na dostatočné množstvo stránok krajov. Väčšina respondentov teda pochádza zo Zlínskeho, Pražského a Stredočeského kraja. Respondenti z ostatných krajov sa mohli k dotazníku dostať práve prostredníctvom sociálnych sietí, konkrétne na stránkach 4 najväčších konkurentov.



Graf 7. Otázka č. 3 „Ako často nakupujete potraviny?“

Jedným z cieľov dotazníka bolo zistiť, ako často respondenti nakupujú potraviny. Na grafe č. 7 si môžeme všimnúť, že ľudia nakupujú potraviny denne alebo každý tretí deň. Denne nakupuje až 40% respondentov. Môže sa jednať o menšie nákupy napr. cez obedné prestávky na desiaty alebo olovranty. V obchode sa ale stretávam s tými istými ľuďmi denne, ktorý nakupujú vo veľkých množstvách stále, čo ma dosť prekvapuje.

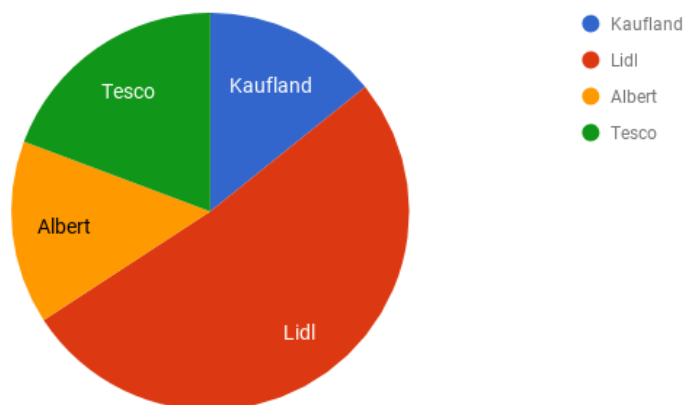
Ako často robíte veľké nákupy potravín? (nad 1500 Kč)



Graf 8. Otázka č. 4 „Ako často robíte veľké nákupy potravín? (nad 1500 Kč)“

Na grafe č. 8 môžeme vidieť pomer odpovedí na otázku, ktorá rozoberá, ako často ľudia nakupujú vo väčších množstvách potraviny. Pre túto hranicu som si určil spodnú hranicu veľkého nákupu na 1500 Kč. Zaujalo ma takmer rovnomerný pomer odpovedí. Najmä pri odpovedi „nikdy“. Dá sa predpokladať, že títo respondenti chodia práve na časté nákupy, ktoré nie sú schopné dosiahnuť tejto čiastky.

Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku pečiva?

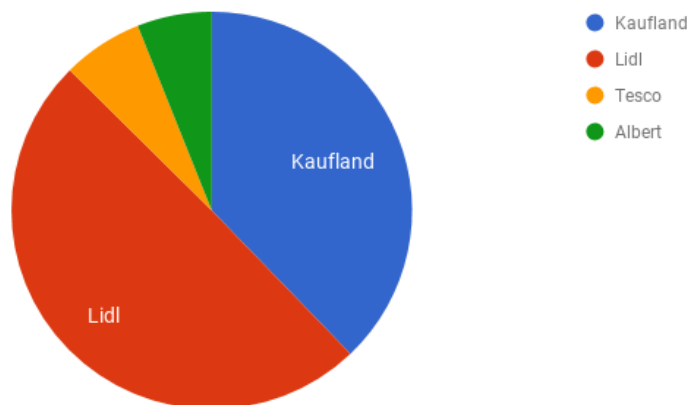


Graf 9. Otázka č. 5 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku pečiva?“

Otázkou č. 5 (graf č. 9) sa dostávame k otázkam mierených na 4 skúmaných konkurentov. Hneď v prvej otázke vedie obchodný reťazec Lidl Česká republika v.o.s. Až 51 % respondentov odpovedalo na otázku týkajúcu sa najlepšej ponuky pečiva v prospech tejto

spoločnosti. Môže to byť spôsobené intenzívnejším pečením práve v tomto obchode, a teda pečivo je viac menej stále čerstvé.

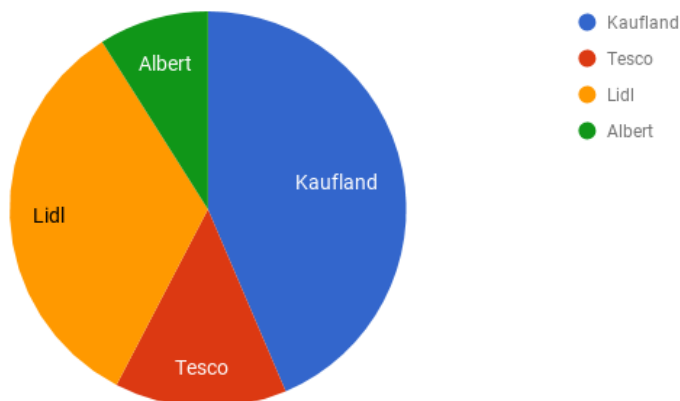
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku ovocia a zeleniny?



Graf 10. Otázka č. 6 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku ovocia a zeleniny?“

V otázke č. 6 ma zaujímal názor na oddelenie ovocia a zeleniny. V prospech spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. odpovedalo 49 % respondentov. Táto skutočnosť môže byť spôsobená práve prezentáciou v tomto oddelení, ktorá je jedným z najdôležitejších faktorom pri výstavbe a vybal'ovaní ovocia a zeleniny. Toto oddelenie, podľa mňa, je najdôležitejšou sekciou v obchode. Keďže sa vo väčšine obchodov s potravinami toto oddelenie nachádza priamo pri vchode, tvorí prvý dojem, ktorý je pre zákazníka zásadným v budúcom rozhodovaní.

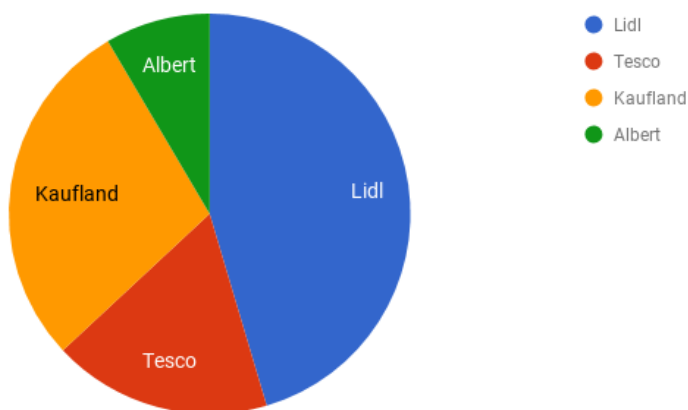
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mäsa, údenín a ostatných mäsových



Graf 11. Otázka č. 7 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mäsa, údenín a ostatných mäsových výrobkov“

Ďalšou otázkou v dotazníku som sa chcel dozvedieť, ktorý z 4 najväčších konkurentov má najlepšiu ponuku mäsa, údenín a ostatných mäsových výrobkov. Výsledky ma pravdupovediac ani neprekvapili. Kaufland Česká republika v.o.s. v tejto otázke vedie vďaka prítomnosti pultu s čerstvými mäsovými produktmi. Navyše sa v tomto obchodnom dome väčšinou nachádza aj dodatočné mäsiarstvo, ktoré vlastní súkromník.

Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mliečnych výrobkov?

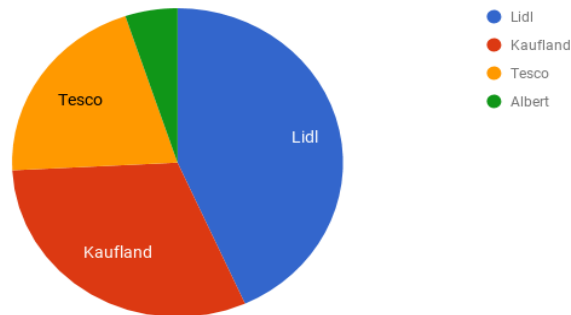


Graf 12. Otázka č. 8 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mliečnych výrobkov?“

V ďalšej otázke som sa chcel dozvedieť, ktorý z obchodných reťazcov má podľa respondentov najlepšiu ponuku mliečnych výrobkov. Na túto otázku odpovedalo až 47 %

respondentov v prospech obchodného reťazca Lidl Česká republika v.o.s. Necelých 29 % respondentov odpovedalo v prospech spoločnosti Kaufland Česká republika v.o.s.

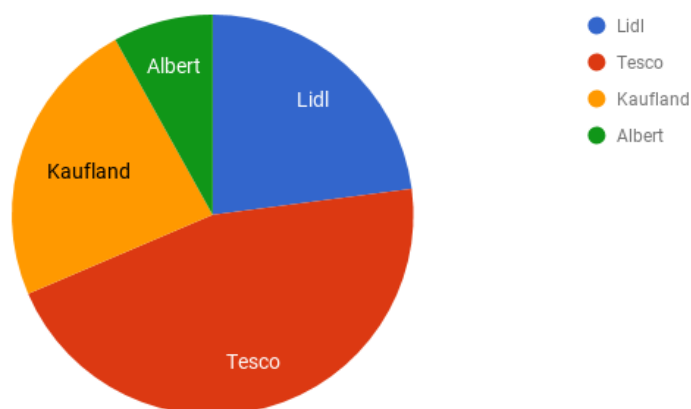
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mrazených výrobkov?



Graf 13. Otázka č. 8 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mrazených výrobkov?“

Otázka č. 9 (graf č. 13) je zameraná na mrazené výrobky. Opäť vedie obchodný reťazec Lidl Česká republika v.o.s. Podľa respondentov má druhú najlepšiu ponuku mrazeného sortimentu Kaufland Česká republika v.o.s. Podľa toho, čo som si v týchto dvoch obchodoch všimol, ich výrobky sú veľmi podobné a podľa mňa majú v mnohých prípadoch len iný obal. Otázkou teda je, či nezohráva práve obal pri týchto výrobkoch hlavnú rolu v rozhodovaní.

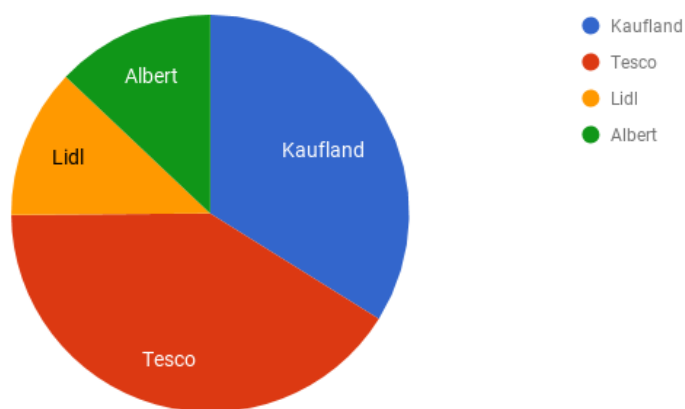
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku drogistického tovaru?



Graf 14. Otázka č. 10 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku drogistického tovaru?“

V otázke, ktorá je mierená na sortiment drogerie uspel obchodný dom TESCO Stores ČR a.s. zastúpením 44 % hlasov. Tento výsledok je oprávnený, pretože sa tu nachádza bohatý výber týchto výrobkov. Rôzne druhy, značky známe aj menej známe a hlavne osvedčené. V ostatných obchodných reťazcoch nájdeme najmä značky výrobkov, ktoré vlastní jednotlivé obchodné domy. Tieto výrobky nemajú ani tak vyspelú reklamu ako tie spoločnosti TESCO Stores ČR a.s. To môže byť dôvodom obľúbenosti drogistických výrobkov práve z tejto spoločnosti.

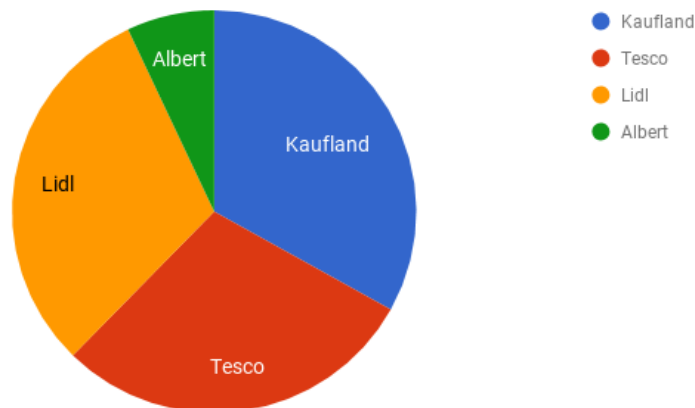
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku alkoholu a nápojov?



Graf 15. Otázka č. 11 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku alkoholu a nápojov?“

Opäť v tejto otázke vedie TESCO Stores ČR a.s. Platí to isté, čo pri drogistickom tovare. Sortiment alkoholu a ostatných nápojov je veľmi rozmanitý a takmer každý druh alkoholu má svoju uličku, takže si tu vyberie každý to, čo potrebuje. Čo sa týka spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s., existuje tu malý regál s vínami (ktoré sú navyše neznáme), malý regál s „tvrdým“ alkoholom. Zvyšok alkoholového sortimentu tejto spoločnosti ponúka v rámci týždenných akcií.

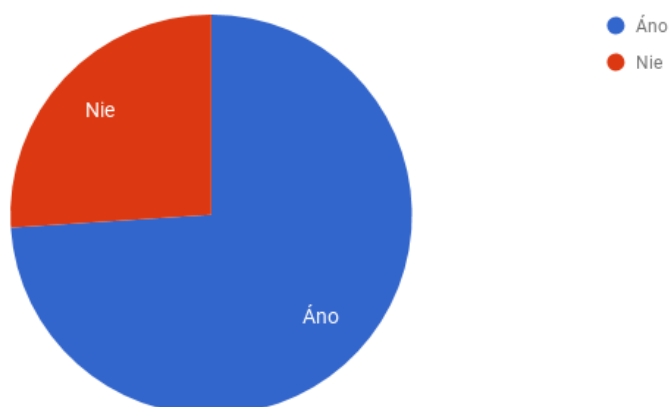
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku cukroví a slaného tovaru?



Graf 16. Otázka č. 12 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku cukroví a slaného tovaru?“

V prípade otázky č. 12 (graf č. 6), ktorá sa týka najlepšej ponuky cukroví a slaného tovaru, boli výsledky veľmi podobné u troch konkurentov. Konkrétne pre Kaufland Česká republika v.o.s. hlasovalo približne 34 % respondentov, pre Lidl Česká republika v.o.s. 32 % a pre TESCO Stores ČR a.s. 26 %. Tieto výsledky mohli ovplyvniť najmä ceny. Kaufland Česká republika v.o.s., rovnako ako Lidl Česká republika v.o.s., ponúka mnoho vlastných značiek a navyše ponúka aj veľa cukroví klasických značiek.

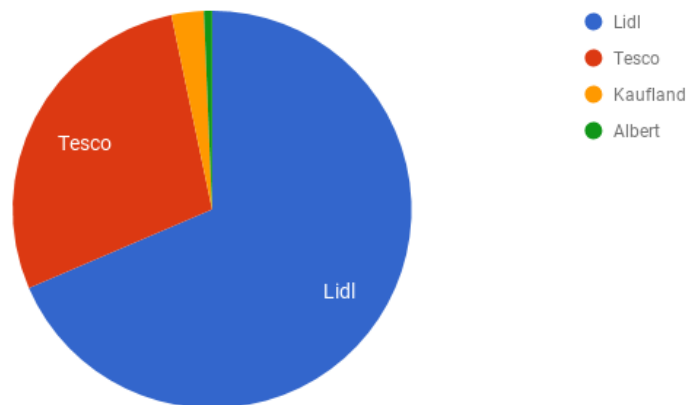
Nakupujete v týchto obchodných reťazcoch "nonfoodový" tovar? (elektro, oblečenie, športové pomôcky, náradie,...)



Graf 17. Otázka č. 13 „Nakupujete v týchto obchodných reťazcoch „nonfoodový“ tovar? (elektro, oblečenie, športové pomôcky, náradie,...)“

Otázka č. 13 sloužila zejména pro zistenie, či respondenti nakupujú spotrebný tovar v týchto obchodných reťazcoch. Výsledok je jasný (vid' graf č. 17) so 76 % zastúpením odpovede „áno“. Respondenti odpovedajúci na túto otázku negatívne, preskočili nasledujúcu otázku.

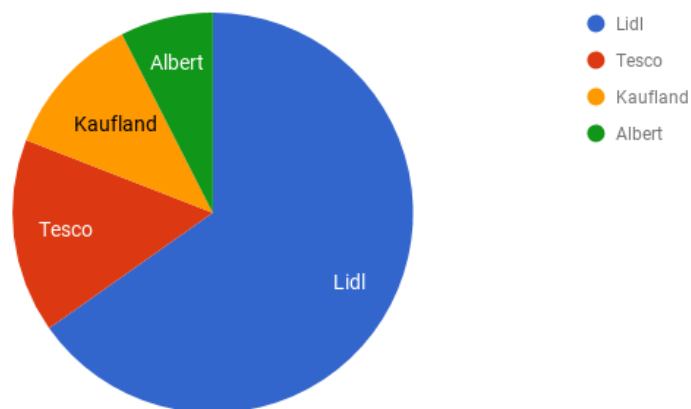
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku nonfoodového tovaru?



Graf 18. Otázka č. 14 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku nonfoodového tovaru?“

Na grafe č. 18 môžeme vidieť, že ľudia v tejto sekcii opäť zvolili spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. Môže to byť spôsobené najmä rozmanitosťou tohto sortimentu. Lidl Česká republika v.o.s. ponúka takmer všetky druhy elektroniky, náradia, oblečenia, obuvi, atď. Na druhom mieste sa umiestnilo TESCO Stores ČR a.s., ktoré má taktiež vlastné oddelenie s širokou ponukou sortimentu do kúpeľne, kuchyne, záhrady, televízorov, malých elektronických prístrojov, atď. Dôvodom, prečo je táto spoločnosť na druhom mieste (aj keď má široký sortiment tohto druhu) môže byť jeho stálosť. Výrobky sa v kratších časových horizontoch vôbec nemenia a tak sa dá predpokladať, že ľudia tieto výrobky poznajú a možno ich doma už majú.

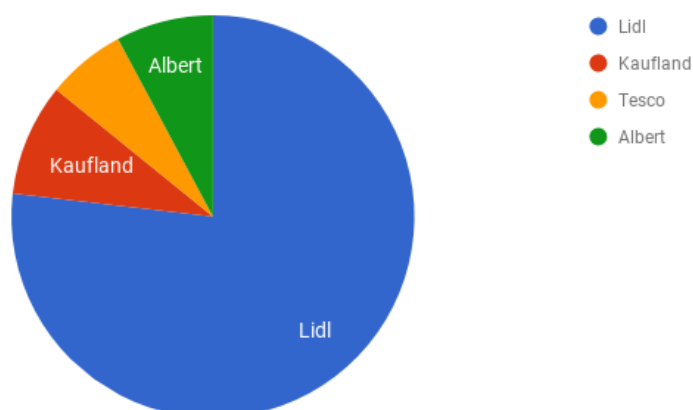
Prostredie ktorého z nasledujúcich obchodných reťazcov na Vás pôsobí najlepšie?



Graf 19. Otázka č. 15 „Prostredie ktorého z nasledujúcich obchodných reťazcov na Vás pôsobí najlepšie?“

Otázkou č. 15 sa dostávame k otázkam, ktoré pojednávajú o poskytovaných službách pre zákazníkov. Táto otázka mala zistiť pôsobenie prostredia na zákazníkov. Čiže celková stavba, farby, použité materiály, atď. Na grafe č. 19 si môžeme všimnúť jednoznačnú odpoveď, za ktorú hlasovalo 67 % respondentov v prospech obchodného reťazca Lidl Česká republika v.o.s. V tomto prípade hrajú použité farby významnú rolu. Taktiež čistota. Táto spoločnosť má väčšinu predajní zrekonštruovaných a tak pôsobia modernejšie ako ostatné. Príde mi, že tieto obchodné domy sú založené na minimalizme a jednoduchosti.

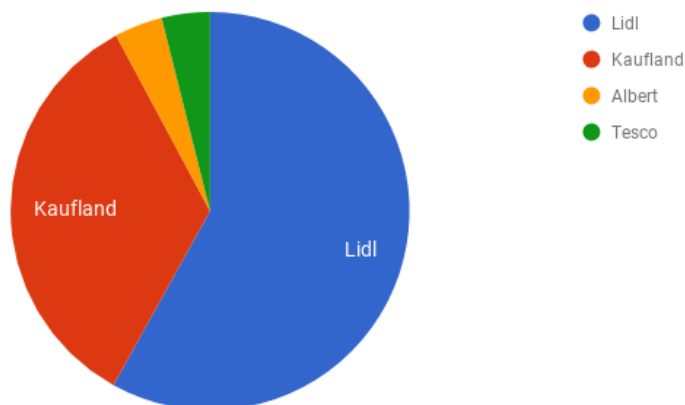
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najpríjemnejších zamestnancov?



Graf 20. Otázka č. 16 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najpríjemnejších zamestnancov?“

Na otázku týkajúcu sa najviac príjemným pôsobením zamestnancov na zákazníka odpovedalo 77% respondentov v prospech spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. Môže to byť spôsobené najmä vedením zamestnancom k ústretovosti. Do tohto obchodného reťazca sú navyše neustále verbované kontroly, ktoré dohliadajú na ústretosť zamestnancov.

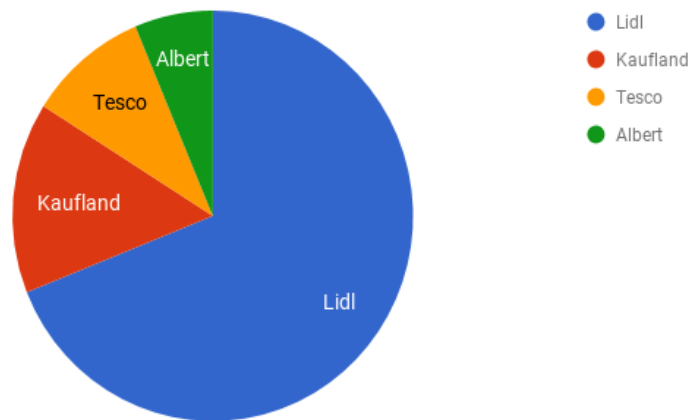
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšie akcie?



Graf 21. Otázka č. 17 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšie akcie?“

V prípade akčného tovaru sa respondenti priklonili znovu k spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. (59%) a ku spoločnosti Kaufland Česká republika v.o.s. (34 %). Dôvodom môže byť práve pravidelnosť akcií, ich rozmanitosť a taktiež reklama. TESCO Stores ČR a.s. a Ahold Czech republic, a.s. ponúkajú jednu akciu počas jedného mesiaca. To môže viesť k nasýtenosti zákazníkov konkrétnou akciou.

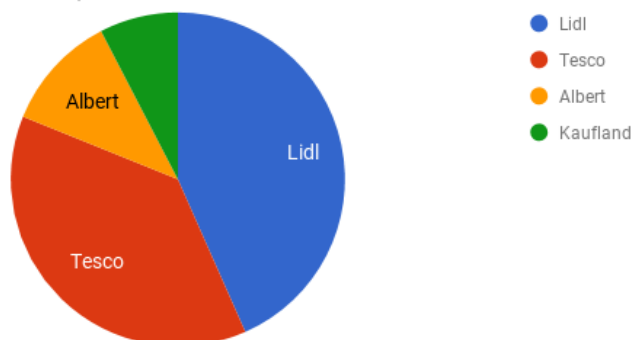
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu reklamu?



Graf 22. Otázka č. 18 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu reklamu?“

Odpoveď na otázku týkajúcu sa reklamy je jednoznačná. 72 % respondentov sa prikláňa k reklame spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. Voľba a spracovanie reklamy je v prípade obchodných reťazcov veľmi dôležitá. V prípade reklamy tejto spoločnosti, si dovoľím tvrdiť, že je dynamická, výstižná a stručná. V niektorých prípadoch zábavná. To je to, čo by malo zákazníkov nalákať na nákup práve tam.

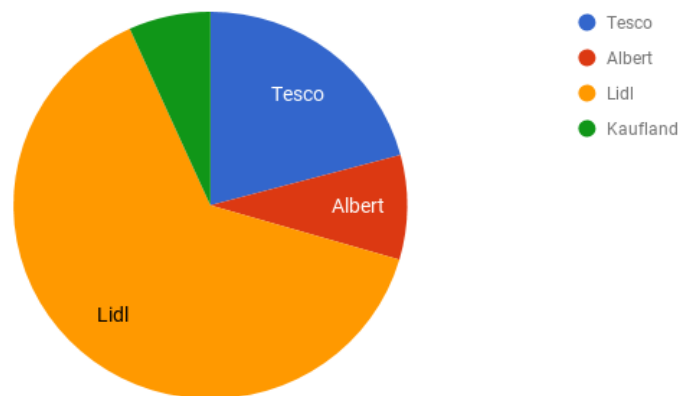
Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov sa podľa Vás najlepšie stará o svojich zákazníkov? (prostredníctvom vernostných programov, bonusov za nákupy, komunikácia so zákazníkmi, ...)



Graf 23. Otázka č. 19 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov sa podľa Vás najlepšie stará o svojich zákazníkov? (prostredníctvom vernostných programov, bonusov za nákupy, komunikácia so zákazníkmi,...)“

43 % respondentov odpovedalo v prospech spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. na otázku týkajúcu sa starostlivosti o zákazníkov. 37 % hlasovalo pre TESCO Stores ČR a.s.. Priznám, že v prípade tejto otázky, by som sa priklonil viac k tejto spoločnosti, ktorá ponúka viac peňažných zliav pre členov ich vernostného programu. Podľa mňa, hlasovalo pre spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. viac ľudí preto, lebo jeho bonusy za nákupy sú obľúbené hlavne medzi deťmi a sú založené na princípe zbierky kolekcie. Ľudia tieto bonusy za nákupy dokonca vymieňajú na internetových bazároch a lokálnych stránkach na sociálnych sieťach.

Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najrýchlejšiu obsluhu pokladní?



Graf 24. Otázka č. 20 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najrýchlejšiu obsluhu pokladní?“

Otázku č. 20 (viď graf č. 24) som do dotazníka zaradil najmä z mojej zvedavosti. Výsledok spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. (63%) ma vôbec neprekvapuje. Ako zamestnanec tejto spoločnosti viem, že čím kratšiu dobu človek strávi pri pokladni, tým skôr sa rozhodne pre nákup v danom obchode. V prípade spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. platí totiž pravidlo „1+2“. To znamená, že na jednej pokladni smie byť jednej človek, ktorého nákup sa práve markuje a za ním ďalší 2 zákazníci, ktorý majú nákup na páse. Ako náhle príde ďalší zákazník ku kase (čiže sú tam celkovo 4) musí zamestnanec na tej kase otvoriť ďalšiu kasu. Na túto kasu dobehne zamestnanec, ktorý pracuje na predajni pokiaľ si zákazník nevyloží nákup. Týmto spôsobom sa šetrí čas jak zamestnanca (nemusí sedieť stále na kase a má čas robiť iné veci mimo kasy) tak zákazníka, ktorý strávi pri kase maximálne 3 minúty, pokiaľ uvažujeme, že odbavenie jedného zákazníka trvá minútu (vlastná skúsenosť). Pri práci na pokladni, ale aj z komentárov na oficiálnych stránok spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. na sociálnych sieťach, som sa stretol

s nespokojnými zákazníkmi, ktorým vadila príliš vysoká rýchlosť markovania a odbavovania nákupu pri pokladni.

Na druhom mieste sa umiestnilo TESCO Stores ČR a.s. (21 %). Rýchlejšie odbavenie na pokladniach je spôsobené aj tým, že majú dosť brigádnikov, ktorý tam pracujú len na pokladni. Ďalším faktorom zrýchľujúcim odbavovanie nákupu pri pokladni sú samoobslužné pokladne. A v poslednej rade to môžu byť ručné čítačky čiarových kódov, ktoré poskytujú pri vstupe svojim členom vernostného programu. Zákazník si markuje sám nákup počas nakupovania a pri samoobslužnej pokladni nákup priamo zaplatí bez vykladania nákupu na pás.

10 ZÁVERY ANALÝZ A NÁVRHY OPATRENÍ

V tejto kapitole nájdeme návrhy opatrení pre zlepšenie konkurencieschopnosti vypracované na základe výsledkov analýz použitých v tejto práci.

10.1 SLEPT analýza

Čo sa týka analýzy SLEPT, neexistujú nijaké špeciálne návrhy pre zlepšenie konkurencieschopnosti, keďže ide o akýsi prieskum vonkajšieho prostredia firmy. Jedným návrhom ale môže byť, aby spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. mala neustále k dispozícii informácie zo svojho okolia jak sociálneho, tak Legislatívneho, ekonomického, politického a technologického. Informácie v tomto obore hrajú významnú rolu. V prípade zmeny zákona, týkajúceho sa napríklad BOZP, je firma nútená bezprostredne zakročiť a tomuto zákonu sa prispôbiť. Inak môže byť pokutovaná, prípadne bude musieť pozastaviť činnosť.

10.2 SWOT analýza

SWOT analýza nám na základe priradených hodnôt jednotlivým slabým a silným stránkam, príležitostiam a hrozbám ukázala, že silné stránky sú vyrovnané slabým. Zdôrazňujem ale, že ide o subjektívne zhodnotenie. Aj keď sú hodnoty vyrovnané, navrhol by som, aby spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. eliminovala slabé stránky. Hlavne tie, ktoré obmedzujú zákazníkov pri nákupoch. Mám tým namysli najmä neporiadok na predajnej ploche, nedostupnosť zamestnancov a ich vyťaženosť. V prípade neporiadku na predajni by firma mohla zväčšiť sklady nachádzajúce sa v obchodnom dome, poprípade vylepšiť rozmiestnenie paliet s tovarom. To by mohlo vyriešiť ďalší problém s dostupnosťou akčného tovaru. Čo sa týka problému so zamestnancami ma nenapadá iné riešenie, ako pridať napríklad brigádnikov, ktorý by mali čas sa venovať zákazníkovi. Ďalej z analýzy vyplýva, že hrozby prevažujú nad príležitosťami. V tomto prípade by som dané príležitosti využil na maximum aby prípadné hrozby netvorili takú hrozbu, akú tvoria.

10.3 Porterov model 5 konkurenčných síl

Čo sa týka Porterovho modelu 5 konkurenčných síl, má firma veľkú výhodu v jej aktuálnom vysokom postavení na trhu. Hrozba nového konkurenta je minimálna vďaka

jeho vysokým nákladom na vstup do odvetvia. Jedinou hrozbou môže byť akurát zahraničný obchodný reťazec, ako je napríklad americký Walmart, ktorý má dostatok financií na zahľtenie českého trhu. Otázkou je však, či by sa takýto krok vyplatil. Čo sa týka sily dodávateľov má spoločnosť Lidl Česká republika v.o.s. znova obrovskú výhodu v tom, že vlastní väčšiu časť značiek nachádzajúcich sa v obchode. Tým eliminuje väčšinu problémov s prípadnými dodávateľmi. Veľkú moc majú práve zákazníci v tomto odvetví. Preto spoločnosť musí okamžite reagovať na potreby svojich zákazníkov a nadväzovať kontakt s nimi prostredníctvom všetkých mediálnych spôsobov. Ďalším problémom tohto odvetvia sú substitúty, ktoré sa nachádzajú v každom inom obchodnom dome. Preto je nutné aby si spoločnosť Lidl Česká republika udržala povesť o kvalite svojich výrobkov a neustále ju zlepšovala, prípadne tlačiť svoje výrobky do testov kvality. S týmto problémom je spojená práve konkurenčná rivalita. Tu by bolo vhodné aby spoločnosť nedávala najavo, že prebieha medzi ňou a iným konkurentom nejaký konkurenčný boj.

10.4 Dotazníkové šetrenie

V rámci dotazníkového šetrenia bolo zistené, že verejnosť (zákazníci) má obchodný reťazec Lidl Česká republika v.o.s. v obľube vo viacerých ohľadoch. Jak sortiment tak služby sú podľa výsledkov z dotazníka veľmi dobré. Horších výsledkov dosahovala spoločnosť iba v otázkach ohľadom alkoholických nápojov, drogistického tovaru a mäsa a údenín. Spoločnosť si je týchto nedostatkov určite vedomá a verím tomu, že v blízkej dobe bude sortiment týchto druhov určite doplnený.

ZÁVER

Cieľom práce bolo analyzovať konkurencieschopnosť spoločnosti Lidl Česká republika v.o.s. za pomoci SWOT analýzy, SLEPT analýzy a Porterovho modelu 5 konkurenčných síl. Pre lepšie vypracovanie týchto analýz boli vybraný jej najväčší konkurenti na základe menšej finančnej analýzy. Hlavnými ukazovateľmi boli pre mňa tržby a zisky. Na základe týchto údajov boli určený 3 hlavný konkurenti, a to: Kaufland, v.o.s., Tesco Stores ČR a.s., AHOLD Czech Republic, a.s. Touto finančnou analýzou bolo zistené, že vybraná firma, Lidl Česká republika, v.o.s., prosperuje najvyššími ziskami za účtovné obdobie, aj keď má najnižšie tržby oproti jej konkurentom.

V ďalších krokoch praktickej časti boli použité vybrané metódy zhodnotenia konkurencieschopnosti vybranej firmy. SWOT analýza určila silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby Lidlu. Na základe tejto analýzy môžeme tvrdiť, že firma prosperuje silnými stránkami, na ktoré tie slabé vplyvajú nezanedbateľne a firma by mala podniknúť kroky pre ich elimináciu. Taktiež nám táto analýza ukázala, že hrozby prevládajú nad príležitosťami.

Analýza SLEPT vymedzila vonkajšie faktory vplyvajúce na firmu z jej okolia. Určila základné sociálne faktory ako je napr. vývoj nezamestnanosti. Ďalej z nej vyplýva, že aj keď je firma súkromná, musí sa riadiť prísnyimi legislatívnymi faktormi ako je napríklad BOZP. Taktiež boli určené ekonomické faktory, a to: miera inflácie, alebo vývoj dane z príjmu. Netreba zabudnúť ani na politické faktory a technologické, ktoré sú dôležité pre technický rozvoj firmy, ktorý ďalej vedie k ochrane životného prostredia.

Ďalšou použitou metódou bol Porterov model 5 konkurenčných síl. Táto metóda vymedzila najvplyvnejšie sily pôsobiace na podnik z jeho okolia ako je napr. hrozba substitútov, ktorá je v tomto obore veľmi vysoká., ďalej sem patrí konkurenčná rivalita. Tá bola, podobne ako hrozba substitútov veľmi vysoká kvôli vysokému počtu konkurentov na trhu. Taktiež sem patrí aj sila dodávateľov alebo zákazníkov. Tu sme prišli na to, že zákazníci tvoria omnoho väčší tlak na podnik ako dodávatelia. v poslednej rade bolo zistené, že hrozba vstupu nových konkurentov na trh je zanedbateľná pre podnik takého rozsahu.

Pre objektívne zhodnotenie konkurencieschopnosti bolo vypracované dotazníkové šetrenie, na základe ktorého bolo zistené, že vybraný obchodný reťazec Lidl Česká republika v.o.s. je veľmi obľúbený aj v širokej verejnosti.

Na základe vypracovaných analýz bolo zistené, že vybraný podnik Lidl Česká republika v.o.s. je konkurencieschopný. Stanovených cieľov bolo dosiahnuté, a tak môžem tvrdiť, že bakalárska práca bola úspešná.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-807-2614-233.
- [2] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. Malé a střední podnikání. ISBN 80-726-1099-6.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík a Olga VODÁČKOVÁ. *Marketing konkurenceschopnosti: konkurence a aliance v Evropské unii*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002. Malé a střední podnikání. ISBN 80-860-3135-7.
- [4] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-4006-371.
- [5] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
- [7] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4713-595.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.
- [9] Konkurenceschopnost [online]. 2006 [cit. 2017-11-24]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>
- [10] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 1999. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9228-4.
- [11] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.
- [12] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN

978-802-5126-219.

- [13] Lidl - O *spoločnosti*. Www.lidl.sk [online]. b.r. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.lidl.sk/sk/o-nas.htm>
- [14] Lidl v České republice. Www.lidl.cz [online]. b.r. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.lidl.cz/cs/O-nas.htm>
- [15] Kaufland. Www.aktualne.cz [online]. b.r. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/kaufland/r~i:wiki:3228/>
- [16] Kaufland. Www.akcniceny.cz [online]. b.r. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://kaufland.akcniceny.cz/>
- [17] Tesco. Www.akcniceny.cz [online]. b.r. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://tesco.akcniceny.cz/>
- [18] O společnosti Albert. Wwww.albert.cz [online]. b.r. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- [19] Obchodní rejstřík firem [online]. Praha, b.r. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/>
- [20] Unemployment by sex and age - monthly average. Eurostat - Data Explorer [online]. b.r. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en
- [21] VYSKOČILOVÁ, Lada. *Vývoj daně z příjmů od r. 1993 se zaměřením na daňově uznatelné náklady* [online]. Pardubice, 2008 [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/29443/VyskocilovaL_Vyvoj%20dane_JP_2008.pdf. Bakalárska práca. Univerzita Pardubice.
- [22] Inflation - druhy, *definice*, tabulky. Czso.cz [online]. b.r. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
- [23] Podmínky pro vstup do eurozóny – konvergenční kritéria. Consilium.europa.eu [online]. b.r. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.consilium.europa.eu/cs/policies/joining-the-euro-area/convergence-criteria/>

- [24] Vláda schválila rozpočet *na vědu* pro rok 2018. Vyzkum.cz [online]. b.r. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontAktualita.aspx?aktualita=807313>
- [25] Státní rozpočtové výdaje *na výzkum a vývoj*. Czso.cz [online]. b.r. [cit. 2018-04-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statni-rozpocetove-vydaje-na-vyzkum-a-vyvoj>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
ČR	Česká republika
DPH	Daň z pridanej hodnoty
EU	Európska únia
ERM II	European Exchange Rate Mechanism II
HDP	Hrubý domáci produkt
HNP	Hrubý národný produkt
ISO	International Organization for Standardization
NATO	North Atlantic Treaty Organization
SLEPT	Social, Legislative, Economic, Political, Technologic
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats

ZOZNAM GRAFOV

<i>Graf 1. Miera nezamestnanosti v ČR za posledných 8 rokov [20]</i>	38
<i>Graf 2. Vývoj dane z príjmu právnických osôb [21]</i>	40
<i>Graf 3. Vývoj inflácie v ČR od roku 2002 [22]</i>	41
<i>Graf 4. Výdaje štátneho rozpočtu ČR na vedu a výskum od roku 2005 [25]</i>	42
<i>Graf 5. Otázka č. 1 „Pohlavie.“</i>	51
<i>Graf 6. Otázka č. 2 „Kraj.“</i>	52
<i>Graf 7. Otázka č. 3 „Ako často nakupujete potraviny?“</i>	52
<i>Graf 8. Otázka č. 4 „Ako často robíte veľké nákupy potravín? (nad 1500 Kč)“</i>	53
<i>Graf 9. Otázka č. 5 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku pečiva?“</i>	53
<i>Graf 10. Otázka č. 6 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku ovocia a zeleniny?“</i>	54
<i>Graf 11. Otázka č. 7 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mäsa, údenín a ostatných mäsových výrobkov“</i>	55
<i>Graf 12. Otázka č. 8 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mliečnych výrobkov?“</i>	55
<i>Graf 13. Otázka č. 8 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku mrazených výrobkov?“</i>	56
<i>Graf 14. Otázka č. 10 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku drogistického tovaru?“</i>	56
<i>Graf 15. Otázka č. 11 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku alkoholu a nápojov?“</i>	57
<i>Graf 16. Otázka č. 12 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku cukrovínok a slaného tovaru?“</i>	58
<i>Graf 17. Otázka č. 13 „Nakupujete v týchto obchodných reťazcoch „nonfoodový“ tovar? (elektro, oblečenie, športové pomôcky, náradie,...)“</i>	58
<i>Graf 18. Otázka č. 14 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu ponuku nonfoodového tovaru?“</i>	59
<i>Graf 19. Otázka č. 15 „Prostredie ktorého z nasledujúcich obchodných reťazcov na Vás pôsobí najlepšie?“</i>	60

<i>Graf 20. Otázka č. 16 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najpríjemnejších zamestnancov?“</i>	60
<i>Graf 21. Otázka č. 17 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšie akcie?“</i>	61
<i>Graf 22. Otázka č. 18 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najlepšiu reklamu?“</i>	62
<i>Graf 23. Otázka č. 19 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov sa podľa Vás najlepšie stará o svojich zákazníkov? (prostredníctvom vernostných programov, bonusov za nákupy, komunikácia so zákazníkmi,...)“</i>	62
<i>Graf 24. Otázka č. 20 „Ktorý z nasledujúcich obchodných reťazcov má podľa Vás najrýchlejšiu obsluhu pokladní?“</i>	63

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. SWOT analýza</i>	23
<i>Tab. 2. Prehľad kritických elementov odrážajúcich konkurenciu v odvetví</i>	28
<i>Tab. 3. Porovnanie hospodárenia jednotlivých obchodných reťazcov za účtovné obdobie 2015 [19]</i>	36
<i>Tab. 4. SWOT analýza</i>	44
<i>Tab. 5. Porterov model piatich konkurenčných síl</i>	48