

Analýza konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice

Veronika Švachová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Veronika Švachová
Osobní číslo: M22683
Studijní program: B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace: Ekonomika a management podniku
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Analýza konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na analýzu konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Provedte analýzu konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice.
- Na základě provedené analýzy navrhněte řešení pro zlepšení konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020. ISBN 9788027124992.
JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027101467.
KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788024758695.
KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver. *Principles of marketing*. 18e, global edition. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 978-1-292-34113-2.
STRÁTEŠKÝ, Václav. *Marketing management*. V Praze: C.H. Beck, 2023. ISBN 978-80-7400-897-9.

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

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 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 jejich 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice EuroOil Horní Lideč. Teoretická část se zaměřuje na zpracování teoretických poznatků týkajících se konkurence, konkurenceschopnosti a vybraných situačních analýz sloužících k hodnocení konkurenčního postavení podniku. Konkrétně je popsán Porterův model pěti sil, VRIO analýza, benchmarking, PEST analýza a SWOT analýza. Praktická část se věnuje představení pobočky EuroOil nacházející se v Horním Lidči, její ekonomické situaci, organizační struktuře a nabízenému sortimentu. Dále jsou použity situační analýzy definované v teoretické části práce. Pomocí těchto analýz bylo zhodnoceno tržní postavení pobočky, její konkurenční výhody a identifikovány oblasti s potenciálem ke zlepšení. Výstupem práce jsou konkrétní doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti vybrané pobočky.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, Porterův model pěti konkurenčních sil, VRIO analýza, benchmarking, PEST analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

This bachelor's thesis analyses the competitiveness of a selected EuroOil petrol station situated in Horní Lideč. The theoretical framework presents and elaborates on fundamental concepts associated with competition and competitiveness, as well as analytical tools commonly used for assessing a firm's market standing. Among the methodologies discussed are Porter's Five Forces model, the VRIO framework, benchmarking, PEST analysis, and SWOT analysis. The practical section focuses on the specific EuroOil branch in Horní Lideč, outlining its current economic performance, internal organizational structure, and range of products and services. In addition, a situational analysis that is defined in the theoretical part is utilised. By applying the aforementioned strategic tools, the study evaluates the station's competitive status, identifies its key strengths, and highlights areas where further development is required. The thesis concludes with specific recommendations aimed at enhancing the overall competitiveness of the analysed branch.

Keywords: competition, competitiveness, Porter's Five Forces model, VRIO analysis, benchmarking, PEST analysis, SWOT analysis

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady a vstřícný přístup, který mi během zpracování práce poskytl.

Taktéž bych chtěla poděkovat paní Karle Ptáčkové, pronajímatelce vybrané čerpací stanice, za spolupráci a poskytnuté informace využité při vypracovávání praktické části práce.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 KONKURENCE.....	14
1.1 DĚLENÍ KONKURENCE	14
1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou	15
1.1.2 Konkurence na straně poptávky	15
1.1.3 Konkurence na straně nabídky	15
1.1.4 Dokonalá konkurence.....	16
1.1.5 Nedokonalá konkurence.....	16
1.2 IDENTIFIKACE KONKURENCE	17
2 KONKURENCESCHOPNOST	19
2.1 KONKURENČNÍ STRATEGIE	20
2.1.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech	20
2.1.2 Strategie diferenciacce	21
2.1.3 Strategie koncentrace	21
2.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	22
3 STRATEGICKÉ ANALÝZY	24
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	24
3.2 VRIO ANALÝZA	26
3.3 BENCHMARKING	27
3.4 PEST ANALÝZA	28
3.5 SWOT.....	29
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	33
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EUROOIL.....	34
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ČERPACÍCH STANIC EUROOIL.....	34
5.2 ČERPACÍ STANICE EUROOIL HORNÍ LIDEČ	35
5.2.1 Organizační struktura pobočky	35
5.2.2 Nabídka produktů a služeb.....	36
5.2.3 Ekonomická situace pobočky.....	37
6 KONKURENČNÍ POSKYTOVATELÉ POHONNÝCH HMOT	39
6.1 SITUACE V ODVĚTVÍ.....	39
6.2 ČERPACÍ STANICE ORLEN VALAŠSKÉ KLOBOUKY.....	39
6.3 ČERPACÍ STANICE AVIA LIDEČKO	41
6.4 ČERPACÍ STANICE MOL VALAŠSKÁ POLANKA	41

6.5	SHRNUTÍ KONKURENČNÍCH POSKYTOVATELŮ POHONNÝCH HMOT	42
7	STRATEGICKÉ ANALÝZY	43
7.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	43
7.1.1	Současná konkurence	43
7.1.2	Potencionální konkurence	44
7.1.3	Substituty	44
7.1.4	Dodavatelé	45
7.1.5	Zákazníci	45
7.1.6	Vyhodnocení Porterova modelu	47
7.2	VRIO ANALÝZA	48
7.2.1	Fyzické zdroje	48
7.2.2	Lidské zdroje	49
7.2.3	Finanční zdroje	50
7.2.4	Nehmotné zdroje	51
7.2.5	Vyhodnocení VRIO analýzy	52
7.3	BENCHMARKING	53
7.3.1	Vyhodnocení benchmarkingu	59
7.4	PEST ANALÝZA	59
7.4.1	Politicko-legislativní faktory	59
7.4.2	Ekonomické faktory	60
7.4.3	Sociokulturní faktory	63
7.4.4	Technologické faktory	64
7.4.5	Vyhodnocení PEST analýzy	65
7.5	SWOT ANALÝZA	66
7.5.1	Silné stránky	67
7.5.2	Slabé stránky	67
7.5.3	Příležitosti	69
7.5.4	Hrozby	69
7.5.5	Vyhodnocení SWOT analýzy	70
8	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	72
9	DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ ČERPACÍ STANICE	74
	ZÁVĚR	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	88

ÚVOD

V dnešní dynamické době, která je charakteristická vysokou mírou globalizace, technologického pokroku a neustále se zvyšující konkurencí, se podnikatelské subjekty musí přizpůsobovat podmínkám trhu. Zákazníci disponují stále většími možnostmi volby a jsou čím dál více náročnější na služby, které jsou jim poskytovány. Základním pilířem pro jejich rozhodování hraje nejen cena, ale taktéž kvalita služeb, nabídka doplňkových produktů a celkový komfort a pohodlí z nákupu. Pro podniky, které na současném trhu působí, je nutné si udržet nejen své postavení, ale i celkovou konkurenceschopnost prostřednictvím rozšíření nabídky, nových možností či případného odlišení se od konkurenčních subjektů.

Čerpací stanice byly tradičně vnímány pouze jako prostor pro doplnění pohonných hmot. V posledních letech se účely čerpacích stanic mění a proměňují se v takzvaná víceúčelová zařízení. Zákazník očekává více než jen možnost doplnění paliva – očekává pohodlí, kvalitní doplňkové služby a taktéž kvalitní sortiment. Konkurence, která působí na tomto trhu, je výrazná a zákazníci si mnohdy mohou volit na základě právě výše zmíněných hodnot. Pobočky, které právě na tyto změny a trendy nebudou reagovat, riskují ztrátu svých zákazníků a svůj celkový podíl na trhu.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice a vznikla na základě osobních zkušeností autorky a prostřednictvím konzultací s pronajímatelem dané pobočky EuroOil v Horním Lidči. Tato značka působí pod silnou společností ČEPRO, a.s., která je známá jako tradiční český dodavatel pohonných hmot. Přestože se jedná o menší stanici se stabilní klientelou, v současnosti čelí tlaku okolní konkurence a změnám v zákaznickém chování. Jelikož stanice nevyužívá naplno potenciál svých služeb, marketingu a digitalizace, může to její tržní postavení do budoucna silně ohrozit.

Cílem práce je prostřednictvím vybraných analytických nástrojů zhodnotit konkurenceschopnost této čerpací stanice a navrhnout určitá doporučení, která povedou ke zvýšené atraktivitě a dlouhodobému působení na trhu. Důraz je taktéž kladen na rozšíření možnosti služeb, zvýšení komfortu zákazníků a využití moderních marketingových nástrojů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané pobočky čerpací stanice EuroOil, nacházející se v Horním Lidči. I přesto, že vybraná stanice je součástí poměrně stabilního trhu a využívá své výhodné lokality spolu s loajálními zaměstnanci, je důležité pro její budoucí působení zhodnotit konkurenční pozici a zaměřit se primárně na faktory, které mohou být v prostředí rostoucí konkurence hrozbou.

Hlavním cílem práce je prostřednictvím vybraných analytických nástrojů zhodnotit konkurenceschopnost vybrané pobočky a na základě provedených analýz navrhnout doporučení, která povedou ke zvýšení její atraktivnosti a konkurenceschopnosti. Dílčím cílem práce je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v souvislosti s navazujícími doporučeními. Dané výstupy pomohou ke zvýšení spokojenosti a komfortu zákazníků, marketingové komunikace a rozšíření doplňkových služeb.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část spočívá ve zpracování poznatků ohledně konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenčních strategií a konkurenčních výhod. Následně byly popsány situační analýzy, a to zejména Porterův model pěti sil, VRIO analýza, benchmarking, PEST analýza a SWOT analýza. Tyto nástroje jsou následně využity v praktické části.

Úvod praktické části spočívá v popisu vybrané čerpací stanice, její organizační struktury, ekonomické situace a nabídky doplňkového sortimentu a služeb. Podle zjištěných údajů při zpracovávání analýz byly vyhodnoceny faktory, které ovlivňují konkurenční postavení pobočky. Závěrem praktické části byly vytvořeny konkrétní návrhy a doporučení, která jsou pro danou stanici ekonomicky realizovatelná. Tyto návrhy povedou ke zvýšení atraktivity a zákaznické spokojenosti.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurenci lze popsat jako protichůdnost zájmů ekonomických subjektů. Na dnešním trhu se vyskytují produkty, které jsou téměř neodlišitelné, a v důsledku toho, podniky přicházejí o své loajální zákazníky. Rozhodovacím kritériem se tak stává pouze cena, což nepřináší podnikům potřebnou výhodu. Aby podniky mohly na trhu uspět, musí chápat zvolené strategie a cíle konkurenčních podniků a orientovat se v jejich slabých a silných stránkách (Karlíček, 2018, s. 55).

K definici Karlíčka se přiklání i Hřebík (2024, s. 124), který ji popisuje jako proces, ve kterém probíhá střet zájmů mezi jednotlivými subjekty. Zájmy znamenají cíle, které si každý účastník na trhu sám určuje podle vlastních kritérií a úspěchů, kterých chce každý účastník na trhu dosáhnout. Chápe konkurenci jako část tržního hospodářství a konstatuje, že konkurence je hnací silou, která formuluje trh.

Bárta (2019, s. 38) přirovnává konkurenci k motivaci a nejlepšímu učiteli, který nás posouvá k dokonalosti. Zároveň ji ale charakterizuje jako hrozbu, protože naši konkurenti se snaží nabízet a vyrábět produkty podobné našim, aby dosáhli stejného úspěchu jako my. Jako hlavní strategický záměr marketingové myšlení je podle něj odlišení se od konkurence, která podniku napomáhá k větší pozornosti na straně kupujících.

Manažeři podle Magretta (2012, s. 25) mají chybné mínění o konkurenci. Chápu ji jako bitvu o získání převahy s nulovým součtem, ve které zvítězí pouze dominantní aktér. Avšak konkurence má být definována jako schopnost vytvářet a nabízet unikátní hodnotu, při které přemáhání soupeřů nehraje žádnou roli.

1.1 Dělení konkurence

Podle Jurečky (2018, s. 184) je tržní struktura, ve které se podnik nachází, silně ovlivněná strategií a chováním firmy. Tržní struktura se dělí na čtyři základní modely, z nichž dva jsou pouze teoretické a zbylé dva jsou chápány jako reálné ekonomické situace. Do teoretických modelů se řadí dokonalá konkurence, která je pouhým standardem, se kterým se porovnávají reálné tržní situace. Dále se do teoretických modelů řadí monopol, který se v realitě téměř nevyskytuje, neboť většina podniků se setkává alespoň s nějakou konkurencí. Reálnou ekonomickou situaci charakterizuje oligopolní struktura a monopolistická konkurence.

Hřebík (2024, s. 124) klasifikuje konkurenci do následujících kategorií:

- konkurence mezi nabídkou a poptávkou,

- konkurence na straně nabídky,
- konkurence na straně poptávky,
- dokonalá konkurence,
- nedokonalá konkurence.

1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Lukášková a Hoke (2012, s. 15) vysvětluje tento druh konkurence jako střet zájmů mezi kupujícím a prodávajícím.

Hřebík (2024, s. 124-125) vysvětluje daný typ konkurence jako snahu výrobců dosáhnout co největšího prodeje za co nejvyšší možnou cenu. Zároveň uvádí, že se spotřebitelé snaží nakoupit daný produkt za co nejnižší cenu a snaží se o maximalizaci svého užitku. Tyto odlišné postoje vedou k dosažení optimálního bodu za pomoci kompromisu.

1.1.2 Konkurence na straně poptávky

Lukášková a Hoke (2012, s. 15) uvádí, že konkurence na straně poptávky je charakteristická převísem poptávky nad nabídkou. Tato skutečnost přispívá ke zvyšování cen.

Hřebík (2024, s. 125) navazuje na Lukáškovou a popisuje tuto konkurenci jako situaci, která je pochopitelná pouze pokud je na trhu nedostatek zboží. Kupující jsou tak ochotni nakupovat dané zboží i za mnohem vyšší ceny.

1.1.3 Konkurence na straně nabídky

Konkurence na straně nabídky je charakteristická snahou prodávajících uskutečnit co největší objem produkce při dosažení nejnižších možných nákladů. Zároveň se prodávající snaží o dosažení maximalizace zisku. Současně výrobci usilují o omezení zisků u konkurenčních podniků a dále je jejich cílem eliminace vzniku nových konkurentů na trhu. Tato skutečnost nastává, pokud nabídka převyšuje poptávku. Dochází tak ke konkurenčnímu tlaku, který je typický přebytkem zboží a následným snižováním cen. Spotřebitelé se tak pohybují v bezkonkurenčním prostředí, avšak prodávající se potýkají s neustálou konkurencí (Hřebík, 2024, s. 125).

Podle Jurečky (2018, s. 185) a Macákové (2022, s. 219-220) lze nabídkovou konkurenci dále dělit na cenovou a necenovou. Cenová konkurence je charakteristická snahou prodávat zboží za nižší ceny, než za ceny nabízené konkurenčními subjekty. Cena je v tomto typu

konkurence považována za klíčový nástroj, jehož prostřednictvím podniky chtějí získat co nejvíce kupujících pomocí snižování cen. Necenová konkurence se spíše zaměřuje na vliv psychologických nástrojů na zákazníka a na jiné způsoby, které vedou k upoutání jeho pozornosti, např. reklama, design a image.

1.1.4 Dokonalá konkurence

Jak uvádí Jurečka (2018, s. 188), dokonalá konkurence se vyskytuje pouze jako teoretický koncept a ve skutečnosti se na trhu neobjevuje. Model dokonalé konkurence se vyznačuje velkým množstvím firem a zákazníků, přičemž žádný ze zmíněných subjektů nemá možnost ovlivnit cenu na trhu. Firmy, které chtějí vstoupit na trh, musí přijmou a respektovat cenovou hladinu stanovenou trhem. Jurečka dále zdůrazňuje, že v rámci dokonalé konkurence neexistují bariéry vstupu a odchodu z odvětví a uvádí, že všechny nabízené produkty jsou homogenní.

Hřebík (2024, s. 126) konstatuje, že pro existenci dokonalé konkurence je potřeba považovat ovlivňování ceny za nepřípustné. Tato situace může nastat při skutečnosti, kdy kupující i prodávající mají stejné podmínky na trhu. Jednalo by se o tvorbu stejnorodého produktu. Hřebík dále konstatuje, že dokonalá konkurence se uvádí pouze jako fikce, která pomáhá k lepší orientaci v motivech a chování spotřebitelů a nabízejících.

V dokonalé konkurenci je pro dosažení maximálního zisku potřebné eliminovat zbytečné náklady na výrobu. Zmíněná eliminace napomáhá hledat úspory ve výrobě, a tím i přispívá k dosažení co nejnižších celkových výrobních nákladů (Šimková, 2014, s. 34).

1.1.5 Nedokonalá konkurence

Jurečka (2018, s. 205-247) člení nedokonalou konkurenci na monopol, oligopol a monopolistickou konkurenci.

- Monopol – představuje tržní strukturu, ve které působí pouze jedna prodávající firma. Daný podnik se nevystavuje ohrožení, neboť se na trhu nevyskytuje žádná konkurence. Produkt, který daná firma vyrábí, je jedinečný a na trhu neexistuje jeho přímá náhrada. Tato skutečnost firmě napomáhá dosáhnout uspokojení poptávky spotřebitelů. Monopol je dále charakteristický bariérami vstupu do odvětví. Ačkoli jsou podniky v této struktuře označovány za „cenové tvůrce“, jejich tržní cenu si diktovat podle sebe nemohou. Na tuhle skutečnost poukazuje klesající poptávková

křivka, která znázorňuje, že při zvyšujícím se objemu nabízeného produktu dochází k poklesu jeho ceny.

- Oligopol – vyznačuje se působením menšího počtu výrobců, u kterých se projevuje vzájemná konkurence. Jednotlivé podniky jsou na sobě závislé, a proto vychýlení cen nabízeného produktu dokáže vyvolat silnou a okamžitou reakci u konkurenčního subjektu. Daný podnik tak musí předpovídat jejich reakci, aby nebyl jejich zisk ohrožen. Tato situace vyplývá ze skutečnosti, že každý z oligopolních podniků si drží velký podíl na celkové tržní nabídce v daném odvětví.
- Monopolistická konkurence – je typická působností velkého počtu organizací, které se zabývají výrobou nebo poskytováním služeb za účelem uspokojení obdobných potřeb spotřebitelů. Zboží, které firma vyrábí, se musí od výrobků konkurence odlišovat v malých odchylkách za pomoci tzv. diferenciací produktu. Tyhle malé rozdíly lze uskutečňovat pomocí odlišného designu, služeb před a po koupi výrobku, anebo pověstí o dané firmě. Jaký výrobek si spotřebitel vybere dále silně ovlivňuje působení reklamy a celková propagace výrobku danou firmou. Vstup nových firem do odvětví je volný, takže se zde neobjevují žádné výrazné bariéry vstupu.

Tabulka 1 - Typy tržních struktur (vlastní zpracování dle Jurečky, 2018, s. 164)

Typ		Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví
DOKONALÁ KONKURENCE		Velký počet malých firem	Homogenní (stejnorodý)	Žádný	Volný
NEDOKONALÁ KONKURENCE	Oligopol	Malý počet firem s výrazným tržním podílem	V různé míře diferencovaný	Částečný	Částečné bariéry vstupu
	Monopolistická konkurence	Velký počet malých firem	Diferencovaný	Částečný	Volný
	Monopol	Jedna	Specifický (bez blízkých substitutů)	Silný	Uzavřený

1.2 Identifikace konkurence

Identifikace konkurence je prvním krokem analýzy konkurence. Podniky snažící se o zlepšení konkurenceschopnosti se musí průběžně srovnávat se soupeřem. Pokud podnik zná svou konkurenci, tak lépe dokáže pochopit její marketingové strategie, dokáže si udělat

skutečný odhad její pozice na trhu, což je klíčové ke zjištění budoucího směřování konkurence. K poznání těchto skutečností je potřeba se na soupeře dívat optikou marketingového mixu a odhalit jeho silné a slabé stránky. Marketingový mix napomáhá k porovnání nabídky produktů, stanovování ceny, komunikačních nástrojů a distribučních cest. Avšak je důležité chápat, že zásadním faktorem je i znalost a orientování se v potřebách a přáních zákazníků (Stříteský, 2023, s. 216).

Kotler a Armstrong (2021, s. 526) uvádí, že firmy mohou za své konkurenty považovat kohokoli, kdo nabízí stejný produkt nebo stejné služby. Je pouze na firmě, v jaké hloubce bude své konkurenty zkoumat. Avšak pro dlouhodobou konkurenční výhodu je důležité, aby se firma zaměřila i na širší spektrum svých konkurentů.

Pride a Ferrell (2020, s. 65) spekulují, že pro podnik je důležité sledovat své konkurenty, neboť strategie konkurenčních podniků může svou působností ovlivňovat i okolní organizace. Při sledování konkurence je potřebné se zaměřit jak na dostupné informace, tak i na informace, které nejsou na první pohled tak zřetelné.

Na základě analýzy konkurentů, Stříteský (2023, s. 221) rozděluje konkurenty podle intenzity a rychlosti reakce do čtyř kategorií:

- zpozdující se konkurent – nazývaný též jako laxní konkurent, který nijak nereaguje na činnosti svých konkurentů,
- vybíravý konkurent – reaguje pouze na určité aktivity a útoky soupeřů,
- tygří konkurent – je stále ve střehu a odpovídá rychle a rozhodně na všechny možné útoky,
- nevypočitatelný konkurent – vyznačuje se nepředvídatelným chováním a nedává žádné signály, kdy na změnu bude reagovat.

2 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost lze definovat mnoha různými definicemi. Mikoláš (2005, s. 33) vysvětluje konkurenci jako výsledek aktivity firmy, zatímco konkurenceschopnost chápe jako její potenciál.

Bartes (2022, s. 32) vymezuje konkurenceschopnost firmy následovně: „Konkurenční schopnost firmy je schopnost firmy dosahovat svých strategických cílů v náročném konkurenčním prostředí minimálně ve střednědobém horizontu.“ Dále zdůrazňuje, že každý podnik si musí tuto schopnost vybudovat sám. Aby mohl být podnik považován za konkurenceschopný, musí být schopen odpovědět na následující otázky:

- Co? – Firma musí mít jasnou představu o nabídce produktů a služeb, které odpovídají potřebám jejího cílového trhu. Tato nabídka by měla zákazníkovi poskytovat vyšší hodnotu, než jakou poskytuje konkurence.
- Jak? – Položená otázka podniku naznačuje nutnost, aby vytvářel a realizoval důkladně promyšlenou strategii. Tato strategie napomůže k účelném prosazení nabídky a prostřednictvím toho podnik získá konkurenční výhodu.
- Čím? – Pokud firma dokáže zodpovědět na tuto otázku, získá potřebné schopnosti, které ji pomohou při hledání těžce dostupných informací z konkurenčního prostředí. Tyto schopnosti jsou nezbytné pro dosažení strategických cílů (Bartes, 2022, s. 32).

Bárta (2019, s. 41) vysvětluje, že podnik nemusí být ve všech ohledech srovnatelný s konkurencí. Uvádí, že jedinou podmínkou pro konkurenceschopnost podniku je vyrovnání své nabídky se soupeřem a zároveň poskytnutí svým zákazníkům něco navíc, za co budou ochotni zaplatit i vyšší sumy peněz.

Dle Suchánka (2013, s. 15) lze konkurenceschopnost rozdělit na několik úrovní. Nejprve ji definuje na makroekonomické úrovni, což odpovídá konkurenceschopnosti celého státu. Dále rozlišuje mezoekonomickou úroveň, jež charakterizuje jako konkurenceschopnost jednotlivých odvětví. Jako poslední identifikuje konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni, tedy konkurenceschopnost konkrétního podniku. Právě tato úroveň konkurenceschopnosti je vysvětlována jako schopnost podniku dlouhodobě působit na trhu a efektivně zvládat nátlak ze strany působících tržních konkurentů.

2.1 Konkurenční strategie

Jako jeden z nejdůležitějších kroků podniku je správně zvolená konkurenční strategie. Tato strategie se řadí mezi nejzávažnější rozhodnutí, která napomáhají k dlouhodobému úspěchu podniku. Správně zvolená konkurenční strategie spočívá v odlišení se od konkurence. Jako další záměr konkurenční strategie je dostat se do podvědomí svých zákazníků a zároveň dosáhnout svého požadovaného zisku. Pro vhodně zvolenou strategii je potřebné si uvědomit, že zákazník vnímá jen to, co mu přináší užitek. Všechno, co se podnik snaží udělat individuálně, musí jeho zákazníci ocenit a v důsledku toho bude schopen získat konkurenční výhodu. Nejedná se tedy pouze o potřeby firmy a zákazníků, ale i o činy konkurentů (Bárta, 2019, s. 39-40).

Kotler a Armstrong (2021, s. 533) konstatují, že neexistuje univerzální strategie, která by byla vhodná pro všechny podniky. V důsledku toho je nutné, aby si podnik na základě své tržní pozice a zvolených cílů zvolil danou strategii sám.

Stříteský (2023, s. 223) popisuje, že pro zvolení vhodné konkurenční strategie podniku je potřebné znát pozici firmy a aktuální situaci na trhu. Dalším důležitým poznatkem je chování konkurentů spolu s jejich tržním postavením.

Kotler a Keller (2022, s. 59) dále zdůrazňují důležitost definice trhu, na kterém chce daný subjekt vystupovat a soutěžit. Podnik si dále musí určit i hodnotu, kterou chce svým působením získat.

Dle Portera lze jednotlivé strategie členit na tři základní. Mezi tyto strategie patří strategie vůdčího postavení v nákladech, strategie diferenciacie a strategie koncentrace. Tyto strategie firmám umožňují udržet si svou konkurenceschopnost, a pokud dokážou správně tyto strategie využívat, mohou dosahovat dlouhodobých zisků (Karlíček, 2018, s. 108).

2.1.1 Strategie vůdčího postavení v nákladech

Strategie vůdčího postavení v nákladech souvisí ve snaze vést nejnížší náklady. Společnost tak usiluje o minimalizaci výrobních i distribučních nákladů za účelem dosažení nejnižších cen na trhu. Prostřednictvím této skutečnosti podnik získá velký tržní podíl (Kotler a Armstrong, 2021, s. 534).

Karlíček (2018, s. 108) navazuje na Kotlera a Armstronga a dodává, že strategie vůdčího postavení se charakterizuje úspěchem firmy. Tohoto úspěchu podnik dosáhne pouze tehdy, pokud vykazuje nižší náklady než konkurenční podnik. Nižších nákladů lze dosáhnout

prostřednictvím snížení výrobních nákladů či používáním cenově dostupnějších alternativ. Avšak podnik musí tyto náklady snižovat tak, aby tím nesnížil kvalitu daného produktu. Podnik tak dosáhne konkurenční výhody a vyššího tržního postavení, jelikož může nabízet cenově dostupnější produkty. Strategie vůdčího postavení v nákladech je zaměřena na cenově citlivé zákazníky. Avšak u těchto zákazníků organizace musí být obezřetná, jelikož tento typ návštěvníků neprokazuje dostatečnou loajalitu (Karlíček, 2018, s. 108).

Dále Dvořáček a Slunčík (2012, s. 50) zdůrazňují, že pokud se podnik v rámci této strategie nezaměří také na produkt a nepřizpůsobí se změnám na trhu, může čelit jistým rizikům, která mohou vést ke ztrátě zákazníků a oslabení jeho tržního postavení.

2.1.2 Strategie diferenciacce

Účelem strategie diferenciacce je nabízet jedinečný produkt, který zákazník dokáže ocenit. Díky tomu bude podnik v pozici, kdy si může dovolit mít vyšší náklady, prodávat za vyšší cenu a zároveň generovat požadovaný zisk. Strategie diferenciacce je zaměřena především na zákazníky, kteří upřednostňují jedinečnost nabízeného produktu před jeho cenou. Tuto jedinečnost lze dosáhnout pomocí lepší výkonnosti produktu, nadstandardních služeb, využívání kvalitních surovin a pomocí ověřené a kvalitní značky (Karlíček, 2018, s. 108).

Kotler a Armstrong (2021, s. 535) uvádějí, že pokud se chce společnost diferencovat svým produktem, měla by vystupovat jako lídr ve své oblasti. Z tohoto důvodu budou spotřebitelé chtít danou značku vyhledávat a nakupovat.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 50-51) konstatují, že unikátnost produktů vede k velké hrozbě pro soupeře a k neexistenci substitutů. Aby podnik mohl mít jedinečný produkt, tak je potřeba zaměstnávat zkušené pracovníky, zaměřit se na marketing, kreativitu a inovaci. Cílem strategie diferenciacce je zbavit se konkurenčních podniků za pomoci svého unikátního produktu.

2.1.3 Strategie koncentrace

Pokud si podnik zvolí strategii koncentrace, jeho hlavním záměrem bude specifický tržní výklenek, nazývaný též jako mikrosegment. Tato strategie se primárně soustředí na úzce vyhraněnou skupinu, která vykazuje jedinečná přání a potřeby.

Firmy, které si pro své působení vybraly tuto strategii, jsou označovány jako „velké ryby v malém rybníčku“, jelikož se dokážou přizpůsobit požadavkům svých zákazníků. Díky tomu se stávají experty v konkrétním segmentu, na kterém se vyskytují. Pokud podnik

dosáhne takového postavení, jeho zákazníci jsou ochotni za produkty zaplatit vyšší ceny a organizace tak dosáhne vyšší ziskovosti. Pro dlouhodobé působení a udržení si této výhody, podnik si musí svůj tržní výklenek ochraňovat a zabráňovat vstupu nových konkurentů. Tedy musí udržet jeho tržní segment natolik nezajímavý pro ostatní, aby zabránil možné konkurenci (Karlíček, 2018, s. 109).

2.2 Konkurenční výhoda

Fotr a kolektiv (2020, s. 65) definují konkurenční výhodu jako schopnost podniku poskytnout zákazníkům vyšší hodnotu, než jakou nabízí konkurence. Pokud podnik efektivně využívá firemní zdroje tvořící konkurenční výhodu, napomáhá tak k dosažení stanovených cílů organizace. Pro dosažení dané výhody by se podnik měl dále zaměřit i na svou interní stránku podniku, jelikož komunikace uvnitř podniku a vzájemné plynulé předávání informací jsou pro úspěch firmy klíčové. Dále by měl podnik disponovat znalostmi a dovednostmi, které jej odlišují od konkurentů. Tyto znalosti mají být obtížně napodobitelné nebo až nenahraditelné. Díky tomu podnik získává klíčové zdroje konkurenční výhody. Avšak je nutné neustále tyto zdroje rozvíjet, jinak ztrácí svůj význam.

Flídr (2023, s. 51) uvádí, že do konkurenční výhody spadá všechno, co nás odlišuje od konkurence, a tím se zvyšuje atraktivita v očích spotřebitelů. Tuto výhodu je potřeba pro jednotlivé skupiny zákazníků formulovat individuálně. Zároveň by měla být jasná a zřetelná. Svou konkurenční výhodu si podnik může stanovit v kvalitě svých produktů nebo v oblasti nabízených služeb. Dále uvádí, že tyto výhody se v čase mění, a proto je potřeba periodicky kontrolovat své zákazníky a jejich potřeby.

Pokud se firma dokáže umístit v perspektivním odvětví a dokáže získat konkurenční výhodu, je pravděpodobné, že bude dosahovat nadprůměrné ziskovosti a získá tak převahu v souboji mezi konkurenčními subjekty. Konkurenční výhoda se však může vyskytovat ve dvou aspektech:

- dělat něco lépe než konkurence
- dělat něco jinak než konkurence (Vochozka a Mulač, 2012, s. 132).

Pro úspěšnost podniku je podle Kotlera a Armstronga (2021, s. 88) potřeba se zaměřit i na jiné aspekty než přizpůsobování se potřebám cílových spotřebitelů. Strategickou výhodu podnik získá, pokud je jeho nabídka pro spotřebitele výhodnější než nabídka konkurentů.

Na tuto problematiku má odlišný pohled Chlebovský (2017, s. 20). Uvádí, že v nynějším světě již konkurenční výhoda není postavená v nabídce jedinečného produktu, neboť vlivem globalizace došlo k využívání výrobní kapacity ve vzdálenějších regionech a k rychlejšímu přenosu informací a vědomostí. Tato skutečnost přispěla k využívání levné pracovní síly a k odstranění bariér při pořizování výrobků nebo surovin, a tím se i snížila nedostatkovost. Důsledkem toho Chlebovský konstatuje, že jediná možná cesta k udržení si konkurenční výhody je dokonalá znalost zákazníků a jejich potřeb.

3 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategická analýza je podkladem pro výběr vhodné strategie, která vede k naplnění cílů a vizí podniku. Slouží ke zkoumání možných aspektů, které mohou mít vliv na formulování strategie podniku. Hlavním záměrem strategické analýzy je zkoumání podniku a jeho okolí, segmentů trhu, podnikové konkurence a také k odhadu možných budoucích prodejů (Jakubíková, 2023, s. 103).

Fotr a kolektiv (2020, s. 17) dále uvádí, že strategická analýza slouží k popisu činností, které jsou nutné k dosažení konkurenční výhody.

3.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží jako nástroj k analýze mikroprostředí podniku. Tento model je považován za jeden z nejvíce využívaných. Porterův model vychází z předpokladu, že na danou organizaci působí pět vzájemně integrovaných skupin. Působení těchto skupin určuje intenzitu tržní konkurence. Model je zaměřen na zkoumání síly a vlivu jednotlivých skupin v tržním prostředí. Napomáhá podnikům identifikovat intenzitu hrozeb, které jsou rizikové pro tržní postavení daného podniku (Šafrová a Dražilová, 2019, s. 76-77).

Porterův model je popisován jako strukturální analýza odvětví, kterou popisují hybné síly. Tyto síly mají schopnost ovlivňovat intenzitu konkurenčních střetů a ziskovost. Dále udávají pravděpodobnost přežití podniku na trhu. Tato metoda analýzy hodnotí podniky, které již na trhu působí a lze ji aplikovat na veškerá odvětví, jelikož skupiny dané analýzy se prolínají ve všech typech podnikání (Fotr a kolektiv, 2017, s. 60-61).

Dle Kotlera a Kellera (2022, s. 61) je model pěti konkurenčních sil charakteristikou celkového konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází. Tento model dále poukazuje na skutečnost, že konkurence bude růst v případě, že budou sílit pozice dodavatelů a kupujících, na trhu se bude vyskytovat nová konkurence a objeví se obdobné substituční produkty společně s vyšší rivalitou mezi soupeři.

Karlíček (2018, s. 55-56) spolu s Šafrovou a Dražilovou (2019, s. 77-81) představují pět konkurenčních skupin následovně:

- Současná konkurence – jedná se o již existující konkurenty, kteří k řešení svého problému používají obdobné nebo stejné styly řešení. Vztahy mezi jednotlivými konkurenty ovlivňují charakter trhu a mohou nabývat různých podob, od respektu a

spolupráce, až po rivalitu a boj o přežití. Některé typy trhů jsou charakteristické neustálým tržním bojem, což vede například k cenové válce. Pokud je intenzita konkurenčního prostředí vysoká, je pro ostatní podniky obtížné vstoupit na daný trh. Avšak existují i trhy, kde je konkurence minimální nebo zcela chybí, což umožňuje podnikům dosahovat vysokých zisků.

- **Potenciální konkurence** – je popsána jako množina všech podniků, které usilují o vstup na daný trh nebo mohou být přilákány v důsledku atraktivity trhu. Podniky by měly sledovat soutěže, veřejná prohlášení apod., aby získaly přehled o svém odvětví. Tato hrozba nových konkurentů se odvíjí zejména od bariér vstupu, mezi které můžeme zařadit například know-how nebo silnou státní regulaci.
- **Poskytovatelé substitutů** – substitut lze charakterizovat jako produkt, který uspokojuje potřebu obdobně jako nabízený výrobek, avšak odlišným způsobem. V realitě bývá hrozba substitutů podceňována a podniky si neuvědomují její sílu. Jelikož pro zákazníka není důležitý produkt sám o sobě, ale jeho využití a činnost, je důležité, aby podnik nabízel unikátní produkt a aby se především odlišoval svou funkcí.
- **Dodavatelé** – jsou důležitým článkem fungování podniku, neboť každá firma pro svou činnost potřebuje dodat různá zařízení, spotřební materiál a služby. Tato hrozba se vyskytuje, pokud je na trhu málo dodavatelů, což přispívá ke zvyšování cen dodávek, jelikož si cenu mohou sami určovat. Pokud podnik působí na trhu s velkým počtem dodavatelů, stává se tato situace pro podnik málo riziková.
- **Zákazníci** – problematika zákazníků je řešena primárně z důvodu jejich vyjednávací síly. Zákazníci se stávají hrozbou pro podniky pouze pokud mají možnost ovlivnit cenu na trhu. Jestliže se na trhu vyskytuje mnoho zákazníků a zároveň mají nízký podíl na tržbách, bude na trhu nízká intenzita konkurence a zákazník tak musí přijmout podmínky nabízené trhem.



Obrázek 1 - Porterův model pěti sil (zdroj: Fotr a kolektiv, 2020, s. 61)

3.2 VRIO analýza

VRIO analýza se řadí mezi analytické techniky. Používá se k hodnocení podnikových zdrojů a jejich potenciálu při plnění strategických cílů společnosti. Každý zdroj ve firmě se identifikuje za pomoci otázek, které jsou pokládány vlastní organizaci a zároveň i konkurentům (Fotr a kolektiv, 2020, s. 65).

Jakubíková (2023, s. 119) navazuje na Fotra a kolektiv a rozděluje podnikové zdroje podle jejich účinnosti a přínosu. Tyto zdroje dělí do čtyř kategorií: fyzické, lidské, finanční a nehmotné.

Fotr a kolektiv (2020, s. 65) uvádí, že VRIO analýza vychází z počátečních písmen čtyř klíčových faktorů této analýzy:

- Hodnota (Value) – posuzuje, zda je získání daného zdroje nákladné a zda lze tento zdroj snadno získat, například nákupem či investicí.
- Vzácnost (Rareness) – vyjadřuje omezenost vybraného zdroje a taktéž se zajímá o konkurenční firmy, které tento zdroj vlastní.
- Napodobitelnost (Imitability) – zkoumá, jestli je zdroj nabízený podnikem obtížné napodobit od zdroje konkurenčního subjektu.

- Organizace (Organization) – hodnotí, zda firma tento zdroj dokáže účelně využívat pro realizaci dlouhodobé výhody.

3.3 Benchmarking

Benchmarking je jedna z technik, která se využívala již v minulosti, ale v současné době se dostala do předních příček a stala se tak velmi populární. Primárním účelem benchmarkingu je zjistit, ve kterých parametrech se naše produkty mohou zlepšit oproti konkurenci, a to za účelem vyhovění potřeb svých zákazníků. Cíl benchmarkingu spočívá v identifikaci postupů, které podnik může realizovat, aby tak dosáhl zvýšené výkonnosti svého podniku (Vochozka, 2020, s. 136).

Fotr a kolektiv (2020, s. 53) definují benchmarking jako metodu analýzy konkurence, která posuzuje vlastní postavení podniku. Toto postavení využívá zejména k porovnání se s konkurenčními subjekty, které mohou být pro vybraný podnik hrozbou.

Vochozka (2020, s. 136) definuje 3 klíčové pojmy následovně:

- Benchmarking – nezávislý proces zaměřený na zlepšení výkonnosti organizace. Jeho cílem je zhodnotit výkonnost nebo i dílčí prvky za pomoci srovnání s konkurencí. Dále napomáhá organizaci k úpravě svých strategií za účelem dosažení vyšší efektivity.
- Benchlearning – proces, který spočívá v přejímání informací a postupů od nejúspěšnějších organizací, které působí na trhu. Snaží se o implementaci získaných poznatků do všech organizačních stupňů fungování podniku.
- Benchaction – zaměřuje se na skutečné zavádění plánovaných změn a praktik, které byly již zaznamenány v předchozích fázích analýzy.

Systém použití benchmarkingu se skládá ze čtyř kroků:

- Plánování – podnik vybírá procesy pro budoucí zkoumání a dále probíhá výběr společnosti, se kterou bude podnik své procesy porovnávat.
- Sběr a analýza dat – jedná se o etapu, ve které podnik porovnává údaje s konkurencí a zjišťuje své nedostatky.
- „Gap“ analýza – slouží k odstranění zjištěných nedostatků z předchozí etapy a k systematizování návrhů na zlepšení.

- Realizace opatření – návrhy jsou zavedeny do fungování společnosti a probíhá již pouze jejich kontrola a případné úpravy (Fotr a kolektiv, 2020, s. 53).

3.4 PEST analýza

PEST analýza se využívá k hodnocení makroprostředí podniku. Pro správné fungování organizace je důležité identifikovat všechny okolnosti, které by se daného podniku mohly dotknout. Tyto okolnosti podnik může chápat jako hrozby, ale některé se mohou jevit i jako příležitosti užitečné pro podnik (Šafrová a Dražilová, 2019, s. 69).

Název této analýzy vznikl z anglického názvu, který je tvořen počátečními písmeny, a proto lze tuto analýzu nazvat také jako: PESTEL, PESTLE, STEP, SLEPTE apod. Pořadí těchto písmen neovlivňuje jejich obsah a přidání písmen do zkratky pouze rozšiřuje původní faktory o další vlivy, např. ekologické (Fotr a kolektiv, 2020, s. 59).

Politicko-legislativní faktory

Patří zde právní rámec, daňová politika, legislativa EU, vyhlášky a další regulace, kterými se musí podnik řídit (Šafrová a Dražilová, 2019, s. 69).

Fotr a kolektiv (2020, s. 58-59) konstatují, že politicko-legislativní faktory ovlivňují nejen působení podniku, ale i strategie, neboť určují investiční angažovanost. Do politických faktorů autoři zahrnují například stabilitu vlády, vládní a politická rozhodnutí, či stav státního rozpočtu. Legislativní faktory pak zahrnují například právní předpisy, zákony o ochraně osobních údajů, zákony o životním prostředí a státní normy určující podmínky pro fungování podniku.

Ekonomické faktory

Šafrová a Dražilová (2019, s. 69) vymezuje ekonomické faktory jako souhrnný stav ekonomiky. Tento stav lze vyjádřit pomocí ekonomických ukazatelů, jako je například HDP, úroková sazba nebo nezaměstnanost. Fotr a kolektiv (2020, s. 58) dále k těmto ukazatelům přidává světové i národní trendy, které jsou klíčové pro zvolení správné strategie podniku.

Jakubíková (2023, s. 108) konstatuje, že tyto prvky mají dopad na finanční možnosti zákazníků a jejich nákupní rozhodování.

Sociokulturní faktory

Jakubíková (2023, s. 108) člení sociokulturní faktory na:

- faktory související s kupním chováním spotřebitelů – řadí zde například zvyky, řeč, chování spotřebitelů, třídy ve společnosti, mzdy spotřebitelů a jejich vzdělání.
- faktory podmiňující chování organizací – je možné analyzovat sociální a kulturní faktory, které ovlivňují chování a rozhodovací procesy podniku.

Fotr a kolektiv (2020, s. 57) konstatuje, že globalizace přispěla k většímu významu sociokulturních faktorů. Tyto faktory mají přímý vliv na volbu investic a volbu umístění organizace v tržním prostředí. Jako důležité prvky zmiňuje porodnost, postavení žen, náboženství a jiné.

Technologické faktory

V rámci technologických faktorů se posuzují technologické trendy, dopravní síť, komunikační síť, energetika a výdaje vlády sloužící k výzkumu a následnému přenesení do praxe (Šafrová a Dražilová, 2019, s. 70).

Technologické faktory jsou označovány též jako inovační faktory. Tyto faktory napomáhají společnosti k dosažení lepších hospodářských výsledků a k způsobilosti firmy být konkurenceschopná (Jakubíková, 2023, s. 109).

3.5 SWOT

SWOT analýza patří mezi nejznámější analýzy sloužící ke zkoumání vnějšího i vnitřního prostředí. Za pomoci SWOT analýzy dokážou podniky zjistit, zda je zvolená strategie se svými slabými a silnými stránkami dostatečně schopná ustát změny probíhající v určitém prostředí (Jakubíková, 2023, s. 137).

Paulovčáková (2015, s. 79-80) definuje SWOT analýzu jako klíčový nástroj pro shrnutí faktorů, které ovlivňují efektivitu a dosažení podnikových cílů. SWOT analýza slouží k identifikaci důležitých faktorů, které poukazují na budoucí možný význam pro podnik. Dále tato analýza napomáhá odhadnout atraktivitu zvolené marketingové strategie, poukazuje na jejich obtížnost v plánování, dokáže zasáhnout do marketingové aktivity a reguluje strategii na trhu.

Stříteský (2023, s. 49-51) uvádí, že SWOT analýza je specifický typ situační analýzy. Tento typ analýzy je vnímán jako jednoduchý nástroj, který pomocí klíčových faktorů dokáže charakterizovat a ovlivnit postavení firmy.

Fotr a kolektiv (2020, s. 56) spolu s Paulovčákovou (2015, s. 79) uvádí, že název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov: S=Strengths (silné stránky), W=Weaknesses (slabé stránky), O=Opportunities (příležitosti), T=Threats (hrozby).

Jakubíková (2023, s. 137) uvádí, že správný postup při realizaci SWOT analýzy spočívá v rozdělení této analýzy na dvě části. Nejdříve je důležité začít analýzou příležitostí a hrozeb, tedy analýzou OT. Tato analýza se zabývá faktory, které podnik nemůže svým působením ovlivnit a lze je nazvat jako vnější faktory. Následná SW analýza, tedy analýza silných a slabých stránek, je zaměřena na situace, které podnik může svým působením ovlivnit. Patří zde například zkoumání cílů, zdrojů a sociálních vazeb podniku.

Silné stránky (strengths) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (weaknesses) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (opportunities) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (threats) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Obrázek 2 - SWOT analýza (zdroj: Jakubíková, 2023, s. 137)

Silné stránky představují faktory, které přispívají ke zvýšení úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Díky těmto faktorům podnik získává schopnosti, které napomáhají k dosažení konkurenční výhody. Největší přínos mají těžko napodobitelné silné stránky, které mohou spočívat v unikátním know-how. Klíčová je i kvalita produktů, výrazná značka, kvalifikovaný personál, nízké náklady či efektivní marketingová strategie. Důležitou roli v analýze silných stránek sehrává i firemní kultura a spolupráce organizačních složek podniku. Tyto silné stránky je potřeba neustále rozvíjet a posilovat (Paulovčáková, 2015, s. 85).

Slabé stránky pak představují nedostatky a různá omezení, která negativně ovlivňují organizaci. Jedná se například o méně kvalitní produkty, zastaralé technologie, nepříznivou reputaci podniku, neefektivní lokalizaci organizace a nedostatečnou motivaci zaměstnanců.

Pro firmu je důležité eliminovat slabé stránky a předcházet tak ohrožení tržní pozice podniku (Paulovčáková, 2015, s. 85).

Příležitosti podniku vytvářejí lepší podmínky a možnosti, které vedou k dosažení stanovených cílů. Organizace může tyto příležitosti hledat v situacích, kde jsou potřeby zákazníků značně neuspokojené. Tyto příležitosti může podnik naplnit při sloučení s odlišnou organizací nebo při zapojení svého podniku do různých akcí či programů (Paulovčáková, 2015, s. 80).

Hrozby podniku vyplývají z nepříznivých trendů a obtížných situací v podnikatelském sektoru. Je klíčové se zaměřit i na vstup zahraničních konkurentů, dominantní konkurenty působící na trhu, klíčové zákazníky a legislativní podmínky, které mohou mít na fungování dané organizace negativní dopad (Paulovčáková, 2015, s. 81).

Pride a Ferrell (2020, s. 39) spekulují, že organizace, které sestavují SWOT analýzu, se mají zbavit všech úsudků o problémech v dané organizaci. Je důležité se se zaměřit na skutečnosti, které povedou k nejlepším možnostem úspěchu. To znamená, že organizace by se měla spíše zaměřit na otevřené informace než na skutečnosti, které pouze potvrdí současná přesvědčení.

Šafrová a Dražilová (2019, s. 86) konstatuje, že nejdůležitější fází SWOT analýzy je její vyhodnocení. Toto vyhodnocení má spočívat v propojení silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami. Pokud podnik dokáže správně danou analýzu vyhodnotit, získá tzv. návod, jak může dané faktory použít a udržet se tak na trhu.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část práce se skládá ze tří hlavních kapitol, které se nejprve věnují tématu konkurence, následně konkurenceschopnosti a závěrem strategickým analýzám.

V první kapitole je podrobně definován pojem konkurence z pohledu více autorů. Dále je pozornost zaměřena na rozdělení konkurence do různých kategorií, jako je konkurence napříč trhem, poptávková konkurence, nabídková konkurence a také dokonalá a nedokonalá konkurence. Významnou součástí je zde i identifikace konkurence, která umožňuje analyzovat konkurenty podle intenzity a rychlosti jejich reakce.

Druhá kapitola se zabývá konkurenceschopností, kde jsou spolu s její charakteristikou rozebrány i faktory, které tuto schopnost ovlivňují. Dále jsou v této kapitole popsány konkurenční strategie, které podniky mohou využívat k dosažení lepšího postavení na trhu. Je zde blíže charakterizována konkurenční výhoda, která pomáhá podniku odlišit se od konkurence a dosáhnout tak dlouhodobé prosperity.

Poslední část teoretické části je věnována strategickým analýzám, které slouží k hodnocení konkurenčního prostředí. Mezi zvolené situační analýzy patří Porterův model pěti konkurenčních sil, VRIO analýza a benchmarking. Dále je zde zmíněna PEST analýza zaměřená na externí faktory a na závěr je představena SWOT analýza sloužící k hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI EUROOIL

Praktická část bakalářské práce zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice EuroOil, která se nachází v Horním Lidči. Čerpací stanice EuroOil spadají pod akciovou společnost ČEPRO. Tato společnost se primárně zabývá přepravou, skladováním a prodejem ropných produktů a ochranou zásob státních hmotných rezerv. Aktuálně je ČEPRO a.s. jedinou společností, která poskytuje pohonné hmoty pro svou vlastní síť čerpacích stanic EuroOil (ČEPRO, 2025).

5.1 Základní charakteristika čerpacích stanic EuroOil



*Obrázek 3 - Logo EuroOil
(zdroj: ČEPRO, 2025)*

EuroOil je čerpací síť, která spadá pod vlastnictví ČEPRO a.s. Tato společnost má své počátky již padesátých letech 20. století a její vznik je spojen s vojenskými účely. Již v roce 1942 začala výstavba prvních velkokapacitních skladů určených pro pohonné hmoty a následně i produktovody. V roce 1994 vzniká společnost ČEPRO a.s., jejímž hlavním cílem je chránit státní majetek v oblasti pohonných hmot v mimořádných situacích. Zakladatelem této společnosti se stává Fond národního majetku ČR a tuto společnost nazývá jako České produktovody a ropovody a.s. Jediný akcionář této společnosti je od roku 2006 Ministerstvo financí České republiky. Společnost ČEPRO následně vybudovala vlastní síť čerpacích stanic EuroOil (ČEPRO, 2025).

V České republice se v roce 2025 nachází 209 čerpacích stanic EuroOil. Tyto sítě se díky svému hustému pokrytí řadí na třetí příčku v počtu čerpacích stanic. Společnost EuroOil je odběratelem pohonných hmot od společnosti ČEPRO, která garantuje svou kvalitu prostřednictvím certifikace „Pečeť kvality“. ČEPRO svou kvalitu pohonných hmot potvrzuje i pomocí vlastnictví ISO certifikací, včetně ISO 9001 (ČEPRO, 2025).

Tyto sítě nabízejí širokou škálu pohonných hmot. Jedná se například o biopaliva, bezolovnatý benzín či prémiovou naftu. Dále také nabízí zkapalněný ropný plyn, tzv. LPG a AdBlue, které je vhodné na úpravu výfukových plynů. Jako své další služby nabízejí prodej propan-butanových lahví nebo prodej CNG. Stanice EuroOil se snaží o co největší komfort pro své zákazníky, a proto postupně na svých pobočkách zavádí tankovací automaty s bezobslužným systémem, které jsou v provozu nonstop a zákazníci se tak nemusí vzdalovat při platbě od svého vozidla. Nedílnou součástí jsou i doplňkové služby, které čerpací stanice nabízí, do níž lze zařadit nabídku potravinářského zboží či autodoplňků (ČEPRO, 2025).

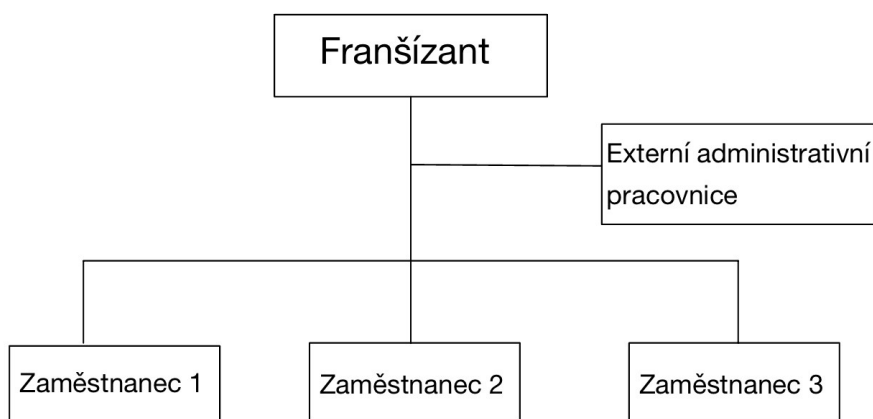
ČEPRO a.s., jakožto vlastník čerpacích sítí EuroOil, pronajímá všechny své sítě nájemcům. Tito nájemci musí pro vykonávání této činnosti splňovat určitá kritéria. Jedná se například o čistý záznam v trestním rejstříku, bezúhonnost, odborná způsobilost či absence jakýchkoliv vztahů s konkurencí. Nájemci se zavazují k péči o svěřený majetek a své pronajaté provozovny využívají k prodeji „suchého zboží“. Z tohoto prodeje se následně vypočte nájem, který nájemce musí uhradit. Dále nájemci hradí franšízový poplatek za poskytnuté know-how a za možnost vystupovat jménem značky. Franšizant se tak zavazuje poskytovat pohonné hmoty jménem ČEPRO za vyplacenou provizi a zajišťuje finanční prostředky na údržbu dané čerpací stanice (ČEPRO, 2025).

5.2 Čerpací stanice EuroOil Horní Lideč

Vybraná čerpací stanice EuroOil se nachází v obci Horní Lideč s číslem popisným 295, okres Vsetín. Tato stanice je umístěna na samotném konci obce Horní Lideč. Nachází se na hlavní silnici směrem na obec Střelná, jež leží u hranic se Slovenskem. Z opačné strany vede silnice do centra obce Horní Lideč.

5.2.1 Organizační struktura pobočky

Provozovatelem prodejny EuroOil Horní Lideč je paní Karla Ptáčková, která je zároveň i franšizantem pobočky EuroOil ve Valašských Kloboukách. Na pobočce EuroOil v Horním Lideči zaměstnává tři stálé zaměstnance. V období letních prázdnin přijímá i brigádníky. Zaměstnanci pracují v jednosměnném provozu. Administrativní práci zastává externí pracovnice.



*Obrázek 4 - Organizační struktura EuroOil Valašské Klobouky
(vlastní zpracování)*

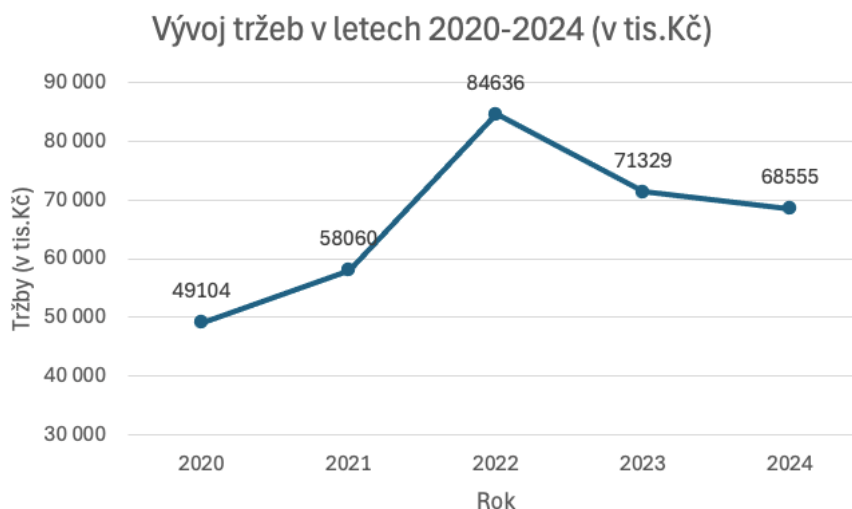
5.2.2 Nabídka produktů a služeb

Otevírací doba stanice je každý den od 6:00 do 20:00. Tato stanice nabízí svým zákazníkům čtyři druhy motorových paliv, a to BA 95 NATURAL, BA OPTIMAL 95E, OPTIMAL DIESEL a OPTIMAL DIESEL+. Tato paliva mohou návštěvníci čepovat na dvou stojanech, které nejsou vybaveny bezobslužným systémem. Společnost EuroOil poskytuje svým zákazníkům i jejich vlastní platební systém, tzv. kartu EuroOil. Jedná se o platební systém pro fyzické i právnické osoby, který je platný i na ostatních čerpacích stanicích jako je Benzina, MOL, OMV a další. Avšak vlastníci této karty dostanou slevu pouze pokud platí na pobočce EuroOil, a to 0,30 Kč/l. Dále tato čerpací stanice nabízí možnost nákupu propanbutanových lahví, avšak nenabízí AdBlue a ani LPG. Stanice nabízí také přístroje pro zákazníky na dohuštění pneumatik a vysátí svého motorového vozidla. Návštěvníci si zde mohou svůj pobyt zpříjemnit i pomocí nabízeného Wi-Fi připojení. Jako další doplňkové služby tato čerpací stanice nabízí nákup motorového vybavení, suchého občerstvení či nápojů. Uvnitř stanice se nachází i automat na kávu. Zákazníci mohou k placení využít hotovostní platbu nebo platbu kartou. Venkovní prostředí této stanice je vybaveno lavičkami. Poblíž laviček se nachází i parkoviště, které disponuje třemi parkovacími místy plus místo vyhrazené pro invalidy. Z venkovní strany se zde nacházejí i toalety.

5.2.3 Ekonomická situace pobočky

Prostřednictvím interních zdrojů pobočky EuroOil v Horním Lidči lze zobrazit ekonomický vývoj stanice. Jedná se o data zobrazující celkové tržby za prodej pohonných hmot spolu s tržbami za suché zboží. Pro srovnání byla použita data z let 2020-2024.

Následující Obrázek č. 5 zobrazuje vývoj celkových tržeb pobočky za uplynulých 5 let.

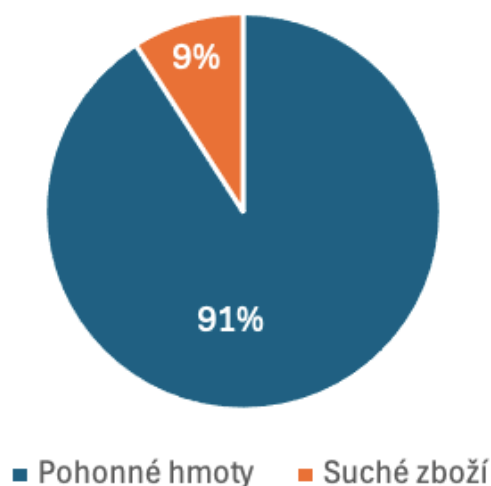


Obrázek 5 - Vývoj tržeb pobočky EuroOil Horní Lideč v letech 2020-2024 (vlastní zpracování dle interních dat)

Tržby dané pobočky zaznamenaly nejvyšší nárůst mezi lety 2020-2022, a to z 49 104 000 Kč na 84 636 000 Kč. Tato čísla poukazují na nárůst o více než 72 %. Tato skutečnost byla ovlivněna zejména pandemií COVID-19, přesněji řečeno postpandemickým oživením. Rok 2020 byl výrazně ovlivněn touto pandemií, která s sebou nesla řadu negativních dopadů ovlivňujících celkový chod pobočky. Jednalo se o omezený pohyb obyvatelstva, a tím pádem i nižší celkovou spotřebu pohonných hmot. V následujících letech došlo k postupnému rozvolňování, což přineslo obnovení provozu a výraznému nárůstu tržeb. Rok 2022 se nesl v duchu globálních událostí, zejména války na Ukrajině. Tato skutečnost přispěla k prudkému nárůstu cen pohonných hmot, což se taktéž zobrazilo pozitivně na celkových tržbách dané pobočky čerpací stanice. Po vrcholu v roce 2022 nastal pokles, který už ale nebyl tak enormní jako v předchozích letech. Tento pokles lze přisoudit vlivu inflace, která v této době dosahovala až 15 % a ovlivnila tak nákupní chování spotřebitelů. Za snížení tržeb se dále podílela stabilizace a pokles cen pohonných hmot, které nastaly v roce 2023.

Podíl tržeb za pohonné hmoty a suché zboží za rok 2024 je znázorněn na Obrázku č. 6. Data jsou prezentována formou výsečového grafu, který zobrazuje procentuální rozdělení celkových tržeb dané pobočky čerpací stanice podle dvou hlavních sentimentálních skupin, a to podle pohonných hmot a suchého zboží.

Podíl tržeb za pohonné hmoty a suché zboží
za rok 2024



Obrázek 6 - Podíl tržeb za pohonné hmoty a suché zboží
za rok 2024 (vlastní zpracování dle interních dat)

Pohonné hmoty tvoří 91 % celkových tržeb dané čerpací stanice za rok 2024. Tato hodnota poukazuje, že hlavní příjmovou složkou dané pobočky je prodej pohonných hmot, což odpovídá i charakteru působení čerpací stanice, kde zákazníci přicházejí primárně kvůli tankování. Suché zboží odpovídá pouze 9 % celkových tržeb. Jedná se především o prodej balených potravin, nápojů, tabákových výrobků, drogerie a autopříslušenství – tedy všechny produkty mimo paliva.

Přestože suché zboží tvoří minoritní část tržeb, význam jeho prodeje by neměl být podceňován. Dle interních informací od pronajímatele pobočky bylo zjištěno, že suché zboží přináší vyšší marže než palivo. Tedy díky tomu, prodej suchého zboží přispívá k vyšší ziskovosti a taktéž ke zvýšené rentabilitě provozovny. Je proto důležité se zaměřit na opatření, která by vedla ke zvýšení podílu na tržbách z této oblasti, například prostřednictvím rozšířené nabídky, odměn za nákup či marketingové propagace.

6 KONKURENČNÍ POSKYTOVATELÉ POHONNÝCH HMOT

Následující kapitola spočívá v představení hlavních konkurentů čerpací stanice EuroOil. Informace o konkurenčních subjektech zmíněné v následujících kapitolách budou dále rozebrány v kapitole 7.3, která pojednává o analýze konkurentů neboli benchmarkingu. Společnost EuroOil, která je provozována akciovou společností ČEPRO, se řadí mezi významné hráče v oblasti poskytování služeb pohonných hmot. Přesto však čelí silné konkurenci ze strany velkých řetězců. Mezi tyto konkurenty lze zařadit čerpací stanice provozované společnostmi ORLEN, AVIA a MOL. Tito hlavní konkurenti se nachází cca 10 km od vybrané čerpací stanice EuroOil Horní Lideč a byli vybráni na základě jejich geografické blízkosti a dále na základě konzultace s pronajímatelem dané stanice.

6.1 Situace v odvětví

Čerpací stanice vedou mezi svými pobočkami neustálý boj. Z lokálního pohledu poboček lze určit, že se jedná o monopolistickou konkurenci. Stanice nabízí podobné produkty, snaží se ale odlišit za pomoci své značky, ceny, věrnostních programů nebo doplňkových služeb, jako je například možnost občerstvení nebo mycí služby. Na trhu však působí mnoho konkurentů, ale žádný z vystupujících nedosahuje absolutní dominance.

Z národního pohledu lze konstatovat, že trh pohonných hmot ovládají především velké nadnárodní společnosti, jako je ORLEN, OMV, MOL, Shell a EuroOil. Mezi těmito konkurenty existuje závislost, například při stanovování cen. Pokud významný hráč sníží cenu, ostatní konkurenční podniky musí na tuto výzvu reagovat. Z tohoto důvodu lze tento národní trh vnímat jako oligopolní.

6.2 Čerpací stanice ORLEN Valašské Klobouky

Čerpací stanice ORLEN jsou v České republice široce rozšířené. Provozují zde 440 čerpacích stanic. Své působení zastávají i v jiných zemích, a to na Slovensku a Maďarsku (ORLEN, 2025).



*Obrázek 7 - Logo Orlen
(zdroj: ORLEN, 2025)*

Vybraná čerpací stanice ORLEN se nachází ve Valašských Kloboukách na ulici Cyrilometodějská s číslem popisným 947. Stanice je umístěna na okraji města na hlavní silnici směrem Horní Lideč. Naproti stanice se nachází Penny Market.

Čerpací stanice je v provozu denně od 5:00 do 22:00. Disponuje celkem šesti výdejními stojany a nabízí široký sortiment pohonných hmot, konkrétně Efecta 95, Efecta Diesel, Verva 100, Verva Diesel a AdBlue v kanystrech. Součástí poskytovaných služeb je rovněž možnost využití automatické mycí linky. K dispozici jsou také doplňková zařízení, jako vysavač a kompresor pro dohuštění pneumatik. Stanice nabízí doplňkový sortiment, který zahrnuje mimo jiné teplé občerstvení v rámci konceptu Stop Café, dva automaty na kávu a pestrou nabídku chlazených i nechlazených nápojů, sladkostí a základní výbavy pro motorová vozidla. Mezi tyto doplňky patří například motorový olej, reflexní vesty či přípravky na údržbu vozidla. Platby je možné realizovat bezhotovostně. ORLEN zároveň podporuje věrnostní program prostřednictvím mobilní aplikace ORLEN a Tankarty, které zákazníkům umožňují čerpat různé výhody, jako jsou slevy na pohonné hmoty či občerstvení zdarma. Čerpací stanice dále poskytuje bezplatné Wi-Fi připojení. Toalety jsou umístěny uvnitř objektu. Ve venkovním prostoru je k dispozici kryté posezení a nedaleko se nachází parkovací plocha s kapacitou tří vozidel.

6.3 Čerpací stanice AVIA Lidečko

Společnost AVIA provozuje po celé Evropě přes 3300 čerpacích stanic. Své působení má ve 14 zemích (AVIA Česká republika, 2025).



Obrázek 8 - Logo AVIA (zdroj: AVIA Česká republika, 2025)

Čerpací stanice AVIA Lidečko se nachází na okraji obce. Poblíž této stanice leží turistická oblast Čertovy skály, která je hojně navštěvována. Taktéž se zde nachází i penzion s možností občerstvení, pořádání společenských akcí či wellness pobytu.

Společnost AVIA Lidečko má otevřeno od každého dne v týdnu. Pondělí až pátek od 5:30 do 22:00 a o víkendech od 7:00 do 20:00. Stanice disponuje třemi výdejními stojany s možností čepování pohonných hmot Diesel, Diesel Qmax, Natural 95 a Natural 98. Tato stanice nedisponuje mycí linkou, avšak nabízí přístroj na dohuštění pneumatik a vysátí vozidla. Taktéž nabízí prodej propan-butanových lahví. Doplnkový sortiment stanice nabízí možnost občerstvení a čerstvého pečiva od místního pekaře. Je zde také možnost nákupu automobilových potřeb, provozních kapalin a suchých potravin.

6.4 Čerpací stanice MOL Valašská Polanka

Společnost MOL Česká republika se pomocí svých 303 čerpacích stanic stává druhým největším provozovatelem stanic na trhu (MOL Česká republika, 2025).



*Obrázek 9 - Logo MOL
(zdroj: MOL Česká republika, 2025)*

Lokalita vybrané čerpací stanice MOL je ve Valašské Polance. Nachází se u kruhového objezdu, který spojuje tři hlavní trasy, a to na směr Horní Lideč, směr Zlín a směr Vsetín. Poblíž stanice se nachází i cyklostezka BEVLAVA.

Čerpací stanice MOL Valašská Polanka má otevírací dobu každý den od 6:00 do 20:00. Nabízí možnost tankování na třech stojanech, avšak jeden stojan nabízí pouze tankování nafty. Pohonné hmoty, kterými disponuje, jsou EVO 100 Plus, EVO 95, EVO Diesel a EVO Diesel Plus. Zákazníci si zde mohou pořídit suché potraviny, nápoje, motorové oleje a další automobilové potřeby. Je zde i možnost Wi-Fi připojení. Společnost akceptuje bezhotovostní platby a dále i platby v eurech. Zákazníci si mohou pořídit kartu MOL Move, díky které mohou sbírat body a získávat tak různé slevy a akce. Venkovní prostředí je vybaveno dvěma lavičkami, které nejsou pod přístřeškem. Vstup na toalety je taktéž z venkovní strany. Čerpací stanice není vybavena mycí linkou ani vysavačem.

6.5 Shrnutí konkurenčních poskytovatelů pohonných hmot

Šestá kapitola se zabývá analýzou konkurenčních poskytovatelů pohonných hmot, kteří se nacházejí v geografické blízkosti 10 km od vybrané stanice EuroOil v Horním Lidči. Úvod kapitoly se zaměřuje na situaci v odvětví a následně jsou popsány tři vybrané konkurenční stanice – ORLEN ve Valašských Kloboukách, AVIA v Lidečku a MOL ve Valašské Polance. Cílem kapitoly je porovnat jednotlivé stanice z hlediska jejich konkurenceschopnosti vůči vybrané čerpací stanici. Tyto poznatky dále slouží jako podklad pro benchmarking a taktéž pro návrhy a doporučení, které by mohly zvýšit konkurenceschopnost analyzované pobočky.

7 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Obsah této kapitoly spočívá v použití strategických analýz pro zhodnocení konkurenceschopnosti čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči. Pro toto zhodnocení byly vybrány modely na zhodnocení vnitřního prostředí podniku prostřednictvím Porterova modelu pěti sil, VRIO analýzy a benchmarkingu. Pro zhodnocení vnějšího prostředí byla vybrána metoda PEST. Na závěr byla provedena souhrnná analýza vnitřního a vnějšího prostředí pomocí SWOT metody.

Všechny analýzy jsou provedeny na základě rozhovorů s provozovatelkou čerpací stanice, dále z interních zdrojů této stanice a také prostřednictvím pozorování.

7.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil byla vybrána pro zhodnocení interního prostředí podniku. Tato metoda slouží k zhodnocení současné a potenciální konkurence, substitutů, dodavatelů a zákazníků.

Cílem je zhodnotit sílu těchto pěti faktorů působících na vybranou čerpací stanici. Jednotlivé faktory budou popsány slovně a následně jim bude přiřazeno bodové hodnocení na škále 1-5. Bodové hodnocení 1 bude mít nejnižší vliv na danou společnost, tedy téměř žádný vliv na konkurenci, zatímco hodnocení 5 bude charakteristické vysokým vlivem, tedy vysokou konkurenční hrozbou.

7.1.1 Současná konkurence

Rivalita na trhu pohonných hmot je vysoká, stejně tak i počet konkurentů. Poblíž pobočky EuroOil v Horním Lidči se nachází poměrně vysoký počet konkurenčních stanic, které usilují o stejné zákazníky. Konkrétně v blízkosti cca 10 km od vybrané stanice se nachází tři pobočky čerpacích stanic, které spadají pod mezinárodní organizace, jedná se o MOL, AVIA a ORLEN.

Jelikož jsou pohonné hmoty, respektive paliva, standardizovaným produktem, je složitější se od konkurence odlišit prostřednictvím diferenciací. Pobočky by se tak měly spíše zaměřovat na faktory, které mohou být spojeny s cenou, věrnostními programy nebo poskytováním doplňkových služeb.

Aby si čerpací stanice udržely svou konkurenceschopnost, je potřeba se zaměřit na cenové aspekty. Konkurenti velice silně reagují na změny cen, což přispívá k jejich

snižování s cílem přilákání nových zákazníků. I sebemenší rozdíl v ceně paliva může být klíčový pro zákaznickou volbu čerpací stanice.

Na základě vysokého počtu konkurentů a nízké diferenciaci spolu s danou agresivní cenovou politikou je tato konkurenční síla ohodnocena číslem 4, tedy jako druhá nejsilnější.

7.1.2 Potencionální konkurence

Hrozba potenciální konkurence na trhu čerpacích stanic je nízká skrze vysoké vstupní bariéry. Trh čerpacích stanic je nasycený, a proto hrozba výstavby nové čerpací stanice plyne spíše v podobě rozšíření poboček již působících řetězců. I kdyby se začala budovat nová potencionální konkurence, tak investice do výstavby nové čerpací stanice jsou vysoké, stejně tak i náklady na vybavení. Pro výstavbu nové stanice je také potřeba splnit celou řadu legislativních a ekologických podmínek, které jsou finančně i časově náročné. Pro nově vstupující konkurenty je dále důležité se zaměřit na dostupné lokality v oblasti s vysokou frekvencí dopravy. Tyto skutečnosti by mohly bránit novým pobočkám v expanzi.

Na základě vysokých vstupních bariér a již silném působení mezinárodních řetězců v oblasti pohonných hmot je potencionální konkurence hodnocena číslem 1. Vstup nových konkurentů je reálný, avšak bylo by potřeba vysokých nákladů a nalezení vhodné lokality.

7.1.3 Substituty

Za substituty pohonných hmot, tedy benzinu a nafty, mohou být považovány LPG, CNG, vodík, bionafta a také elektrická energie, kterou využívají elektromobily. Avšak po výše zmíněných typech, kromě elektrické energie, je v současné době poměrně nízká poptávka. Větší hrozbou spojenou se substituty lze považovat stále silnější trend spojovaný s elektromobilitou. Podle údajů z Čisté dopravy (2024) jsou elektromobily značně na výstupu, jelikož v České republice přibylo cca 32 000 elektromobilů za 9 měsíců v roce 2024. Přesto jsou veřejně známé i jejich nevýhody, jako je například omezený dojezd nebo delší doba nabíjení. Právě z tohoto důvodu není trh s elektromobily v nynější době tak rozšířený a poptávka po fosilních palivech je stále vysoká. V budoucnu se mohou tyto preference ale změnit, a proto je důležité tento trend sledovat a zvážit zavedení dobíjecích stanic pro elektromobily i na čerpacích stanicích, aby nedošlo ke ztrátě zákazníků.

Dobíjecí infrastruktura není v dané lokalitě rozšířená, což naznačuje i poměrně nízký celkový počet uživatelů těchto vozidel. Z pohledu provozovatele pobočky je výskyt

elektromobilů na stanici zatím minimální a z toho důvodu byla zhodnocena síla substitutů číslem 2.

7.1.4 Dodavatelé

Jediným dodavatelem pohonných hmot pro pobočku čerpací stanice EuroOil je společnost ČEPRO. Z toho vyplývá, že stanice je silně závislá na svém dodavatelském řetězci a nemá možnost výběru mezi dalšími poskytovateli pohonných hmot. Společnost ČEPRO je na trhu pohonných hmot v České republice silným hráčem a poskytuje kvalitní paliva, což pomáhá společnosti získat určitou konkurenční výhodu. Dále je pro danou stanici výhodná stálá dodávka těchto paliv a nízká pravděpodobnost jejich výpadku. Pobočky ale ztrácejí možnost vyjednávat ohledně výhodnějších cen, neboť jsou součástí velké sítě.

Pobočka čerpací stanice EuroOil Horní Lideč dále poskytuje svým zákazníkům doplňkové zboží, občerstvení a nápoje. Tato stanice odebírá své zboží, primárně nápoje a občerstvení, na základě doporučených dodavatelů, kteří byli pro čerpací stanici určeni společností ČEPRO. Doporučení dodavatelé potravin jsou JIP, Makro a PEAL. Doporučení dodavatelé cigaret jsou GECO a Mirage Distribution. Čerpací stanice si může své dodavatele z výše uvedených vybrat a hlavním kritériem při výběru se stává nabídka levnější ceny. Co se týče automobilových doplňků, doporučeným dodavatelem je AutoMax Group, kosmetiky DF Partner a novin PNS.

Síla dodavatelů pohonných hmot byla zhodnocena číslem 5, jelikož pobočka nemá možnost volby mezi dodavateli a musí být loajální jejímu poskytovateli. Suché zboží bylo ohodnoceno číslem 2, jelikož pobočka má možnost volby mezi doporučenými dodavateli a není tak silně závislá pouze na jediném prodejci. Pro stanovení celkové vyjednávací síly dodavatelů byly použity údaje ohledně podílu jednotlivých kategorií, a to pohonných hmot a suchého zboží, na celkových tržbách za rok 2024. Prostřednictvím těchto podílů, byly přiřazeny jednotlivé váhy odpovídající daného segmentu. Pohonné hmoty tvoří 91 % celkových tržeb, zatímco suché zboží 9 % celkových tržeb. Následně byl vypočten vážený průměr, který poukazuje na celkovou vyjednávací sílu dodavatelů s ohledem na jejich podíl na tržbách. Výsledná hodnota je 4,73 a po zaokrouhlení na celá čísla je její hodnota 5.

7.1.5 Zákazníci

Jako zákazníci čerpací stanice lze považovat místní obyvatele, dálkové řidiče a návštěvníky, kteří navštíví danou stanici pouze skrze doplňkový sortiment, ale už netankují. Na základě

rozhovoru s pronajímatelem čerpací stanice bylo zjištěno, že přibližně 60 % z celkových zákazníků tvoří místní řidiči, dále 25 % představují dálkoví cestující a zbývajících 15 % tvoří návštěvníci, kteří danou pobočku navštíví výhradně pro doplňkový sortiment.

Každý jednotlivý segment zákazníků má různé požadavky a očekávání. Pro každodenní řidiče je charakteristické tankování menšího množství paliva a preferování rychlé a dostupné obsluhy. Dále vyhledávají pouze základní doplňkový sortiment a jedná se primárně o obyvatelé žijící poblíž stanice. Co se týče řidičů dálkových tras, je pro nich důležitý odpočinek a kvalitní palivo. Jejich potřeby spočívají v širokém doplňkovém sortimentu a hygienickém zázemí. Může se jednat například o rodiny na dovolených. Řidiči kamionů jsou přínosem pro pobočku čerpací stanice, jelikož tankují velké množství paliva a využívají zázemí stanice pro delší přestávky. V těchto přestávkách vyhledávají taktéž široký doplňkový sortiment. Další potřeba řidičů kamionů jsou čerpadla s vysokým průtokem a výhodné ceny tankování. Jako poslední jsou zákazníci, kteří nenakupují pohonné hmoty, ale přicházejí pouze pro doplňkový sortiment, jako jsou cigarety, noviny a občerstvení. Od čerpací stanice požadují velké zásoby a rychlou obsluhu. Jedná se především o lidi z okolí čerpací stanice nebo pracovníky z blízkých firem.

Hrozba v síle zákazníků vzniká, pokud kupující mohou jednoduše volit mezi jinými stanicemi. Tato skutečnost nastává, pokud stanice nedisponuje konkurenceschopnými cenami, kvalitními palivy a nenabízí výhodnější doplňkový sortiment oproti konkurenci. Zákazníci jsou totiž ochotni si zajet jinam, pokud naleznou v nedaleké konkurenční stanici výhodnější nabídku. V blízkosti cca 10 km od čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči se nachází další tři konkurenční podniky, mezi kterými mohou zákazníci volit, což lze popsat jako silnou konkurenční hrozbu.

Pro provozovatele je důležité se zaměřit na doplňkové služby a sortiment, jelikož mají vyšší marži než palivo. Zákazníci jsou ochotni zůstat loajální, pokud stanice nabízí různé věrnostní programy, slevy nebo bonusy. Právě proto čerpací stanice EuroOil nabízí pro své zákazníky kartu EuroOil, která poskytuje svým věrnostním zákazníkům slevu na pohonné hmoty v základní výši 0,30 Kč/l. Avšak aby si pobočka udržela své zákazníky, je potřebné vytvářet i soutěže nebo akce na doplňkový sortiment, neboť pomocí toho si pobočka přiláká na svou stranu více kupujících.

Jelikož zákazníci mají možnost volby mezi konkurenčními čerpacími stanicemi, je tato síla hodnocena číslem 3. Čerpací stanice je nucena vést cenový boj s konkurenčními podniky, protože zákazníci projevují nízkou loajalitu vůči těmto podnikům. Dále musí

soutěžit věrnostními programy a také doplňkovými službami, jinak bude své zákazníky ztrácet a tím bude klesat i obrát dané pobočky.

7.1.6 Vyhodnocení Porterova modelu

Tabulka č. 2 zobrazuje vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči. Každá jednotlivá síla je bodově ohodnocena na škále 1-5.

Tabulka 2 - Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)

Konkurenční síly	Hodnocení
<i>Současná konkurence</i>	4
<i>Potencionální konkurence</i>	1
<i>Substituty</i>	2
<i>Dodavatelé</i>	5
<i>Zákazníci</i>	3

Na základě bodového zhodnocení Porterova modelu lze určit sílu vlivu jednotlivých konkurenčních sil. Bodové hodnocení 5 bylo přiřazeno síle dodavatelů. Pobočka je silně závislá na svém dodavateli pohonných hmot, které tvoří 91 % tržeb. Tato skutečnost omezuje schopnost pobočky fungovat nezávisle a musí se přizpůsobovat cenám svého dodavatele. V oblasti doplňkového sortimentu má na výběr mezi doporučenými obchodními giganty, kteří pobočku nijak neohrožují, avšak tržby za doplňkový sortiment tvoří pouze 9 % celkových tržeb.

Jako druhý nejsilnější vliv můžeme zařadit současnou konkurenci. V okolí čerpací stanice působí mnoho konkurentů, kteří ohrožují její postavení. Tyto pobočky mezi sebou vedou neustálý boj, který se projevuje snižováním cen. K dosažení úspěchu musí daná pobočka vynaložit značné úsilí s cílem získat konkurenční výhodu a nabídnout zákazníkům vyšší hodnotu než konkurenční podniky.

Bodové hodnocení 3 získala síla zákazníků. Zákazníci jsou cenově citliví a nelze je považovat za loajální. Pobočka by tak měla zavést různé věrnostní programy, aby si tyto zákazníky dokázala udržet.

Síla substitutů byla hodnocena číslem 2, jelikož alternativní paliva jsou na vzestupu, avšak v okolí pobočky zákazníci dávají přednost spíše běžným pohonným hmotám, a to naftě a benzínu.

Nejmenší riziko pro danou pobočku jsou potencionální konkurenti, tedy hrozba vstupu nových konkurentů. Vstup nových konkurentů se v oblasti čerpací stanice neočekává, jelikož jsou vysoké bariéry vstupu, které jsou charakteristické například vysokými náklady, licencemi nebo ekologickými podmínkami.

Prostřednictvím provedeného Porterova modelu pěti sil je zřejmé, že největší hrozbou pro čerpací stanici je síla dodavatelů pohonných hmot a současná konkurence, se kterou vede neustálý cenový boj. Pro udržení a přilákání nových zákazníků a odlišení se od konkurence by se pobočka měla primárně zaměřit na rozšíření doplňkových služeb a sortimentu. Toto rozšíření může spočívat v nabídce teplého občerstvení nebo poskytnutí věrnostních programů. Také je pro odlišení od svých konkurentů důležitá diverzifikace nabídky produktů, která přiláká i zákazníky, kteří netankují. Může se jednat například o lokální potraviny nebo dárky a suvenýry. Přestože v oblasti čerpací stanice substituty v podobě elektromobilů zatím nepředstavují zásadní hrozbu, je vhodné tento trend sledovat a zvážit instalaci nabíjecích stanic pro elektromobily a tím získat konkurenční výhodu.

7.2 VRIO analýza

Kapitola se zabývá hodnocením vnitřního prostředí podniku prostřednictvím VRIO analýzy. Tato analýza slouží k hodnocení podnikových zdrojů na základě čtyř faktorů. Tyto faktory jsou fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Při určování jednotlivých zdrojů byly kladeny otázky ohledně hodnotnosti, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti využívat zdroje.

7.2.1 Fyzické zdroje

Čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči se zabývá poskytováním pohonných hmot a doplňkových služeb. Do fyzických zdrojů čerpací stanice lze zařadit lokalita dané stanice a technické vybavení, jako například čerpací stojany, vysavač a pneuhustič. Dále zde patří i sekce zákaznického vybavení, kde můžeme zařadit občerstvení a toalety. V neposlední řadě dostatek parkovacích míst.

Tabulka 3 - VRIO analýza hodnocení fyzických zdrojů (vlastní zpracování)

Zdroje	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Konkurenční výhoda
Lokalita	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální

Technické vybavení	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální
Zákaznické vybavení	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální
Parkovací místa	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální

Na základě zhodnocení fyzických zdrojů podniku lze konstatovat, že čerpací stanice se v dané sféře oproti své konkurenci zásadně neliší. Daná pobočka nedosahuje v oblasti fyzických zdrojů dostatečné konkurenční výhody a ostatní pobočky nabízejí obdobné vybavení a podmínky. Lokalita pobočky EuroOil Horní Lideč je na frekventované trase směřující k hraničnímu přechodu, což lze považovat jako strategické rozmístění. Avšak poblíž stanice se nachází další tři pobočky, a z toho důvodu nelze tento zdroj považovat za vzácný ani obtížně napodobitelný. Co se týče technického vybavení, stanice EuroOil v Horním Lideči nabízí kvalitní a dostatečné vybavení, ale konkurenti disponují více rozšířenými technologiemi, například větším počtem tankovacích stojanů nebo možností platby přes QR kód u tankovacího stojanu. Důležitým faktorem je zákaznické vybavení, tedy dostupnost čistých toalet, občerstvení a dostatečná vybavenost prodejny doplňkovým sortimentem. Tato konkurenční výhoda byla zhodnocena taktéž jako neutrální, jelikož zákaznické vybavení je hodnotné a daná organizace ho využívá, ale za vzácné a těžko napodobitelné ho nelze považovat. Obdobně jako zákaznické vybavení lze popsat i dostupnost parkovacích míst, které daná čerpací stanice nabízí.

7.2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje zahrnují zaměstnance, jejich odborné dovednosti a schopnosti podat svým zákazníkům kvalitní služby. Na zkoumané stanici pracují tři stálí zaměstnanci. Tito zaměstnanci mají k dané organizaci vybudovanou silnou loajalitu a také disponují dlouholetými zkušenostmi. Motivace těchto pracovníků je poskytována prostřednictvím bonusů a prémie, které podporují jejich pracovní výkon. Dalším motivačním prvkem je flexibilita pracovních směn, což přispívá k zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zkvalitnění jejich přístupu k práci. Důležitým faktorem lidských zdrojů je i úroveň zákaznického servisu, která zahrnuje rychlost obsluhy a přátelský přístup k návštěvníkům pobočky.

Tabulka 4 - VRIO analýza hodnocení lidských zdrojů (vlastní zpracování)

Zdroje	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Konkurenční výhoda
Loajalita zaměstnanců	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá
Motivace zaměstnanců	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná
Zákaznický servis	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální

Na základě provedené analýzy byla loajalita zaměstnanců vyhodnocena jako trvalá konkurenční výhoda, která je pro podnik velice významná a vzácná. Díky přátelskému přístupu pronájemce a dlouholetému působení pracovníků v organizaci je loajalita zaměstnanců těžce napodobitelná. Vysoká loajalita zaměstnanců snižuje fluktuaci a podporuje dlouholetou stabilitu pobočky. Motivace zaměstnanců rovněž hraje v rámci lidských zdrojů velkou roli. Přestože je pro podnik přínosná, tak konkurence ji může lehko napodobit, například pomocí podobných benefitů nebo flexibilní pracovní doby. Tato skutečnost vedla k vyhodnocení tohoto zdroje jako dočasná konkurenční výhoda. Zákaznický servis byl vyhodnocen jako neutrální. Přátelský a profesionální přístup je velmi hodnotný, ale konkurence jej může relativně lehce napodobit a nelze ho tak považovat jako trvalou konkurenční výhodu.

7.2.3 Finanční zdroje

Za finanční zdroje čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči lze považovat finanční stabilitu podniku. Dále je zásadním faktorem cenová strategie, jelikož stanice vede neustálý cenový boj s konkurencí. Z hlediska finančních zdrojů je pro pobočku důležitý i stabilní dodavatelský řetězec společnosti ČEPRO, který poskytuje spolehlivou a kvalitní dodávku paliva a pomáhá podniku zajistit výše zmíněnou finanční stabilitu.

Tabulka 5 - VRIO analýza hodnocení finančních zdrojů (vlastní zpracování)

Zdroje	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Konkurenční výhoda
Dlouhodobá finanční stabilita	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální
Cenová strategie	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální
Dodavatelský řetězec	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná

Faktory finančních zdrojů nepřinášejí podniku dostatečnou konkurenční výhodu. Dlouhodobá finanční stabilita je hodnotná, ale nelze ji považovat za vzácnou a obtížně napodobitelnou, jelikož i ostatní pobočky mohou vykazovat obdobné finanční stability. Cenová strategie čerpací stanice je hodnotná a podnik ji efektivně využívá, ale ostatní pobočky se dostatečně neodlišují od cenových strategií, a to podniku nepřidává k dosažení konkurenční výhody. Disponovat dodavatelským řetězcem, který poskytuje stabilní dodávky paliv, je pro pobočku velice hodnotné a vzácné, protože ne všechny stanice mohou mít přístup k dodavatelské společnosti ČEPRO. Avšak ostatní pobočky mohou mít jiné silné dodavatele, a proto nelze tento faktor považovat za obtížně napodobitelný. Z tohoto důvodu je konkurenční výhoda charakterizována jako dočasná.

7.2.4 Nehmotné zdroje

Za nehmotné zdroje čerpací stanice lze považovat například silnou značku a jejich známé logo. Také zde patří know-how a loajalita zákazníků, která je důležitá pro stabilní postavení pobočky.

Tabulka 6 - VRIO analýza hodnocení nehmotných zdrojů (vlastní zpracování)

Zdroje	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Organizace	Konkurenční výhoda
Silná značka	ANO	ANO	ANO	ANO	Trvalá
Známost loga	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální
Know-how	ANO	NE	NE	ANO	Neutrální
Loajalita zákazníků	ANO	ANO	NE	ANO	Dočasná

Jako trvalá konkurenční výhoda byla zhodnocena silná značka. Značka EuroOil má silné postavení na českém trhu pohonných hmot, což napomáhá podniku k dosažení vyšší důvěry zákazníků a ke zvýšené loajalitě. Tento faktor je velice hodnotný, vzácný, obtížně napodobitelný a pobočka sílu značky využívá k dosažení celkového pozitivního vnímání pobočky na trhu. Logo značky je hodnotné a využívané organizací, avšak nepředstavuje silnou konkurenční výhodu, jelikož ostatní konkurenční pobočky jsou charakteristické taktéž známými logy. Know-how pobočky bylo hodnoceno taktéž jako neutrální, neboť konkurence jej může lehce napodobit například prostřednictvím školení zaměstnanců nebo implementací vlastních interních systémů. Loajalita zákazníků přispívá k opakovaným nákupům a pomáhá tak podnik udržet ve stabilním postavení. Tento faktor byl zhodnocen jako dočasný, jelikož ostatní podniky ji mohou poměrně lehce napodobit, protože na trhu pohonných hmot jsou zákazníci velice cenově citliví. Této výhody mohou tak ostatní pobočky dosáhnout například prostřednictvím výhodnějších cen nebo kvalitnějším zákaznickým servisem.

7.2.5 Vyhodnocení VRIO analýzy

Čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči nemá zásadní konkurenční výhodu v oblasti fyzických a finančních zdrojů, jelikož konkurence nabízí obdobné podmínky a vybavení. Avšak silná loajalita zaměstnanců a silná značka představuje silnou konkurenční výhodu, kterou může daná pobočka využít. Tuto skutečnost může použít například při budování reklamy nebo věrnostních programů, jelikož silná značka je zárukou kvality, a to přitahuje

zákazníky preferující osvědčené značky. Motivace zaměstnanců přináší dočasné výhody, ale konkurence je může lehce napodobit. Čerpací stanice by se tak měla primárně zaměřit na zlepšení technického vybavení. Stanice sice disponuje základním vybavením, ale zavedení například modernějších technologií může být pro pobočku velice užitečné. Může se jednat o platbu přes QR kódy u stojanu, bezkontaktní platbu u stojanu nebo rozšíření tankovacích stojanů. Dále by se pobočka měla zaměřit i na zlepšení nabídky občerstvení. Zlepšení zákaznického servisu prostřednictvím školení svých zaměstnanců přispěje k zajištění stabilní a kvalitní komunikace.

7.3 Benchmarking

Tato kapitola spočívá v detailnější analýze konkurentů za pomoci benchmarkingu. Benchmarking je metoda, která slouží k zjištění postupů, které může podnik využít, aby dosáhl zvýšené výkonnosti. Při jeho sestavování se pracuje s parametry, které může podnik zlepšit na úkor konkurence a zajistit tak podnikové inovace a dosáhnout větší obliby u zákazníků.

V kapitole 6 byly představeny konkurenční podniky, se kterými bude daná pobočka čerpací stanice porovnávána. Jedná se o čerpací stanice ORLEN Valašské Klobouky, AVIA Lidečko a MOL Valašská Polanka. Tyto podniky byly vybrány na základě geografické blízkosti cca 10 km od vybrané stanice a dále na základě konzultace s pronajímatelem stanice.

Pro porovnání těchto společností jsou potřeba informace o jednotlivých konkurenčních pobočkách. Ty byly zjištěny prostřednictvím autorovy osobní návštěvy, webových stránek a veřejně dostupných informací. O jednotlivých faktorech benchmarkingu byla provedena diskuse s pronajímatelem a dlouholetými zaměstnanci čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči, kteří projevíli svůj názor i ohledně stanovení vah jednotlivých kritérií.

Každému faktoru bylo přiřazeno bodové hodnocení na stupnici 1-5, kdy 1 představovala nejhorší a 5 nejlepší hodnocení. Následně probíhal přepoččet jednotlivých faktorů s ohledem na váhy kritérií. Jako poslední krok byla metoda benchmarkingu zhodnocena a určeno pořadí poboček čerpacích stanic. Porovnávané faktory pro analýzu konkurentů jsou znázorněny v tabulce č. 7:

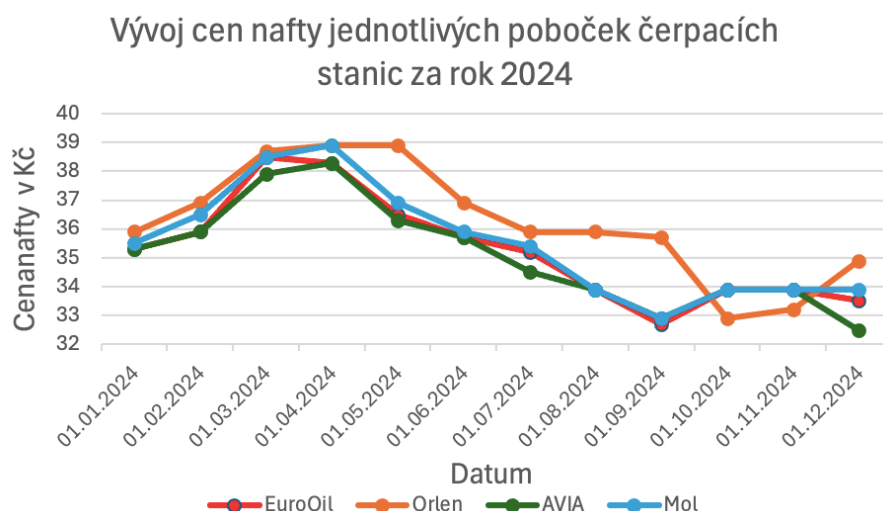
Tabulka 7 - Benchmarking vybraných čerpacích stanic (vlastní zpracování)

Kritéria	Váha kritéria	EuroOil Horní Lideč	Orlen Valašské Klobouky	AVIA Lidečko	MOL Valašská Polanka
Cena paliv	0,25	4	2	5	3
Doplňkové služby	0,15	3	4	2	3
Doplňkový sortiment	0,15	3	5	3	3
Zákaznické výhody	0,14	3	5	1	5
Lokalita	0,10	5	5	5	5
Kvalita zázemí	0,08	3	5	3	3
Obsluha	0,06	5	5	5	5
Parkovací místa	0,05	5	3	3	5
Tankovací stojany	0,02	3	5	4	3
Celkem	1	3,67	4,00	3,41	3,70
Pořadí poboček	-	3.	1.	4.	2.

Cena paliv

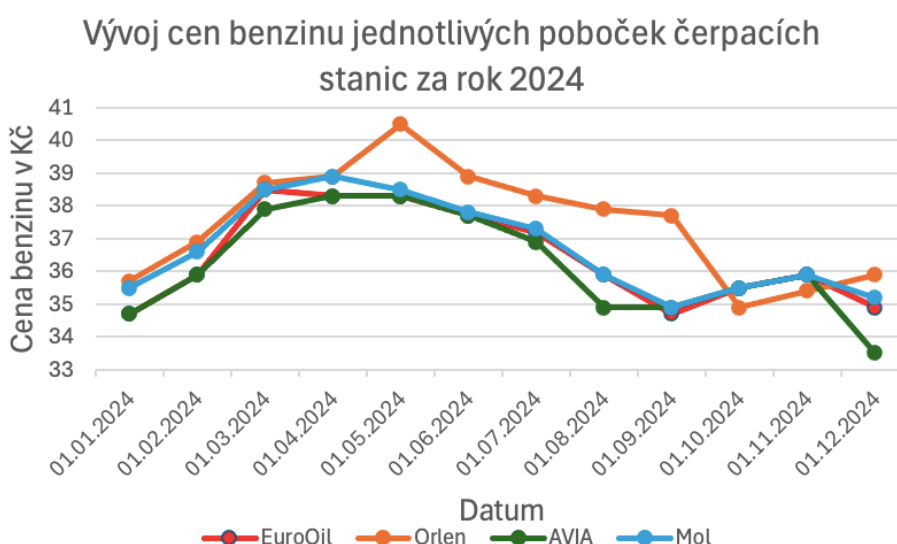
Cena paliv spočívala v detailnější analýze stanovených cen u jednotlivých poboček. Ceny pohonných hmot byly zhodnoceny podle aritmetického průměru a byly brány v potaz ceny, které jednotlivé pobočky nabízely na začátku každého měsíce roku 2024.

Podle vypočteného průměru pobočka EuroOil v Horním Lidči dosáhla průměrné ceny nafty 35,28 Kč/l, pobočka ORLEN ve Valašských Kloboukách 36,23 Kč/l, AVIA Lidečko 35,08 Kč/l a MOL ve Valašské Polance 35,51 Kč/l. Z těchto údajů vychází, že nejvyšších cen dosahuje pobočka ORLEN ve Valašských Kloboukách a jako druhá v pořadí je pobočka MOL ve Valašské Polance. Nejlevnější ceny nabízí AVIA v Lidečku, která se liší od EuroOil v Horním Lidči o 0,2 Kč/l. Vývoj jednotlivých cen nafty u poboček zobrazuje obrázek č. 10.



Obrázek 10 - Vývoj cen nafty jednotlivých poboček čerpacích stanic za rok 2024 (vlastní zpracování)

Průměrná cena benzínu za rok 2024 dosahuje u pobočky EuroOil v Horním Lidči 36,46 Kč/l, pobočka ORLEN ve Valašských Kloboukách 37,48 Kč/l, AVIA Lidečko 36,20 Kč/l a MOL ve Valašské Polance 36,71 Kč/l. Pořadí čerpacích stanic podle ceny benzínu je totožné jako u nafty, tedy nejdražší je ORLEN Valašské Klobouky, poté MOL ve Valašské Polance, třetí je EuroOil v Horním Lidči a nejlevnější cenu nabízí pobočka AVIA v Lidečku. Vývoj ceny benzínu u jednotlivých poboček za rok 2024 zobrazuje obrázek č. 11.



Obrázek 11 - Vývoj cen benzínu jednotlivých poboček čerpacích stanic za rok 2024 (vlastní zpracování)

Ceny paliva byly zhodnoceny na základě provedené analýzy. Bodové hodnocení čísla 5 dosáhla pobočka AVIA, která nabízí nejnižší cenu v porovnání s ostatními konkurenty. Oproti tomu bodové hodnocení 2 bylo přiřazeno pobočce ORLEN ve Valašských Kloboukách, která nabízí v průměru o 1,15 Kč/l dražší naftu a o 1,28 Kč/l dražší benzin než pobočka AVIA v Lidečku. Bodové hodnocení 4 bylo přiřazeno EuroOil Horní Lideč a hodnocení 3 pobočce MOL ve Valašské Polance. Pobočka EuroOil v Horním Lidči nabízí v porovnání o 0,23 Kč/l levnější naftu a o 0,25 Kč/l levnější benzin než její konkurenční stanice MOL.

Doplňkové služby

Na základě doplňkových služeb byla zhodnocena šíře jejich nabízených služeb. Jednalo se především o mycí linku, kompresor, vysavač, prodej propan-butanových lahví, Wi-Fi připojení. Jelikož je trh elektromobilů na vzestupu, je zde hodnocena i nabídka dobíjecí stanice pro elektroauta.

Vybrané pobočky čerpacích stanic disponují podobným vybavením v oblasti doplňkových služeb, avšak jsou zde i rozdíly, které mohou ovlivnit zákaznickou volbu. Jednotlivé položky čerpacích stanic byly probrány v kapitolách 5.2 a následně v 6.2-6.4.

Bodové hodnocení 4 dosáhla pobočka ORLEN ve Valašských Kloboukách, jelikož jako jediná disponuje mycí linkou, dále nabízí taktéž kompresor i vysavač a Wi-Fi připojení. Avšak tato pobočka nedosáhla bodového hodnocení 5, jelikož nenabízí prodej propan-butanových lahví. Pobočky EuroOil v Horním Lidči a MOL ve Valašské Polance byly ohodnoceny číslem 3 na základě obdobného vybavení, jak již bylo probráno v kapitole 5.2 a 6.4. Nejnižší hodnocení připadlo pobočce AVIA, která z uvedených kritérií disponuje pouze nabídkou propan-butanových lahví. Žádná z porovnávaných stanic taktéž nenabízí dobíjecí stanici pro elektroauta.

Doplňkový sortiment

Doplňkový sortiment byl hodnocen z hlediska nabídky teplého občerstvení, suchého zboží a motoristických potřeb.

Nejvyššího hodnocení dosáhla pobočka ORLEN ve Valašských Kloboukách, která nabízí pro své zákazníky i možnost teplého občerstvení ve formě hot-dogu. Zbylé pobočky jsou hodnoceny číslem 3, jelikož nabízejí obdobný sortiment a vzájemně se moc neliší.

Zákaznické výhody

Co se týče zákaznických výhod, byla hodnocena zejména nabídka bodových programů. Při této nabídce zákazníci získávají za nákup body, které následně mohou uplatnit například v podobě slev nebo dárků. Dále zde probíhalo hodnocení věrnostních programů a mobilní aplikace.

Čerpací stanice EuroOil nabízí zákaznické výhody prostřednictvím karty EuroOil. Jedná se o základní slevu při tankování, kdy zákazník dostane slevu 0,30 Kč/l, nejedná se tedy o věrnostní program. Stanice AVIA nenabízí pro své zákazníky žádný věrnostní program ani zákaznické výhody. Zbylé dvě stanice nabízejí široké spektrum zákaznických výhod, které zákazníci využívají skrze mobilní aplikace. Dále mají v nabídce slevu na paliva a prostřednictvím nasbíraných bodů zákazníci mohou získat určité odměny, které jim daná aplikace nabídne.

Lokalita

Hodnocení tohoto kritéria spočívalo v umístění vybraných čerpacích stanic. Zda se nacházejí na křižovatkách hlavních cest nebo turistických oblastí a jaká je celková dostupnost k daným pobočkám.

Umístění hodnocených čerpacích stanic bylo probráno v podkapitolách 5.2 a následně v 6.2-6.4. Všechny čerpací stanice byly zhodnoceny nejvyšší známkou na základě jejich vhodné lokality, jelikož se nacházejí v blízkosti turistických oblastí nebo u hlavních křižovatek cest či na hlavní trase směřující na Slovenskou republiku.

Kvalita zázemí

Na zhodnocení kvality zázemí byla brána v úvahu především čistota, moderní vybavení a celkový stav čerpacích stanic, dostupnost a čistota toalet a prostor pro odpočinek. Dále zde byl brán v potaz počet tankovacích stojanů.

Nejvyššího hodnocení dosáhla pobočka ORLEN Valašské Klobouky, která nabízí pro své zákazníky velice moderní vybavení spolu s vnitřním posezením s možností dobítí svého elektronického zařízení. Ostatní pobočky jsou ohodnoceny stejným číslem, a to 3. Tyto pobočky nedisponují vnitřním posezením, ale nabízejí pouze venkovní lavičky, které ale nejsou pod přístřeškem. Stav toalet byl u každé pobočky hodnocen kladně, stejně tak i čistota uvnitř pobočky.

Obsluha

Toto kritérium bylo ohodnoceno na základě jednání obsluhy, jejich přátelskému přístupu a zdvořilosti.

Při návštěvě každé pobočky prodavači zdvořile pozdravili, nabídli nákup doplňkového zboží a byli komunikativní. Jejich prezentace byla velice přátelská. Na základě tohoto kritéria všechny pobočky obstály stejného hodnocení.

Parkovací místa

Dostupnost parkovacích míst je důležitá pro zákazníky, kteří chtějí využít nákupu doplňkového sortimentu a strávit na pobočce nějaký čas, například využít tento čas na odpočinek při dlouhé jízdě.

Pobočka AVIA nabízí 9 parkovacích míst u své čerpací stanice. Tato místa nejsou nijak značená a bývají často obsazená, jelikož zde parkují i lidé, kteří nenavštěvují danou čerpací stanici a pouze přijedou navštívit blízké turistické oblasti. Prostřednictvím této skutečnosti je pobočka AVIA ohodnocena číslem 3. Obdobně je na tom i pobočka ORLEN ve Valašských Kloboukách, která nabízí čtyři parkovací místa. Tato místa jsou ale společná s prostory blízké restaurace a automobilového servisu, a z tohoto důvodu lidé parkují své vozidla podél chodníku u čerpací stanice, což vedlo k bodovému ohodnocení dané čerpací stanice číslem 3. Nejvyššího hodnocení dosáhly pobočky MOL ve Valašské Polance spolu s EuroOil v Horním Lidči, které nabízejí parkoviště primárně pro účely návštěvy čerpací stanice a disponují taktéž parkovištěm pro tělesně postižené.

Tankovací stojany

Toto kritérium bylo hodnoceno skrze počet a vybavení tankovacích stojanů. Bylo přihlíženo, zda mají dané stojany samostatné hadice s vysokým průtokem, tedy hadice pro nákladní vozidla. Dále zde byl brán ohled na možnost platby přes QR kód u čerpacího stojanu.

Jedinou pobočkou, která disponuje nejvyšším počtem tankovacích stojanů a zároveň nabízí možnost platby u stojanu přes QR kód, je ORLEN ve Valašských Kloboukách. Tato pobočka nabízí šest tankovacích stojanů, z čehož jeden stojan slouží pro nákladní automobily. Na základě této skutečnosti byla ohodnocena nejvyšším bodovým hodnocením, a to číslem 5. Stanice MOL nabízí tři tankovací stojany, z čehož jeden stojan slouží taktéž pouze pro nákladní automobily, a proto byla tato stanice ohodnocena číslem 4. Čerpací

stanice AVIA Lidečko disponuje třemi stojany, které stejně jako stojany na pobočce EuroOil, nedisponují hadicí pro nákladní vozidla.

7.3.1 Vyhodnocení benchmarkingu

Při konzultaci s pronajímatelem a dlouholetými zaměstnanci bylo předpokládáno, že největšími konkurenty pobočky EuroOil v Horním Lidči jsou čerpací stanice ORLEN ve Valašských Kloboukách a MOL ve Valašské Polance. Toto tvrzení se na základě benchmarkingu potvrdilo a vybraná pobočka EuroOil se umístila na 3. místě.

Stanice EuroOil v Horním Lidči nabízí oproti svým největším konkurentům přívětivé ceny, avšak doplňkový sortiment, doplňkové zboží a zákaznické výhody jsou pro vybranou čerpací stanici značným nedostatkem. Společnost by se měla na tyto faktory zaměřit. Dále by pro dosažení vyšší konkurenceschopnosti mohla pomoci modernizace a rozšíření tankovacích stojanů spolu se zkvalitněním zázemí uvnitř pobočky.

7.4 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4, PEST analýza slouží ke zkoumání makrookolí podniku, tedy ke zkoumání vnějších faktorů, které ovlivňují daný podnik. Konkrétně v této kapitole je rozebráno působení daných faktorů na čerpací stanici EuroOil v Horním Lidči. Jedná se o politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory.

7.4.1 Politicko-legislativní faktory

Politicko-legislativní faktory jsou chápány jako předpisy, normy a zákony, kterými se daná čerpací stanice musí řídit. Jedná se konkrétně o zákony spojené s prodejem pohonných hmot na území České republiky.

V oblasti regulaci pohonných hmot je chod čerpací stanice ovlivněn zejména následujícími předpisy:

- Zákon č. 311/2006 Sb., tedy Zákon o pohonných hmotách a čerpacích stanicích – tento zákon upravuje podmínky a požadavky spojené se složením, prodejem a výdejem pohonných hmot a dále ohledně registrace distributorů a evidence čerpacích paliv.
- Zákon č. 356/2003 Sb., tedy Zákon o chemických látkách a chemických přípravcích.

- Zákon č. 353/2003 Sb., Zákon o spotřebních daních – daňové povinnosti, které souvisejí s prodejem pohonných hmot spolu s jejich evidencí a odvodu spotřebních daní.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce – povinnosti zaměstnavatelů v oblasti bezpečnosti a zdraví při práci
- Zákon č. 183/2006 Sb., Stavební zákon – podmínky pro výstavbu a rekonstrukci staveb, včetně čerpacích stanic.
- Zákon č. 201/2012 Sb., Zákon o ochraně ovzduší – udává povinnosti provozovatele v oblasti ochrany ovzduší (Zákony pro lidi, 2025)

Dále mají provozovatelé čerpacích stanic povinnost se řídit technickými normami:

- ČSN 73 6060, norma pro čerpací stanice pohonných hmot – kritéria umístování čerpacích stanic a jejich hygienická, technická a technologická kritéria a změny pro stávající čerpací stanice.
- ČSN 65 0202, norma pro hořlavé kapaliny a stáčení výdejní čerpací stanice.
- ČSN 65 0201, norma pro hořlavé kapaliny a jejich prostory pro výrobu, skladování a manipulaci (Petrol, 2014).

Politické faktory jsou v České republice taktéž důležitým faktorem. Jedná se například o státní vlastnictví a intervenci. V roce 2024 dokončila akciová společnost ČEPRO, která je ve vlastnictví státu, akvizici čerpacích stanic RobinOil. Tento čin byl odůvodněn za účelem energetické bezpečnosti, rozšířením tržního podílu na trhu pohonných hmot a udržení konkurenceschopnosti státního podniku v odvětví pohonných hmot (Ministerstvo financí České republiky, 2024).

7.4.2 Ekonomické faktory

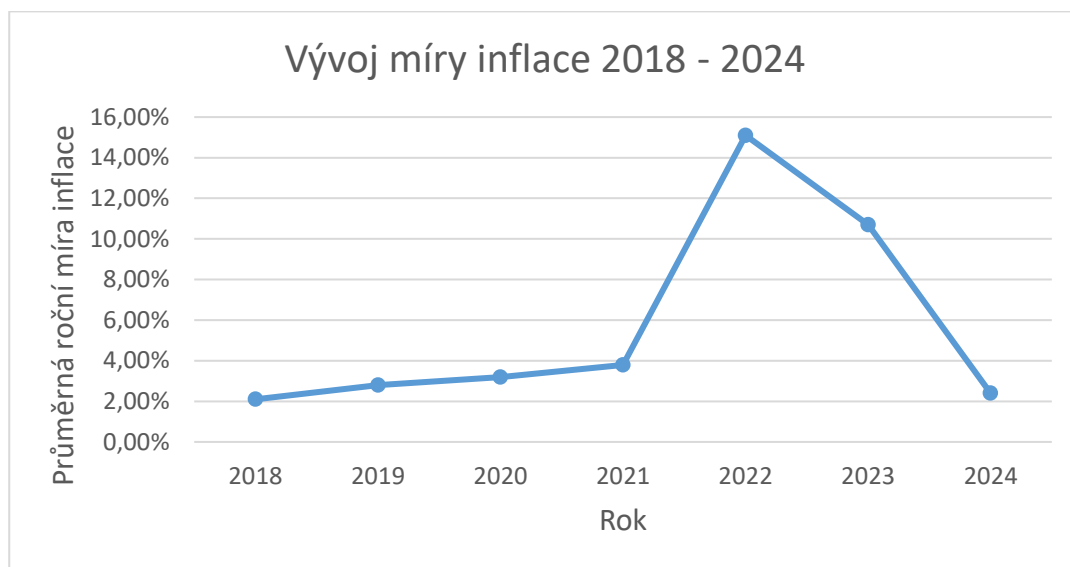
Mezi nejdůležitější ekonomické faktory lze zařadit vývoj HDP, míra inflace, směnný kurz CZK/EUR a CZK/USD a v neposlední řadě vývoj cen ropy. Dále zde můžeme zařadit i míru nezaměstnanosti a růst mezd obyvatelstva.

Vývoj HDP neboli vývoj hrubého domácího produktu v roce 2024 vzrostl o 1,1 %, tedy česká ekonomika se ze stagnujícího roku 2023 dostala do mírného růstu. Stagnace v roce 2023 byla především způsobená zaostalou investiční aktivitou. K ekonomickému růstu v roce 2024 přispěla ustálená míra inflace, která zapříčinila vyšší nárůst příjmů domácností

související s vyššími spotřebními výdaji. Předpokládá se, že v roce 2025 se HDP zvýší o 2,3 %, a to prostřednictvím vyšších investičních výdajů a nárůstu spotřeby v domácnostech. Růst spotřeby pohonných hmot lze přisoudit i růstu HDP, jelikož zvýšená ekonomická aktivita domácností přispívá k intenzivnějšímu využívání dopravy (Ministerstvo financí České republiky, 2025).

Míra inflace ovlivňuje kupní sílu spotřebitelů. V roce 2024 dosáhla průměrná výše inflace 2,4 % a v letošním roce, tedy roce 2025, by měla klesnout na 2,3 %. Meziroční míra inflace se v únoru 2025 vyšplhala na 2,7 %. Na zmírnění inflačních tlaků bude v roce 2025 působit restriktivní měnová politika spolu s poklesem cen ropy a posílením směnného kurzu eura vůči koruně. Avšak na zvyšování míry inflace bude tlačit růst mezd a oslabení koruny vůči dolaru spolu s růstem cen v sektoru služeb (Kurzy.cz, 2025; Ministerstvo financí České republiky, 2025).

Lze konstatovat, že ekonomická stabilita v České republice byla obnovena. Míra inflace v roce 2024 dosáhla za posledních 6 let nejnižší hodnoty. Nejvyšší nárůst inflace byl v roce 2022, kdy její hodnota vystřelila na 15,1 %. Tuto skutečnost lze přisuzovat pandemii COVID-19 a válce na Ukrajině (Kurzy.cz, 2025).



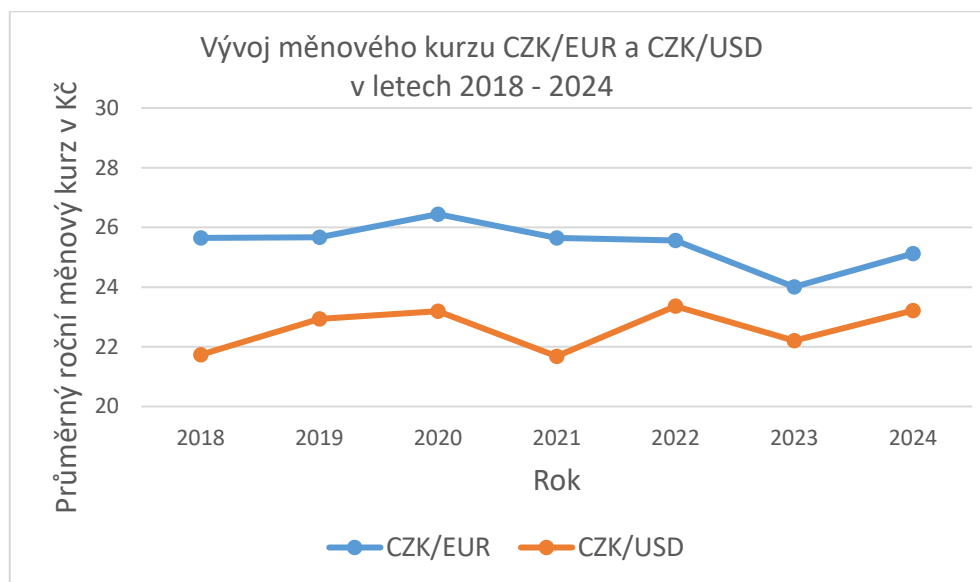
*Obrázek 12 - Vývoj inflace v letech 2018 - 2024
(vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu)*

Směnný kurz CZK/EUR spolu s kurzem CZK/USD má přímý dopad na ceny dovážených ropných produktů. Kurz CZK/EUR v roce 2024 byl téměř stabilní a průměrná

hodnota kurzu byla 25,119 Kč. V únoru 2025 je kurz CZK/EUR 25,076 Kč (Kurzy.cz, 2025).

S ropnými produkty se primárně obchoduje na světových trzích v amerických dolarech. Proto změny v kurzu CZK/USD ovlivňují výši nákladů na dovoz a poté i ceny u konečných poskytovatelů pohonných hmot. Na začátku roku 2024 dosáhl kurz CZK/USD hodnoty 22,664 Kč a na začátku roku 2025 se vyšplhal až na 24,303 Kč. Průměrný kurz CZK/USD je za rok 2024 23,208 Kč. V únoru 2025 dosáhl hodnot 24,082 Kč (Kurzy.cz, 2025).

Pokud koruna vůči těmto komoditám posiluje, přispívá to ke snížení dovozních nákladů ropy a ke snižování cen pohonných hmot na pobočkách čerpacích stanic. Avšak pokud koruna bude oslabovat, může to způsobit růst ceny paliv a tím může být ovlivněna i celková poptávka po pohonných hmotách.



Obrázek 13 - Vývoj měnového kurzu CZK/EUR a CZK/USD v letech 2018–2024 (vlastní zpracování dle Kurzy.cz)

Vývoj cen ropy Brent v letech 2018–2025 byl ovlivněn mnoha světovými událostmi. Například v roce 2020 v důsledku pandemie COVID-19 došlo k prudkému poklesu cen ropy zapříčiněné sníženou poptávkou po ropných produktech. Pro příklad: roku 2018 byla průměrná cena ropy Brent 71,668 USD za barel a v roce 2020 došlo k prudkému poklesu až na průměrnou cenu 43,382 USD/barel. Minimum bylo v dubnu 2020, a to průměrná cena ropy dosáhla hodnoty 19,655 USD/barel. V následujících letech začaly ceny ropy opět růst a v roce 2022 se v důsledku války na Ukrajině dostala průměrná hodnota ceny na 98,937 USD/barel. Avšak v roce 2024 se ceny ropy dostaly do poměrné stability a průměrná cena

za barel dosáhla hodnot 79,773 USD. V únoru 2025 byla zaznamenána průměrná cena ropy Brent za barel 74,854 USD (Kurzy.cz, 2025).

Do dalších faktorů, které ovlivňují cenu ropy, lze zařadit opatření Organizace zemí vyvážejících ropu, známá pod zkratkou OPEC. Členské státy, které v této organizaci působí, ovlivňují cenu ropy, a to prostřednictvím regulace těžby ropy a produkčních kvót.

Míru nezaměstnanosti lze zařadit jako další ekonomický faktor, který ovlivňuje vnější prostředí podniku. Podíl zaměstnaných vůči celé populaci v České republice v roce 2024 dosáhl 75 % ve věkové skupině 15-64 let. V roce 2024 se míra nezaměstnanosti snížila o 0,2 % oproti roku 2023 a dosahovala hodnot 2,7 %. V únoru roku 2025 se míra nezaměstnanosti zvýšila na 4,4 %. Toto zvýšení je dle odborníků přisuzováno sezónním výkyvům a lze předpokládat, že podíl nezaměstnaných bude v následujících měsících klesat (Český statistický úřad, 2024; Úřad práce, 2025).

Růst mezd je charakteristický zvyšováním průměrných platů a mezd. Průměrná mzda za rok 2024 byla 46 165 Kč a meziroční srovnání činilo zvýšení o 7,1 %, tedy o 3 044 Kč. Růst mezd přispívá k vyšší kupní síle zákazníků, což může mít dopad i na čerpací stanice. Avšak zvyšování mezd má i negativní dopad, a to vyšší provozní náklady související se zvyšováním mezd zaměstnanců a zdražení služeb (Český statistický úřad, 2025).

7.4.3 Sociokulturní faktory

V září 2024 měla Česká republika 10 897 237 obyvatel. Dle Českého statistického úřadu (2024) se tento celkový počet obyvatelstva snížil o 3,3 tisíce obyvatelstva. Česká republika zaznamenala přírůstek obyvatel zahraniční migrací, a to 15 tisíc. Avšak tento přírůstek převýšila ztráta obyvatel přirozenou měnou, která dosáhla 18,3 tisíce (Kurzy.cz, 2024).

V České republice dochází dlouhodobě k úbytku populace přirozenou cestou, a to potvrzují i data ze Statistického úřadu České republiky (2024). V České republice v roce 2024 zemřelo více obyvatel, než se narodilo, a to i přes výše zmíněné pozitivní migrační saldo. V roce 2024 bylo na území ČR narozeno 64,2 tisíc dětí. Počet zemřelých osob dosáhl 82,6 tisíc.

Počet obyvatel České republiky starších 65 let činil v roce 2023 celkem 2 237 322. Průměrný věk obyvatelstva České republiky k roku 2023 byl 42,8 let. Tento průměrný věk dosáhl v průběhu desetiletí nárůstu o 1,3 roku. Ve Zlínském kraji byl k roku 2023 průměrný

věk obyvatelstva 43,9 let a celkový počet obyvatel tohoto kraje byl 580 744 (Český statistický úřad, 2024).

Index ekonomické závislosti je ukazatelem, který porovnává neproduktivní obyvatelstvo mimo produktivní věk vůči ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu. Tento ukazatel dosáhl v České republice k roku 2023 hodnoty 71,9 a na území Zlínského kraje 73,6 (Český statistický úřad, 2024).

7.4.4 Technologické faktory

V dnešním světě se technologie neustále rozvíjejí, a proto je důležité i pro pobočku čerpací stanice držet krok s tímto tempem a nezaostávat za konkurencí. Jako trendy v oblasti technologických faktorů čerpacích stanic lze zařadit elektromobilitu, automatizaci služeb a provozu.

Elektromobilita se v posledních letech stává poměrně významným trendem, který má přímý vliv na technologický vývoj čerpacích stanic. V České republice bylo v září roku 2024 provozováno 31 713 elektrických vozidel. Tento počet se od začátku roku 2024 zvýšil o 9 262 vozidel. Za poslední dva roky se množství elektromobilů téměř zdvojnásobilo, jelikož v roce 2022 bylo evidováno na území České republiky 14 195 elektromobilů. Z těchto čísel lze konstatovat, že v České republice panuje trend zvýšeného zájmu o elektromobily, což zvyšuje i budoucí potřebu pro pobočku čerpací stanice ohledně rozšíření své dobíjecí infrastruktury (Čistá doprava, 2025).

Na základě popisu pobočky v kapitole 5.2 lze odvodit, že stanice EuroOil v Horním Lidči nedisponuje rozšířenou nabídkou v rámci automatizace služeb a provozu, což se může v budoucnu jevit jako značný nedostatek v oblasti technologických faktorů. Pro zvýšení své konkurenceschopnosti lze uvažovat například o zavedení samoobslužných výdejních stojanů, které šetří čas a snižují náklady na personál. Používané stojany dané čerpací stanice jsou sice přehledné a jednoduché, avšak bylo by vhodné rozšířit tuto službu a následovat tak trendy v oblasti automatizace produktů a služeb. Moderní technologie napomáhají daným pobočkám ve zvýšené efektivitě a k optimalizaci nákladů.

Pobočka ke své činnosti nadále nevyužívá ani marketingové nástroje prostřednictvím sociálních sítí. Právě sociální sítě jsou v nynější době velice využívaným instrumentem pro komunikaci mezi zákazníkem a danou pobočkou. Daná pobočka by na svých sociálních sítích mohla implementovat akční nabídky a propagovat své působení prostřednictvím internetové komunikace.

7.4.5 Vyhodnocení PEST analýzy

Politické faktory jsou pro danou čerpací stanici velmi důležité. Jelikož se pobočka nachází na území České republiky, musí se řídit českými předpisy, zákony a normami, které upravují právě provozování čerpacích stanic. Po zhodnocení politicko-legislativních faktorů vyplývá, že právě tyto předpisy ovlivňují každodenní chod čerpací stanice a daná pobočka musí být schopná na změny v této oblasti reagovat.

Prostřednictvím analýzy ekonomických faktorů bylo zjištěno, že zvýšením HDP o 1,1 % v roce 2024 může přispět k vyšší poptávce pohonných hmot. Vyšší HDP napomáhá ke zvýšení spotřeby v domácnostech, což může zapříčinit vyšší využívání dopravy. Důsledkem ustálené míry inflace je zvýšená kupní síla spotřebitelů, která může být pro danou čerpací stanici značnou výhodou. Ačkoli výše zmíněné faktory jsou přínosem pro čerpací stanici, směnný kurz a ceny ropy ovlivňují negativně náklady na dovoz ropy. Oslabení CZK/USD vede ke zdražení pohonných hmot, a tím pádem i k možnému snížení poptávky. Nárůst nezaměstnanosti může ovlivnit poptávku po pohonných hmotách, ale dle odborníků se očekává, že tato míra bude mít v následujících měsících klesající charakter, což může být pro pobočku přínosem.

Ohledně sociokulturních faktorů, pobočka bude muset reagovat na demografické změny. Příliv migrace ovlivňuje spotřebitelské chování v oblasti čerpacích stanic. Tato skutečnost může být pro pobočku přínosem, pokud se migranti budou více zaměřovat na automobilovou dopravu. Stárnutí obyvatelstva je dlouhodobým trendem České republiky, který přispívá ke snížené mobilitě a vyšším nákladům na zdravotní péči pro starší obyvatelstvo. Je důležité vnímat tyto změny a přizpůsobit své působení v oblasti doplňkových služeb pro zvýšení pohodlí tohoto segmentu obyvatelstva.

Vzhledem k neustále se zvyšujícímu počtu elektromobilů je pro pobočku čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči důležité přizpůsobit svou nabídku i pro tento typ zákazníků. Prostřednictvím PEST analýzy bylo dále zjištěno, že nedostatečné využití automatizace služeb přispívá k negativnímu dopadu na spotřebitele. Vzhledem k neustálému rozvíjení technologických faktorů je klíčové implementovat právě tyto faktory do vlastního působení, obstát v konkurenčním prostředí a zároveň zvýšit komfort pro zákazníky. Dalším aspektem je nevyužívání marketingových aktivit na sociálních platformách, které by napomohly ke zvýšení podvědomí zákazníků o pobočce a k udržení svých stávajících spotřebitelů.

7.5 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, pomocí kterého podnik získává ucelený přehled o aktuálním stavu organizace a identifikuje klíčové oblasti důležité pro tvorbu strategických doporučení. SWOT analýza byla zhotovena prostřednictvím dat a výsledků z předcházejících analýz. Pro zpracování SW analýzy, tedy analýzy vnitřního prostředí, byly použity především výsledky z Porterova modelu pěti sil, VRIO analýzy a benchmarkingu. OT analýza se zaměřuje na vnější prostředí a vychází z PEST analýzy. Dalším posuzovaným aspektem při zpracovávání SWOT analýzy byl rozhovor s pronajímatelem dané čerpací stanice.

Tabulka 8 - SWOT analýza pobočky EuroOil Horní Lideč (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
Loajální personál s osobním přístupem	Absence teplého občerstvení
Značka EuroOil	Slabá propagace
Lokalita	Nedostačující vnitřní prostor pro zákaznický komfort
Jednoduchá struktura zaměstnanců	Absence mycí linky
Přehledná provozovna	Nízké investice do inovací
Parkovací místa	Nedostatek tankovacích stojanů
Nabídka propan-butanových lahví	Nevyužívání marketingových akcí zaměřených na doplňkový sortiment
PŘÍLEŽITOSTI (O)	HROZBY (T)
Podpora elektromobility	Závislost na jediném dodavateli
Rostoucí poptávka po rychlém občerstvení na cestách	Konkurence
Digitalizace – moderní platební metody	Kolísání cen pohonných hmot
Přítomnost lokálních podniků s potenciálem k budoucí spolupráci	Vliv inflace
	Trend alternativní dopravy

7.5.1 Silné stránky

Jako silnou stránku dané pobočky EuroOil v Horním Lidči lze zařadit dlouholetý loajální personál. Pronájemce pobočky si udržuje s těmito zaměstnanci přátelský vztah a snaží se jim přizpůsobovat podmínky pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Tento stálý personál taktéž udržuje dobré vztahy se zákazníky, především s obyvateli bydlící poblíž čerpací stanice.

Využívání značky EuroOil posiluje důvěru u zákazníků, jelikož lze tuto značku charakterizovat jako tradiční značku se silným postavením na trhu. Patřit pod tak stabilní společnost nese se sebou řadu výhod, například užitečné know-how a dobrou znalost svého trhu. Stanice si je toho vědoma a čerpá tak výhody z centrálního řízení a marketingové podpory značky, což přináší silné zázemí a jistotu.

Lokalita pobočky je umístěna na hlavním tahu silnice ve směru na slovenskou hranici. Tato lokalita je vhodná nejen pro místní obyvatele, ale taktéž i pro tranzitní dopravu a přeshraniční cestující. Díky tomu je stanice dobře dostupná a může primárně těžit ze zvýšeného provozu v letních měsících a o svátcích. Mít pobočku poblíž státní hranice taktéž zvyšuje frekvenci zahraničních zákazníků.

Jednoduchá struktura zaměstnanců přispívá ke flexibilnějšímu plánování směn, eliminaci složité hierarchie a především k rychlé komunikaci. Malý počet zaměstnanců, přesněji řečeno 3 zaměstnanci, zajišťují pružnou reakci na aktuální potřeby a usnadňují organizaci pracovních směn.

Stanice je čistá, přehledná a dobře organizovaná. V prostoru pobočky se lze snadno orientovat a je tak zajištěna plynulost provozu. Přehlednost, organizovanost a čistota stanice přispívají k pozitivnímu vnímání celého zařízení.

U čerpací stanice je dostatek parkovacích míst, které umožňují využití doplňkových služeb a zboží bez zdržení ostatních zákazníků. To přispívá ke zvýšenému komfortu zákazníků, zejména při delších trasách a k relaxaci.

Nabídka propan-butanových lahví rozšiřuje funkčnost stanice a taktéž zvyšuje její atraktivitu pro domácnosti, popřípadě i drobné podnikatele v okolí. Tuto službu nenabízejí všichni konkurenti, což přináší dané pobočce určitou konkurenční výhodu.

7.5.2 Slabé stránky

V současnosti stanice nabízí pouze základní formu občerstvení, a to ve formě balených potravin či kávového automatu. Při porovnání s konkurencí, zejména s čerpací stanicí

ORLEN, je vybraná pobočka vnímána negativně z pohledu nabízeného občerstvení, což nepřispívá k lepšímu podvědomí u svých zákazníků. Především dálkoví řidiči nebo rodiny cestující s dětmi preferují možnost teplého občerstvení. Absence teplého občerstvení snižuje atraktivitu dané stanice a zákazníci mohou preferovat jiné pobočky s tímto vybavením.

Zatímco venkovní prostředí pobočky je vybaveno lavičkami, uvnitř stanice chybí prostor pro odpočinek či prostor pro dobití svého mobilního zařízení. Tato slabá stránka může představovat překážku pro zákazníky na delších trasách. Zřízení menšího posezení uvnitř by mohlo zvýšit jejich pohodlí a frekvenci návštěv.

Pobočka v současné době nevyužívá žádné propagační nástroje, které by mohly zvýšit podvědomí zákazníků o dané stanici. Jedná se zejména o absenci marketingových kanálů, letáků či reklamních stojanů odkazujících na danou čerpací stanici. Ve srovnání s konkurencí se tím ochuzuje o cenný marketingový tah.

Stanice EuroOil v Horním Lidči nedisponuje mycí linkou. Tato služba může být brána pro řadu návštěvníků jako běžná součást výbavy doplňkového vybavení, a proto je její absence vnímána jako slabina oproti jiným čerpacím stanicím.

V dnešním světě automatizace a technologických trendů je důležité investovat do inovací a držet tak krok s neustále se vyvíjejícími technologiemi. Stanice ale neinvestuje dostatečně do moderních technologií, což snižuje atraktivitu pro zákazníky. Dále by zmíněné technologie mohly přinést úspory z provozu.

Nedostatek tankovacích stojanů vede k dlouhému čekání, hlavně v časovém rozmezí dopravních špiček. Stanice disponuje pouze dvěma stojany a případné rozšíření tohoto segmentu by způsobilo efektivnější využití.

Ačkoli tržby za suché zboží dosáhly pouze 9 % z celkových tržeb, pro pronajímatele pobočky je důležité se zaměřit zejména na sektor marketingových akcí na doplňkový sortiment, jelikož na tomto sortimentu si stanovuje vyšší marži. Stanice v nynější době nevyužívá možnost krátkodobých akcí či soutěží zaměřených na doplňkový sortiment na rozdíl od své konkurence. Z tohoto důvodu je tento aspekt zařazen do slabých stránek, jelikož dané marketingové akce mohou přilákat nové zákazníky nebo zvýšit loajalitu u stávajících.

7.5.3 Příležitosti

Jak již bylo zmíněno v kapitole 7.4.4, Česká republika zaznamenává nárůst zájmu o elektromobily. Tento segment může v budoucnu vytvořit nové nároky na infrastrukturu. Zavedení alespoň jednoho dobíjecího místa pro tento typ automobilů, může přispět k přiblížení se novému typu zákazníků a tím i k získání konkurenční výhody.

Dle Forbes (2025) je trh s rychlým občerstvením na vzestupu a v České republice tvoří až 15 % trhu gastronomických subjektů. Z toho vyplývá, že zákazníci čím dál více hledají možnost rychlého občerstvení. U čerpacích stanic lze tento segment být využitý u běžných řidičů, turistů ale i u profesionálních a dálkových řidičů. Pokud by čerpací stanice rozšířila svou nabídku o tento sortiment, ať už se jedná o teplé pokrmy nebo tradiční lokální potraviny, lze konstatovat, že zákazníci tuto možnost ocení, což povede ke zvýšení tržeb a s tím související zvýšenou frekvencí návštěv.

V současné době je neustále se rozvíjející trh digitalizace, který lze implementovat i do nabídky čerpacích stanic. Tuto digitalizaci mohou zákazníci ocenit a zároveň to může přinést snížení provozních nákladů čerpací stanice. Jedná se například o bezkontaktní platby přes QR kód u stojanu nebo samoobslužné platební terminály.

Prostřednictvím spolupráce s lokálními podniky a rozšířením nabídky o jejich produkty se stanice stane atraktivnější pro místní obyvatele i turisty, kteří vyhledávají autentické místní zboží. Jedná se například o rozšíření nabídky o místní pečivo, mléčné výrobky či suvenýry. Zákazníci tak dokážou lépe vnímat lokální charakter sortimentu.

7.5.4 Hrozby

Čerpací stanice je plně závislá na svém dodavateli pohonných hmot, což omezuje její vyjednávací pozici. Pokud dodavatel bude mít výpadek nebo nastane změna cenové politiky či zhoršení kvality paliv, provozovatel dané stanice nemá možnost reagovat na tyto změny a zavést proti nim opatření.

Konkurence v okolí čerpací stanice byla rozebrána v kapitole 7.1.1, avšak dále je důležité zmínit, že tyto existující konkurenční stanice stále mohou hledat způsoby přilákání si nových zákazníků za pomoci určité konkurenční výhody. V blízkosti dané stanice se nachází poměrně vysoký počet konkurentů, kteří disponují modernějším zázemím či rozšířenějším sortimentem. Nová potenciální konkurence se v důsledků silných opatření a vysokých cenových nákladů nepředpokládá, ale nelze ani tuto skutečnost vyloučit.

Ceny ropy jsou ovlivněny řadou aspektů, ať už se jedná o geopolitickou situaci, směnný kurz či rozhodnutí organizace OPEC. Pokud je trh s pohonnými hmotami nestabilní, negativně to ovlivňuje poptávku i nákupní chování zákazníků.

Vysoká inflace negativně ovlivňuje kupní chování spotřebitelů. Tito spotřebitelé začnou své výdaje značně omezovat, včetně svých výdajů na cestování. Dalším důsledkem inflace je hledání levnějších alternativ surovin. Tuto skutečnost lze taktéž považovat za hrozbu, neboť z důvodu vyšší marže jsou na čerpací stanici ceny zboží výrazně vyšší než v konkurenčních obchodech v okolí. Pokud nastane nepříznivá ekonomická situace, vybraná stanice by na to měla reagovat prostřednictvím akčních nabídek či slevových akcí, aby si i v této době udržela zákazníky.

S postupným rozvojem elektromobility a rostoucím využíváním hromadné dopravy či jiných dopravních alternativ může dojít ke snížení objemu tankovaných pohonných hmot. Pokud bude tento trend i nadále pokračovat, v dlouhodobém horizontu to může mít silný negativní dopad na čerpací stanice a jejich tržby. Pobočka by měla sledovat aktuální trendy a rozšířit svou nabídku o dobíjecí stanice nebo se zaměřit na pohodlnější zázemí pro turisty využívající alternativní způsoby dopravy.

7.5.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

Na základě provedené SWOT analýzy lze identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost dané čerpací stanice. Pobočka EuroOil v Horním Lidči vykazuje několik silných, ale i řadu slabých stránek, které předurčují chod stanice. Mezi silné stránky lze zařadit loajální personál, využití silné značky EuroOil a lokalita stanice poblíž státní hranice. Tyto faktory jsou klíčové pro pozitivní vnímání stanice a je možné na nich stavět pevný základ pro budoucí rozvoj.

Proti silným stránkám stojí i skupina slabých stránek, ve kterých pobočka zaostává, a tím snižuje svou atraktivitu pro zákazníky ve srovnání s konkurencí. Mezi tyto slabé stránky patří zejména absence teplého občerstvení a nedostatečné vnitřní vybavení sloužící pro zvýšení komfortu zákazníků. Chybějící mycí linka, nedostatečné inovace a nevyužívání sociálních sítí pro marketingovou komunikaci jsou další aspekty, které negativně ovlivňují stanici. Taktéž i nedostatek tankovacích stojanů může být vnímán zákazníky jako značný nedostatek, jelikož v dopravní špičce to způsobuje zdržení, což přispívá ke ztrátě zákazníků.

Jako příležitosti, které pobočka může využít, lze zařadit rostoucí trend elektromobility a zvyšující se poptávka spotřebitelů po rychlém občerstvení. Pokud pobočka zavede inovace

související s elektromobilitou, získá tak náskok před konkurencí. Další příležitostí je neustále rostoucí stupeň digitalizace a možná spolupráce s místními dodavateli. Sledování těchto trendů a následná implementace by mohla přinést pobočce značnou konkurenční výhodu.

Mezi nejzávažnější hrozby lze zařadit silná závislost na jediném dodavateli pohonných hmot spolu se silnou konkurencí v blízkosti čerpací stanice. Další hrozby, které mohou vést ke snižování prodeje pohonných hmot jsou nestabilní cenové hladiny paliv, vysoká míra inflace a v poslední řadě možný vzestup alternativních forem dopravy.

Na základě provedené SWOT analýzy může pobočka pomocí svých silných stránek, zejména loajálnímu personálu a výhodné lokality, aktivně reagovat na zvyšující se poptávku po rychlém občerstvení a využít této příležitosti. Dále lze identifikovat i prostor k odstranění slabé stránky nedostatečné propagace. Tento faktor může stanice odstraňovat pomocí dostupných příležitostí, například prostřednictvím marketingových nástrojů nebo spolupráci s lokálními podniky. Ze zjištěných faktorů SWOT analýzy vyplývá, že největší potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti pobočky spočívá v aktivním využití současných příležitostí, které zároveň zmírní identifikované slabé stránky.

8 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice EuroOil, která se nachází v Horním Lidči. Úvodní část praktické části popisuje základní charakteristiku společnosti EuroOil, která spadá pod akciovou společnost ČEPRO. Postupně je představena samotná pobočka v Horním Lidči, její organizační struktura a nabízené produkty a služby. Součástí této kapitoly je i zhodnocení ekonomické situace.

Následující kapitola se zabývá popisem současné situace v odvětví a primárně identifikací hlavních konkurentů, kteří se nachází v geografické blízkosti cca 10 km od vybrané stanice. Konkrétně se jedná o pobočku ORLEN ve Valašských Kloboukách, AVIA v Lidečku a MOL ve Valašské Polance. Každý z uvedených konkurentů byl blíže charakterizován z pohledu nabízených služeb, vybavenosti a zákaznické atraktivity. Analýza konkurentů poukázala na skutečnost, že pobočka čelí přímé konkurenci v blízkém okolí.

Na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil byly zhodnoceny klíčové faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost dané stanice. Závěry analýzy ukazují, že pobočka čelí vysoké hrozbě vyjednávací pozice dodavatelů a taktéž vysoké hrozbě současné konkurence. Zákazníci dané pobočky jsou taktéž určitou hrozbou pro pobočku, jelikož jsou vysoce cenově citliví. Na nejnižších příčkách byly stanoveny v současné době hrozby substitutů a potencionálních konkurentů, avšak nelze je zcela vyloučit.

Dále byla provedena VRIO analýza, která se zabývá hodnocením vnitřních zdrojů a schopností vybrané pobočky. Po provedení analýzy lze konstatovat, že mezi klíčové výhody patří loajální a stabilní personál a silná značka EuroOil. Naopak slabé hodnocení získaly fyzické a technologické zdroje, zejména kvůli chybějícím inovacím a zastaralé infrastruktuře.

Cílem benchmarkingu bylo vzájemné porovnání pobočky s jejími konkurenty ve vybraných oblastech. Výsledky poukázaly na to, že stanice zaostává zejména v oblasti doplňkových služeb a sortimentu, kvality zázemí, věrnostních programů a celkové vybavenosti. Silnou stránkou pobočky je dostupnost parkování a stabilní loajální personál. Na základě provedené analýzy byla vybraná čerpací stanice umístěna na 3. místě.

Prostřednictvím PEST analýzy byly vyhodnoceny vnější faktory, které působí na chod a vývoj čerpací stanice. V oblasti politicko-legislativní se jedná zejména o právní regulace a podmínky vycházející z provozování čerpacích stanic. Ekonomickou situaci zahrnuje inflace, vývoj cen ropy, směnný kurz apod. Sociokulturní oblast je charakteristická stárnutím

obyvatelstva a přílivem migrace. Technologické faktory spočívají v nových trendech, a to zejména v digitalizaci a elektromobilitě.

Na základě provedených analýz byla provedena souhrnná SWOT analýza. Silnými stránkami stanice jsou personální stabilita, výhodná lokalita a síla značky. Slabé stránky zahrnují absenci teplého občerstvení, slabou propagaci a nízkou úroveň digitalizace a modernizace. Do příležitostí lze zařadit rostoucí zájem o rychlé občerstvení, elektromobilita a přítomnost lokálních podniků a možná spolupráce s nimi. Hrozby vycházejí zejména z konkurenčního tlaku, závislosti na dodavateli a volatility cen paliv.

9 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉ ČERPACÍ STANICE

Na základě provedených analýz byly identifikovány oblasti, ve kterých má vybraná stanice prostor pro zlepšení. Obsahem této kapitoly jsou konkrétní návrhy a doporučení, jejíž cílem je zvýšení konkurenceschopnosti vybrané stanice vůči jejím přímým konkurentům. Návrhy dle provedených analýz spočívají ve zlepšení zákaznického komfortu, rozšíření nabídky služeb, zavedení moderních technologií a marketingových nástrojů. První dvě doporučení jsou považována dle autorky za nejzásadnější a z toho důvodu je těmto návrhům věnováno nejvíce prostoru.

9.1 Zavedení nabídky teplého občerstvení

Jako jedna z hlavních slabých stránek čerpací stanice, která byla identifikována taktéž v Porterově modelu, VRIO analýze, benchmarkingu a SWOT analýze, je absence teplého občerstvení. Stanice EuroOil v současné době nabízí pouze balené potraviny a automat na kávovar, což ji dostává do konkurenční nevýhody oproti své konkurenci. Rozšíření sortimentu o teplé pokrmy například ve formě hot-dogu, vede ke zvýšené atraktivitě pobočky, primárně pro dálkové řidiče, rodiny na cestách a turisty. Prostřednictvím této skutečnosti si pobočka může stanovit na daném sortimentu vyšší marži a zvýšit tak průměrnou hodnotu nákupu na zákazníka.

Zavedení nabídky hot-dogů se sebou nese určité vstupní investice do vybavení. Na přípravu hot-dogu je potřebné disponovat ohříváčem na párky, kontaktním grilem na opečení rohlíků, chladicí skříní pro skladování potravin a taktéž dalším drobným vybavením. Tabulka č. 9 zobrazuje celkové náklady na vybavení teplého občerstvení ve vybrané čerpací stanici. Je nutné uvést, že stanovené ceny jsou orientační a mohou se lišit na základě dodavatele a aktuálních nabídek.

Tabulka 9 - Náklady na zavedení teplého občerstvení ve vybrané čerpací stanici (vlastní zpracování)

Položka	Cena s DPH (v Kč)	Podrobný popis
Opékač párků	4 199	Royal Catering RCHG-7T – 7 válců

Kontaktní gril na opečení rohlíků	5 299	RCPKG-2200-M
Chladicí vitrína	13 990	10 SNAIGE CD35DM-S302SD
Samotný pult pro přípravu hot-dogu	4 599	RCWT-120X60-3L-E
Drobné vybavení	1 000	Papírové sáčky na hot-dogy, kleště, ubrousky, obaly, rukavice
Celkem	29 087	

Jedná se o investici s relativně nízkými náklady, která podpoří loajalitu zákazníků a zvýší výnosnost dané stanice. Toto doporučení směřuje ke zvýšení tržeb a k budování pozitivního vnímání stanice jako místa pro odpočinek na cestách.

Pokud by prodejní cena hot-dogu byla cca 40 Kč, přičemž odhadovaná marže by představovala 15 Kč na kus, tak by denní prodej 25 hot-dogů přinesl hrubý zisk 375 Kč. Měsíční přínos tohoto opatření by byl přibližně 11 250 Kč a investice na zřízení tohoto opatření by se vrátila přibližně za 2-3 měsíce. I při této nižší marži a množstvím prodeje je daný návrh ekonomicky smysluplný.

9.2 Zřízení vnitřního posezení pro odpočinek

Jako podstatný prvek, který dané stanici chybí, je vnitřní posezení pro odpočinek. Tento faktor byl popsán v kapitole o benchmarkingu, tedy v kapitole 7.3 a ve SWOT analýze. Přestože se ve venkovních prostorech nacházejí lavičky, nepříznivé počasí nebo zimní období zvyšuje poptávku po vnitřním posezení. Zřízením interiérového koutku pro relaxaci přispěje ke zvýšenému pohodlí zákazníků a podpoří zájem o doplňkový sortiment.

Daný prostor vyhrazený pro toto zázemí může být umístěn na pravé straně pobočky u prosklené stěny. Jedná se o zavedení malého posezení, například pult s židlemi. Pro zvýšení pohodlí zákazníků je přívětivé také zavést možnost dobití svého mobilního zařízení. Následující Tabulka č. 10 zobrazuje náklady spojené se zavedením vnitřního posezení uvnitř čerpací stanice.

Tabulka 10 - Náklady na zavedení vnitřního posezení ve vybrané stanici (vlastní zpracování)

Položka	Cena s DPH v Kč	Podrobný popis
Barový set	3 335	VASAGLE – pult s židlemi
Zásuvka s USB modulem	1 207	Výklopná zásuvka 2x230V a 2xUSB A/C
Dekorace	800	Rostlina, info tabulka
Celkem	5 342	

Zřízení vnitřního prostředí nepředstavuje vysokou investici, ale přináší významný přínos v oblasti kvality služeb a vnímání pobočky. Prostor se dá taktéž využít pro konzumaci občerstvení z návrhu v kapitole 9.1, čímž se zvýší i funkčnost stanice.

9.3 Využívání krátkodobých marketingových akcí na doplňkový sortiment

Doplňkový sortiment, tzv. „suché zboží“, představuje skrze svou vysokou marži významný zdroj příjmu dané čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči. Avšak tržby z této oblasti u vybrané stanice představují pouze 9 % z celkových tržeb, což naznačuje jejich dosud nevyužitý obchodní potenciál. Dle konzultace s pronajímatelem vybrané stanice by bylo žádoucí zvýšit podíl tržeb na suchém zboží alespoň na 12-15 % z celkových tržeb. Tento podíl lze považovat za realistický a to i bez výraznějších investic, například prostřednictvím zavedením nabídky teplého občerstvení, marketingových akcí či vytvořením kvalitního zázemí pro zákazníky, které motivuje k opětovnému nákupu. Kromě toho může být dalším důvodem nízkých tržeb suchého zboží chybějící marketingová podpora, která by mohla napomoci ke zvýšení objemu prodeje a zákaznické angažovanosti.

Na rozdíl od svých konkurentů, kteří využívají akční nabídky a věrnostní programy, tato pobočka v současnosti nepoužívá žádné systematické formy podpory doplňkového sortimentu. Jejich zavedení může vést k okamžitému nárustu prodeje a zvýšení podvědomí o doplňkovém sortimentu.

Určitou formou doporučených opatření může být zavedení akčních nabídek na doplňkový sortiment typu 2+1 zdarma. Tuto akci lze využívat na nealkoholické nápoje,

cukrovinky nebo oplatky. Další variantou daného doporučení je kombinace nabízených produktů za zvýhodněnou cenu, například „káva + sušenka za akční cenu“. Cílem takového opatření je získání pozornosti zákazníků a zvýšení tržeb. Implementace daných opatření zahrnuje výběr akčního zboží, stanovení výše slevy, vizuální podpora formou cedulek pro informovanost zákazníků a v neposlední řadě vyhodnocení účinnosti dané marketingové akce. Tato činnost nevyžaduje velké výdaje, avšak je potřeba vymezení času pro implementaci a přidělení úkolu zaměstnanci v rámci jeho pracovní doby. Opatření lze snadno realizovat a flexibilně upravovat dle ročního období i dostupných zásob.

9.4 Zavedení jednoduchého věrnostního programu

Daná pobočka nedisponuje věrnostním programem, což lze identifikovat prostřednictvím provedené Porterovy analýzy, benchmarkingu, VRIO analýzy a SWOT analýzy jako možnou hrozbu pro budoucí působení stanice. Zavedení jednoduchého věrnostního programu vede ke zvýšené motivaci zákazníků a k jejich opakovanému nákupu.

Doporučeným řešením je zavedení jednoduchých papírových věrnostních kartiček, které umožní zákazníkovi sbírat body nebo razítka za nákupy zboží. Po nasbírání určitého počtu bodů, zákazník získá odměnu, dárek nebo slevu. Kartička může mít podobu vizitky, může obsahovat logo stanice a prázdná pole pro potvrzení nákupu. Toto potvrzení lze provést prostřednictvím razítka či podpisu obsluhy. Výhodou tohoto doporučení je jeho nízká nákladovost. Tisk 500 ks kartiček vyjde přibližně na 500 Kč a razítko lze pořídit za cenu do 500 Kč. Celkové náklady na zavedení tedy nepřesáhnou 1000 Kč a efekt opakovaného nákupu a zvýšení tržeb tyto náklady výrazně převyšuje.

Je důležité, aby personál tyto kartičky svým zákazníkům nabízel a zdůrazňoval jejich odměny. Tuto implementaci lze spojit i s marketingovými akcemi zmíněných v kapitole 9.3, o zavedení krátkodobých marketingových akcí. Zavedení tohoto návrhu zvýší loajalitu zákazníků a frekvenci jejich nákupů.

9.5 Propagace pobočky

V dnešním době hraje online prostředí zásadní roli v komunikaci se zákazníky. Většina poboček spoléhá na centrální marketing značky, avšak samostatné pobočky mohou zvýšit svůj dosah prostřednictvím vlastních sociálních sítí. Jednou z platforem může být zavedení vlastního instagramového profilu. Tento profil umožňuje prezentovat vizuálně atraktivní obsah a budovat dlouhodobý vztah se zákazníky.

Tato implementace je velice nízkonákladová, avšak lze ji považovat za velice účinnou formu propagace, a to zejména u mladší a střední generace. Na instagramový profil lze přidávat nabídku sortimentu a novinek, propagaci věrnostních programů, viz. kapitola 9.4, nebo sdílení momentek ze života stanice. Zákazníci tak zároveň získají rychlé informace o případných změnách provozní doby a upozornění na aktuální akce.

V kombinaci s ostatními navrženými opatřeními, může instagramový profil přispět k budování značky pobočky a spokojenosti a loajalitě svých zákazníků.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenceschopnosti vybrané čerpací stanice EuroOil v Horním Lidči. Cílem bylo prostřednictvím vybraných analytických nástrojů zhodnotit konkurenceschopnost vybrané čerpací stanice a navrhnout určitá doporučení vedoucí k získání konkurenční výhody a ke zvýšení tržní pozice.

Teoretická část se zaměřovala na poznatky ohledně konkurence, konkurenceschopnosti a nástrojů situačních analýz. Blíže byla popsána problematika dělení konkurence a identifikace konkurence. Taktéž byly popsány konkurenční strategie, které mohou podniky pro svou činnost využívat a konkurenční výhoda, která je klíčová pro úspěch organizace. Dále byly vysvětleny jednotlivé přístupy sloužící k hodnocení podniku prostřednictvím Porterovy analýzy, VRIO analýzy, benchmarkingu, PEST a SWOT analýzy. Tyto jednotlivé nástroje sloužily jako východisko pro situační analýzu dané čerpací stanice.

Praktická část začíná představením společnosti EuroOil a dále je blíže popsána konkrétní pobočka čerpací stanice v Horním Lidči, včetně její organizační struktury a ekonomické situace. Následně byla zhodnocena situace v odvětví a charakteristika konkurenčních čerpacích stanic na základě jejich geografické blízkosti 10 km.

Na základě představení poboček byla provedena situační analýza vybrané stanice. Porterův model odhalil výraznou vyjednávací sílu dodavatelů spolu s vysokým tlakem konkurenčních subjektů. VRIO analýza poukázala, že hlavní konkurenční výhodou vybrané stanice je loajalita zaměstnanců a využití silné značky. Z pohledu benchmarkingu stanice zaostává zejména v oblasti doplňkového sortimentu a služeb, kvalitě zázemí a zákaznických výhod. Naopak se vyznačuje výhodnou lokalitou a stabilním personálem. PEST analýza upozornila na vnější faktory, které danou stanicí ovlivňují. Za pomoci těchto analýz byla sestavena SWOT analýza, která shrnula silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě těchto analýz byla navržena doporučení, která jsou pro pobočku realizovatelná a přiměřená provozním možnostem.

V závěru lze konstatovat, že stanice nabízí stabilní provozní zázemí spolu s dobrými vztahy se zaměstnanci a výhodnou polohou. Avšak pro zvýšení své konkurenceschopnosti musí udržet krok s konkurencí a reagovat na měnící se potřeby trhu. Taktéž je nutné pracovat na modernizaci služeb a aktivním marketingu. Doporučení, která práce nabízí, lze implementovat samostatně nebo ve vzájemné kombinaci podle priorit a možností daného pronajímatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. Brno: BizBooks. ISBN 9788026508533.

BARTES, František, 2022. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3504-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a SLUNČÍK, Peter, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074002243.

FLÍDR, Jiří, 2023. *Propojení výroby a informačních systémů v praxi*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2459-6.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027124992.

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a SOUČEK, Ivan, 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027104345.

HŘEBÍK, František, 2024. *Ekonomie: stručně a přehledně*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-922-5.

HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří, 2021. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Finanční řízení. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3041-2.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027105595.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027101467

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver, [2021]. *Principles of marketing*. 18e, global edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1-292-34113-2.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane a CHERNEV, Alexander, [2022]. *Marketing management*. Sixteenth edition, global edition. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-1-292-40481-3.

MACÁKOVÁ, Libuše; RUSMICHOVÁ, Lada; SOUKUP, Jindřich a SOUKUPOVÁ, Jana. *Manažerská ekonomie*. 3. vyd. Slaný: Melandrium, 2022. ISBN 978-80-87990-28-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 9788072612512.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 8024712776.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074521171.

PRIDE, William M. a FERRELL, O. C., 2020. *Marketing*. 2020 edition. Australia: Cengage. ISBN 978-0-357-03379-1.

STRÍTESKÝ, Václav, 2023. *Marketing management*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-897-9. SUCHÁNEK, Petr, 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2182-3.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2014. *Základy ekonomie a drobného podnikání: systematický přehled základní ekonomické problematiky*. Vyd. 3., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 9788074353581.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení*. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 9788024746425.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr, 2012. *Podniková ekonomika*. Finanční řízení. Praha: Grada. ISBN 9788024743721.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027117017.

Elektronické zdroje:

ALZA, 2025. *Snaige CD35DM-S3002CD*. Online. Alza. Dostupné z: <https://www.alza.cz/snaige-cd35dm-s3002cd-d6448535.htm>. [cit. 2025-04-20].

ARDEA, 2025. *Design Light – Výklopná zásuvka box, 2× 230 V a 2× USB AC nabíječka, s 3m kabelem, černá*. Online. Ardea. Dostupné z: <https://www.ardea-cz.cz/design-light-vyklopna-zasuvka-box-2x-230v-a-2x-usb-ac-nabijacka-s-3m-kabelem-erna>. [cit. 2025-04-20].

AVIA ČESKÁ REPUBLIKA, 2025. *AVIA*. Online. Dostupné z: <http://aviaczech.cz/>. [cit. 2025-04-01].

ČEPRO, 2025. *EuroOil*. Online. ČEPRO a.s. Dostupné z: <https://www.ceproas.cz/eurooil>. [cit. 2025-04-01].

ČEPRO, 2025. *Historie společnosti ČEPRO*. Online. ČEPRO a.s. Dostupné z: <https://www.ceproas.cz/o-nas/historie>. [cit. 2025-04-01].

ČEPRO, 2025. *STAŇTE SE NÁJEMCEM ČERPACÍ STANICE EUROOIL A ROBIN OIL*. Online. ČEPRO a.s. Dostupné z: <https://www.ceproas.cz/vyberova-rizeni/najem-cerpaci-stanice>. [cit. 2025-04-01].

ČESKO. *Zákon č. 311/2006 Sb.: Zákon o pohonných hmotách a čerpacích stanicích pohonných hmot a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o pohonných hmotách)*. Online. In: [Zákonyprolidi.cz](https://www.zakonyprolidi.cz). © AION CS, 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-311/zneni-20240101#f3064549>. [cit. 2025-03-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024. *Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity - červenec 2024*. Online. Český statistický úřad. 02. 09. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-cervenec-2024>. [cit. 2025-03-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Inflace - druhy, definice, tabulky*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: https://csu.gov.cz/mira_inflace. [cit. 2025-03-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Počet, struktura a projekce obyvatel*. Online. Český statistický úřad. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pocet-struktura-a-projekce-obyvatel?pocet=10&start=0&podskupiny=132&razeni=-datumVydani>. [cit. 2025-04-06].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2024*. Online. Český statistický úřad. 06. 03. 2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/rychle-informace/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2024>. [cit. 2025-03-25].

ČISTÁ DOPRAVA, 2024. *Elektromobilita v číslech: V Česku 32 tisíc celkem, v EU přes milion nových osobních bateriových elektromobilů za 9 měsíců*. Online. Čistá doprava. 22. 4. 2024. Dostupné z: <https://www.cistadoprava.cz/tiskove-zpravy/elektromobilita-v-cislech-v-cesku-32-tisic-celkem-v-eu-pres-milion-novych-osobnich-bateriovych-elektromobilu-za-9-mesicu/>. [cit. 2025-04-06].

EXPONDO, 2025. *Royal Catering – Kontaktní gril, ribbed/flat, 2 200 W*. Online. Expondo. Dostupné z: <https://www.expondo.cz/royal-catering-kontaktni-gril-ribbed-flat-royal-catering-2-200-w-10011993/>. [cit. 2025-04-20].

EXPONDO, 2025. *Royal Catering – Opékač párků, 7 válců, teflon*. Online. Expondo. Dostupné z: <https://www.expondo.cz/royal-catering-opekac-parku-7-valcu-teflon-10010470/>. [cit. 2025-04-20].

EXPONDO, 2025. *Royal Catering – Pracovní stůl z ušlechtilé oceli, 120 × 60 cm, 600 kg, 3 úrovně*. Online. Expondo. Dostupné z: <https://www.expondo.cz/royal-catering-pracovni-stul-z-uslechtilé-oceli-120-x-60-cm-600-kg-3-urovne-10011655/>. [cit. 2025-04-20].

FORBES, 2025. *Fastfoody na vzestupu. V Česku tvoří až patnáct procent trhu*. Online. Forbes. 23. 02. 2025. Dostupné z: <https://forbes.cz/fastfoody-na-vzestupu-v-cesku-tvori-az-patnact-procent-trhu/>. [cit. 2025-04-10].

HOUSELAND, 2025. *Barový set Vasagle černo-hnědý*. Online. Houseland. Dostupné z: <https://www.houseland.cz/barovy-set-vasagle-cerno-hnedy>. [cit. 2025-04-20].

KURZY.CZ, 2024. *Počet obyvatel Česka se mírně snížil, o 3,3 tisíce. Přirozený úbytek populace byl rekordní. Pohyb obyvatelstva - 1. – 3. čtvrtletí 2024*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/795200-pocet-obyvatel-ceska-se-mirne-snizil-o-3-3-tisice-prirozeny-ubytek-populace-byl-rekordni-pohyb/>. [cit. 2025-03-25].

KURZY.CZ, 2025. *EUR / CZK, Kurzy měn Online, Forex, Graf*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/czk-eur/>. [cit. 2025-03-25].

KURZY.CZ, 2025. *EUR / USD, Kurzy měn Online, Forex, Graf*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/aktualni/EUR-USD/>. [cit. 2025-03-25].

KURZY.CZ, 2025. *Ropa Brent - ceny a grafy ropy Brent, vývoj ceny ropy Brent 1 barel - 1 rok - měna USD*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/ropa-brent-graf-vyvoje-ceny/>. [cit. 2025-03-25].

KURZY.CZ, 2025. *Souhrnná výkonnost ČR - Česka ekonomika v roce 2024 vzrostla*. Online. Kurzy.cz. 21.03.2025. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/805376-souhrnna-vykonnost-cr-ceska-ekonomika-v-roce-2024-vzrostla/>. [cit. 2025-03-25].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *ČEPRO kupuje čerpací stanice RoBiN OIL*. Online. Ministerstvo financí České republiky. 30.01.2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2024/cepro-kupuje-cerpaci-stanice-robin-oil-54662>. [cit. 2025-03-25].

MINISTERSTVO FINANČÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Lednová predikce MF: hospodářské oživení bude pokračovat*. Online. Ministerstvo financí České republiky. 30.01.2025. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2025/lednova-predikce-mf-hospodarske-oziveni-bude-pokra-58627>. [cit. 2025-03-25].

MOL ČESKÁ REPUBLIKA, 2025. *MOL Česká republika, s.r.o.* Online. Dostupné z: <https://molcesko.cz/cz/>. [cit. 2025-04-01].

ORLEN, 2025. *O nás*. Online. ORLEN. Dostupné z: <https://www.orlen.cz/o-nas>. [cit. 2025-04-01].

PETROL, 2014. *Labyrint legislativy výstavby a provozu čerpacích stanic*. Online. Petrol. 28. 02. 2014. Dostupné z: <https://www.petrol.cz/aktuality/labyrint-legislativy-vystavby-a-provozu-cerpacich-stanic-3692>. [cit. 2025-03-25].

ÚŘAD PRÁCE ČR, 2025. *Nezaměstnanost v únoru mírně vzrostla na 4,4 %. Volných pracovních míst oproti lednu přibylo*. Online. Úřad práce. 10. 03. 2025. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/nezamestnanost-v-unoru-mirne-vzrostla-na-4-4-volnych-pracovnich-mist-oproti-lednu-pribylo>. [cit. 2025-04-06].

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 - Porterův model pěti sil (zdroj: Fotr a kolektiv, 2020, s. 61).....</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 2 - SWOT analýza (zdroj: Jakubíková, 2023, s. 137)</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 3 - Logo EuroOil (zdroj: ČEPRO, 2025)</i>	<i>34</i>
<i>Obrázek 4 - Organizační struktura EuroOil Valašské Klobouky (vlastní zpracování)</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 5 - Vývoj tržeb pobočky EuroOil Horní Lideč v letech 2020-2024 (vlastní zpracování dle interních dat)</i>	<i>37</i>
<i>Obrázek 6 - Podíl tržeb za pohonné hmoty a suché zboží za rok 2024 (vlastní zpracování dle interních dat).....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 7 - Logo Orlen (zdroj: ORLEN, 2025)</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 8 - Logo AVIA (zdroj: AVIA Česká republika, 2025).....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 9 - Logo MOL (zdroj: MOL Česká republika, 2025)</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 10 - Vývoj cen nafty jednotlivých poboček čerpacích stanic za rok 2024 (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 11 - Vývoj cen benzínu jednotlivých poboček čerpacích stanic za rok 2024 (vlastní zpracování).....</i>	<i>55</i>
<i>Obrázek 12 - Vývoj inflace v letech 2018 - 2024 (vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu).....</i>	<i>61</i>
<i>Obrázek 13 - Vývoj měnového kurzu CZK/EUR a CZK/USD v letech 2018–2024 (vlastní zpracování dle Kurzy.cz).....</i>	<i>62</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 - Typy tržních struktur (vlastní zpracování dle Jurečky, 2018, s. 164)</i>	<i>17</i>
<i>Tabulka 2 - Vyhodnocení Porterova modelu pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování) ..</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 3 - VRIO analýza hodnocení fyzických zdrojů (vlastní zpracování)</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 4 - VRIO analýza hodnocení lidských zdrojů (vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 5 - VRIO analýza hodnocení finančních zdrojů (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 6 - VRIO analýza hodnocení nehmotných zdrojů (vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 7 - Benchmarking vybraných čerpacích stanic (vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 8 - SWOT analýza pobočky EuroOil Horní Lideč (vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 9 - Náklady na zavedení teplého občerstvení ve vybrané čerpací stanici (vlastní zpracování)</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 10 - Náklady na zavedení vnitřního posezení ve vybrané stanici (vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
CNG	Compressed Natural Gas (stlačený zemní plyn)
CZK	Česká koruna
ČEPRO	České produktovody a ropovody, a.s.
DPH	daň z přidané hodnoty
EUR	Euro
HDP	hrubý domácí produkt
ISO	International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
LPG	Liquified Petroleum Gas (zkapalněný ropný plyn)
OPEC	Organizace zemí vyvážejících ropu
PEST	politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory
PNS	První novinová společnost
Sb.	Sbírka zákonů
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
USB	Universal Serial Bus (univerzální sériová sběrnice)
USD	Americký dolar
VRIO	Value, Rarity, Imitability, Organization (hodnota, vzácnost, napodobitelnost, organizace)