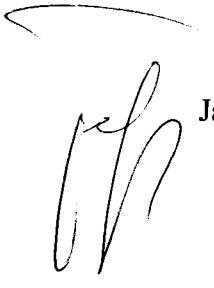
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a pouze s využitím pramenů, uvedených v seznamu literatury.

V Praze 7. ledna 2006



Jakub Teplý

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA EKONOMIE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Franchinsing jako moderní forma zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních firem

Vypracoval: Teplý Jakub
Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Josef Vlček, CSc.

Praha, leden 2006

Rád bych na tomto místě vyjádřil poděkování Doc. Ing. Josefu Vlčkovi, CSc. za odborné vedení a cenné rady, které mi poskytl. Dále chci poděkovat svým rodičům za podporu a trpělivost, mému bratrovi Martinovi za inspiraci a poskytnuté informace. Mé přítelkyni Lucii patří poděkování za plodné připomínky a editaci textu diplomové práce.

Obsah

1. Úvod 5
2. Konkurence 7
2.1 Definice konkurence 7
2.2 Analýza konkurence v praxi 11
2.3 Vývoj forem konkurence 17
3. Konkurenceschopnost 22
3.1 Konkurenceschopnost států 22
3.2. Konkurenceschopnost podniku 28
4. Konkurenční výhoda 35
4.1 Konkurenční výhoda států 35
4.2 Konkurenční výhoda podniků 37
5. Konkurenční strategie 50
6. Charakteristika malého a středního podniku 57
6.1 Definice malých a střeních podniků (MSP) 57
6.2 Význam MSP v EU a ČR 57
6.3 Výhody a nevýhody velkých, středních a malých podniků 60
6.4 Podpora MSP v ČR 62
7. Souběh spolupráce a konkurence v MSP 69
7.1 Klasifikace externích partnerských vztahů MSP 70
7.2 Základní důvody pro vznik strategických partnerství MSP 76
8. Franchising 80
8.1 Definice, základní pojmy a typy franchisingu 81
8.2 Historie franchisingu 82
8.3 Franchising v ČR 82
8.4 Franchising ve světě 84
8.5 Popis fungování franchisingu 85
9. Případová studie 94
10. Přílohy 147
11. Závěr 163
12. Resumé 164
13. Použitá literatura 167
13.1. Použitá literatura v případové studii 169

1. ÚVOD

Častým tématem různých ekonomických summitů je globální ekonomika a její pozitivní a negativní dopad na národní ekonomiky a firmy v nich existující. V globalizovaném světě působí mnoho nadnárodních firem, které hledají na celém světě nejvýhodnější podmínky pro zúročení svého kapitálu. Čas a prostor díky moderním komunikačním a informačním systémům pro tyto firmy ztrácí omezující význam. Stávají se součástí konkurenčního prostředí každé ekonomicky vyspělé země včetně České republiky, přinášejí novou dynamiku a aspekty do podnikání.

Po rozpadu bývalých socialistických ekonomik, s nástupem tzv. nové ekonomiky a s rozšířením masového užívání informačních technologií na světový trh nastupují stále nové země, nová odvětví a nové podniky. Konkurenční střetnutí nabývají na intenzitě a zvětšuje se jejich akční rádius. Můžeme sledovat nárůst konkurence, která již nese jiné znaky než konkurence dřívější. Je unášena jinými hybnými silami, má jiný dosah, přibylo jejích vlivných činitelů. Začíná se mluvit o tzv. superkonkurenci (hyperkonkurenci), přičemž rozdíl této superkonkurence oproti „klasické" konkurenci spočívá v kladení důrazu na konkurenční výhody, nikoliv na komparativní výhody. Symbolem superkonkurence se stala rychlost: v inovacích, ve výrobě, v získávání informací, ve změnách organizací atd.

K pochopení změn na poli konkurence se na začátku mé diplomové práci věnuji vývoji forem konkurence, jejich nosným znakům a dosahu. Nejprve se ovšem pokouším najít odpověď na otázku, co to konkurence vůbec je a jaké má aspekty. Zmiňuji nejpoužívanější ekonomická pojetí konkurence a zabývám se analýzou konkurenčních sil v podnikatelském prostředí.

Konkurenčnímu boji nejsou vystavovány pouze firmy a státy, ale i celá nadnárodní uskupení. Evropská unie na Lisabonském summitu v roce 2000 stanovila pro všechny její členy náročný a aktuální úkol – vybudovat na evropském kontinentu nejkonkurenceschopnější ekonomiku světa založenou na znalostech.

Proč jsou pro konkurenceschopnost důležité právě znalosti se snažím postihnout v kapitolách práce věnovaných konkurenceschopnosti, a to jak na úrovní státu, tak firem. V kapitolách konkurenční výhoda a konkurenční strategie se snažím zodpovědět otázku, na jaké další determinanty konkurenceschopnosti, tedy jinak řečeno, konkurenční výhody,

by se měli státy a firmy zaměřit, jak zjistit, že se jedná o konkurenční výhodu a jak následně tuto výhodu zakomponovat do strategie rozvoje.

Malé a střední podniky zaujímají v ekonomikách většiny vyspělých zemí významné místo jak z hlediska podílu na ekonomickém růstu tak i z hlediska zaměstnanosti. Bližšímu popisu významu těchto firem, jejich výhodám a nevýhodám oproti velkým podnikům a formám státní podpory malých a středních podniků se věnuje kapitola Charakteristika malého a středního podniku.

Definováním konkurence, konkurenční výhody, konkurenceschopnosti a zmíněním nejznámějších konkurenčních strategií jsem si položil teoretický základ pro nalezení odpovědi na stěžejní otázku této diplomové práce, a to jak by se malá firma měla chovat, aby obstála ve stále více se zostřujícím konkurenčním boji. Do teorie i praxe moderního managementu posledního desetiletí vstoupilo úsloví: *„Chceš-li dosáhnout podnikatelského úspěchu, spolupracuj s konkurencí."* Je-li tomu skutečně tak, se pokouším odhalit v kapitolách věnovaných formám a důvodům spolupráce s konkurencí. Blíže rozebírám jednu z moderních forem strategické spolupráce, franchising. Čtenáře seznamuji s historií, vývojem, základními pojmy a typy franchisingu. Popisuji fungování tohoto systému spolupráce a zmiňuji jeho výhody a nevýhody. Hlavním cílem této kapitoly je odhalit, zda-li by právě franchising mohl být formou k dosažení podnikatelského úspěchu, a to konkrétně úspěchu firmy Seladon, jejíž analýze se věnuji v případové studii.

Ta je završením celé diplomové práce. Snažím se v ní aplikovat teoretická východiska pro pojetí konkurence a konkurenční výhody. Na základě analýzy firmy si všímám faktorů, které jsou v ekonomické teorii zdůrazňovány pro zvýšení konkurenceschopnosti. Z důvodů snahy potvrdit nutnost spolupráce s konkurencí k dosažení podnikatelského úspěchu si všímám pozitivních efektů, které pro firmu má spolupráce se strategickým partnerem.

2. KONKURENCE

2.1 Definice konkurence

Obecné pojetí konkurence

Obecné chápaní konkurence se pohybuje v intencích soupeření (soutěžení) dvou a více subjektů snažících se o získání lepšího postavení či výhody nad ostatními subjekty. Na konkurenci lze nahlížet z různých úhlů pohledu, např. filozofického, biologického, politického, sociologického, historického, ekonomického apod., které se převážně soustřeďují na popis a zkoumání konkurence z pozic daného oboru. Tak například z biologického pojetí je konkurenční boj synonymem pro evoluci v říši živočišné od výskytu těch nejprimitivnějších organizmů až po Darwinovu teorii přirozeného výběru, historický pohled sleduje konkurenci ve vývoji lidské civilizace a s ním spojenou historii bojů mezi kmeny, národy, státy, stejně jako mezi stavy, třídami, privilegovanými a neprivilegovanými. Sociologie si všímá konkurence převážně v teoriích elit.

„Konkurenční prostředí, konkurence i konkurenti jsou jednou z rozhodujících sil ve vývoji společenském, ekonomickém a zejména pak evolučním." [2/55]

U konkurenčního boje živočichů lze mluvit o *konkurenci reflexivní tzn. neuvědomělé*. O konkurenci v „říši lidské" mluvíme jako o *konkurenci cílené, uvědomělé,* podmíněné myšlenkovými pochody.

Na konkurenci lze nahlížet též jako na zvláštní formu sociálního vztahu, který se skládá z konkurentů a předmětu konkurence. Teprve vědomá soutěž, tj. vědomí konkurujících rolí, zakládá konkurenci jako oboustranný aktivní sociální vztah. Konkurence řídí sociální chování a v tomto smyslu se stává gigantickým sociálně-kontrolním mechanizmem moderních trhů, na nichž každý jedná pod tlakem úspěchu druhých. Konkurence má především vlastnosti: zvyšování přizpůsobivosti, funkci inovační, selektivní a socializační. [22/523]

Pojetí konkurence v ekonomické teorii

V nejužívanějším ekonomické pojetí je konkurence proces, ve kterém se střetávají a skládají subjektivní snahy tržních subjektů o maximální hmotnou výhodu ve směně [25/51]. Materiály EU definují konkurenci jako „situaci na trhu, kde se prodejci výrobků

a služeb snaží nezávisle na sobě získat přízeň kupujících a to s cílem zajistit si konkrétní podnikatelský cíl jako např. zisk, velikost prodeje a /nebo podíl na trhu. Konkurenční soutěžení mezi firmami se uskutečňuje na základě cen, jakosti, doprovodných služeb a dalších faktorů, které zákazník pozitivně hodnotí. Spravedlivá a nedeformovaná konkurence je klíčovým pilířem tržní ekonomiky..." [27/57-58]

„Otec ekonomie" Adam Smith vnímal rivalitu mezi ekonomickými subjekty jako věčnou lidskou vlastnost. Přejímal tak názor Thomase Hobbese o „bellum omnium contra omnes" (válce všech proti všem) jako o nezměnitelném způsobu lidské existence. Smith definoval společnost své doby (konec 18.století) jako společnost založenou na sobectví. (volně JIR 9) V jeho učení „o neviditelné ruce trhu" se zamýšlel nad schopností svobodného trhu využívat egoistických snah lidského jedince i k uspokojení všeobecných zájmů. „Každý jednotlivec se neustále snaží vymyslet pro *kapitál*[1], s nímž může volně nakládat, nejvýnosnější uplatnění. Má na zřeteli prospěch vlastní, nikoliv prospěch společnosti [...] právě to [...] ho vede přirozeně, nebo spíše nutně k tomu, že svého kapitálu používá způsobem pro společnost nejprospěšnějším." [21/9]

Smith i jeho následovníci si uvědomovali důležitost střetávání kapitálu jako základní podmínku jeho rozvoje. Marx napsal, že „teprve prostřednictvím konkurence – vzájemným působením kapitálu na kapitál – se uvádějí v platnost imanentní zákony kapitálu". Záleží na tom vše, co s kapitálem souvisí: nabídka a poptávka, náklady a ceny, mzda, přidávaná hodnota a zisk, velikost a skladba kapitálu, jeho akumulace a oběh, rozdělení kapitálu mezi odvětví a území.[5/9]

Teoreticky vede konkurence, motivovaná vlastním zájmem ekonomických subjektů, prostřednictvím cenových mechanismů k optimální alokaci výrobních faktorů. Praxe ovšem ukazuje, že konkurence také uvolňuje síly, které se obracejí proti ní samotné. K principu konkurence nevyhnutelně patří to, že se na trhu odměňuje lepší výkon, tzn. výrobní faktory se alokují přednostně na místě efektivnějšího využívání a naopak se eliminuje výkon horší, což s sebou přináší selekci mezi ekonomickými subjekty. Výsledkem je redukce počtu subjektů, z nichž někteří mohou získat i mocenské (výsadní)

[1] *kapitál*= 1. Označení výrobního faktoru, který je vyráběn ekonomickým systémem. Kapitálové statky jsou vyráběné statky, používané jako vstupy výrobních faktorů do další výroby. Jako takový kapitál může být odlišen od půdy a práce, o nichž se tradičně předpokládá, že nejsou vyráběny ekonomickým systémem.
2. Termín užívaný též ve smyslu finančních aktiv. [16/151]

postavení na trhu a to jim umožňuje omezovat princip soutěživosti. [25/51] Proto každé národní hospodářství potřebuje právní a ekonomický rámec, který by zajistil spravedlivé podmínky pro podnikání a efektivní využívání „střetu kapitálu". Tento rámec je konstruován řadou antimonopolních zákonů a jeho fungování zajišťují antimonopolní úřady. V České republice je za tímto účelem zřízen Úřad na ochranu hospodářské soutěže.

Dokonalá a nedokonalá konkurence

Mikroekonomie pohlíží na konkurenci z hlediska struktury trhu a dělí ji na ***konkurenci dokonalou*** a ***nedokonalou.***

Dokonalá konkurence představuje tržní situaci, v níž je značný počet prodávajících a kupujících a produkty nabízené prodávajícími jsou stejnorodé. Za takových podmínek není žádná firma schopna ovlivnit tržní cenu. [22/523] Dokonalá konkurence je abstrakce a ekonomická teorie ji používá k objasnění vzájemných souvislostí tržního prostředí v ideálních podmínkách. V reálném ekonomickém světě se můžeme setkat většinou s různými formami ***nedokonalá konkurence.*** Ta se týká trhů, na nichž nejsou splněny podmínky dokonalé konkurence, neboť přinejmenším jeden prodávající je dostatečně velký na to, aby ovlivnil tržní cenu. Tato situace pak může mít různé odlišnosti dle počtu velkých ekonomických subjektů na trhu, dle snadnosti vstupu na trh a jeho opuštění atd. [22/523]

Ekonomická teorie rozlišuje 3 formy nedokonalé konkurence:

- ***Monopol*** *(absolutní, úplný, čistý)* vzniká za situace, kdy nabídku celého odvětví zajišťuje jediný výrobce, který získává absolutní nadvládu nad kupujícími. Úroveň cen je limitována pouze koupěschopnou poptávkou.
- ***Oligopol*** je nejčastější strukturou v současných ekonomikách, kdy rozhodující část nabídky odvětví produkuje několik velkých výrobců a zbytek dodává značný počet malých a středních subjektů (označovaných za tzv. konkurenční lem). Ti výrobci, kteří mají významný podíl na trhu, mohou ovlivňovat ceny.
- ***Monopolistická (monopolní) konkurence*** vzniká na trhu jednoho výrobku a charakterizují ji dva základní znaky:
    - existence mnoha výrobců, kteří svou nabídkou pokrývají jen malou část trhu (obdoba dokonalé konkurence);

- každý výrobce nabízí produkt, který je mírně odlišný od obdobného produktu konkurentů

Mikroekonomie rozlišuje 3 formy nedokonalé konkurence i na straně poptávky:

- ***Monopson*** představuje situaci, kdy na straně poptávky je jediný kupující.
- ***Oligopson*** vzniká v případě, kdy má několik kupujících dominantní postavení na trhu a zbytek poptávky pokrývá velká skupina zákazníků.
- ***Polypson*** je situace, kdy poptávku vytváří poměrně velký počet kupujících s relativně malým podílem na trhu. [25/52-53]

Konkurence napříč trhem

Další mikroekonomickou diferenciací konkurence je dělení podle trhu, na kterém ke konkurenčnímu boji dochází. Jedná se o ***konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, konkurenci na straně poptávky a konkurenci na straně nabídky.***

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou je základním principem fungování tržního mechanizmu. Jde o protichůdné postoje výrobců a spotřebitelů v procesu výroby a nákupu zboží a služeb ke dvěma proměnným: ceně a množství. Výrobce chce prodat to, co vyrobil, s co největším ziskem, spotřebitelé chtějí v co největší míře uspokojit své potřeby nákupem zboží a za co nejnižší cenu. Ekonomická rovnováha je tedy určitým kompromisem mezi nabídkou a poptávkou a díky měnícím se potřebám ekonomických subjektů se vyznačuje značnou nestálostí.

Konkurenci na straně poptávky též nazýváme ***trh výrobce.*** Ten popisuje situaci, kdy je na trhu převis poptávky spotřebitelů po zboží a službách nad jejich nabídkou výrobce, a kdy dochází ke střetávání snah spotřebitelů o získání nedostatkového zboží, což vede ke zvyšování cen. Tato situace byla typická pro poválečné období: co se vyrobilo, to se také prodalo. Konkurenci na straně nabídky nazýváme ***trh spotřebitele.*** Jedná se o situaci, kdy je na trhu převis nabídky nad poptávkou a to vede ke konkurenci výrobců. Trh spotřebitele vystřídal trh výrobce po znovuoživení národních ekonomik po 2. světové válce a je typický i pro současnou situaci na trhu. Právě snahy výrobců prodat v konkurenčním boji s ostatními výrobci právě to své zboží vedly k dynamickému vývoji marketingu, tvorbě konkurenčních strategií či hledání moderních forem prodeje.

Cenová a necenová konkurence

V konkurenčním boji o zákazníka používají výrobci dvě základní metody, jde o tzv. ***konkurenci cenovou a necenovou.*** Podstatou ***cenové konkurence***, tzv. cenové války, je dobrovolné snížení cen ve snaze ovládnout trh. Cílem je zničení konkurentů, tak aby firma v budoucnu mohla určovat podmínky na trhu a ceny opět zvyšovala. Cílem ***necenové konkurence*** je přilákání poptávky jinými metodami než cenovými - růstem kvality a technických parametrů výrobků, rychlými inovacemi, reklamou, obalovou technikou, způsobem prodeje, úvěrem apod. [22/523]

2.2 Analýza konkurence v praxi

Východiskem pro stanovení konkurenční strategie je ***manažerské (marketingově orientované) pojetí konkurence,*** které bylo do literatury a postupně i do ekonomické praxe zavedeno počínaje 80.lety 20.století. Navrhl ho a podrobně rozpracoval americký profesor z Harvardovy univerzity Michael E. Porter. Tradičně bývá znázorňováno jako ***schéma konkurenčních sil,*** resp. ***schéma konkurenčních faktorů.***

Porterova teorie konkurenčních sil

Úroveň konkurence v odvětví závisí dle této teorie na pěti základních konkurenčních silách. Působení těchto sil se různí podle odvětví, ale souhrnné působení těchto pěti sil určuje předpoklady dosažení konečného zisku v odvětví. Graficky jsou konkurenční síly v odvětví znázorněny na obrázku 1.

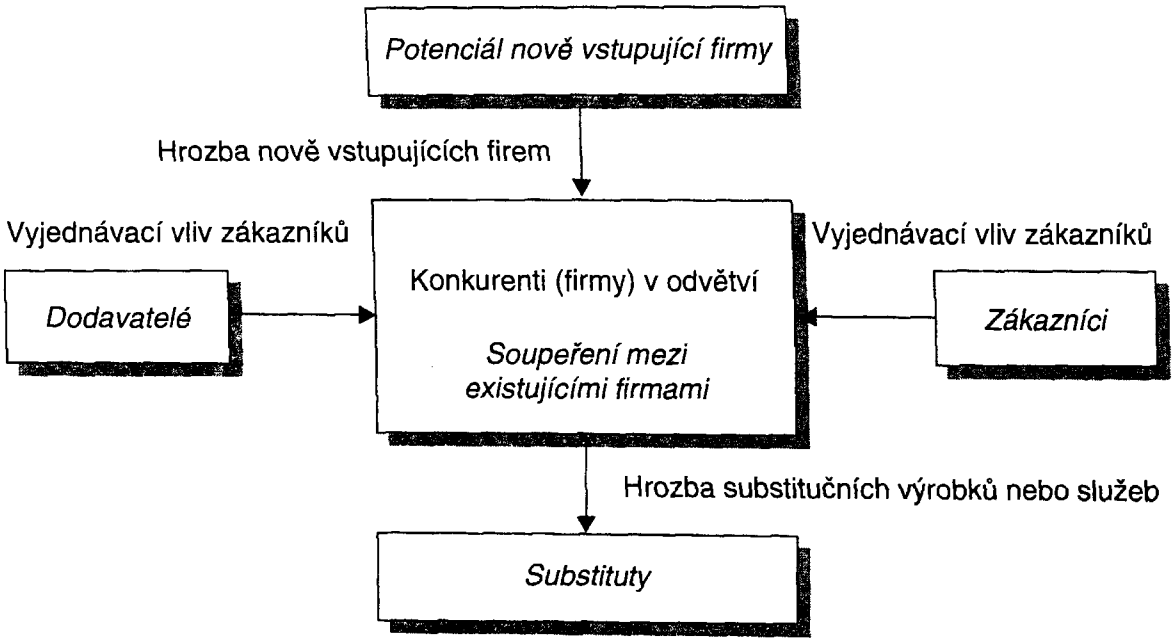
Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenty" firmám v odvětví (podnikatelské oblasti) a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. [14/69]

A. Konkurenti v odvětví

Jedná se o soutěžení mezi výrobci stejných nebo funkčně podobných výrobků a služeb. V hospodářské praxi MSP je téměř tradičně konkurence nesprávně zužována právě na tuto jednu konkurenční sílu.

Za podstatné se u této první konkurenční síly považují faktory:

Obr.1 *Hybné síly konkurence v odvětví v pojetí M.E.Portera*



Zdroj:[14/69]

- ***Stupeň koncentrace*** - Ten se vztahuje na počet výrobců nebo značek a na jejich podíl na trhu. Čím je větší stupeň koncentrace, tím je i ostřejší konkurence. Aktivita jednoho způsobí okamžitě reakci u konkurence. Za takové situace se často stává, že firmy sjednávají vzájemné dohody, aby zabránily nežádoucí konkurenci.
- ***Diferenciace výrobků*** - Konkurence roste tehdy, jestliže se produkty méně diferencují v oblasti kvality, tvaru a vlastností. Konkurence může být oslabena diferenciací produktu a vznikem preference značky.
- ***Změna velikosti trhu*** - Jakmile se zvětší trh, dojde rychle k oslabení konkurence. Když dojde na druhé straně k jeho stabilizaci, nadbytečné kapacity vedou často k intenzivnější („vytlačující") konkurenci.
- ***Struktura nákladů*** - Když mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si konkurovat více cenou při smršťujícím se trhu. Pak dojde k tomu, že cena kompenzující variabilní náklady zvyšuje fixní náklady.
- ***Rostoucí výrobní kapacita*** - Jestliže nárůst trhu bude menší než nárůst výrobních kapacit, vznikne ostrá konkurence.

- ***Bariéra výstupu*** - Jakmile je pro dodavatele obtížné odstoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. To může být zapříčiněno odporem ze strany zaměstnanců (odborů). [14/71]

B. Nebezpečí substitučních výrobků

Tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti konkurenta, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu. [14/70]

C. Vyjednávací síla zákazníků/odběratelů

Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

- ***Počet zákazníků***. Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se operativněji „zorganizovat" v prosazování svých zájmů.
- ***Stupeň koncentrace zákazníka*** - Jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší.
- ***Nebezpečí zpětné integrace***[2] - Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci" dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá (vznikají tzv. cenové nůžky, bývá to typické např.u hutní prvovýroby, zemědělské prvovýroby apod.).
- ***Stupeň diferenciace produktu*** - Jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání.
- ***Citlivost na kvalitu produktu (parametry hodnotové matriky)***- Pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě

[2] *zpětná integrace* - typ vertikální integrace, kdy firma svoji výrobou zasahuje do více než jednoho navazujícího stupně výrobního procesu, transformujícího suroviny na finální statky - při zpětné integraci firma rozšiřuje svoji činnost do předchozího stupně výrobního procesu [16/456]

své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.). [14/70]

D. Vyjednávací síla dodavatelů

Všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- ***zvýšení svého stupně konkurence,***
- ***zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,***
- ***dodávky jedinečných produktů,***
- ***dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,***
- ***opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele.*** [14/70-71]

E. Nově vstupující firmy.

Rivalita (soupeření) začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit.

Rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér:

a) Bariéra strategická – Současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. Např. v případě cenové války mohou využít svou volnou kapacitu, kterou si pro tuto chvíli udržovali. Nebo jakmile se na trh pokusí vstoupit někdo nový, použijí novou moderní technologii, kterou do této chvíle zadržovali,

b) Bariéra strukturální - Pro nově příchozí společnosti je dána:

- požadovanou *výrobní kapacitou*, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny,
- nedostatkem *zkušeností a přístupu k distribučním kanálům*,
- investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

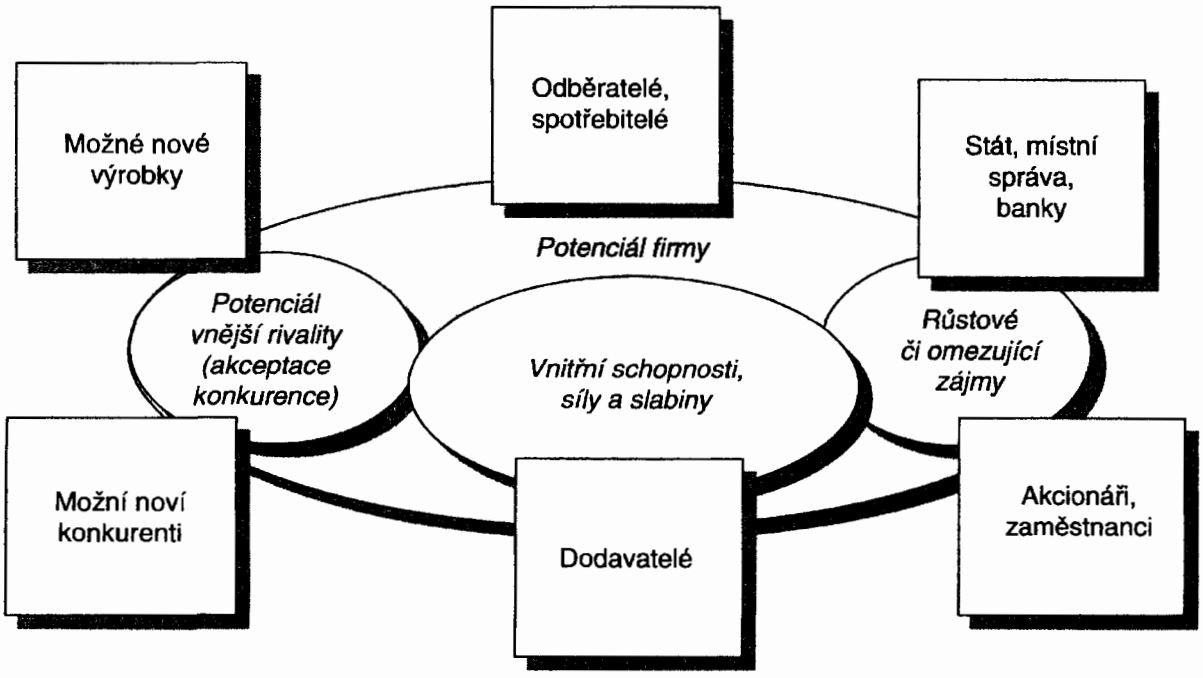
- Na stávající trh má přístup méně nových konkurentů, čímž jsou zmíněné bariéry vyšší. [14/69-70]

Konkurenční síly dle J.Jiráska

Dalším manažerským pojetím konkurence je koncepce J. Jiráska [14/71], který navazuje na Porterovo schéma konkurenčních faktorů a dále jej rozvíjí.

Ve své koncepci vymezuje dva „okruhy" sil - vnitřní a vnější. Mezi ***vnější síly*** řadí: *dodavatele, odběratele* (spotřebitele), *možné nové konkurenty, možné nové výrobky jiných výrobců, akcionáře (vlastníky), zaměstnance, stát, místní správu, banky.* ***Vnitřní konkurenční síly*** firmy zahrnují: vnitřní *schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality* (akceptace konkurence) *firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy* (tzn. ohrožení nebo příležitosti okolí). Model sil, které mají vliv na konkurenční strategii, je znázorněn na obrázku 2.

Obr.2 *Model sil působících na konkurenční strategii dle J.Jiráska*



Zdroj:[14/72]

Z modelu je vidět oproti Porterovu modelu určité rozšíření rozsahu konkurenčních sil a zejména rozšíření pojetí „strategického" potenciálu firmy o reflexi působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Jde o posun k modernímu pojímání konkurence mezi obchodními partnery jako „kooperace". Konkurence je v tomto případě označována jako **„negativní kooperace".** Spolupráce je chápána jako „pozitivní kooperace", existuje i třetí forma kooperace, a to „neutrální kooperace" [3]. [27/68]

[3] Více se tomuto tématu věnuji v kapitole 7. *Souběh spolupráce a konkurence MSP*

2.3 Vývoj forem konkurence

Počátek konkurence v pojetí ekonomie jako střetávání nabídky a poptávky na trhu je logicky spjat s vývojem trhu a společenské dělby práce. S tímto vývojem souvisí i vývoj různých forem konkurence. V dalším textu zmiňuji některé z forem konkurence, se kterými je možné se nejčastěji setkat v ekonomické literatuře.

Na základě společenské dělby práce docházelo k diferenciaci povolání a zákonitě s ní i ke vzniku různých odvětví hospodářství. Zde můžeme mluvit o vzniku ***meziodvětvové konkurence***, která představuje sumu konkurentů, kteří působí ve více než jednom odvětví, a současně zahrnuje i substituenty jako konkurenty, kteří se snaží z jednoho odvětví ekonomiky přecházet do druhého. Konkurence v rámci odvětví mezi jednotlivými výrobci podobného či totožného produktu vedla ke vzniku ***konkurence produktové (komoditní)*** [1].

Historický vývoj forem trhu[2] z hlediska územního (prostorového) koresponduje s vývojem forem konkurence dle rozsahu jejího vzájemného působení. Místní trh a trh specializovaný [3], kde docházelo k vývoji odvětvové, profesní a komoditní konkurence výše definované, měl lokální charakter. Růst výroby, další specializace výrobců, rozvoj dopravních možností a stabilizace politických poměrů vedly ke splývaní a propojování místních a regionálních trhů. [25/45] V rámci státně osamostatněných celků tak vznikaly národní trhy a ruku v ruce s ní ***národní konkurence***[4]. Vývoj výše popsaných forem konkurence je nezbytně spjat se vznikem obchodních cest a obchodních center. Právě v učebních textech kupecké školy hanzovního města Hamburk, které patřilo mezi významná obchodní centra ve 13.století, se lze poprvé setkat s vlastním slovem ***konkurence.***

Dělba práce postupně přerostla i rámec národních ekonomik a vyústila v jejich mezinárodní specializaci, která je základem mezinárodního obchodu a světového trhu. Na

---

[1] *komoditní konkurence* – zahrnuje všechny konkurenty vyrábějící nebo distribuující stejné nebo podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU [2/164]

[2] „Trh je společenskou institucí, v jejímž rámci dochází k výměně výsledků činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictví směny zboží". [2/44]

[3] *trh místní*= soustředění obchodu s různými výrobky na jedno místo [2/45]
trh specializovaný = trh vzniklý vlivem přírodních podmínek, sezónnosti výroby a kvality produkce např. s nádobím, plátnem,koňský trh, rybí trh,... [2/44]

[4] *národní konkurence* = reflektuje konkurenci, která působí teritoriálně na území jednoho státu v rámci struktury makroekonomických a mikroekonomických pravidel dané tržní společnosti [2/163]

světovém trhu se tak ustavuje ***konkurence mezinárodní***, tedy konkurence mezi jednotlivými národními ekonomikami. Vzhledem k tématu dále rozebírané konkurenční výhody se zde patří uvést ***teorii komparativních výhod*** představitele anglické klasické školy ekonomie D. Ricarda. Ten odvozoval postavení národní ekonomiky na mezinárodním trhu od její přirozené výhody (geografické podmínky, přírodní bohatství, historická zkušenost,...)

> ***Teorie komparativních výhod*** *(comparative advantage)* spočívá v názoru, že každá země by se měla specializovat na výrobu a vývoz těch statků, které může vyrábět s relativně nižšími náklady (kde je relativně efektivnější než jiné země), naopak každá země by měla dovážet ty statky, které vyrábí s relativně vyššími náklady (kde je relativně méně efektivní než jiné země). Ekonomické důvody pro mezinárodní obchod existují i tehdy, má-li jedna země absolutní výhodu při výrobě obou (všech) statků, jestliže se obě země specializují na výrobu toho statku, který je pro ni relativně levnější. ***Absolutní výhoda*** je schopnost jedné země vyrábět komoditu efektivněji (tj. s větším výstupem na jednotku vstupu) než druhá země. Existence absolutní výhody však neznamená, že první země může tuto komoditu úspěšně vyvážet do druhé země (ta může mít komparativní výhodu). Strukturu mezinárodního obchodu tedy určuje komparativní výhoda a ne absolutní výhoda jedné země vůči zemi druhé.

Mezinárodní konkurence nabývá na významu s nástupem námořních plaveb a kolonizace. Teritoria konkurence se významně zvětšují, takže se koncem 15.století vytvářejí čtyři základní velké obchodně konkurenční prostory, tj. evropský, středomořský, čínský a japonský, které mezi sebou komunikují prostřednictvím obchodních stezek. Obchodování mezi těmito prostory stálo na počátku ***globální konkurence***.[5]

V průběhu vývoje národních ekonomik přirozeně dochází k potřebě jejich spolupráce a propojování, což mělo za následek ustanovování mezinárodních ekonomických seskupení, např. Evropská unie, NAFTA[6], CEFTA[7], atd. Zde můžeme mluvit o tzv. ***alianční konkurenci***.[8]

---

[5] *globální konkurence* – působí svým rozsahem prakticky po celém světě a zasahuje podle míry otevřenosti a uzavřenosti všechny státní (národní) tržní prostory a stejně tak všechna alianční tržní seskupení

[6] NAFTA = North American Free Trade Association (Severoamerické sdružení svobodného obchodu – USA, Kanada, Mexiko)

[7] CEFTA = Central European Free Trade Association (Středoevropské sdružení svobodného obchodu) – státy Visegrádské skupiny (Polsko, ČR, Slovensko, Maďarsko)

Superkonkurence

Na světový trh v průběhu 20.století nastupovaly stále nové země, nová odvětví a nové podniky. Konkurenční střetnutí nabývala na intenzitě, zvětšoval se jejich akční rádius. Zvláště po rozpadu sovětského bloku a hospodářko-ideologického svazku RVHP, ekonomické transformaci bývalých socialistických ekonomik a nástupu inteligentních technologií, tedy s nástupem tzv. nové ekonomiky, můžeme sledovat nárůst konkurence, která již nese jiné znaky než konkurence dřívější. Je unášena jinými hybnými silami, má jiný dosah, přibylo jejích vlivných činitelů, stojí za ní i jiné typy vůdčích osobností. Odborníci ji chtěli na první pohled odlišit od minulosti a razili nové názvy jako **„superkonkurence"** nebo **„megakonkurence"**, americká častější varianta je **„hyperkonkurence".** Zelený [28] si vybírá pojem hyperkonkurence a charakterizuje jej takto: „Hyperkonkurence neznamená a nevychází ze zintenzivnění konkurence. Vychází z toho, že konkurenční myšlení je založeno na konkurenčních výhodách, nikoli na komparativních výhodách. Globální konkurence nedovolují, aby se konkurenční výhody staly trvalými pasivními komparativními výhodami." Dále uvádí následující definici hyperkonkurence: „Hyperkonkurence je proces nepřetržité tvorby nových konkurenčních výhod. Zahrnuje i ničení, zastarávání a neutralizaci konkurenčních výhod oponentů, včetně vlastních konkurenčních výhod."

Dle Jiráska [6/129] pak superkonkurenci na první pohled vyznačuje: „vynalézavý manévr, silný konkurenční úder, překvapení a rychlost a potom hbité a energické dobývání trhu". V superkonkurenci tedy považuje za hlavní konkurenční výhodu rychlý pohyb. Dokonce říká, že v budoucnosti již podniky nebudou rozlišovány na bohaté a chudé, ale přímo na rychlé a pomalé.

Množina nových komponent superkonkurence (hyperkonkurence) není uzavřena. Stále přibývají nové a obohacují její skladbu. Naopak mnohé po prokázání své „lichosti" z tohoto výčtu odpadávají. Zmiňuji alespoň některé dominantní komponenty:

1. ***nová funkce podnikatelské správy***

- představenstva a dozorčí rady by měly přecházet od převážně právní a finanční kontroly k vytváření všestranných poměrů vyspělé podnikavosti, konkurenceschopnosti

[8] *alianční konkurence* – zasahuje svým rozsahem pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a seskupení ,která se účelově vytvářejí jako ekonomická sdružení konkrétních států [1/163]

a výkonnosti, zvyšování osobní zodpovědnosti, transparenci a kontrolovatelnosti správních orgánů

2. ***ústup manažerského a nástup vůdcovského pojetí řízení***

- vůdce se od manažera odlišuje tím, že řídí nikoliv ovládáním ukazatelů, metodik či úkolů, ale celou svou osobností, bohatými znalosti, zahleděním do budoucnosti, schopností přesvědčovat a získávat lidi, uskutečňovat nové a nenavyklé výkony

3. ***tvořivá vize a strategie***

- vytváření funkčních a efektivních strategií podniku, jasná představa o budoucnosti podniku, schopnost vybočit, respektive přímo změnit vývojovou linii podniku při jeho stagnaci)

4. ***nová strategie lidského rozvoje***

- rozšíření původních koncepcí „lidských zdrojů", směřování k menší zaměstnanosti a vyšší efektivitě, spolehlivost, loajalita, smysl pro nové, schopnost týmové spolupráce jako často požadované vlastnosti pracovníků

5. ***generický způsob inovací***

- v současné době potřeba inovací enormně roste, je třeba pozorovat vše kolem sebe a adaptovat to, k čemu dospívají tvůrčí kolektivy jinde, nutnost širokého rozhledu a přísunu novot pro manažery, chuť si je osvojovat

6. ***zaměření na zákazníka, nejen na trh***

- aplikace moderních forem marketingu (marketingové řízení v režimu CRM – Customer Relationship Management[9],...)

7. ***od dat a informací ke znalostem***

- schopnost umět data a informace interpretovat a pracovat s nimi, hledat efektivní kombinace informací, schopnost pracovat s pojmy (teoretizovat), „intelektuální kapitál" jako mnohdy nejvyšší a hodnotově nejpřínosnější forma kapitálu

8. ***úsporná kontrola nákladů a vynalézavé financování***

- trend spojený s investory působícími v globálním měřítku, jejichž hlavním cílem je především tempo zhodnocování kapitálu podniku, vedení a výroba podniku je pro ně druhotná (joint-venture[10],...)

---

[9] CRM se věnuji v kapitole 7. *Souběh spolupráce a konkurence MSP*

[10] joint-venture se věnuji v kapitole 7. *Souběh spolupráce a konkurence MSP*

9. otevřená organizace podniků,

- nové formy spolupráce či „shlukování" menších podniků, vytváření strategických aliancí, propojování výrobních sítí středních podniků, získávání konkurenční výhody ze širší součinnosti (franchising[11],...)

9. nová „rasa" velkých podniků

- velké podniky, které mají přednosti velkých, ale jsou schopny operovat i jako malé a pružné podniky a jsou navíc mnohem odborněji vybaveny

10. *síťová informační a komunikační technologie*

- potřeba aplikace informačních systémů podniků a racionální využívání internetu

[10/16-29]

[11] Franchisingu se věnuji v kapitole 8. *Franchising*

3. KONKURENCESCHOPNOST

Neexistuje žádná obecně přijatá definice konkurenceschopnosti, zjednodušeně konkurenceschopnost v podstatě charakterizuje schopnost určitého subjektu (firmy, odvětví, celé ekonomiky či celého integrovaného bloku) prosadit se na trhu v sílící konkurenci. Jirásek [5/48] používá termín „konkurenčnost“[1] a definuje ji jako „pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvými, zeměmi“. Za výsledek takového střetu pak považuje „schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu aspoň na krátkou až střední dobu. Za charakteristické pak pro „konkurenčnost“ považuje následující definiční znaky:

- „je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má tržní uplatnění
- projevuje se ve střetu s konkurenty
- charakterizuje určitý, alespoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitým nebo nahodilý“ [5/48]

3.1 Konkurenceschopnost státu

Světová ročenka konkurenceschopnosti z roku 2001 definuje mezinárodní konkurenceschopnost takto: „Mezinárodní konkurenceschopnost je schopnost země vytvářet srovnatelně více bohatství než ostatní země. Tato schopnost není jen výsledkem produktivity a ekonomické efektivnosti, nýbrž širokého spektra politických, sociálních, kulturních a vzdělanostních faktorů.“ [36]

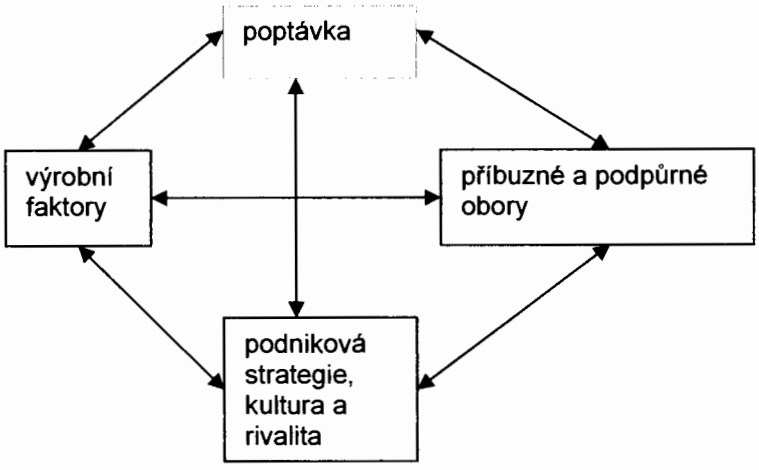
Porterův diamant konkurenceschopnosti

Za základní východisko pro uchopení konkurenceschopnosti státu bývá považován tzv. “diamant konkurenceschopnosti“ již zmíněného ekonoma Michaela E. Porter, autora významných knih o konkurenčních výhodách podniků, odvětví a národů.

[1] vedle konkurenčnosti se ještě jako synonymum pro *konkurenceschopnost* (competitiveness) používá termín *konkurenční schopnost* (competitive capacity nebo ability)

Tento „diamant konkurenceschopnosti“ je tvořen čtyřmi atributy, determinanty, které vytvářejí prostředí státu Jedná se o *výrobní faktory, poptávku, příbuzná a podpůrná odvětví a podnikové strategie, kulturu a rivalitu.* Každý „faktor diamantu“ jednak individuálně a jednak jako systém spolupůsobí na dosažení konkurenčního úspěchu na mezinárodním poli.

Obr.3 *Porterův diamant konkurenceschopnosti státu*



Zdroj:[10]

1. Výrobní faktory

Nejdůležitější výrobní faktory státu, díky kterým získává velkou konkurenceschopnost, jsou většinou úzce specializované a pohlcují největší investice.

„Klasické“ výrobní faktory jako práce, půda, přírodní bohatství státu, kapitál a infrastruktura, jsou převážně atributy komparativní výhody státu. Současná mezinárodní konkurence mezi ekonomicky vyspělými státy je ovšem založena na konkurenční výhodě vytvořené. [2] K rozvoji a udržitelnosti konkurenční výhoda je zapotřebí, aby byl výrobní faktor vysoce specializován místním potřebám průmyslu. Takové faktory jsou pak pro zahraniční společnosti obtížně napodobitelné a pro jejich vytvoření je zapotřebí značných prostředků.

[2] Rozdíl mezi komparativní a konkurenční výhodou blíže rozebírám v kapitole 4 *Konkurenční výhoda*

2. Poptávka

Stát získává konkurenční výhodu v oborech, kde domácí poptávka dává místním společnostem jasný nebo včasný obrázek o potřebách zákazníků a kde tlak poptávky ze strany zákazníka nutí společnosti inovovat rychleji a dosahovat více sofistikovaných konkurenčních výhod oproti svým zahraničním rivalům. Velikost domácí poptávky se přitom jeví méně důležitá než její charakter. [24]

3. Příbuzné a podpůrné obory

Třetí důležitou determinantou vytváření konkurenčních výhod ve státě je přítomnost tuzemských příbuzných a podpůrných oborů, které jsou mezinárodně konkurenceschopné. Tuzemští dodavatelé s kreditem mezinárodní konkurenceschopnosti pomáhají utvářet konkurenční výhody států. Jsou schopny dodávat nákladově efektivní vstupy efektivními distribučními kanály a umožňují přístup k vyspělým komponentům a technologiím, které se promítají do úzkých kooperačních vztahů. [24]

4. Firemní strategie, kultura a rivalita

Podmínky, jaké vytváří stát pro podnikání, silně ovlivňují vznik a fungování firem.

Důležitým prvek konkurenceschopnosti státu je úroveň a typ vzdělanosti lidí a samozřejmě množství těchto lidí v řídicích funkcích.

Přítomnost silné místní konkurence je konečně mocný stimul k vytváření konkurenčních výhod. Mezi jednotlivými liniemi na diamantu je domácí rivalita bezesporu nejdůležitější, protože má na všechny ostatní nejvíce stimulující efekt.

Národní rivalita, jako každá jiná rivalita, zakládá tlak na společnosti inovovat a zlepšovat. Místní rivalové se vzájemně tlačí do nízkých nákladů, zlepšují kvalitu a servis a zakládají nové produkty a procesy.

Geografická koncentrace producentů zvyšuje sílu domácí rivality. [10]

Garelliho „krychlový model" konkurenceschopnosti

Dalším uceleným teoretickým východiskem pro konkurenceschopnost státu, který předčil pro svoji aktuálnost popisu současných procesů Porterů model, je tzv. „krychlový model" Stéphana Garelliho. (obrázek 4)

Garelli definuje konkurenceschopnost jako „schopnost obstát v utkání na trhu s předními konkurenty a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu". Jako cílovou funkci konkurenceschopnosti vyzvedá „zvýšení životní úrovně lidí". V principu se dovolává teorie rozšířené reprodukce Karla Marxe, sleduje přínosy význačných novodobých ekonomů, jmenovitě Josepha Schumpetera, Petera F. Druckera, Roberta Solowa, ale bere v úvahu i vklad Michaela Portera.[6/88-89]

S. Garelli [12] tvrdí, že země se vypořádává se svým konkurenčním okolím v zásadě čtyřmi způsoby, které jsou závislé na tradici, historii a hodnotovém systému a jsou hluboce zakořeněny ve způsobu chování země.

A. Agresivita x atraktivita.

Tradičně byla konkurenceschopnost spojována s *mezinárodní agresivitou zemí*, tj. se schopností exportovat a provádět přímé zahraniční investice. Příkladem tohoto druhu chování jsou Německo, Japonsko a další země. V současné době stále více zemí, zvláště malých, zakládá svou konkurenceschopnost na své *atraktivitě* – na lákání zahraničních investorů. Příkladem mohou být Irsko nebo Singapur. Agresivita dává zemi příjem, ale ne vždy pracovní příležitosti. Atraktivita dává pracovní příležitosti, ale pokud jde o příjmy, může to být slabší - pobídky jsou drahá záležitost. Velké, silné, mocné země se nemusí o atraktivitu příliš starat – stačí, když jsou agresivní. Malé země mnohdy volbu mezi agresivitou a atraktivitou nemají. Musí se o svou přitažlivost snažit.

B. Domácí x globální ekonomika.

Ekonomický systém země není obvykle homogenní. Ve většině případů má národní stát co dělat se dvěma typy koexistujících ekonomik: s *ekonomikou čistě domácí* a s *ekonomikou globální*. Ta první zahrnuje tradiční aktivity: řemesla, drobné podnikání, služby, školství, lékařská péče, státní administrativa. Čistě domácí ekonomika obstarává přidanou hodnotu blízkou konečnému uživateli. Je obvykle protekcionistická a nákladná. Ekonomika globální sestává ze společností fungujících mezinárodně. Předpokládá, že výroba nemusí být nutně blízko ke konečnému uživateli. Je obvykle konkurenční a cenově efektivní.

V západní Evropě vytváří dvě třetiny HDP ekonomika čistě domácí, zbytek ekonomika globální. Větší země, jako například Spojené státy stále silně spoléhají na své velké domácí trhy. Globální ekonomika v posledních 25 letech enormně vzrostla. Jejími nástroji jsou privatizace, deregulace, regionální integrace, opuštění obchodních bariér,

uzavírání obchodních dohod. Jejím důsledkem je silný tlak na ceny, obchodní marže, mzdy. Země s vysokou životní úrovní a náklady jako je Německo a Švýcarsko procházejí tvrdým adaptačním procesem.

C. Aktiva x procesy.

Země může svou konkurenceschopnost budovat na nerostném bohatství, nebo na nových technologiích. Může se snažit konkurovat vývozem ropy, nebo automobilů. Může využívat toho, že jí příroda nadělila zvláště příznivé podmínky pro pěstování určitých plodin, nebo cílevědomě budovat technicky vyspělé zemědělství. Může soutěžit ve vývozu dřeva, nebo ve vývozu nábytku špičkové kvality. Faktem je, že podstatná část zemí, které mají obrovské nerostné bohatství, není příliš úspěšná v mezinárodní dělbě práce.

D. Individuální přejímání rizika x sociální koheze.

Anglosaský model je charakteristický důrazem na riziko, deregulaci, privatizaci a odpovědnost jednotlivce – z titulu minimalizace jeho přístupu k systému státu blahobytu. Model kontinentální Evropy spoléhá do značné míry na sociální konsenzus, na více rovnostářský přístup k zodpovědnosti, na extenzivní stát blahobytu. Oba modely po řadu let mezi sebou konkurovaly. Zdá se, že dnes převládá anglosaský model. Legislativa Evropské unie se posouvá směrem k větší deregulaci a privatizaci. Politické revoluce devatenáctého století a sociální bouře století dvacátého ale vysvětlují, proč si vlády západoevropských zemí dávají zvláštní pozornost na otázky sociální koheze. I někteří pionýři anglosaského modelu jako Velká Británie a Nový Zéland zkoumají možnost „třetí cesty" s cílem změkčit sociální důsledky drastických dopadů globalizačních procesů. [3]

Garellimu se na základě ekonomického chování zemí vyjevují 3 základní modely:

- ***anglosaský***, (USA, Velká Británie, přiřazuje Singapur a Hongkong) – znaky: *deregulace, pružnost práce, riskování*
- ***severoevropský***, (Německo, Nizozemsko, Rakousko, Švýcarsko, přiřazuje Japonsko a Taj-wan) – znaky: *dlouhodobá strategie, konsenzus mezi ekonomickými činiteli, stálost práce*
- ***jihoevropský***, (Itálie, Španělsko, Portugalsko, Turecko a – znaky: nízké pracovní náklady, nerozvinutá infrastruktura, paralelní, tj. šedá a černá ekonomika [6/88]

S. Garelli definuje rovněž 10 zlatých pravidel dosahování mezinárodní konkurenceschopnosti:

Pravidlo 1 Vytvořit stabilní a předvídatelné právní prostředí.

Pravidlo 2 Vytvořit flexibilní trhy a flexibilní ekonomickou strukturu.

Pravidlo 3 Investovat do tradiční a technologické infrastruktury.

Pravidlo 4 Podporovat domácí úspory a domácí investice.

Pravidlo 5 Vyvíjet agresivitu domácích ekonomických subjektů na mezinárodních trzích a současně se snažit být atraktivní pro přímé zahraniční investory.

Pravidlo 6 Klást důraz na kvalitu, rychlost a transparentnost vlády a státní administrativy.

Pravidlo 7 Udržet zdravé vztahy mezi úrovní mezd, produktivity a zdaněním.

Pravidlo 8 Zachovat sociální konsensus redukcí mzdové disparity a posílením střední třídy.

Pravidlo 9 Investovat silně do vzdělání, zvláště na středoškolské úrovni a do celoživotního vzdělávání pracujících.

Pravidlo 10 Udržovat rovnováhu mezi ekonomikou vlastní (domácí) a globální s cílem zajistit tvorbu bohatství a současně zachovat hodnotový systém, který si občané přejí. [3]

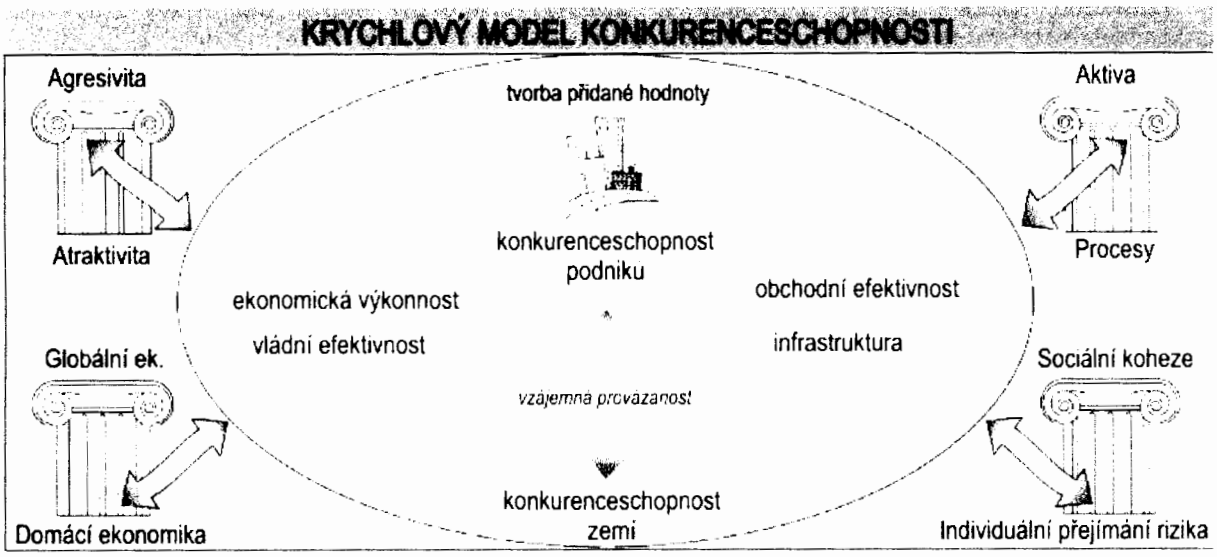
Garelliho „krychlový model" se sestává ze čtyř faktorů:

1. ***ekonomická výkonnost***
   - zde se zabývá především makroekonomickým zhodnocením domácí ekonomiky
2. ***vládní efektivnost***
   - analyzuje stupeň, s jakým vládní politiky vedou ke konkurenceschopnosti
3. ***obchodní efektivnost***
   - svoji pozornost soustřeďuje na míru, se kterou podniky podnikají inovativním, ziskovým a odpovědným způsobem
4. ***infrastruktura***
   - zde je zkoumán stupeň, se kterým se základní, technologické, vědecké a lidské zdroje setkávají s potřebami podniků. [29/160]

Tyto faktory ve vzájemném působení vydávají dvojí produkt:

1. konkurenceschopnost podniků a tvorbu přidané hodnoty,
2. konkurenceschopnost států a tvorbu národního důchodu. [6/88]

Obr.4 *Krychlový model konkurenceschopnosti*



Zdroj: [12]

Oba „ekonomové konkurenceschopnosti", Michael Porter a Stephan Garelli, se shodují na tzv. ***„pružině konkurenceschopnosti"***- vzdělání, znalosti, vědomosti. Pak už se ovšem rozcházejí, Porter zdůrazňuje nové technologie, aliance (sítě) a dost také e-bussines, Garelli zase klade důraz na sociální odpovědnost a udržitelnost rozvoje. [6/88]

3.2 Konkurenceschopnost podniku

Mikroekonomické pojetí konkurenceschopnosti

Mikroekonomie vymezuje konkurenceschopnost jako podíl na domácím trhu *(vnitřní konkurenční schopnost)* a na vnějším trhu *(vnější konkurenční schopnost).*

Soutěží-li spolu dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí *konkurenční schopnost* na *ceně* produktů, a tedy na třech skupinách odvozených faktorů:

- na nákladech, zejména na nákladech na práci (mzdách), sociálních nákladech a produktivitě,
- na zisku podniků,
- na směnném kurzu národní měny

Cenovou konkurenční schopnost nutno odlišovat od *kvalitativní (strukturální) konkurenční schopnosti,* díky níž se výrobce na trhu udrží či na něm získá lepší postavení

vzhledem k druhu svých výrobků. *Strukturální konkurenční schopnost* závisí na takových faktorech, jako jsou *užitné vlastnosti výrobků, spolehlivost, pověst značky, podmínky financování nebo způsobu prodeje.* V tomto případě ceny hrají až druhořadou roli a jejich snížení (zvýšení) při znehodnocení (zhodnocení) měny se na konkurenční schopnosti zásadně projeví.

Pojetí *konkurence* a *konkurenceschopnosti* v mikroekonomii je pro praktické podnikání odtažité a nepřiměřeně zjednodušující. Je ovšem určitě užitečné je zmínit, protože metodicky jde o dva zcela odlišné pohledy dané potřebou zkoumání reality.[5/68]

Model konkurenceschopnosti podniku

O samostatném vymezení konkurenceschopnosti podniku Jirásek [5/50] tvrdí, že se skládá ze „dvou spojitých schránek": jednak schopnosti vést ofenzivní nápor na konkurenty, ale také schopnosti čelit náporu konkurentů".

Je zcela zřejmé, že firmy dle velikosti budou mít různou konkurenceschopnost. Je otázkou, zda se dá pro současné firmy, kdy na jedné straně vymezené škály je podnikatel bez zaměstnanců (např. kadeřnice) a na opačné straně spektra je „globální" virtuální podnik, který využívá všech dostupných prostředků komunikace, organizace, digitalizace atd. v celosvětovém rozsahu, vytvořit nějaký jednotící model konkurenceschopnosti.

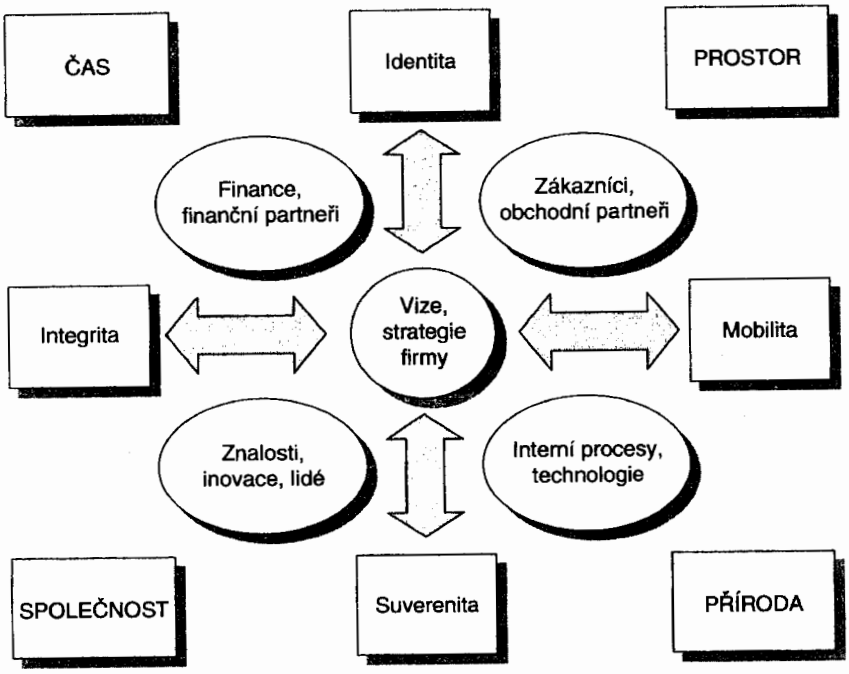
Přesto pro účely syntézy faktorů konkurenceschopnosti firmy zde takový model uvádím. (obrázek 6)

Jádrem konkurenceschopnosti každé firmy, ať je malá či velká, je její *podnikatelská vize a strategie*, jejichž garantem musí být vlastník a vrcholový management firmy.

Základními faktory podnikatelského prostředí, a tudíž externím zdrojem konkurenceschopnosti firmy jsou: *příroda* (živá i neživá, případně umělá), *lidská společnost* ve všech sociálních, ekonomických, politických a jiných podobách, *prostor (v* nejširším pojetí, tzn. nejen např. výrobní plocha, ale např. virtuální prostor) a *čas* v astronomické, ale rovněž i v jiných formách (např. v relativní podobě).

Současná odborná stanoviska [14/84] k problematice konkurenceschopnosti obvykle prezentují ***čtyři základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti firmy***, a to *lidský,*

Obr.6 *Schéma konkurenceschopnosti podniku*



Zdroj: [14/85]

finanční, procesní (technologický) a obchodní potenciál firmy.

- ***lidský potenciál*** – tento potenciál se dělí na:
  - *manažerský potenciál*
  - *zaměstnanecký potenciál*

- atributy potenciálu: kvalifikace, produktivita, angažovanost, vztah k práci, mezilidské vztahy, znalosti, inovace,...

- ***finanční potenciál***

- atributy potenciálu: finanční stabilita, dostatek a přístup k finančním zdrojům, efektivita užití kapitálu, finanční partneři,...

- ***procesní (technologický) potenciál***

- atributy potenciálu: informační systémy (IS/ICT), výrobní technologie a prostředky, interní procesy, podniková infrastruktura, efektivita nákladů,...

- ***obchodní potenciál***

- vztah se zákazníky (odběrateli) a dodavateli, způsob prodeje, distribuční kanály, reklama a propagace,...

V moderní manažerské literatuře [14/84] se uvádějí minimálně další čtyři (nově se formující) dimenze konkurenceschopnosti: ***identita, integrita, mobilita a suverenita*** firmy, jako určité nové „deriváty", resp. „slupky" základních atributů konkurenceschopnosti, kterým je zapotřebí též věnovat značnou pozornost. Tyto „nové atributy" posouvají uvažování o konkurenceschopnosti firmy založené na „hmotném kapitálu" směrem k posilování jejího „nehmotného kapitálu".

Již z předchozích pojetí konkurence a konkurenceschopnosti je zřejmé, že nelze úvahy vést pouze o trhu a pozici firmy na trhu. Nutno konkurenční potenciál firmy zkoumat v komplexnosti vnitřních a vnějších konkurenčních dispozic a předpokladů (viz koncepce konkurenčních sil J.Jiráska v kapitole *Definice konkurence*). Němečtí autoři W.Fahrnsterin, H.R. Wilkening aj. [8/78] zdůrazňují, že udržení v konkurenci je ovlivněno *rozsahem soutěžení* (který může začínat uspořádáním výrobků, přes ceny produkce, rychlost dodávek atd. a končit motivací vedoucích a prodejců). Uvedení autoři proto zdůrazňují roli psychiky a „vnitřního napětí", seberealizace lidí, význam balení, značky, image atd. v konkurenční soutěži. Autoři zdůrazňují, že se musí vytvářet ***„osobnost" (identity) podniku***[3], tedy **Corporate Identity**, která je určena třemi faktory: [14/75]

- ***Corporate Design („obraz" podniku),***
- ***Corporate Communication (komunikace podniku),***
- ***Corporate Behavior (chování podniku).***

Identitu firmy lze vymezovat různými znaky [14/82], avšak pět následujících znaků zřejmě patří ke stěžejním:

1) *idea* - nosná myšlenka reprezentující podstatu existence firmy, která je jádrem firemní *mise a* proniká jako *vize* celou firmou a koncentrovaně vyzrává do podnikatelského záměru;
2) *totem* - reprezentační místo ideje - lokalita, místo, objekt, který ztělesňuje ideu do prostorové podoby;
3) *design* - estetický, audiovizuální apod. obraz ideje rozvíjené totemem a dalšími znaky identity;

[3] *identita firmy* = soubor vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoliv formálně) identifikují v prostředíq identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy

4) *rituál* — chování, komunikace, procesy apod. odvozené z ideje a realizující její obsah;

5) *inovace* - proces přeměn ideje, totemu, designu a rituálu do nových vývojových forem.

Není podstatné, kolik faktorů identity je vymezeno, ale zásadní skutečností je, že konkurenceschopná firma se vyznačuje vyzrálou identitou a značnou ***integritou***[4] (celistvostí strukturované identity). [14/75] Dále lze dovodit souvislosti identity firmy s její kulturou, klimatem, úrovní komunikace, organizační etikou, image, goodwill a hodnotou podniku. [14/75] Často se hovoří o finančně *neměřitelných veličinách („externalitách"[5]) konkurenceschopnosti firmy.* Podnikatelská praxe a veřejnost tyto „nehmatatelné" znaky firmy shrnuje pod pojmy *dobré (špatné) jméno* nebo *dobrá (špatná) značka,* resp. *goodwill.*

Pojem *značka* nemá tedy jen „právní rozměr" ochrany zájmu firmy, ale je chápán jako prvek konkurenční strategie. To znamená, že prostřednictvím propagace, cenou, vlastnostmi výrobků, dodržování etiky podnikání atd. získává firma, resp.její značka, uznávanou pozici na trhu vzhledem k existujícím, srovnatelným a podobným značkám. Tento poznatek jej velice důležitý vzhledem k zaměření mé diplomové práce na franchising, kde možnost užívat „známou" značku je jeden ze základních principů v poskytování licencí (franšíz).

Hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost tedy nutno rovněž chápat jako *jeho obraz* (v podobě značky, identity, integrity, image, goodwill, apod.) vnímaný jak jeho pracovníky, tak zákazníky, dodavateli, věřiteli, konkurenty, kupci, veřejností atd. Tudíž nepředstavuje pouze sumu účetně evidovaných aktiv či pasiv. Takto vnímaná firma je chápána jako úspěšná, zdravá a prosperující. V této souvislosti je zřejmé, že konkurenceschopnost má velmi těsnou spojitost s hodnotou podniku.

---

[4] *integrita firmy* je dána její soudružností; zahrnuje dva protiklady firmy: na jedné straně její pružnost a dynamičnost dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu (osobitost),na straně druhé ale tuto vlastní, individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou, resp. firma se „ svou " aliancí, sdružením apod . [14/82]

[5] *externalita* = vnější efekt; výsledek ekonomické aktivity, který si v případě jeho užitku nemůže původce zcela přivlastnit, nebo který v případě jeho nákladu nelze ho od původce vymoci - aktivita způsobuje nazamýšlené náklady nebo přínosy jiným subjektům, aniž by se za ně platilo [31]

Za další „neměřitelné" veličiny konkurenceschopnosti firmy, které většinou přesahují běžné ekonomické uvažování, jsou považovány ***mobilita*** a ***suverenita firmy.***

Mobilita je potenciálem (dispozicí) firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Mobilita se projevuje jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemisťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy, tzn. jde o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty. [14/83]

Suverenita charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou (nikoli formální) možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Soudobé formy konkurence ve světle výše uvedených nových dimenzí, zejména s ohledem na *mobilitu a suverenitu,* přinášejí zřetelné selektování firem na trhu. Malé firmy jsou povětšině lokálního charakteru s minimální mobilitou a suverenitou, naopak transnacionální firmy a jejich seskupení jsou globálně mobilní a jejich hlavním nástrojem konkurenčního boje je ovládání času a prostora, rychlost změn, budování sítí a řetězců jak reálných, tak virtuálních atd. [14/83]

Má-li firma být konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. integritou, musí být pružná v reakcích, tzn. mobilní, musí být suverénní, tzn. svébytná ve své existenci.

Konkurenceschopnost se přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby ***konkurenční síly firmy:*** Identita, integrita a suverenita firmy mají spíše statický charakter konkurenceschopnosti, resp. konkurenční síly firmy -jde o určitý výraz ***moci firmy*** („pozice") v podnikatelském, případně širším prostředí. Aktivní složkou konkurenceschopnosti je mobilita firmy, která *mocenský potenciál* dynamizuje a rozšiřuje do dalších rozměrů, dávají určitý směr a hybnost. Konkurenceschopnost je tedy svázána s pojmy *moc a podvolení* [14/86] Navíc musíme akceptovat skutečnost, že konkurenceschopnost firem nemá jen rozměr v obchodní (resp. ekonomické) oblasti - překračuje hranice ekonomiky do politiky apod. Na obrázku 7 jsou graficky zjednodušeně znázorněny výše popsané souvislosti Rovněž se potvrzuje, že globalizace je silně selektivní. Malé firmy mají malou moc, resp. moc je jen spojena s určitou lokalitou, a malou mobilitu - tudíž jejich konkurenční sílaje velmi malá. Naopak velké

transnacionální firmy nebo jejich seskupení mají často konkurenční moc globálního charakteru a jsou globálně velmi mobilní (typický je tím zbrojní nebo mediální průmysl, finančnictví v poslední době můžeme vidět dokonce jasné příklady v oblasti automobilového průmyslu potravinářství a souvisejícího obchodu, v nábytkářském průmyslu atd.). Je možné vyslovit názor, že vzniká nová typologie firem:

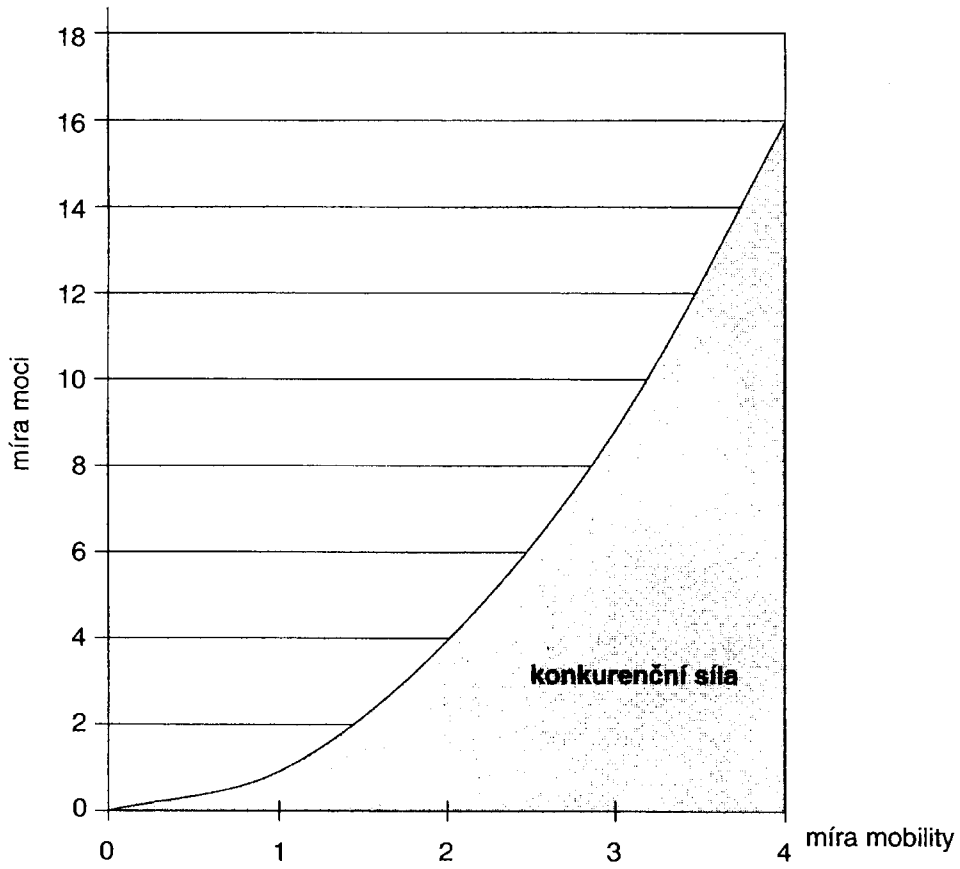
a) lokálně konkurenceschopné firmy,

b) globálně konkurenceschopné firmy,

c) satelity globálně konkurenceschopných firem.

Obvykle nelze ani hovořit o tom, že si firmy typu *a)* a typu *b)* konkurují, často *jde o dva světy, které stojí vedle sebe.*

***Obr.7** Konkurenční síla firmy*



Zdroj: [8/86]

4. KONKURENČNÍ VÝHODA

4.1 Konkurenční výhoda státu

M.Porter ve své práci o konkurenční výhodě národů [17] rozlišuje dvojí národní výhodu: ***srovnávací, komparativní*** *(comparative,)* a ***soutěžní, konkurenční*** *(competitive).* [7/210] Komparativní výhoda vyplývá z geografické polohy, přírodního bohatství, podnebí atd., tak, jak ji pojímal Ricardo a již jsem ji zmínil v kapitole o vývoji konkurence. Průběhem času však dochází ke snižování významu této „národní" výhody a do popředí se dostává konkurenční výhoda jako výslednice podnikatelské strategie. Tyto výhody se nedědí, nejsou přenositelné z minulosti, nýbrž jsou záměrně, cílevědomě vytvářeny , aby posilovaly konkurenční postavení ve světě.

V rámci těchto podnikatelských strategií též dochází k vývoji chápaní konkurenční výhody. V době manufaktur byla nejvýznamnější produktivní silou dělba práce. Průmyslová revoluce uvedla na hospodářskou arénu stroj, který se stále rozvíjel a zdokonaloval, až přešel ve strojní výrobní systém. Pro naši dobu se stává rozhodujícím duševní tvorba, věda, výzkum, experimentování, zkoušení, odbornost, zlepšování, zkrátka schopnost inovace.

Na základě popsaného vývoje chápání „vytvořené" konkurenční výhody ji lze rozlišit na:

- *cenově-nákladovou,*
- *kvalitativní.*

Cenově-nákladová konkurenční výhoda je typická pro méně rozvinuté země. Tato výhoda je tvořena nízkými mzdami a podhodnocenou měnou. Při zvyšování ekonomického úrovně těchto zemí hraje důležitou roli produktivita, tedy hodnota výrobků a služeb na jednotku použitých vstupů. Tuto hodnotu určují ceny dosažitelné na trhu a efektivnost, s níž jsou výrobky a služby produkovány.

Kvalitativní konkurenční výhoda je typická pro ekonomicky vyspělé země. Tato výhoda nabývá na významu zvláště u nově přistoupivších zemích do EU (včetně ČR) a kandidátských zemí pro vstup do EU, neboť tyto země jsou vystaveny tlaku poměrně rychlého zhodnocování domácích měn, které zhoršuje pozici cenově citlivých komodit na mezinárodních trzích. Proto se tyto země, stejně jako vyspělé ekonomiky světa, musí při

zvyšování kvalitativně zaměřené konkurenční výhody zaměřovat na technologickou úroveň ekonomických aktivit (technologických schopností). Ta je ovlivněna dosaženou úrovní rozvinutosti národní ekonomiky (z hlediska dostupnosti vstupů pro investice do znalostí, tj. výzkumu a vývoje a vyššího vzdělávání) a dosavadní historii znalostně založených aktivit (z hlediska rozsahu a kvality akumulovaných technologických výstupů). Skupina zemí s postavením technologických vůdců tak současně zahrnuje země ekonomicky nejvyspělejší, zdrojem jejich dlouhodobého náskoku jsou především jejich vlastní inovační schopnosti. Méně vyspělé ekonomiky mohou založit technologické dohánění na přejímání (standardizovaných) technologií z vyspělejších zemí. Dohánění založené na technologickém transferu (především prostřednictvím přímých zahraničních investic) je přitom usnadněno poměrně vysokou mírou standardizace i v případě vysoce technologicky náročných produkčních aktivit. Schopnost využití příležitostí technologického dohánění při rozvoji a především udržení kvalitativně zaměřené konkurenční výhody však není automatická a do značné míry závisí na odpovídající úrovni národní inovační (znalostní, výzkumné a vývojové) základny, která je jednou z determinant absorpčních schopností. [9/215]

Teorie inovací J.A. Schumpetera

Výrazným přínosem v pojetí konkurence a konkurenčních výhod byla bezesporu **Teorie inovací** J.A.Schumpetera, která reagovala na úpadek ziskové míry podniků po 1.světové válce. Inovace se Schumpeterovi staly základem a východiskem pro zkoumání hospodářských cyklů, jejichž průběh různí autoři definovali odlišnými časovými intervaly (vlny Kondratěvovy, Juglarovy, Kitchinovy). [26/44]. Ve své teorii inovací poukazoval na nutnost obnovovat, odbourávat přežité, zavádět , co je nové, mladé, výkonné, a nahrazovat tak opotřebovaný, přestárlý kapitál. [5/23] Jak poznamenává Vlček, [26/44] příhodně tyto „nové kombinace" nazýval „tvůrčími destrukcemi." Ve schopnosti zavádět „nové kombinace" do výroby či obchodu a tím dosahovat nadprůměrného „podnikatelského zisku" v odvětví, viděl Schumpeter rozdíl mezi *prostým výrobcem* a *podnikatelem.* Pouze podnikatel přicházející s neustálými inovacemi může dosahovat dlouhodobě vyšší hladiny zisku. Jirásek [26/23] píše: „Cestou k inovaci byla invence. Je třeba studovat, zkoumat, experimentovat nová řešení a pak je zavádět do výrobní praxe. K inovaci vedl „závazný" cyklus: „ výzkum – vývoj – výroba. Kdo si přál inovaci, musel ji založit do studia, do zkoumání."

Konkurenční výhody státu, respektive determinanty konkurenceschopnosti státu, vytvářejí prostředí pro činnost jednotlivých podniků. A obráceně platí, že konkurenceschopné podniky jsou determinantou konkurenceschopnosti státu.

4.2 Konkurenční výhoda podniku

V polovině dvacátého století předvídal Joseph Schumpeter, že konkurence již brzo „nebude klouzat po povrchu podniků", nebude se stále jen „vyžívat v jakosti a ceně", ale že bude zasahovat samu „vitální podstatu" podniků. Budou mezi sebou konkurovat vším, čím mohou, svým programem výrobků a služeb, svými technologiemi, svou prodejní schopností, svou organizací, svými dělníky, inženýry a odborníky, svými manažery. Konkurence nabude totální povahy. [5/39]

Paleta konkurenčních výhod podniku můžete velice široká. Konkurenční výhodou může být výrobek, jeho konstrukce a design, jeho užitnost a jakost, jeho cena, služby, které jej provázejí. Může to být způsob výroby, technické vybavení, užívané technologie, trvale dosahovaná stejnorodost a jakost, produktivita, výrobní náklady. Může to být ekologická ohleduplnost výrobku a výroby nebo logistika, řešení pohybu produktivního procesu od začátku po pohotovou dodávku. Také to mohou být lidé v podniku, schopné vedení, vynalézaví odborníci, výkonní dělníci. Může to být i podniková značka, dobré jméno, goodwill, pověst solidního dodavatele i zaměstnavatele, jeho občanské angažovanosti, jeho vztah k veřejnosti a různé kombinace toho všeho.

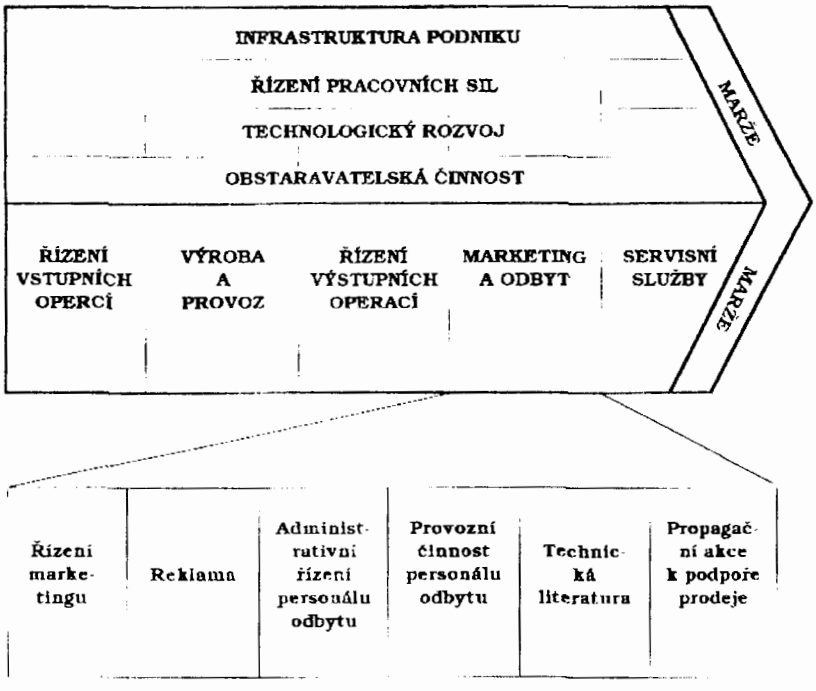
Přirozeně nejen to či ono, ale i to, v jaké míře to podnik diferencuje od konkurence, nakolik je to atraktivní a přivolává zájem solventních zákazníku. Podnik se muže vyznačovat mnoha zajímavostmi, které upoutají zájem: působivým umístěním v terénu, nápadnou architekturou, vynalézavým logem, zalíbením v určité barvě. Konkurenčními výhodami je však můžeme nazývat jen pokud jsou uplatněny v tržní rivalitě. [5/45-46]

Tato mnohost, šíře možných konkurenčních výhod je ovšem pro praktické užití dost neuchopitelná. Je třeba vytvořit si určitý systém pojímání a užití konkurenční výhody vhodných pro ten či onen podnik a odvětví.

Porterovo pojetí konkurenční výhody

Dle Portera [19/55-85] nelze konkurenční výhodu pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako na celek. Za její základní zdroj považuje *tzv.hodnotový řetězec podniku* (obrázek 8), jenž se skládá z jednotlivých na sobě navzájem závislých hodnototvorných činností a marže.

***Obr. 8** Hodnotový řetězec podniku*



Zdroj: [19/69]

Z hlediska identifikace hodnototvorných činností za primární považuje - *Řízení vstupních informací, Výrobu a provoz, Řízení výstupních operací, Marketing a odbyt a Servisní služby*, za sekundární pak – *Infrastrukturu podniku, Řízení pracovních sil, Technologický rozvoj a Obstaravatelskou činnost.* Přičemž dle Portera konkurenční výhodu získá podnik tím, že tyto strategické činnosti bude dělat lépe a levněji než jeho konkurenti. Pro dosažení konkurenční výhody jsou tedy zásadní rozdíly mezi těmito hodnotovými řetězci konkurentů.

Dále pak Porter [19/19-52, 86-151] definuje dvě základní konkurenční výhody:

a) nízké náklady

O jejich chování v rámci jednotlivých činností rozhodují tzv. *hnací síly nákladů*. Přičemž konkurenční výhody podnik dosáhne tehdy, jestliže jeho souhrnné náklady na výkon daných hodnotvorných činností jsou nižší než konkurentů. Mezi základní hnací síly nákladů patří úspory z velkovýroby, získané poznatky a znalosti, struktura využití kapacit atd. Porter zde pak dále také uvádí dva zásadní způsoby, jak může podnik získat výhodu nízkých nákladů. Buď musí získat kontrolu nad hnacími silami nákladů, nebo zcela změnit složky a podobu hodnotového řetězce.

b) diferenciace

Za základ této konkurenční výhody je považován výběr vhodné politiky, vzájemné vazby (uvnitř hodnotového řetězce, s dodavateli, s distributory), časové plánování a další aspekty. Souhrnné označení, které se pro tyto faktory používá, je *hnací síla jedinečnosti*. Přičemž k nadprůměrnému výkonu vede diferenciace tehdy, jestliže dosažená cenová přirážka převýší všechny náklady navíc, aby podnik dosáhl jedinečnosti. Porter také zdůrazňuje, že jedinečnost nevede k diferenciaci, pokud nemá pro kupujícího určitou hodnotu. Přičemž hodnotu, která umožňuje podniku stanovit si nejvyšší cenu, vytváří firma pro kupující buď tím, že sníží náklady kupujícího, nebo tím, že zvýší jeho výkonnost.

Základním aspektem, jenž pak u obou přístupů musí být zvažován, je kritérium udržitelnosti těchto výhod.

USP - unique selling proposition

Kotler [12/163] je toho názoru, že z důvodu vždy omezených finančních prostředků je třeba, aby se podniky rozhodly na co se budou ve své konkurenční strategii soustřeďovat. Přičemž považuje za nemožné, aby byly nejlepší ve všem. Snaha vynikat v jedné věci, dle jeho názoru, vždy omezuje možnost vynikat v něčem jiném.

S tímto názorem koresponduje termín **USP -unique selling proposition**, (tj. jedinečná prodejní nabídka), s kterým přišel v 50.letech odborník na reklamu Rosser Reeves. Každá značka by měla mít jeden charakteristický rys, svůj vlastní atribut (srovnej *identita* v kapitole o konkurenceschopnosti), a na něm by firma měla budovat prodejní

strategii. Jeden charakteristický rys si zákazníci snáze zapamatují – zejména ve společnosti, která je přesycena informacemi. [11/362]

Ne všechny faktory, na jejichž základě lze diferencovat, jsou významné či přínosné. Ne každá odlišnost představuje výhodu. Jakýkoliv charakteristický rys výrobku nebo služby může v sobě skrývat potenciál k případnému využití. Pro firmu může reprezentovat náklady, pro zákazníka významný užitek. Firma musí pečlivě volit způsoby, kterými se bude vymezovat ve vztahu ke konkurenci. Diferenciace má smysl, vyhovuje-li následujícím kritériím. Charakteristický rys, který firma zdůrazňuje, musí být:

Důležitý: výrobek musí konečnému spotřebiteli přinášet značnou hodnotu.

Výrazný: tento rys není charakteristický pro produkty konkurence, nebo jen v omezené míře.

Výjimečný: produkt má takové užitné vlastnosti, které převyšují standard běžný na trhu.

Sdělitelný: charakteristický rys výrobku musí být sdělitelný a zřejmý.

Nenapodobitelný: výrobky obdobných vlastností konkurence nemůže napodobit.

Cenově dostupný: kupující si mohou dovolit výrobek díky jeho vlastnostem zakoupit.

Ziskový: produkty s výše uvedenými atributy lze vyrábět a prodávat se ziskem. [11/363]

Typologie konkurenčních výhod

Čichovský [2/180] ve své knize Marketing konkurenceschopnosti pojímá konkurenční výhodu jako motiv pro koupi konkrétního produktu z konkurenčního spektra výrobků a motivem pro volbu producenta nebo distributora z široké škály nabízejících producentů a distributorů. „Výrobek neprodávají jeho vlastnosti, ale jeho užitek a konkurenční výhody" [2/179]

Jeho typologie konkurenčních výhod je dvojího typu:

- *typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt,*
- *typologie konkurenčních výhod vázaných na producenta a distributora.*

V *typologii konkurenčních výhod jejichž nositelem je produkt*, vyjmenovává 10 skupin konkurenčních výhod, které jsou spjaty s vlastnostmi produktu. Těmito skupinami (kategoriemi) jsou *cena, finanční systém koupě, jakost produktu, ekologická charakteristika produktu, balení produktu, logistika a doprava produktu, informace poskytnuté odběrateli o produktu, distribuční linie a trasy, servisní služby a ostatní*

vlastnosti produktu (např. novinka, kvalitní design, technické řešení, pojištění produktu,...). Vzhledem k rozsahu mé práce zde neuvádím jednotlivé atributy vlastností produktu, pro inspiraci při konstruování konkurenční strategie pro konkrétní výrobek je uvádím v příloze č.1

Konkurenční výhody producenta a distributora je možné rozdělit na *vnější* a *vnitřní. Vnitřní* jsou ty výhody, které se přenášejí do konkurenčních výhod produktu v procesu jeho přípravy a realizace, *vnější* jsou ty, které se do konkurenčních výhod produktu přímo nepřenášejí. Zatímco vnitřní konkurenční výhody producenta odběratel vnímá jako konkurenční výhody produktu, vnější pak vnímá pouze přímo jako konkurenční výhody producenta.[2/191] Můžeme říci, že *vnější konkurenční výhody producenta a distributora* jsou dány úrovní jejich činností a rozhodnutí spojené s marketingem, logistikou, organizací výroby, strategií firmy atd., dle které se pro producenta a distributora odběratel rozhoduje.

Čichovský tyto výhody segmentuje do stejných skupin jako konkurenční výhody vázané na produkt producenta. Opět tuto typologii z důvodu praktického využití přikládám do přílohy diplomové práce.(příloha č.2)

Udržitelnost konkurenčních výhod

Není jednoduché si vytvořit konkurenční výhodu, ale možná více náročnější je si tuto konkurenční výhodu oproti konkurenci udržet. „Dříve nástrojem, jak si udržet konkurenční výhodu, bývala zejména promyšlená defenzíva (patenty, uzavření informací, reklamní kampaně aj.), mnohé podniky došly k tomu, že dnes nejvíc svědčí, když novou konkurenční výhodu samy stále překračují - vytvářejí konkurenční výhodu vlastního rychlého pohybu." [6/113]

Tuto konkurenční výhodu je pak dle Jiráska [5/50-51] v současnosti třeba rozvíjet především v těchto směrech:

- *Rozvíjet ji v hlavním směru podnikového rozvoje, tedy nejen anebo vůbec ne na vedlejších polích.*
- *Posilovat hlavní konkurenční výhodu prostřednictvím dalších navazujících a podpůrných konkurenčních výhod.*
- *Vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které se navzájem doplňují*

a posilují a je možné, aby působily v silném spojení.

- *Dle možností se snažit rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která by měla nastoupit v okamžiku oslabení hlavní konkurenční výhody.*
- *V době, kdy konkurenční výhoda stále ještě zajišťuje podniku silnou pozici na trhu, připravovat v lůně podniku další, pokud možno ještě mocnější konkurenční výhodu.*

Měřitelnost konkurenčních výhod

Aby podnik mohl při tvorbě konkurenční strategie stanovit význam svých konkurenčních výhod, je nutné nejprve tyto potenciální konkurenční výhody změřit. Kvantifikace konkurenčních výhod a jejich komparace s konkurenčními výhodami konkurence je logicky také měřítkem konkurenceschopnosti podniku

Při kvantifikaci konkurenčních výhod se sledují hlavně 3 cíle:

1. najít a nabídnou zákazníkovi produkt s širokým spektrem konkurenčních výhod,
2. poznat kvantifikovaný přírůstek konkurenčních výhod v každé operaci a fázi hodnotového řetězce, aby bylo možné definovat účinnost a efektivnost jednotlivých operací pro prodejnost produktu,
3. určit vztah mezi konkurenčními výhodami a hodnotou produktu[1] pro vytvoření ceny další konkurenční výhody produktu. [2/206]

A. Bostonská matice (BCG)[2]

Touto metodou se posuzují všechny strategické podnikatelé jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem. (obrázek 9)

Na svislou osu se nanáší meziroční růst podílu strategické podnikatelské jednotky na trhu a na horizontální osu relativní velikost tohoto podílu v příslušném období. Na

---

[1] *hodnota produktu*= užitné vlastnosti a prospěšnost produktu pro zákazníka

[2] Tato metoda má v segmentu MSP jistá omezení. Jejich aplikace může být obtížná, časově náročná nebo nákladná. Pro vedení firmy může být složité definovat strategické podnikatelské jednotky, určit jejich podíl na trhu i tempo růstu tohoto podílu. Tyto přístupy navíc vycházejí ze zhodnocení současné situace, ale příliš nepomáhají, chceme-li plánovat rozvoj do budoucnosti. Vedení firmy se proto často musí při stanovení cílů strategických podnikatelských jednotek, při alokaci příslušných zdrojů do nich a při rozhodování, jaké nové podnikatelé jednotky zakládat, spoléhat na svůj úsudek.

svislé ose je možno vidět, jak rychle meziročně rostou prodeje, jak jsou výrobky nebo služby podnikatelské jednotky atraktivní, a na horizontální ose, jaké postavení tato podnikatelská jednotka na tomto trhu má. Rozdělí-li se matice na čtyři pole, můžeme rozlišit čtyři typy strategických podnikatelských jednotek: *„hvězdy", „dojné krávy", „otazníky" a „hladové psy".*

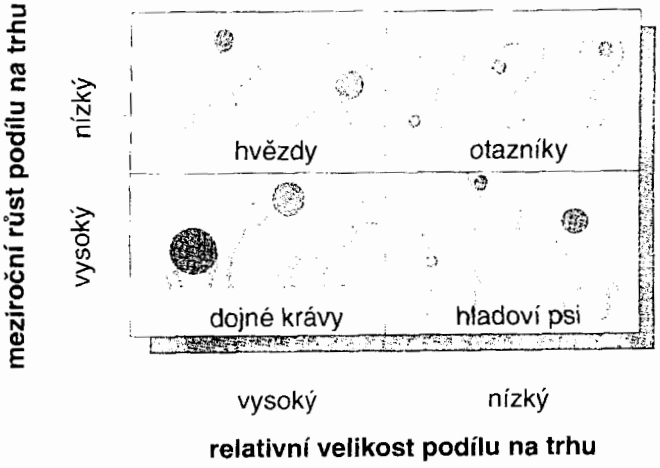
Jako ***„hvězda"*** označujeme ty strategické podnikatelské jednotky nebo jejich produkty, jejichž podíl na trhu roste a je značný. Často je nutno růst tohoto tržního podílu podpořit finančními investicemi. Nakonec se však tempo jejich růstu zpomalí a stanou se *„dojnými krávami".*

„Dojné krávy" jsou takové podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste pomalu nebo vůbec, podíl jejich výrobků nebo služeb je však vysoký. Tyto úspěšné podnikatelské jednotky vyžadující pro udržení podílu na trhu mnohem méně investic. Jsou ziskové a firma využívá jimi vytvořené zdroje k podpoře jiných strategických podnikatelských jednotek.

„Otazníky" jsou podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu roste, avšak je prozatím velmi malý. Vyžadují značnou finanční podporu, aby si tento podíl udržely, či aby se případně zvýšil. Vedení firmy se musí rozhodnout, které z těchto podnikatelských jednotek mají perspektivu stát se *„hvězdami"* a které ne. Ty, které tuto perspektivu nemají, musejí ukončit svou činnost.

„Hladoví psi" jsou takové podnikatelské jednotky, jejichž podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu. Mohou sice produkovat peněžní toky potřebné k jejich dalšímu setrvání na trhu, ale nejsou příslibem pro budoucnost. [22/90]

Obr.9 Matice BCG

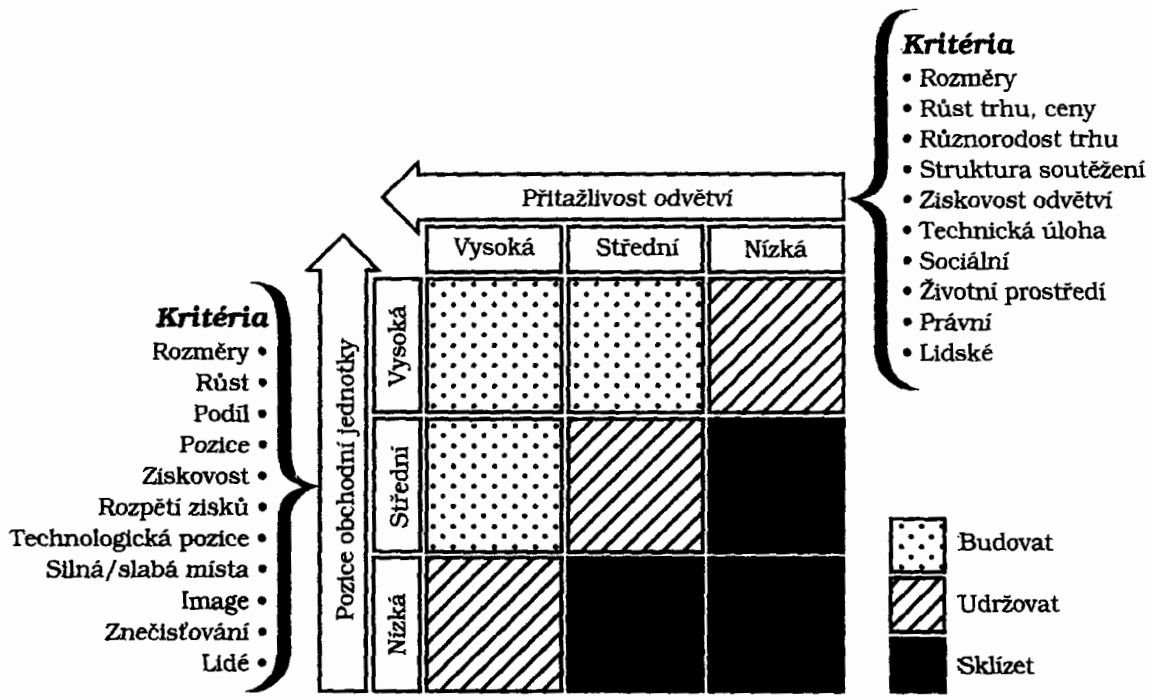


Zdroj: [22/90]

B. Metoda matice General Electric (GE)

Jedna z typických variant této metody je zobrazena na obrázku10. Dvě osy u tohoto postupu představují přitažlivost odvětví a sílu, nebo pozici v soutěžení, podnikové jednotky. Kam konkrétní podniková jednotka na těchto osách přijde, je určováno analýzou konkrétní jednotky a jejího odvětví, a to s použitím kritérií, jako jsou ta uvedená na obrázku10. V závislosti na tom, kam v této tabulce jednotka patří, její zjevnou strategickou úlohou je buď investovat kapitál do *vybudování* pozice, *udržet se* vyvážením vydělávání peněz a jejich výběrového používání, nebo *sklízet* či likvidovat investici.

Obr.10 *Matice GE*



Zdroj: [18/371]

Očekávané posuny v přitažlivosti odvětví nebo pozice společnosti vedou k nutnosti přehodnotit strategii. Firma může zakreslit své portfolio podniků do takové tabulky, aby se ujistila, že dochází ke správnému rozdělování prostředků. Firma se může také pokusit vyvážit portfolio, a to ve smyslu jeho souboru rozvíjejících se

a rozvinutých podniků a vnitřní vyrovnanosti tvorby a spotřeby peněz hůře kvantitativně určitelná nežli postup kombinující růst a podíl, protože vyžaduje přirozeně subjektivní úsudky o tom, kam by měla být každá z obchodních jednotek umístěna. Je často kritizována pro větší zranitelnost manipulací. V důsledku toho jsou někdy používána schémata pro kvantitativní hodnocení, aby byla analýza „objektivnější". Metoda zakreslování do tabulky odráží předpoklad, že každá podniková jednotka je jiná a vyžaduje svou vlastní analýzu pozice v soutěžení a přitažlivosti odvětví. Jak bylo uvedeno výše, skutečné sestavení portfolia růstu a podílu v praxi vyžaduje stejnou speciální analýzu každé podnikové jednotky. Tudíž jeho skutečná „objektivita" ve skutečnosti nemusí být příliš vzdálena objektivitě tabulky pozice podniku a přitažlivosti odvětví.

C. Scoring mapa konkurenčních výhod

Scoring map (mapa významnosti) se začala využívat v marketingové metodologii v devadesátých letech pro jejich grafickou názornost a snadnou prezentovatelnost. Někdy se tyto mapy označují také přívlastkem strategické, neboť v grafické podobě shrnují nejvýznamnější a rozhodující fakta pro danou skutečnost. [10].

Tato metoda je založena na principu položení dvou otázek v anketě kupujícímu konkrétního produktu.

Otázka č. 1 zní: „Jakou významnost při koupi podle vás mají tyto vyjmenované konkurenční výhody?" Kupující na tuto otázku odpovídá podle své volby tak, že ohodnocuje každou vyjmenovanou výhodu body ve stupnici od 1 (nejmenší význam) do 5 (maximální význam). Celkem ohodnocuje 10 konkurenčních výhod, tj. např. trvanlivost, cenu, možnost instalace, design aj.

Otázka č. 2 zní: „Jaký užitek pro vás konkurenční výhoda koupeného produktu představuje?" Kupující odpovídá pro každou konkurenční výhodu tak, že její užitek bodově ohodnocuje od -2 (nemá význam) po +2 (maximální význam).

Uvedené zjištění se transformuje do scoring mapy kupujícího tak, že se násobí vnímání významu každé konkurenční výhody (v bodech) s vnímáním užitku této

Obr.11 Scoring mapy pro dětskou výživu českého producenta.

Konkurenční výhoda (Kv)	Vnímání role (Kv) pro koupi	Role (Kv) na vnímání užitku produktu	Celková užitná hodnota
Nízká cena	4,3	1,3	5,59
Cena/obsah	3,8	1,9	7,22
Chuťová vyváženost	4,7	1,1	5,17
Sladkost	2,6	0,8	2,08
Bez konzervačních látek	3,7	1,7	6,29
Trvanlivost	3,1	1,8	5,58
Snadná manipulace	1,3	0,2	0,26
Nápaditý design obalu	3,1	1,4	4,34
Využitelnost obalu	1,2	0,6	0,72
Informační kampaň	4,1	0,4	1,64
			38,87

Zdroj: [2/218]

konkurenční výhody pro kupujícího (v bodech). Výsledkem je stanovení celkové užitné hodnoty každé konkurenční výhody pro kupujícího. Scoring mapa pak reprezentuje dosažení celkových užitných hodnot každé konkurenční výhody a jejich součet.

Uvedená scoring mapa se stanovuje u statisticky významného souboru respondentů (kupujících) a výsledky užitných výhod se zobrazují intervalově a průměrem. V obrázku 11 je uveden případ scoring mapy pro dětskou výživu českého producenta.

Uvedená scoring mapa jako metoda tedy umožňuje kvantifikovat hodnotu konkurenčních výhod jednak z pozice jejich podílu na tom, že si kupující produkt koupil, a dále z pohledu, jak je propojena s užitkem produktu v konkrétním čase.

D. Road mapa konkurenčních výhod

Tato metoda je založena na porovnání celkové užitné hodnoty produktů stejné komodity, zjištěné **scoring mapou**[3] v závislosti na objemu prodaných jednotek v daném časovém řezu. Výstupem této metody je de facto matice, kde na vertikální ose jsou

[3] viz předcházející metoda

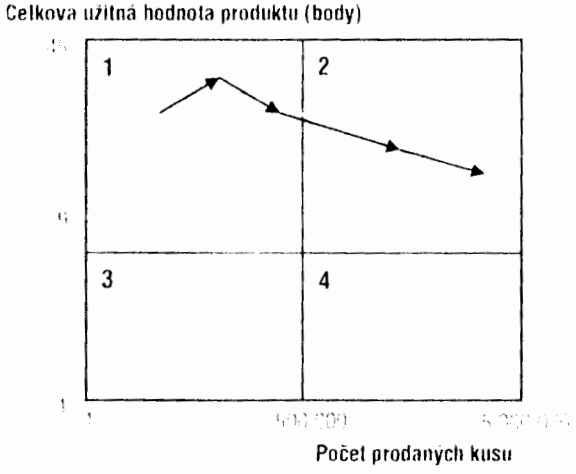
hodnoty celkové užitné hodnoty produktu a na horizontální ose pak hodnoty objemu prodaných produktů v jednotkách. Matice se dělí na 4 segmenty:

1) atraktivní tržní výklenek,
2) atraktivní hlavní trh,
3) málo atraktivní tržní výklenek,
4) málo atraktivní hlavní trh.

Jako vertikální hodnotu limitující oddělitelnost atraktivity (nízká x vysoká) se používá hodnota 9 celkové užitné hodnoty. Na horizontální ose se pak jako dělící hranice používá 0,25násobek celkového prodaného množství produktů v dané komoditě.

Road mapa (mapa cesty produktu trhem) se používá pro zakreslení celkových užitných hodnot po dobu životnosti produktu (5 časových řezů), čímž road mapa skutečně ukazuje realizovanou cestu hodnot produktu trhem. V obrázku 12 jsou zachyceny road mapy 3 různých druhů dětských výživ, sledovaných metodou scoring map ve 4 stejných časových obdobích. Plnou černou čarou je zdokumentována cesta

Obr.12 *Road mapy 3 druhů dětských výživ, sledovaných metodou scoring map ve 4 stejných časových obdobích*



Zdroj: [2/220]

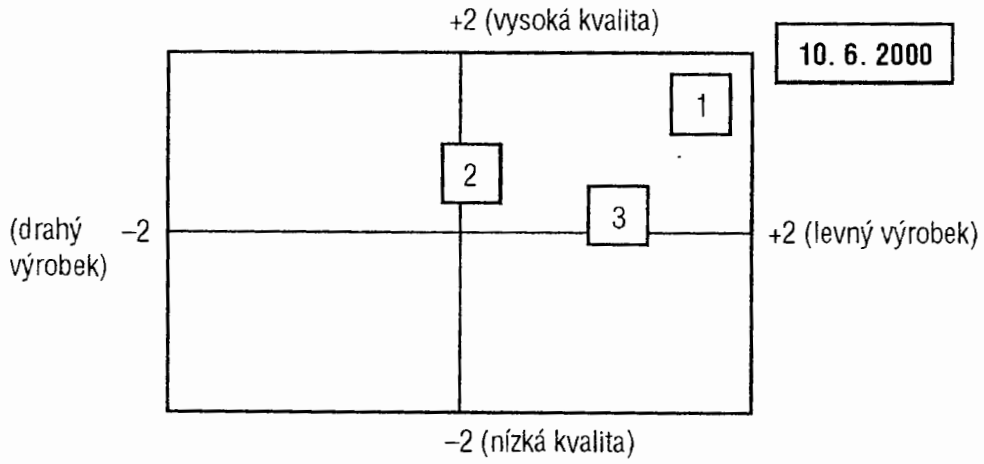
dětské výživy, která je detailně vyhodnocena v první etapě (obrázek 11 u scoring mapy).

Z obrázku 12 je zřetelně čitelné, že u všech konkurujících si dětských výživ největší vzestupný trend vnímání hodnot konkurenčních výhod je ve fázi zavádění produktů na trh a v dalších fázích vnímání těchto konkurenčních výhod klesá. [2/219-220]

E. Poziční mapa konkurenčních výhod

Tato metoda je způsob, jak graficky vyjádřit dvě konkurenční výhody a tomu odpovídající nevýhody. Jestliže například konkurenční výhodou je vysoká kvalita, tak tomu odpovídající nevýhodou je nízká kvalita při sledování parametru kvality jako možné konkurenční výhody. Obdobně platí, že při sledování ceny produktu bude levný produkt považován za konkurenční výhodu a drahý produkt za konkurenční nevýhodu. Vzájemná funkční závislost uváděných dvojic konkurenčních výhod a nevýhod dvou parametrů je v grafickém provedení poziční mapou.

Obr.13 *Poziční mapa kvality a ceny 3 výrobků dětské výživy k 10.6.2000 pro soubor 50 respondentů v městě Písek*



Zdroj: [2/221]

Každý parametr poziční mapy se hodnotí statisticky významnou skupinou respondentů v rozpětí -2 (nízká kvalita, drahý produkt) +2 (vysoká kvalita, levný produkt) a průměrné hodnoty statistického souboru se zobrazují v grafu kvalita x cena (obrázek 13). Poziční mapa má svůj význam tehdy, pokud do ní zanášíme buď hodnoty více produktů v časovém řezu, nebo dokonce více produktů v různých časových řezech,

čímž dostaneme diagram časově vývojového chápání konkurenčních hodnot, např. kvality a ceny pro různé výrobky téže komodity v čase. V obrázku 13 je zobrazena poziční mapa kvality a ceny 3 výrobků dětské výživy v časovém řezu při zavádění produktu (1) do distribuční sítě. Produkty označené (2) a (3) jsou již v distribuční síti zavedeny.

Z obrázku 13 vyplývá, že nejvýhodnější pozici v dané poziční mapě má produkt č. 1, který disponuje pro kupujícího nejvýhodnějším poměrem jakost/cena. Produkt č. 2 má tento poměr příznivější ve prospěch kvality, produkt č. 3 pak ve prospěch ceny na úkor kvality.

V obrázku 13 je ukázána dvojrozměrná poziční mapa, avšak lze také logicky použít prostorový model závislosti tří parametrů (například cena, jakost, design).[2/223]

5. KONKURENČNÍ STRATEGIE

Završením teoretické části diplomové práce věnované konkurenci a konkurenceschopnosti je kapitola o konkurenční strategii firmy.

Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit *konkurenčním silám,* nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.

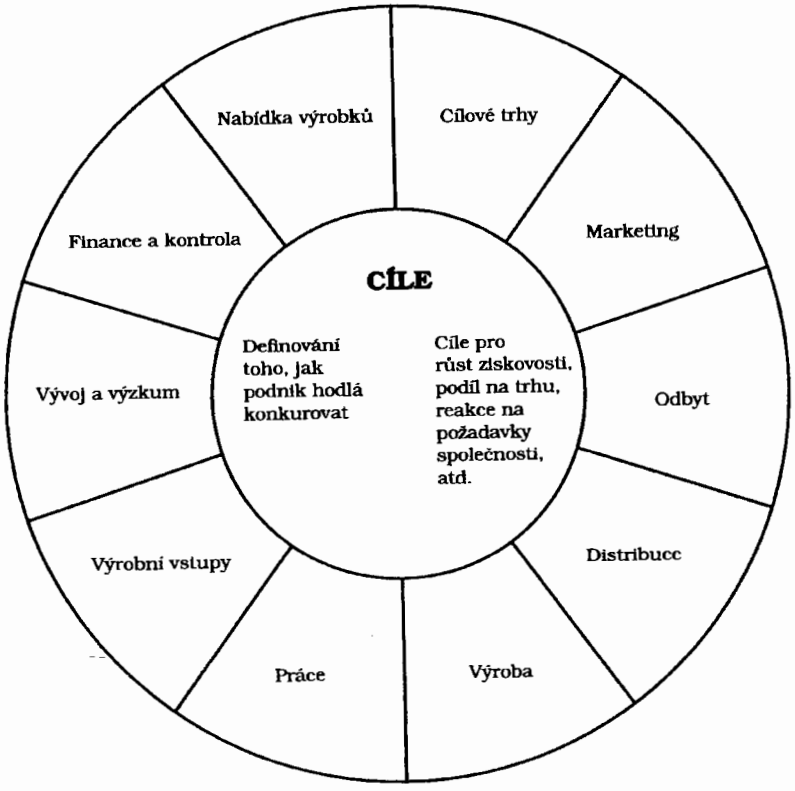
Konkurenční strategie je na úrovni MSP synonymem termínům podnikatelská strategie, strategie rozvoje podniku atd., adjektivum „konkurenční" je v tomto případě pouze účelově použito k zdůraznění aplikace závěrů z učení o konkurenceschopnosti a konkurenčních výhodách. Obecně se též se tímto termínem zdůrazňuje strategie vymezení vůči konkurenci, konkurenceschopnost je zde užita jako měřítko vlastních činností a procesů. Když se podíváme na *kolo konkurenční strategie* (obrázek 14), jak jej uvádí M.E.Porter, vidíme, že jsou zde uvedeny činnosti hodnotového řetězce firmy, jejichž analýza a zakomponování do analýzy SWOT[1] by měla být součástí každé podnikové strategie.

Určitý rozdíl v pojetí těchto dvou strategií (podniková / konkurenční) shledávám v rozsahu jejího stanovení a uplatňování ve firmě, což odpovídá velikosti firmy. MSP přeci jen nemá takové dispozice (finanční, personální, časové, odborné, pohybové...) k vedení konkurenčního boje jako podniky velké. Platí zde přímá úměra: čím větší a oborově diverzifikovanější firma, tím by měla mít rozsáhlejší a podrobnější strategii rozvoje podniku, respektive konkurenční strategii. Velké podniky s dostatečnou kapitálovou silou si mohou dovolit dělat podrobné marketingové výzkumy, analýzy konkurence a prognózy odvětví, mohou si dovolit mít propracovaný zpravodajský systém. Díky své velikosti mají velké podniky proti MSP výhodu ve střetávání s konkurenčními silami v odvětví, jsou ovšem i častějšími cíli konkurenčního boje. Proto je pro takovéto podniky podrobně zpracovaná konkurenční strategie povinností a nutností.

Tímto však nechci tvrdit, že MSP konkurenční (podnikovou) strategii nepotřebují. Jak uvádí M.E.Porter [27/117]: „Strategii musí mít každý. A dalo by se říci, že ještě důležitější je pro malé firmy, které nemají rozsáhlé zdroje a obrovskou pohybovou energii,

[1] rozboru analýzy SWOT se věnuji v případové studii

***Obr.14** Kolo konkurenční strategie*



Zdroj:[18/XII]

odrážející útoky konkurence. Malá firma musí být v postavení, které se jen těžce napodobuje – nebo které konkurenti nebudou chtít napodobit – protože pokud to pro velké konkurenty nebude problém, brzy to udělají. Podle mého názoru by se měl malý konkurent soustředit na toto postavení, na tuto niku, v níž bude poskytovat jedinečné kvalitní služby a v níž větší a šířeji orientovaní nebudou stejně efektivní jako on. Podíváte-li se blíže na ekonomiky zemí, jako je Itálie a Německo, velice rychle zjistíte, že skutečnou páteří těchto ekonomik jsou MSP. A tyto podniky nepřeskakují z jednoho produktu k druhému, budují si postavení předního světového výrobce v jednom konkrétním segmentu. Nikdo jim v této oblasti nemůže ublížit, protože mají obrovskou spoustu nashromážděných odborných schopností a znalostí a protože vše, co v tomto segmentu dělají, optimalizovaly."

Tato slova „ekonoma konkurenceschopnosti" jsou určitým naznačením jeho generických konkurenčních strategií, které navazují na ním definované základní typy konkurenční výhody uvedené v kapitole 4.

Porterovy generické konkurenční strategie

Tři základní generické strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví:

A. vůdčí postavení v nízkých nákladech

B. diferenciace

C. fokusing (zacílení)

A .vůdčí postavení v nízkých nákladech

Jak již z názvu vyplývá, v prvním případě jde především o schopnost vyrobit a prodat porovnatelný výrobek levněji než konkurence. Tato strategie byla velice běžná v 70.letech v důsledku popularizace pojmu zkušenostní křivky.[2] Vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, sledovat možnost snižování nákladů vlivem zkušenosti, kontrolu přímých a režijních nákladů. Zdroje výhody nízkých nákladů jsou závislé na struktuře daného odvětví, nejčastěji se uvádějí patentovaná technologie, snaha o úspory z velkovýroby či výhodnější přístup k surovinám, apod. Tato strategie většinou vyžaduje vysoké počáteční kapitálové investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen, a je spojena s rozběhovými ztrátami při získávání podílu na trhu.

B. diferenciace

Tato strategie je spojena se schopností podniku nabídnout zákazníkovi unikátní, jedinečnou hodnotu v otázkách kvality, užitkovosti, charakteristik, trvanlivosti či servisu produktu a služby. Design výrobku a image značky jsou důležitým komponentem této strategie. Právě věrnost značce patří k hlavním přínosům této strategie v konkurenčním boji. Porter doporučuje, aby si firma pečlivě zvolila jednu či více vlastností produktu či služby, které kupující v daném odvětví považují za zásadní, a vybudovat si jedinečné postavení, aby mohl tyto potřeby uspokojovat. Právě vytvoření dojmu exkluzivity spíše zabraňuje získání velkého podílu na trhu, umožňuje však nastavení vyšší ceny. S touto strategií jsou spojeny vyšší náklady na výzkum či design výrobku.

---

[2] *zkušenostní (znalostní) křivka* = snižování nákladů na jednotku produkce z důvodů její větší efektivnosti, pramenící z hromadění zkušeností z produkce výrobku, pracovníci zdokonalují své metody, zlepšuje se prostorové uspořádání [18/11]

C. focusing (zacílení)

Poslední z Porterových konkurenčních strategií, focusing, neboli česky zacílení, se též nazývá ***strategie úzkého rozsahu***. Znamená zaměření pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh a aplikování zde jedné z prvních dvou generických strategií. Porter zde používá označení *nákladová fokální strategie* a *diferenciační fokální strategie.* Východiskem první z těchto strategií jsou tedy rozdíly v chování nákladů v některých segmentech. Druhá strategie pak vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Na rozdíl od segmentace se fokální strategie dle Portera týkají celého hodnotového řetězce a ne pouze marketingové činnosti.Ve specializaci na úzký rozsah výroby či služeb mají malé a střední podniky výhodu oproti firmám s širokým záměrem činnosti. Proto dosahují buď diferenciace díky efektivnějšímu přístupu k zákazníkovi, či toto dokážou činit s nižšími náklady než velké firmy. Této diferenciační výhody a výhody nízkých nákladů sice firma nedokáže docílit na celém trhu, ovšem dosažení aspoň jedné z těchto pozic je možné vůči zvolenému cíli. Jak Porter dále uvádí, fokální strategie je vhodná k vytipování cílů, které jsou nejméně zranitelné z hlediska substitutů, nebo kde je konkurence nejslabší. Nezbytným důsledkem při aplikaci této strategie je kompromis mezi ziskovostí a objemem prodeje.

Obr.19 *Generické strategie dle M.E.Portera*

Strategická výhoda jako... / Strategická výhoda...	**jedinečnost chápána zákazníkem**	**postavení plynoucí z nízkých nákladů**
v celém odvětví	DIFERENCIACE	STRATEGIE NÍZKÝCH NÁKLADŮ
jen v určitém segmentu	SOUSTŘEDĚNÍ POZORNOSTI (specializační strategie)	

Zdroj: [14/73]

Za základ pojetí generických strategií zde přitom Porter považuje myšlenku, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Přímo pak konstatuje: „Jestliže totiž daný podnik má

dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah v němž ji chce získat." [19/30-31]

Alternativní konkurenční strategie

Jak jsem již zmínil v kapitole 4 o konkurenčních výhodách, podobný názor jak Porter na rozsah konkurenčních výhod sdílí i Kotler [12/71]. V reakci na to, že se v současnosti některým firmám ale přesto daří dosahovat špičkové úrovně jak v nízkých nákladech, tak i v diferenciaci (tedy v rozporu s Porterovým pojetím generických strategií), pak Kotler [12/71-73] upřednostňuje alternativní dělení [24/71-73], kteří doporučují firmám realizovat v rámci svého oboru konkurenční strategii v těchto hodnotových oblastech:

1. *být výrobcem nejmodernějších produktů,*
2. *provozně dokonalou firmou,*
3. *nebo firmou v důvěrném kontaktu se zákazníky.*[3]

K tomu Treacy a Wiersem stejně jako Kotler dodávají, že pro firmu je obtížné být nejlepší ve více než jedné této oblasti, přičemž za hlavní důvod zde ve většině případů považují právě nedostatek finančních prostředků a to, že uvedené tři hodnotové disciplíny vyžadují rozdílné systémy řízení a často protichůdné přístupy. Na druhé straně však ale také připouštějí, že je možné, aby některé výjimečné firmy tyto tři hodnotové oblasti uplatňovaly v rámci různých podnikových útvarů podniku. Za základní pravidla úspěchu, kterými by se podnik měl řídit pak Treacy a Wiersem považují [24/71-73]:

1. *„Stát se nejlepším v jednom ze tří hodnotových oblastí.*
2. *Ve zbývajících dvou oblastech dosáhnout adekvátní úrovně výkonnosti.*
3. *Neustále zdokonalovat své vedoucí postavení ve vyhraněné oblasti tak, abych nebyl předstižen žádným konkurentem.*
4. *Neustále zvyšovat svou úroveň ve zbývajících dvou oblastech, protože konkurenti*

[3] Přičemž se zde vychází z toho, že na každém trhu se lze setkat se třemi typy zákazníků:
1. těmi, kteří upřednostňují firmy, které posunují vpřed technologické hranice (nejmodernější produkty);
2. těmi, kteří nepreferují nejnovější produkty, požadují ale spolehlivý a stabilní výkon (provozní dokonalost);
3. a těmi, kteří upřednostňují firmy, které nejrychleji a nejpružněji reagují při uspokojování jejich individuálních potřeb (důvěrný kontakt se zákazníky). [24/71-73]

průběžně zvyšují nároky zákazníků na to, co je dostatečné."

Strategie positioningu

S problémem vybírání vhodné oblasti (pozice), na kterou by se měl podnik zaměřit a v které by chtěl vystupovat vůči konkurenci, se pojí *strategie positioningu.* [11/359] Tento proces se skládá ze tří kroků:

1. *identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod na jejichž základě bude stanovena pozice výrobku/služby,*
2. *volba správných konkurenčních výhod,*
3. *volba celkové strategie positioningu.*

Kotlerovy konkurenční strategie

Příkladem strategie positioningu jsou Kotlerovi *konkurenční strategie.* Rozeznává čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie na základě „razance" konkurenčního boje:

1. Vedoucí firma na trhu

Jde o strategii dodavatele, který má dominantní nebo významné postavení na trhu (např. zaujímá minimálně 40 %), Takovýto dodavatel obvykle vede trh a určuje tržní podmínky. Předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, zaváděním nových výrobků, reklamou atd.

- Této pozici odpovídá ***strategie ofenzivní*** – předpokládá být první na uvažovaném podnikatelském poli, a to jak konkurenční pozici, tak rychlostí či průrazností podnikatelské činnosti,

2. Tržní vyzyvatel

Je to firma, jejíž postavení se nachází na druhé, třetí nebo až čtvrté pozici. Firma má také výrazné postavení na trhu a obvykle využívá ofenzivní strategii. Hledá slabá místa ve službách nebo cenách konkurenta a pak útočí. Uvedená strategie je obvykle změřena na malé a střední firmy, ale někdy může působit i na velkou firmu.

- ***strategie „druhého nejlepšího"*** – ta předpokládá umožnit konkurenci vstup na podnikatelské pole, ale silou své konkurenční pozice pole silně ovlivnit a možná později i ovládnou,

3. Následovatel

Dodavatel má menší podíl na trhu. Obvykle se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu s novými výrobky, zlepšováním služeb a cenovými změnami.

- ***strategie defenzivní*** – ta předpokládá vyhýbat se takticky a opatrně konkurenčnímu střetu, popř. s konkurencí uzavřít ústupový kompromis

4. Výklenkář

Mezi „výklenkáře" řadíme ty, kteří se zaměřují na výklenky na trhu. Znamená to, že se snaží o pokrytí těch částí trhu, na které velcí dodavatelé zapomínají. Výklenkáři se rovněž vyhýbají konkurenčním střetům a snaží se zaměřit na určitý segment trhu, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo na specifický typ výrobku.

- ***strategie zůstatková*** – ta obvykle znamená umět se „přiživit" na podnikatelských polích, která konkurence opouští nebo nepovažuje za atraktivní.

Rozebereme-li si charakteristiky stručně popsaných strategií, zjistíme, že prvé dvě strategie jsou postaveny na „rozvojovém potenciálu" silných stránek a příležitostí. Další dvě strategie naznačují již určité znaky slabých stránek a ohrožení, resp. „potenciálně obranné prvky" strategie firmy. [8/74-75]

6. CHARAKTERISTIKA MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKU

6.1 Definice malých a středních podniků (MSP)

Pro českou hospodářskou sféru se při vstupu do EU stává rozhodujícím používání pojmu a definice MSP tak, jak je EU stanovila ve svých „Doporučeních..." z května r. 2003 [30] V tomto smyslu se podnikem rozumí organizační jednotka, která uskutečňuje ekonomickou činnost. Nezáleží přitom na konkrétní organizačně-právní formě (např. v ČR akciové společnosti, společnosti s ručením omezeným, komanditní společnosti atd.).

Pro zařazení organizačních jednotek do jednotlivých kategorií MSP jsou v „Doporučeních..." EU stanovena tato kritéria počtu pracovníků a finančních výsledků:

- ***Kategorii středních podniků*** tvoří organizační jednotky, jejichž počty pracovníků jsou v rozmezí 50 až 250 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat („annual turnover") nepřekračuje 50 milionů EUR, a/nebo celková bilanční hodnota majetku („annual balance sheet to-tal") nepřesahuje 43 milionů EUR.
- ***Kategorii malých podniků*** tvoří organizační jednotky, které mají méně než 50 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR.

V rámci malých podniků lze vyčleňovat i kategorii tzv. ***mikropodniků***. Jde o organizační jednotky, které mají méně než 10 zaměstnaných osob. Současně jejich roční obrat a/nebo celková bilanční hodnota majetku nepřesahuje 2 miliony EUR.

Seznámit se s hlubšími klasifikačními hledisky MSP ve znění „Doporučení EU..." je podstatné při nárokování různých výhod, které EU pro MSP svých členských států poskytuje. Příkladem mohou být možnosti sponzorování školení pracovníků zakládajících MSP, výhody podpory inovační politiky apod.

6.2 Význam MSP v EU a ČR

Význam MSP v EU

Pro MSP v EU má klíčový význam tzv. Evropská charta pro malé podniky („European Charter for Small Enterprises") z roku 2000. Zahrnuje podporu MSP v deseti

hlavních oblastech podmiňujících jejich rozvoj (uvádím je tak, jak jsou pojmenovány v „chartě").

- *Vzdělávání a školení pro podnikatelskou veřejnost*
- *Levnější a rychlejší založení podniku*
- *Lepší legislativa a předpisy*
- *Dostupnost dovedností*
- *Zlepšování přístupu online*
- *Více z jednotného trhu EU*
- *Daňové a finanční záležitosti*
- *Posílení technologické kapacity malých podniků*
- *Úspěšné modely elektronického obchodování a podpora špičkových malých podniků*
- *Rozvoj silnějšího a účinnějšího zastoupení zájmů malých podniků na úrovni Evropské unie a na vnitrostátní úrovni*

Charta deklaruje, že MSP jsou pro EU páteří evropské ekonomiky a hlavním zázemím její konkurenční schopnosti vůči ostatnímu světu, zejména pak mohutné ekonomice USA. Uvádí též, že EU považuje MSP za klíč k řešení citlivého sociálního problému zaměstnanosti, dále pak základnu pro účinnou inovační politiku nižších řádů, řádů, které nevyžadují zázemí finančně a personálně náročného základního a aplikačního výzkumu a vývoje, rozvoj podnikavosti a vytváření evropské ekonomiky založené na znalostech. Jednotlivé členské státy EU každý rok předkládají zprávu o plnění Evropské charty, popř. doplňků, které jsou od r. 2000 postupně přijímány.

Před rozšířením EU v květnu 2004 bylo v tomto ekonomickém seskupení necelých 19 milionů MSP. Představovaly asi 99,8 % všech podniků v EU a zaměstnávaly více než 74 milionů lidí. Celkový počet zaměstnaných osob, tj. včetně velkých podniků, byl necelých 113 milionů pracovníků, tzn. že se MSP podílely na celkové zaměstnanosti asi dvěma třetinami. Navíc tyto MSP zajišťují asi 55 % nárůstu nových pracovních míst.Strukturu těchto MSP uvádějí statistiky EU z konce 90. let (viz příloha č.3, tabulka 1).

Význam MSP v ČR

Podobně jako v EU i v ČR jsou MSP širokou základnou podnikání Podle dříve uvedených kritérií EU pro velikost podniků se 99,8 % českých podniků považuje za MSP. Číslo naznačuje, že převažující většina českých podniků patří mezi MSP.

Počty a strukturu českých MSP charakterizují údaje Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Jsou vztaženy k r. 2004 a uvádí je tabulka 2 a tabulka 3 (příloha 3a, 3b)

Z těchto údajů je patrno dominantní postavení MSP v české ekonomice, a to jak z hlediska počtu, tak i podílu na zaměstnanosti obyvatelstva. Neodlišujeme se tím od dalších států EU. Lze také předpokládat, že pro-aktivní politika EU, která se již osvědčila v dosavadních členských státech EU a bude nyní rozvíjena i v ČR, bude přinášet MSP kladné výsledky. Pro postup zapojování českých MSP do ekonomiky EU je podstatný výrazný podíl zahraničního kapitálu ve značné části českých obchodních společností. V roce 2003 to bylo zhruba 95 tisíc organizačních jednotek. Účast zahraničních firem v českých podnicích, včetně řady MSP, má podstatný vliv na jejich řízení a další rozvoj. Nejednou jde o různé formální i neformální vazby strategického partnerství. Tyto subdodavatelsé firmy se výrazně podílely na exportu České republiky. V minulých letech vytvářely cca 65-70 % českého exportu, zaměstnávaly asi 280 tisíc pracovníků a v období 2001-2002 přispěly k vytvoření asi 22 500 nových pracovních míst [33,35].

V příloze č.3b, tabulka 4 jsou uvedeny základní ekonomické ukazatele MSP v ČR v letech 1997-2004

Základní otázkou pro posuzování možné prosperity českých MSP je, do jaké míry mohou udržet svoji pozici a úspěšnost ve srovnání s velkými podniky v ČR a zejména v EU. Tato diskuse má v managementu tradiční kořeny a názory na správnou odpověď se mění.

V dnešním moderním managementu je názorová pozice na konkurenční pozici MSP ve srovnání s velkými podniky poměrně vyvážená a zbavená extrémních názorů ve prospěch jedné či druhé skupiny. Statistické údaje prokazují, že po dlouhá desetiletí - a to nejen do dnešní doby, ale i v předpokládané perspektivě - existují souběžně jak velké podniky, tak i MSP. Také jejich úspěšnost či neúspěšnost nemůže být statisticky prokazatelně spojována („korelována") s velikostí organizace (podniku, firmy, ústavu apod.).

V managementu vyspělých západních tržních ekonomik převažuje názor, že klíčovým

předpokladem prosperity organizací libovolné velikosti je manažerské umění ji vést. Jde o výrazné zdůraznění osobní úlohy vedoucích pracovníků ve srovnání s „neosobními" vlastnostmi organizací.

Platí to zejména dnes, v období informační společnosti, kdy do popředí vystupují např. digitální komunikace a umné využívání partnerské spolupráce . Tyto a další faktory odpoutávání se podniků od klíčového významu fyzické práce jsou často významnější než dříve zdůrazňovaný faktor velikosti měřený počtem pracovníků. Na předpoklady prosperity může samozřejmě působit i řada dalších faktorů. Obecně však platí, že roste význam umění práce s informacemi a znalostmi („duševní práce", informatizace, robotizace apod.), zatímco pro význam a prosperitu podniků klesá váha počtu manuálně pracujících lidí a jejich „rukou".

Zajímavé údaje přináší srovnání výkonů (výkonnosti) zaměstnanců v MSP a ve velkých podnicích (viz příloha 3c, tabulka 5) a účetní přidané hodnoty. Výkony na 1 zaměstnance v MSP jsou ve službách, peněžnictví, dopravě a obchodu vyšší než výkony na 1 zaměstnance (ve stejných resortech) ve velkých podnicích. Účetní přidaná hodnota na 1 zaměstnance v obchodu ve velkých podnicích. Naopak je tomu např. v resortu průmyslu a stavebnictví.

6.3 Výhody a nevýhody velkých, středních a malých podniků

Pro orientační představu, jak a v jakém základním bodovém ocenění velikost organizace (podniku, firmy) ovlivňuje charakteristické parametry jejího hodnocení, je uvedena tabulka 6. Empirické rozbory prokázaly, že právě tyto charakteristické parametry jsou pak podstatné pro výsledné manažerské chování podniků a následně i jejich prosperitu.

Počet „křížků" vyjadřuje orientační bodové ocenění, kde jsou větší výhody pro velké, střední, nebo malé organizační formy. Např. u prvního řádku tabulky 6 platí, že z hlediska náročností řízení mají obvykle největší výhody malé firmy (snadné zvládnutí nároků na řízení organizace), nejmenší pak velké, často i byrokraticky zkostnatělé organizace. U druhého řádku platí, že pokud jde o zajištění znalostních zdrojů, pak statistiky naznačují, že nejlépe tuto úlohu obvykle zvládají středně velké filmy, zatímco velké firmy trpí spíše byrokratismem, a malé naopak špatným dostupem k nákladným znalostním zdrojům.

Tab. 6 Orientační hodnocení výhod a nevýhod organizací různé velikosti

Charakteristický parametr hodnocení	Velká organizace	Střední organizace	Malá organizace
Náročnost řízení {nároky zvládnutí „kritických faktorů úspěchu", míra byrokracie, anonymita rozhodování, náročnost vnitroorgani-zační kontroly...)	+	++	
Možnosti zajištění znalostních zdrojů (dispozice, podmínky účelného a účinného využití, možnosti využití IS/ICT...)	++	+++	++
Organizační pružnost (schopnost včasné reakce na změny podnikatelského prostředí, konkurenční dynamika....}	+	++	+++
Profesionalita a rezultativnost jednání s podstatnými interními a externími partnery („stake-holdery"...)	+++	++	++
Inovativní chování organizace a vedoucích pracovníků (míra autonomie pro tvůrčí a aktivní lidi, růst talentů...)	+	++	+++
Kapitálová síla a disponibilita potřebných zdrojů (snadnost získání úvěrů, pozice na"trhu, zdroje na změny...)	+++	++	+
Podnikatelská rizika a možnosti jejích redukce (rezervy, možnosti převodu rizik, pojištění...)	++	++	+
Účinnost hospodářských procesů (možnosti zhromadňování výroby a prodeje, koncentrace zdrojů, kontrolní systémy...)	+++	++	+
Možnosti zajištění jakosti v celém procesu hospodářské činnosti organizace (vstupní i výstupní kontroly, procesní kontroly...)	+++	++	++

Zdroj: [27/21]

Ekonomický a sociální přínos MSP

Ekonomický a sociální přínos je charakterizován schopnostmi MSP :

- zmírňovat negativní důsledky strukturálních změn,
- působit jako subdodavatelé velkých podniků,
- vytvářet podmínky pro vývoj a zavádění nových technologií,

- vytvářet pracovní příležitosti za nízkých kapitálových nákladů,
- rychleji se adaptovat na požadavky a výkyvy trhu,
- vyplňovat okrajové oblasti trhu, které nejsou pro větší podniky zajímavé,
- decentralizovat podnikatelské aktivity a napomáhat rychlejšímu rozvoji regionů, menších měst a obcí.

Negativní vlivy na MSP

Možnost využití potenciálu malých a středních podniků v ekonomice je do značné míry závislá na prostředí, kterým jsou obklopeny. Na malé a střední podniky negativně působí především:

- malá ekonomická síla v porovnání s velkými podniky,
- obtížný přístup ke kapitálu omezující možnost financování rozvojových aktivit,
- horší přístup k odbornému vzdělávání, nižší dostupnost potřebných informací a poradenských služeb,
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků a dumpingové ceny dovážených produktů,
- omezení v odbytu hotových výrobků na domácím trhu a zvýšené náklady při jeho vývozu,
- konkurence obchodních řetězců vytvářených kapitálově silnými firmami,
- slabá pozice v soutěži o veřejné zakázky,
- platební nekázeň způsobující druhotnou platební neschopnost,
- vysoké administrativní zatížení.

Opatření zemí s tržní ekonomikou se proto zaměřují na snižování těchto nevýhod, na vytváření vhodných legislativních a ekonomických podmínek vedoucích k podpoře vznikajících a rozvoji již existujících malých a středních podniků.

6.4 Podpora MSP v ČR

Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO) každoročně poskytuje podporu prostřednictvím programů, které reagují na aktuální potřeby rozvoje podnikání a podnikatelského prostředí. Jedná se zejména o zvýhodněné úvěry Českomoravské záruční a rozvojová banky, programy *Operačního programu Průmysl a podnikání* (OPPP) napojené na strukturální fondy EU, a národní programy a podpory.

Instituce a jejich služby podnikatelům

Za účelem odstraňování administrativních bariér vzniku a rozvoje MSP, vytváření příznivého podnikatelského a investičního prostředí a snižování administrativní zátěže související s rozsahem informací vyžadovaných státní správou byla vytvořena *Rada pro rozvoj podnikatelského prostředí (RRPP).*

- **Czechinvest**

Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest je příspěvkovou organizací MPO ČR. Hlavním posláním CzechInvestu je podpora konkurenceschopnosti českých podnikatelů. Zejména se jedná o podporu zpracovatelského průmyslu a inovací (inkubátory, vědeckotechnologické parky) prostřednictvím OPPP MPO ČR. Neméně důležitou činností v oblasti zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků je i podpora rozvoje lidských zdrojů prostřednictvím Operačního programu *Rozvoje lidských zdrojů.* Zároveň zůstává výhradním příjemcem žádostí o poskytnutí investičních pobídek a jeho úkolem i nadále zůstává získávání přímých zahraničních investic pro ČR. V ČR existuje třináct regionálních poboček CzechInvestu na úrovni všech krajů kde lze získat informace o strukturálních fondech EU a systému státní podpory, tamní pracovníci pomáhají podnikatelům při vyplňování žádostí o podporu, tyto žádosti přijímají a dohlížejí také na čerpání finančních prostředků pro jednotlivé projekty.

- **CzechTrade**

Česká agentura na podporu obchodu CzechTrade je příspěvkovou organizací MPO. Hlavním posláním agentury je rozvíjet mezinárodní obchod a vzájemnou spolupráci mezi českými a zahraničními podnikatelskými subjekty. Svými informačními, asistenčními a poradenskými službami doprovází CzechTrade české vývozce na zahraniční trhy. Činnost agentury CzechTrade pokrývá široké spektrum služeb od přípravy exportních aktivit, včetně exportního vzdělávání, poskytování informací o zahraničních trzích, přes vyhledávání obchodních kontaktů až po marketingovou podporu. Exportní záměry klientů jsou řešeny individuálně ve spolupráci se zahraničními kancelářemi CzechTrade. Pro firmy přicházející na český trh je kontaktním partnerem při hledání zajímavých a spolehlivých obchodních partnerů. Agentura disponuje unikátními informacemi o světových trzích a širokou sítí zahraničních a regionálních zastoupení v ČR.

- **Česká energetická agentura**

Česká energetická agentura (ČEA) je příspěvkovou organizací MPO, jejímž posláním je podporovat ekologické užití energie – tedy úspory energie a využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie.

- **Design centrum ČR**

Design centrum ČR je organizační složkou státu v působnosti MPO, jejímž základním posláním je aktivizace výroby, obchodu a spotřebitelské veřejnosti k uplatnění designu jako součásti životního stylu a zvýšení konkurenceschopnosti produkce české ekonomiky.

- **Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s.**

Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s. (ČMZRB) je rozvojovou bankou pro ČR a nabízí svým klientům tyto služby:

Podpory pro malé a střední podnikatele:

- Bankovní záruky (cenově zvýhodněné záruky, záruky za kapitálový vstup, záruky za návrh do obchodní veřejné soutěže)
- Zvýhodněné úvěry (investiční, bezúročné)
- Finanční příspěvky

Další služby: podpora oprav panelových domů, investiční a finanční služby, dlouhodobé rozvojové infrastrukturní programy.

- **Exportní garanční a pojišťovací společnost**

Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP), vznikla v červnu 1992 jako státní úvěrová pojišťovna se zaměřením na pojišťování vývozních úvěrů proti teritoriálním a komerčním rizikům spojeným s vývozem zboží a služeb z ČR. Je akciovou společností plně vlastněnou státem.

- **Česká exportní banka**

Česká exportní banka, a. S. (ČEB), je specializovaná bankovní instituce pro státní podporu vývozu, vlastněná státem. Vznikla v roce 1995 jako součást systému státní politiky na podporu exportu. Posláním ČEB je poskytování vývozních úvěrů a dalších služeb s vývozem souvisejících. Specifikem ČEB je financování vývozních operací vyžadujících dlouhodobé zdroje financování za úrokové sazby a v objemech, které jsou pro vývozce na bankovním trhu ve stávajících tuzemských podmínkách jinak nedosažitelné.

- **Rada ČR pro jakost**

Rada ČR pro jakost (dále jen rada) je poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády ČR, který je zaměřen na podporu rozvoje managementu a uplatňování *Národní politiky podpory jakosti v ČR* (NPJ ČR) v souladu s politikou podpory jakosti EU.

- **CEBRE** - Česká podnikatelská reprezentace byla vytvořena Hospodářskou komorou ČR, Svazem průmyslu a dopravy ČR a Konfederací zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, aby prezentovala a obhajovala české podnikatelské zájmy před a po vstupu ČR do Evropské unie přímo v Bruselu. K naplnění svého cíle CEBRE získalo podporu MPO ČR, a to prostřednictvím agentury CzechTrade.

Popis jednotlivých programů a podpor podnikání

Programy, které vyhlašuje MPO, vytvářejí společně s dalšími formami podpory podnikání, jako jsou programy OPPP a *Společný regionální operační program (SROP),* komplexní systém podpory, který napomáhá ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství a jeho konkurenceschopnosti.

- **Podpora financování MSP**

Přístup ke zvýhodněným úvěrům a zvýhodněným bankovním zárukám pro MSP umožňují programy *Start, Kredit, Trh, Progres a Záruka,* které poskytuje ČMZRB. Každý z těchto a i dále uváděných programů má různou formu podpory, možné příjemce programu, specifická kriteria přijatelnosti projektu i výši podpory. Popis jednotlivých programů zde uváděných je nad rámec této práce, více informací je možno nalézt na www.mpo.cz

- **Podpora investic**

Cílem podpory investování je stimulovat firmy, aby realizovaly určité typy investičních projektů a podnikatelských záměrů, které tak mohou významně podpořit rozvoj konkrétní průmyslové výroby nebo rozvoj technologických center či strategických služeb *(investiční pobídky)*, a to především v regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti (nad 14%) (*Program na podporu tvorby nových pracovních míst v regionech nejvíce postižených nezaměstnanosti).*

- **Podpora vzniku průmyslové infrastruktury**

Prioritami těchto programů je podpořit rozvoj regionů, vznik průmyslových zón a významně přispět ke snižování hospodářských a sociálních rozdílů mezi jednotlivými

regiony.

Programy: *Program na podporu rozvoje průmyslových zón, Reality*

- **Podpora rozvoje lidských zdrojů**

Lidské zdroje jsou všeobecně uznávaným a rozhodujícím faktorem hospodářského a sociálního rozvoje celé společnosti. Jejich význam je v současné době neustále zesilován jak postupující globalizací, tak i zvyšující se úlohou znalostí při růstu podniků. Podpora infrastruktury pro využití lidského kapitálu a zvýšení konkurenceschopnosti patří mezi základní faktory úspěšného rozvoje podniků.

Programy: *Školící střediska* a *Profese.*

- **Podpora výzkumu, vývoje, inovací**

Podpora výzkumné, vývojové a inovační sféry je orientována především na rozvoj výzkumně-vývojového potenciálu kvalifikovaných lidských zdrojů, na vznik nových technologií a nových materiálů, na inovaci a modernizaci tradiční výroby a výrobních technologií, podporuje využití netradičních zdrojů energie a v neposlední řadě i zavádění moderních technologií a zařízení pro ochranu a zlepšování životního prostředí.

Programy: *Pokrok, Tandem, Impuls, Prosperita, Klastry*

- **Podpora energetiky**

Programy jsou zaměřeny na zavádění energeticky úsporných opatření v oblasti výroby, přenosu, distribuce a spotřeby energie, na vyšší využívání obnovitelných a druhotných zdrojů energie a na rozvoj poradenství, vzdělávání a propagace k hospodárnému užití energie s vlivem na zlepšení životního prostředí.

Programy: *Státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie, Úspory energie, Obnovitelné zdroje*

- **Podpora exportu**

Základním cílem této oblasti je podpora a rozvoj českého exportu, zvýšení konkurenceschopnosti českých exportérů na zahraničních trzích a jejich uplatnění v mezinárodním obchodu, posílení spolupráce mezi českými a zahraničními subjekty s možností využití exportních příležitostí, které na světovém trhu existují, a podpora prezentace českých podnikatelských subjektů, jejich výrobků a služeb na mezinárodních veletrzích a výstavách v zahraničí.

Programy: *Marketing, Aliance, Podpora účasti na zahraničních veletrzích a výstavách, úvěry ČEB, pojištění EGAP*

- **Podpora jakosti**

Národní politika podpory jakosti je program přijatý vládou v roce 2000, jehož obsahem je sada metod a nástrojů k ovlivňování jakosti výrobků, služeb a činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy.

- **Podpora designu**

Program napomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti MSP tvorbou špičkového designu, podporuje začleňování designu do podnikatelské strategie a významně se podílí na zvyšování úrovně pracovního i životního prostředí.

Poradenské služby

Poradenské a vzdělávací služby jsou zajišťovány sítí regionálních *Poradenských a informačních center (RPIC)*, která jsou umístěna ve všech krajích ČR. Svou dosavadní podobu dostala síť v roce 2002 na základě celostátního výběrového řízení. V současné době je v této síti zapojeno 28 poradenských firem. Inovačně zaměřené začínající firmy mohou rovněž využít služeb pěti *Podnikatelských a inovačních center (BIC)*. Kromě poskytování poradenských služeb jsou BIC zaměřena na provozování podnikatelských inkubátorů, ve kterých může začínající inovačně zaměřená firma působit za dotovaných podmínek. BIC rovněž nabízejí úzkou vazbu na univerzity a vědecké instituce. Přehled RPIC a BIC lze nalézt na www.czechinvest.org v sekci Poradenství –Poradenská místa.
V rámci tohoto programu je vytvořen *Národní registr poradců agentury CzechInvest* a jsou poskytovány dotace z programu *Poradenství.*

Program Konkurenceschopnost

Agentura CzechInvest vytvořila program na podporu konkurenceschopnosti MSP, který jim pomůže získat finanční příspěvek na poradenské služby a vylepšit tak současnou pozici vůči domácí i zahraniční konkurenci. V rámci pilotní fáze programu *Konkurenceschopnost* je MSP poskytován finanční příspěvek na poradenské služby. Podporovány jsou poradenské projekty, které přímo směřují k vylepšení pozice společností vůči konkurenci:

- strategické plánování podniku
- strategické řízení marketingu
- operativní řízení podniku

- marketing a prodej
- rozvoj lidských zdrojů
- školení
- reorganizace a zlepšení výroby
- design testování produktů
- design obalů
- logistika
- finanční řízení
- zavádění a dodržování evropských směrnic a technických předpisů
- systémy informačního řízení

7. SOUBĚH SPOLUPRÁCE A KONKURENCE V MSP

Na konci první kapitoly věnované definici konkurence jsem se zmínil o moderním pojetí konkurence jako *kooperace*. Toto pojetí vychází z hospodářské praxe MSP, kdy je kolikrát obtížné jednoznačně rozlišovat, kdy a do jaké míry jde v partnerských vztazích o spolupráci a kdy jde o konkurenci. Jde o ***souběh spolupráce a konkurence***.

Moderní manažerská literatura rozlišuje:

- ***pozitivní kooperaci*** – spolupráce s partnerem
- ***negativní kooperaci*** – konkurence
- ***neutrální kooperaci*** – partneři jsou vůči sobě neutrální.

V realitě hospodářského života platí, že MSP ve svých partnerských vztazích na jedné straně v určitých oblastech vzájemně spolupracují a na straně druhé v jiných oblastech soupeří. A nakonec existují oblasti, kde partnerské vztahy MSP mohou mít souběžně se spoluprací a konkurencí i charakter „neutrality".

Takto pojatá konkurence nachází uplatnění v současném moderním manažerském přístupu k pojímání konkurence nikoliv jako nepřítele, ale jako možného potenciálního partnera. Ne vždy je nutné s konkurencí „bojovat" či vyhýbat se konfliktům s konkurenty a „žít s nimi v míru", ale často se vyplácí s konkurencí „spolupracovat". Do teorie i praxe moderního managementu posledního desetiletí vstoupilo úsloví: *„Chceš-li dosáhnout podnikatelského úspěchu, spolupracuj s konkurencí"*. Autora jsou světoznámí odborníci z oblasti proaktivních metod strategického managementu Garry Hamel a C.K.Prahalad. [27/72]

Při hodnocení tohoto doporučení je vhodné si uvědomit, že jde o krajní doporučení. V doslovném znění by vyžadovalo umění „spolupracovat" s konkurencí, tj. navázat vztahy pozitivní kooperace v podnikatelských oblastech (segmentech), kde dříve probíhalo či probíhá konkurenční soupeření. V realitě hospodářské praxe MSP však budou aspirace podnikatelů většinou nižší. Spokojí se s možností „žít v míru" se svými potenciálními konkurenty pro některé své podnikatelské činnosti. Jde o vzájemné respektování výhody neutrality před ztrátami a riziky konkurenčních střetů. I v tomto smyslu je nutné chápat redukci konkurenčních střetů.

Vyjádření „spolupráce s konkurencí" („cooperation with competitors") se stalo velmi populární. V moderní manažerské literatuře jsou tyto partnerské vztahy též označovány pracovními pojmy „co-option", resp. „co-opetition", nebo i „anticompetitive cooperation".

V ekonomické literatuře se mluví často o strategických aliancích[1]. Ty jsou ale pouze jednou skupinou strategických partnerství.[2]

7.1 Klasifikace externích partnerských vztahů MSP

Výrobně-hospodářská činnost MSP je založena na dvou vzájemně se doplňujících manažerských principech. Jsou to:

- **princip společenské dělby práce.** Zajišťuje hospodárnost výroby, oběhu a prodeje. Zpravidla je vyjádřen v nějaké formě specializace činností, kterou se MSP snaží profesionálně zvládnout, a tím získat dobré tržní postavení a úspěšně se udržet v konkurenčním soutěžení;
- **princip spolupráce („pozitivní kooperace") s partnery.** Zajišťuje nezbytnou kompletaci procesů vytváření výrobků a služeb MSP v hodnotovém řetězci firmy. Jde o procesy technické a technologické přípravy výroby, její materiálně-technické zabezpečení, výrobu, marketing a činnosti spojené s přípravou a realizací prodeje, financování, personální zabezpečení, další ekonomicko-správní a právní činnosti. [27/73]

Dnes prakticky neexistují MSP, které by mohly ve své podnikatelské činnosti ignorovat nezbytnost partnerské spolupráce. A to nejen nezbytnost její existence, ale zejména nezbytnost umět ji účelně a účinně realizovat. Partnerská spolupráce se může týkat:

- **interních partnerů** v rámci MSP („internal stakeholders"). Obvykle je představují vlastníci MSP, manažeři a ostatní spolupracovníci (výrobní a nevýrobní dělníci, technici, ekonomové, právníci atd.). V mikropodnicích a obvykle i některých malých firmách dochází k slučování či prolínání některých skupin interních partnerů, např. vlastníci zároveň plní některé úlohy managementu MSP a také spektrum profesní specializace ostatních spolupracovníků se podstatně zužuje;

---

[1] *strategická aliance*= jsou dohody s otevřeným koncem (volné vymezení očekávaných záměrů spolupráce), mezi separátními firmami, které sdílejí některé společné zájmy, popř. cíle

[2] Do strategických aliancí se řadí formy externích strategických partnerství uvedené v následující kapitole pod písmeny a – f.

- **externích partnerů** spolupracujících s MSP („external stakeholders"). Obvykle je představují podstatní dodavatelé a zákazníci pro konečné výrobky a služby MSP, organizace podílející se na zabezpečení financování a pojištění (banky, pojišťovny podnikatelských rizik), některé orgány státní a veřejné správy (např. finanční úřady, zdravotní a sociální pojišťovny), další spolupracující organizace (případné právní služby, konzultační firmy, školy, ekologická a jiná zájmová sdružení). Opět platí, že pro mikropodniky a některé malé podniky jsou počty i druhy externích partnerů podstatně skromnější.[3] .[27/74]

V dalším výkladu o vztahu MSP k podstatnému podnikatelském okolí věnuji pozornost vzhledem k zaměření mé diplomové práce jen externím partnerstvím MSP. Může jít o velmi rozmanité formy. Stručně uvádím jejich celkový přehled.

Dále uvedené klasifikační uspořádání forem partnerství v podstatě přihlíží k pořadí těsnosti integračních vazeb mezi externími partnery, a to počínaje nejvolnějšími formami a konče těsnými. Uvádí se typické formy partnerství, které jsou v rámci EU více či méně využívány. Specifické formy či formy s malou frekvencí výskytu jsou ponechány mimo uvedený výčet.

Obvyklé formy externího partnerství jsou:

a. **Příležitostná komunikace a nahodilá spolupráce** („occassional forms of communication and bussiness collaboration"). Jde obvykle o běžné způsoby komunikace a příležitostných styků i domluv mezi MSP a jejich externími partnery. Týkají se např. dílčích obchodních transakcí, výměny názorů na hodnocení podmínek podnikání, zaujímání stanovisek vůči orgánům státní a veřejné správy, respektování určitých tržních zvyklostí a podnikatelských praktik. Většinou jde o neformální vztahy, které nejsou považovány za podnikatelsky významné. V tomto smyslu nemají pro manažerské jednání MSP strategický, často ani taktický význam. Pokud se dále rozvinou, pak to bývá obvykle cestou klasických dodavatelsko-odběratelských vztahů, které mají oporu v závazných smlouvách a legislativě zemí EU.
b. **Neformální spolupráce se sdílením informací** („informal collaboration with information sharing"). Smyslem těchto neformálních dohod je domluva o způsobech podnikatelského

[3] Interní a externí partneři představují konkurenční síly v pojetí J.Jiráska z kapitoly 2 v *Analýze konkurence v praxi.*

jednání, zejména pak výměna či sdílení informací a znalostí, které jsou obsahově zajímavé pro podnikatelské jednání MSP. Příkladem mohou být sdílené zkušenost i a další datové zdroje o tržních podmínkách, partnerských vztazích a zkušenostech, sdílené počítačové programy a podsystémy IS/ICT. Nejsou právně závazné, obvykle také nemají formální vyjádření v nějaké smluvní dokumentaci. Praxe z vyspělých ekonomik EU dokládá, že tyto dohody, založené nejednou na podání rukou („handshake agreements"), jsou obvykle respektovány a svědomitě plněny (na rozdíl od situace v některých rozvojových ekonomikách).

c. **Preferovaní dodavatelé a odběratelé** („preferred suppliers and buyers"). Typické pro tuto formu externí spolupráce jsou dohody o výhradní pozici partnerů. Jde např. o smluvně potvrzený závazek dlouhodobého (časově vymezeného) odkupu či prodeje materiálů, surovin, obchodního zboží, popř. o závazek exkluzivity pro některého z partnerů. Uvedené dohody dávají vzájemným vztahům spolupráce potřebnou stabilitu a chrání obě strany smlouvy či dohody před nepříznivými dopady nečekaných změn. Mohou však v sobě skrývat úskalí potlačování volné soutěže a zdržování rozvojových změn (zejména inovací) u dodávaných výrobků a know-how. U tohoto typu externího partnerství vystupuje MSP jak v roli dodavatele, tak také v roli odběratele.

d. **Dohody o společném zajištění výroby, montáže a odkupu** („production/ assembly/ buy back agreements"). MSP vstupují do dohod o spolupráci tohoto typu poměrně často. Může jít jak o dohody mezi MSP navzájem, tak také o dohody, kdy partnerem MSP jsou jiné podnikatelské subjekty. Jde o různé smluvní závazky při spolupráci dvou či více externích partnerů, zaměřené na zlepšení kvantity, kvality a hospodárnosti jejich vnitřních podnikatelských procesů. Může to být např. zabezpečení procesů zhromadňování výroby, zvyšování její jakosti, dodávek komplexnějších strojů a zařízení a jejich uvedení do provozu, společné zajištění některých částí údržby a oprav. Zahrnují se sem i spolupráce zaměřené na průběžnou obnovu zařízení dodavatelem, kdy dochází k zpětnému odkupu zařízení, které pak dodavatel nahrazuje zařízením novým (např. na vyšší technické a ekonomické úrovni provozu).

e. **Dohody o sladění manažerského, marketingového a obslužného jednání** („management/marketing/service agreements"). Obvykle jde o právně více či méně závazné dojednání o společném řešení a realizaci externích podnikatelských procesů. Může jít např. o procesy vzájemně koordinovaného marketingu, montáže, údržby

a servisu složitějších zařízení (např. investičních akcí). Součástí této skupiny dohod mohou být i úmluvy o sdílení podnikatelských rizik, koordinaci jednání vůči dalším partnerům, sdílení distribučních sítí a obslužných zařízení apod. MSP může být účastníkem dohody na straně poskytovatele nebo příjemce.

f. **Joint ventures** („joint ventures"). Obvykle se pojmem „joint venture" rozumí společná podnikatelská činnost v určité oblasti činností zúčastněných partnerů, která však má jasnou právní a pevnou organizační formu zajištění. Může jít např. o společný podnik, společnou autonomní podnikatelskou jednotku, kde - v rámci našeho výkladu - některým z partnerů je MSP. Této nově vzniklé organizační formě pak partneři delegují určitá vlastnická práva, odpovídající zodpovědnost, právo na rizikové jednání i odměny ze společné činnosti, a to s respektováním separátní identity a vymezené podnikatelské samostatnosti uvažované autonomní jednotky. Pokud na základě „joint ventures" vznikne samostatný právní subjekt, patří poměrně často do kategorie MSP. „Joint-venture" patří mezi jedny z forem nepřímého franchisingu.

g. **Zaškolení, dohled, odborná pomoc** („training", „start-up assistance"). Jde obvykle o přípravu pracovníků partnerské firmy v obsluze, opravách a využívání nakupovaných i pronajímaných zařízení, popř. využívání know-how (např. technologií). Smlouvy nebo dohody jsou zpravidla právně závazné, často uzavírané jako součást jiných komplexnějších smluv a dohod (např. o prodeji strojů, komplexních zařízení, technologií). MSP může být buď na straně poskytovatele pomoci, nebo přijímající stranou.

h. **Franšíza** („franchising").[4] Franšíza znamená placené poskytnutí (zpravidla prodejem) exkluzivních práv a propůjčení obchodního jména firmy či obchodní značky jejich vlastníkem ve prospěch uživatele (obvykle více uživatelů). Příjemce franšízy je oprávněn podnikat pod obchodní značkou poskytovatele franšízy nebo jeho jménem, dále získává práva užívat jeho metod, nástrojů a zkušeností. Franšíza se může týkat také využívání chráněného know-how k výrobě, prodeji nebo užívání výrobků a poskytování služeb uživatelem franšízy. MSP jsou obvykle příjemci franšízy. Stávají se jimi zejména MSP, které chtějí z různých důvodů rozšířit své podnikatelské působení na danou oblast a pro tento krok nemají dostatek vlastních sil. Může ale také jít o situaci, kdy externí

[4] Jelikož se jedná o jedno z nosných témat mé diplomové práce, uvádím zde pouze stručný popis franšízy, aby popis strategických partnerství byl úplný. Více se tématu franchisingu věnuji v kapitole 8.

partnerství ve formě franšízy je základním kamenem vzniku nových MSP. V těchto případech dohody obsahují také ujednání o podmínkách, za kterých nově vznikající MSP může do partnerských vztahů vstoupit. Zpravidla jde o požadavek na minimální kapitálové vybavení příjemce.

i. **Licenční dohody,** např. licence patentů, licence „know-how" („licensing"). Licenční dohoda umožňuje kupujícímu vyrábět a prodávat výrobky a služby vytvořené jejím domácím či zahraničním partnerem. Kupující přijímá, dodržuje a po dobu platnosti licence platí za poskytnutou technickou a výrobní patentovanou dokumentaci i další práva spojená s výrobky a službami. Často jde o výrobky a služby, které jsou svým způsobem jedinečné, a mají proto specifickou tržní pozici. Usnadňují kupujícímu licence, aby rychle a s ověřeným produktem mohl vstoupit na trh (především zahraniční). V zásadě mohou MSP v licenčních dohodách vystupovat jak v roli kupujícího, tak také v roli prodávajícího. Častějším případem jsou však MSP na straně kupujícího. Úvahy o případném využití licenčních dohod je vhodné považovat za součást inovační strategie a taktiky MSP. Licenční dohody jsou dohodami právně závaznými. Odpovídají zákonodárství země některého z partnerů či společně platným právním normám EU. Licenční dohody můžeme nazvat též „výrobkovým" franchisingem.

j. **Outsourcing** („outsourcing"). Obsahově jde o vyčlenění některých činností z původního programu činnosti podniku do další (poměrně často do nové) externí organizační jednotky. Firma, která outsourcing provedla, si pak vyčleněné činnosti smluvně zajišťuje v potřebném množství, kvalitě a čase na základě preferenčních dodavatelských vztahů s externí organizační jednotkou, kam byl outsourcing proveden. Základním důvodem pro provedení outsourcíngu jsou obvykle nákladová hlediska. Předpokládá se, že partner bude dodávat outsourcované výrobky a služby laciněji, kvalitně a včas. Dalším důvodem bývá snaha o zjednodušení organizační struktury a zvýšení efektivnosti řízení poskytovatele outsourcingu. Na straně příjemce outsourcingu jsou výhody vzájemné spolupráce zejména v lepším využití jeho disponibilních zdrojů a možností. Pro MSP zamýšlející se, zda provést či neprovést outsourcing, platí poučení strategického managementu, že MSP by měl k partnerům vyčleňovat vedlejší činnosti, které nejsou součástí jeho klíčových schopností („core competencies"), a tím ani základním zdrojem jeho konkurenční výhody („competitive advantage"). Protikladem oursourcingu je **„insourcing"**. Jde

o přičlenění některých činností dříve zajišťovaných partnerem. Správně prováděný insourcing je orientován na posílení klíčových schopností MSP, kde se MSP snaží vytvořit svoji konkurenční výhodu.

k. **Mergingy,** resp. **fúze** („mergings"). Jde o těsný partnerský vztah dvou či více dříve samostatných podnikatelských jednotek. Původní samostatnost firem vstupujících do mergingu mizí a jejich splynutím vzniká nový podnik, resp. nová organizační jednotka. Citlivou otázkou obvykle je, zda by záměr vytvořit nové seskupení nebyl v rozporu se zákonodárstvím na ochranu svobodné soutěže na trhu. Jde zejména o „antitrustové články" 81 a 82 Smlouvy o EU

l. **Akvizice** („acquisitions", „takeovers"). Jde o velmi těsný partnerský vztah sloučení dvou či více dříve samostatných organizačních jednotek. Obvykle jde o skoupení jedné či více firem dominantním partnerem. Tento dominantní partner vlastně ruší právní samostatnost skoupených partnerů a integruje je do své organizace. Právní podmínky pro akvizice jsou opět tradičně dobře „ošetřeny" zákonodárstvím zemí EU.

Výše uvedené externí partnerské vztahy jsou v rostoucí míře realizovány s výraznou podporou informačních technologií (IS/ICT – informační systémy/informační a komunikační technologie). Pak se mění jejich obsahová náplň, především pak jejich název. Typickými příklady mohou být:

- **Řízení vztahů s dodavateli** („Supply Chain Management", zkratkou SCM). Někdy je označováno jako „systém řízení vztahů s dodavateli" („Supplier Realtionship Management", zkratkou SRM) Zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologii IS/ICT. Jeho hlavním posláním je vytvořit pružné podmínky pro plynulou a internetem podporovanou spolupráci s řetězcem dodavatelů. Pro tuto spolupráci se má stát typickou spolehlivost, kvalita a včasnost dodávek, spoluúčast na inovačním rozvoji ve prospěch konečných zákazníků výrobků a služeb.
- **Virtuální organizování spolupráce** („Virtual Organizing", zkratkou VO). Jde o poměrně volně vymezenou oblast elektronicky podporované spolupráce MSP s partnery.
- **Elektronické podnikání** („Electronic Businnes, zkratkou e-businnes, resp.B2B). Elektronické obchodování mezi firmami. B2B představuje scénáře pro prodej obchodním partnerům podniku, při kterých jsou brány v úvahu dohody o cenách a podmínky dodávek.

Při přístupu do systému firmy lze stanovit, jaké produkty budou zobrazovány pro konkrétní obchodní partnery, včetně prezentace speciálních cen, které se vztahují přímo k nim.

Informační technologie se čím dál ve větší míře využívají i ve vztazích firmy se zákazníky jako jeden z důležitých aspektů zvýšení konkurenceschopnosti.

- **Řízení vztahů se zákazníky** („Customer Relationship Management, zkratkou CRM) CRM zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie IS/ICT, s cílem maximalizovat loajalitu zákazníků. Je součástí podnikové strategie. Technologicky stále více využívá potenciálu a možností internetu. V duchu manažerského trendu 90.let se CRM zaměřuje na podnikové procesy marketingu, prodejních činností a služeb. [27/168] Marketingové řízení v režimu CRM se definuje jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly všech činností v podniku. [4/25]
- **Elektronické obchodování** („Electronic Commerce, zkratkou e-commerce, resp. B2C). B2C představuje prodej individuálním zákazníkům, obvykl prostřednictvím virtuálního obchodního domu. Tyto aplikace rovněž evidují informace o individuálních zájmech a preferencích zákazníků, což může být využito pro řízení vztahu se zákazníkem.

7.2 Základní důvody pro vznik strategických partnerství MSP

Filosofie spolupráce ve strategických partnerstvích odpovídá pojetí „pozitivní kooperace", tak jako byla vysvětlena v úvodu této kapitoly o spolupráci.

Strategická partnerství MSP se osvědčují zejména v případech, kde záměry přesahují možnosti jednotlivých partnerů. Jsou to situace, kdy např. jednotlivý MSP nemůže zvládnout své úkoly, a to buď vůbec, nebo na požadované konkurenční úrovni vzhledem k jeho podnikatelskému prostředí. Obvykle jde o schopnost vyrovnat se s úkoly kvalitně, včas, s vysokou úrovní služeb a přitom hospodárně.

Vytvářet partnerství se pro MSP osvědčuje také v případech, kdy je vhodné vytvářet silnější seskupení vzhledem k nebezpečí kritických konkurenčních střetů a dalších forem zápolení. Jde o umění vyrovnat se s „negativní kooperací". Úspěch tohoto zápolení je ve stále větší míře závislý ani ne tak na vybavení kapitálovými zdroji, jako na zdrojích znalostních.

Pro základní ilustraci lze např. uvést, že v letech 1996-1997 bylo ve vyspělých tržních ekonomikách vytvořeno více než 20 tisíc strategických aliancí. Asi 70 % z nich bylo charakterizováno nějakou formou sdílení kapitálu part-nerů. Od konce 90. let se odhaduje, že roční nárůst počtu strategických aliancí je asi 20—25 %. Při tomto nárůstu klesá míra kapitálového sdílení, a lo ve prospěch volnějších a pružnějších integračních forem vzájemného propo jení. Podíl strategických aliancí na celkovém objemu podnikání stále roste, např. v USA byl v r. 2000 asi 20 %, pro rok 2005 se odhaduje minimálně na 30 %. [39]

Objektivní tlak na rozvoj společného podnikání dvou či více partnerů -a to je manažerská podstata strategických partnerství - je dnes ve vyspělých tržních ekonomikách EU dán především:

- stále rostoucí a často plně dominantní pozicí zákazníků ve srovnání s dodavateli jimi nakupovaných výrobků, služeb, větší informovanost zákazníků
- rostoucí frekvencí výskytu a nečekaných důsledků nespojitých změn v podnikatelském prostředí
- stále ostřejší konkurence (nové pojetí a způsoby působení „konkurenčních sil", resp.jejich „negativní kooperace");
- celosvětovou globalizací podnikatelských aktivit a rozvojem intenzity propojení podnikatelských subjektů novými prostředky komunikace (internet, e-business, e-commerce, e-banking apod.);
- rychlostí vědeckotechnického rozvoje a jeho inovačními důsledky,zejména pak v oblastech mikroelektroniky, informačních technologií, telekomunikace, nových materiálů, robotizace, biotechnologie, kosmického výzkumu [23].

Strategická partnerství se osvědčily jako jedna z rozhodujících cest, jak se podniky, a zejména MSP snaží vyrovnat s výše zmíněnými problémy naší doby. Píši záměrně, že snaží - protože umění vytvářet a podnikatelsky účelně i účinně využívat aliančního propojení zdaleka není snadné. Pro české MSP je a bude náročnou výzvou naučit se strategické partnerství a aliance vytvářet nebo do nich vstupovat. Ale je to nezbytná perspektiva, pokud chtějí na trhu EU obstát, resp. pokud si chtějí vytvořit konkurenční přednosti, které by osamoceně nemohli získat.

V průmyslově vyspělých ekonomikách současného světa jsme svědky horečného úsilí MSP i velkých podniků vytvářet si pružné strategické partnerství a aliance. Snaží se získat partnerství pozitivní kooperace s organizacemi, které usnadní plnění jejich strategických podnikatelských záměrů v měnícím se podnikatelském prostředí.

Konkurenční soupeření o získání vhodných partnerů se stává velmi podobné ostrému soupeření o dobré zákazníky. Zůstávat v dnešní kooperativní ekonomice osamocen se stává rizikové a nehospodárné i pro silné velké firmy. O to více to platí pro MSP. Nutnost vstupovat do vhodných aliančních vztahů mezi organizacemi ve vyspělých ekonomikách, konkrétně pak českých MSP v rámci EU, nemění ani fakt, že tyto vztahy spolupráce mohou být rizikové a nejednou končí neúspěchem.

> Statistiky uvádějí, že snahy o využívání strategické aliance dosud často nejsou korunovány úspěchem. I když je rozptyl statistických údajů o úspěšnosti aliancí značně diferencován podle zemí a odvětví, orientačně lze uvést, že prvotní záměry v průběhu 3-4 let trvání dnes v té či oné míře neplní asi 40 % až 50 % aliancí. Je však patrná tendence k postupnému zlepšování této situace [39].

Hlavní poslání strategických partnerství

a. ***převod a sdílení činností a zdrojů partnerů*** („co-specialization"). Představují „klasické", tradičně uváděné poslání. Realizují se mezi konkrétními oblastmi hodnotových řetězců spolupracujících partnerů.

b. ***vznik, přenos a využití znalostí*** („co-learning", resp. „learning and internalization"). Reakce moderního managementu na období informační společnosti a přechod ke společnosti založené na znalostech.

c. ***změny mocenského postavení*** v existujícím podnikatelském konkurenčním prostředí („power-shift"), ***změny image a důvěryhodnosti firem*** („image and trust-worthiness-shift").

Charakteristika spolupráce v rámci strategického partnerství

Partnerská spolupráce se odehrává v rámci činností hodnotového řetězce firmy[5].

S ohledem na postupy vypracování podnikové strategie s využitím partnerské spolupráce jsou činnosti hodnotového řetězce firmy účelově rozděleny do pěti skupin.

Členění typů spolupráce je zvoleno takovým způsobem, aby byl podchycen odlišný charakter těchto skupin činností.

1. **spolupráce tržní** = řízení výstupních operací + marketing + prodej + poskytované služby (servisní služby)

[5] hodnotovým řetězcem firmy se zabývám v kapitole 3 *Konkurenční výhoda* a prakticky ho analyzuji v případové studii

2. **spolupráce výrobní** = řízení vstupních operací + výrobní, obslužné, popř. pomocné procesy
3. **spolupráce řídící a správní** = podniková infrastruktura + řízení lidských zdrojů
4. **spolupráce rozvojová** = řízení rozvojových aktivit (spolupráce na inovacích a investicích, podstatných pro další rozvoj firmy)
5. **spolupráce dodavatelská** = hmotné, energetické, finanční a informační zajištění funkcí a procesů [27/121]

8. FRANCHISING

8.1 Definice, základní pojmy a typy franchisingu

Definice franchisingu

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podnikatelů - franchisora a jeho franchisantů. Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. (dle Evropského kodexu etiky franchisingu – viz příloha č.5)

Základní pojmy ve franchisingu

- ***franchisa*** - licence (právo) opravňující franchisanta k provozování odbytové koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet
- ***franchisor*** - franchisový poskytovatel, poskytovatel franchisy
- ***franchisant*** - franchisový příjemce, nabyvatel franchisy
- ***franchisová smlouva*** - dlouhodobá smlouva upravující základní vztahy mezi franchisorem a franchisantem
- ***franchisový manuál*** - souhrn práv, znalostí a dalších plnění poskytovaných franchisorem umožňující provozovat franchisu
- ***franchisové poplatky***[1] - platby, které platí franchisant franchisorovi za licenci a služby franchisová síť - obchodní a organizační propojení franchisora a všech jeho franchisantů koordinované a podporované prostřednictvím franchisové centrály
- ***master - franchising*** - franchising přesahující území státu. Systém je členěn do subsystémů, které se dále člení. Používá se jako nástroj mezinárodního rozšíření franchisingu prostřednictvím subjektů, které znají národní specifika jednotlivých oblastí. (např. SUB-Franchisor pro západní Evropu + franchisant ve VB, Německu, Francii, Belgii).

---

[1] **franchisové poplatky**:
Vstupní poplatek: je jednorázový a je většinou hrazen při uzavření franchisingové smlouvy. Je poplatkem za vyvinutí systému a převod průmyslově chráněných práv.
Průběžný poplatek: bývá hrazen měsíčně, a to procentuální sazbou, stanovenou z měsíčních obratů. Jedná se o úhrady za služby poskytované franchisorem franchisantovi. Výše je různá, obvykle činí 6 – 9% z docilovaného měsíčního obratu.
Příspěvek na reklamu: se vybírá za poskytování společné propagace systému.

- ***master - franchisa*** - franchisová licence pro území cizího státu (zpravidla pro celé území)
- ***master - franchisor*** - vlastník franchisového konceptu udělující franchisu do zahraničí
- ***master - franchisant*** - tuzemský držitel franchisové licence udělované zahraničním franchisorem
- ***master- franchisová smlouva*** - (master - hlavní) smlouva upravující základní vztahy mezi master-franchisorem a master-franchisantem opravňující master-franchisanta uzavírat jako franchisor franchisové smlouvy s dalšími franchisanty (FCR 62)

Typy franchisingu:

- ***Franchising výrobkový (výrobní)*:** předmětem je výroba určitého produktu, kdy franchisor poskytuje přesný návod výrobního postupu, případně další potřebnou dokumentaci, pokyny či polotovary. Franchisant vyrábí výrobky v poskytnuté licenci a prodává je pod značkou franchisora. (př. Coca-Cola,...)
- ***Franchising zbožový (distribuční, odbytový)*:** je spojen s distribucí výrobků. Mezi výrobcem a konečným spotřebitelem jsou zapojeny mezičlánky (velkoobchodníci, maloobchodníci). (př. Yves Rocher, OBI,...)
- ***Franchising služeb***: prodej určitého druhů služeb pod zavedenou obchodní značkou nebo know-how. (příklad firma Avis – půjčovna aut, Rapid Servis – čistírna oděvů, Holiday Inn – hotely).
- ***Master franchising***: viz Základní formy franchisingu.
- ***Piggyback franchising***: obchody, které jsou spojeny v jednom franchisingovém řetězci, prodávají své produkty obchodům z druhého franchisingového řetězce.
- ***Branchising***: trend převádění již existujících firemních jednotek na nezávislé franchisanty, kteří mají zájem o úspěch.

Varianty spolupráce franchisora s franchisantem:

- ***Klasický franchising*:** pro finančně silného franchisanta, který je investorem i provozovatelem podniku.
- ***Manažerská smlouva***: franchisor financuje podnik a franchisant ho řídí, s možností odkoupení podniku v budoucnosti.
- ***Smlouva o joint-venture*:** franchisor i franchisant se spolupodílejí při financování podniku.

V ČR se uplatňují hlavně poslední dvě varianty z důvodu nedostatku finančních prostředků. Většina firem nabízí všechny tři varianty spolupráce podle aktuální situace. O čistý franchising se jedná pouze v první variantě. [40]

8.2 Historie franchisingu

Pojem „franchisa" má své historické kořeny ve středověké Francii, kde se takto označovala privilegia udělovaná feudálem k výrobě nebo prodeji některých výrobků nebo provozování určitých obchodních činností. První vlnu moderního franchisingu zahájil v USA na počátku 20. století mohutný rozvoj automobilismu a cestování, kdy začaly vznikat sítě distributorů automobilů, provozovatelů čerpacích stanic, drugstorů a motelů právě na principech franchisingu. Po druhé světové válce se franchising prudce rozvíjel v USA v oblasti služeb v hotelnictví, restauračním stravování a zejména v rychlém občerstvení (např. McDonald's) - a to ve spojení s intenzivním využíváním značek. Po „ropné" recesi v sedmdesátých letech minulého století pomohl franchising vyřešit potíže mnoha individuálním vlastníkům MSP a stal se populární metodou podnikání - nejen v USA, Rozšířil se z USA, kde je stále nejvíce zastoupen, do všech zemí světa; v Evropě je dnes nejvíce využíván v Německu, Francii a Velké Británii. [8/17]

8.3 Franchising v ČR

Vývoj franchisingu v ČR

Franchising jako metoda podnikání není v České republice tak rozšířen jako v zahraničí. Počátek rozvoje franchisingu v naší zemi se datuje do roku 1991, kdy do ČR začaly vstupovat první zahraniční franchisové systémy.

Rychlejšímu rozšiřování a uplatňování franchisingu bránila nedostatečná znalost jeho fungování a tím i určitá nedůvěra k němu mezi podnikateli.

Dalšími významnými faktory, které ovlivňovaly pomalý vývoj franchisingu v Čechách byly problémy financování, nevyvinutá podnikatelská kultura na českém trhu, nedokonalá legislativa a právní povědomí, kvalita managementu, chybějící know-how a zkušenosti s touto formou spolupráce podnikatelských subjektů. V České republice proto

zaznamenáváme výraznější rozvoj franchisingu až v několika posledních letech, kdy začíná být kapitál pro malé podnikatele dostupnější. [8/11]

Aktuální stav franchisingu v ČR

Česká asociace franchisingu[2] eviduje kolem 100 franchisových systémů a sítí, které více či méně vykazují prvky franchisingu.[3]

Z údajů o jednotlivých konceptech evidovaných ČAF lze vyslovit několik zobecnění:

Největší zastoupení má kategorie konceptů z oboru restaurací, hotelů, kaváren a čajoven, včetně rychlého občerstvení; další velkou skupinu tvoří koncepty z oboru bydlení a hobby. Početně jsou výrazně zastoupeny kooperativní maloobchodní koncepty COOP nabízející potravinářské a nepotravinářské zboží.

Polovinu systému tvoří systémy, které na trhu působí více než pět. Třetina z nich jsou koncepty provozované v ČR 10 a více let. Mezi nejstarší systémy patří McDonald´s, YVES ROCHER a OBI.

Doba trvání franchisové smlouvy se pohybuje se od 2 roků do 20 let; nejčastěji se setkáváme se střednědobými smlouvami v délce 5 let, zpravidla uzavíranými s možností jejich prodloužení nebo opce. Dlouhodobé smlouvy na 10 až 20 let uzavírají sítě, jejichž obchodní jednotky vyžadují investice nad 3 mil. Kč a s dobou návratnosti nad čtyři roky.

Výše vstupní investice se pohybuje od 10 tis. Kč do 15 mil. Kč, v jednom případě (OBI) je tato investice 200 mil. Kč.

U evidovaných konceptů se průběžný franchisový poplatek pohybuje nejčastěji od 1 % do 7 % z obratu.

---

[2] **Česká asociace franchisingu (ČAF)** je nezisková, profesní organizace sdružující na národní úrovni poskytovatele franchisingu - franchisory a odborníky zaměřující se na problematiku franchisingu např. v oblasti práva a poradenství. ČAF vznikla v roce 1993. Členy České asociace franchisingu jsou jednak velké, známé, mezinárodní systémy, tak i menší tuzemské franchisové systémy.ČAF je členem Evropské franchisové federace, kterou společně v roce 1972 založily vyspělé evropské franchisové svazy a asociace z Francie, Velké Británie, Německa a další. Členství v Evropské franchisové federaci tak dává možnost, aby franchising v České republice udržoval krok s evropskými trendy. www.czech-franchise.cz

[3] Seznam některých franchisových systémů v ČR, které jsou zároveň členy ČAF, je dostupný na www.czech-franchise.cz

Celkový počet příjemců franchisové licence za posledních pět let (1999-2004) vzrostl přibližně čtyřikrát (z 143 na 752), počet franchisových provozoven vzrostl téměř devětkrát (ze 130 na 1450).

Jako místo další uvažované expanze uvádějí evidované franchisové systémy nejčastěji Slovensko, Maďarsko, výjimečně pak státy západní Evropy. [34]

Perspektivy franchisingu v ČR

Pro obchodní činnost bylo v ČR vydáno více než 1,1 miliónu živnostenských oprávnění, v gastronomii cca 150 tisíc. V ČR je přibližně 1 mil. ekonomicky aktivních MSP, na trhu je cca 260 tisíc maloobchodních jednotek. Tzv. malé a střední podnikání zaměstnává v ČR přibližně 1,9 miliónů osob, což je zhruba 61% ekonomicky činného obyvatelstva. Přitom právě v této oblasti panuje hodně obav a nejistoty z dalšího vývoje, které by v mnoha případech mohla zmírnit franchisingová forma podnikání.

Zlepšují se možnosti a podmínky financování pro české franchisanty, zvyšuje se informovanost a povědomí o tomto způsobu podnikání.

Můžeme očekávat, že se zvýší nabídka franchisových systémů, hlavně ze zemí Evropské unie. [41]

8.4 Franchising ve světě

Franchising je uplatňován ve více než 65 oblastech podnikání a ve více než 80 zemích světa. Nejrozšířenější je v USA, Kanadě, Francii, Japonsku a státech EU. Systém franchising je v současnosti chápán jako hlavní prostředek udržení malých a středních obchodních firem, uplatňuje se především v oblasti potravinářského zboží. Odhaduje se, že celkový počet franchisových systémů ve světě je cca 16000. [8/15, 40]

Franchising v USA

Více než 1/3 drobného obchodu v USA je provozována franchisingovou formou. Své know-how zde nabízí cca 4 tisíc franchisových systémů více než 600 tis. franchisantům. Celkový odhadovaný obrat vytvořený metodou franchisingu činí 1 000 mld.USA. Franchising zaměstnává přibližně 8 mil. osob s nárůstem cca 180 tis.pracovních míst ročně. Téměř 80% expanze se realizuje formou master-franchisingu. [8/15, 40]

Franchising v Evropě

Začal se rozvíjet na základě poznatků a zkušeností z USA. Nejprve byl uplatňován ve VB, poté v dalších státech. V současnosti je nejrozšířenější ve Francii, VB, Itálii, SRN, Rakousku, Belgii, Nizozemí a Švédsku. V roce 1972 byla založena *Evropská franchisingová federace*[4]. V některých evropských zemích působí národní asociace franchisingu. Statistiky uvádějí existenci přibližně 4 tis. franchisových systémů a 218 tis. franchisantů. Oblast podnikání formou franchisingu zaměstnává cca 1,5 mil. osob. Celkový obrat je odhadován na 115 mld. EUR. Ve srovnání s USA můžeme pozorovat nižší dynamiku rozvoje. Internacionalizace jde spíše směrem k sousedním zemím v rámci evropského trhu a je realizována převážně formou master-franchisingu. [8/15, 40]

Mezinárodní franchising

Možnosti vstupu mezinárodních firem na náš trh:

- ***Metodou přímého franchisingu***: uzavírá se smlouva mezi nabyvatelem franchisy a systémovým ústředím poskytovatele, bez zapojení dalších orgánů. Je vhodné při pronikání na domácí trh poskytovatele franchisy nebo v mezinárodním měřítku při geografické blízkosti nebo poskytování jen malého množství licencí pro danou zemi. (využívají hlavně hotelové řetězce nebo při výrobním franchisingu)

- ***Metodou nepřímého franchisingu***:
  - poskytnutí master franchisy: pronikání na trh prostřednictvím SUB-Franchisorů
  - založení dceřinné společnosti nebo joint-venture s místním partnerem: na tyto společnosti se převedou veškerá práva a povinnosti systémového ústředí; tato forma je nejvíce využívaná při vstupu na náš trh [40]

8.5 Popis fungování franchisingu

Franchisor nabízí franchisantům podnikatelský koncept "na klíč" a souhrn služeb pro úspěšné vybudování a řízení franchisových podniků. Každý z nich dělá to, co nejlépe umí. Franchising je tedy „partnerství pro zisk" ("Partnership for profit"), založený na dělbě

[4] **Evropská franchisová federace (EFF)** je mezinárodní nezisková asociace, která reprezentuje národní franchisové asociace a federace založená v roce 1972. Jejími členy jsou národní asociace nebo federace vzniklé v Evropě. Její cíle jsou vědecké, pedagogické, informační a etické. (www.eff-franchise.com)

práce a specializaci mezi poskytovatelem a příjemcem franchisy. Základní myšlenkou franchisingu je - jednou vytvořený podnikatelský systém nebo koncept "na klíč" x-krát prodat. Tím je franchisový systém ve své podstatě předurčen pro další expanzi - na národní, ale i mezinárodní úrovni. A to mu dává i jeho dynamiku rozvoje.

Franchisová forma podnikání se zejména uplatňuje v oblasti MSP. Lze ji použít, jak pro osoby právnické, tak i fyzické.

Franchising a poptávka po něm není "módní" záležitostí, nýbrž logickým důsledkem změn na evropském a českém trhu. Nabízí mnoho výhod, bezpečnější podnikání a relativně vysokou rentabilitu vloženého kapitálu. Dle statistik a zkušeností ze zemí EU je franchising 6x úspěšnější než podnikání "na vlastní pěst". Počet podniků, které vznikly na základě franchisy a které opět ukončily svoji činnost je velmi nízká. V prvním roce to je okolo 8% a ve druhém roce existence se tato hodnota téměř rovná nule. Naproti tomu počet podniků, které vznikly jako nové samostatné firmy začínajících podnikatelů a které ukončily svoji činnost v prvních pěti letech je téměř 70%.[34]

Franchising nachází uplatnění ve všech zemích světa. Internacionalizace úspěšných franchisových systémů každoročně stoupá. Právě globalizace otevírá šance a trhy pro podnikání v jiných regionech Evropy.

Též probíhající změny na evropském trhu vytvářejí předpoklad pro úspěšné rozvíjení franchisingu. Dochází k narůstající koncentraci kapitálu, vytváření sítí a strategických aliancí (networking). Konkurence na trhu rychle roste a tento silný konkurenční tlak lze pozorovat téměř ve všech oblastech podnikání. Enormně se zvyšují požadavky na kvalifikaci, znalosti a zkušenosti majitelů firem, managementu, franchisorů i franchisantů, jakož i na získávání a zpracování informací, a to v celém spektru podnikatelských činností. [8/14]

Franchising z pohledu poskytovatele (franchisora)

- ***výhody***
  - efektivní a rychlá expanze a pronikání na nové či vzdálené trhy,
  - jistější a rychlejší odbyt,
  - získání lepší vyjednávací pozice na trhu,
  - získání lepší konkurenceschopnosti bez nutnosti investovat do budování „svých" distribučních jednotek nebo zřizování systému „svých" dealerů,

- získání spolupodnikatelů, partnerů z původních distributorů (odběratelů)
- možnost udržet si lepší kontrolu nad celou distribuční cestou a zajistit si potřebnou kvalitu výrobků a služeb,
- díky velikosti a hustotě celé franchisové sítě může franchisor postupně získávat výhodnější pozici na trhu, využívat výhody z velikosti sítě a získávat informace o trhu, které může přetvořit ve zkušenosti,
- díky organizační struktuře franchisové sítě založené na dělbě práce se franchisor může věnovat systémovým a strategickým úkolům, franchisantům přenechává řešení operativních záležitostí (např. franchisor nemusí řešit personální otázky zaměstnanců franchisanta); to franchisorovi umožňuje využít ve své systémové centrále štíhlejší organizační strukturu,
- výhodné přesunutí a rozložení části nároků na financování řetězce na své partnery,
- lepší přístup k úvěrům, leasingu a pojištění.

- ***kritická místa***

- věnování značného úsilí, nemalého času a kapitálu do vybudování opravdu efektivního franchisového systému
- důležité a velmi náročný je správný výběr takových franchisových partnerů, kteří budou schopni a ochotni dodržet kvalitu, která se očekává, a nepoškodit tak dobré jméno celého řetězce
- riziko vyplývající z možnosti, že franchisoví příjemci si po určitém čase mohou začít myslet, že franchisora už tolik nepotřebují, že pro jejich úspěch v podnikání není spolupráce s ním důležitá nebo že výše franchisového poplatku již neodpovídá tomu, co dostávají; někteří mohou dokonce mít snahu se s nabytým know-how osamostatnit a franchisorovi konkurovat,
- pro udržení kvality a dobrého jména pronajímané značky nutnost kontrolovat zda jednotliví příjemci stanovené standardy kvality dodržují,
- řízení založené na motivaci a citlivém přístupu, empatii a toleranci k franchisantovi.

Franchising z pohledu příjemce (franchisanta)

- *výhody*

- získání práva užívat zavedené obchodní jméno a ochrannou známku, ověřené know-how odbytu výrobků, služeb nebo technologií, obchodní a technické postupy a průběžnou a intenzivní prodejní a technickou podporu
- získání know-how, které by franchisant nabyl až po několika letech praktického provozování a s ním rozsáhlou vstupní podporu - může např. využít již hotový nebo upravený typový projekt provozovny, franchisor mu pomáhá při úpravách nebo vybavení provozovny,
- franchisantovi a jeho zaměstnancům franchisor poskytuje školení a trénink v oblasti provozu, managementu a prodejních postupů, které jsou často na úrovni velkých firem,
- v průběhu trvání franchisového partnerství franchisant získává od franchisora průběžnou podporu v oblasti vedení provozu, managementu a marketingu,
- franchisové partnerství franchisantovi umožňuje snížit výrazně rizika podnikání,
- jistější a rychlejší vstup na trh, podpora franchisor mu umožní vynaložit nižší počáteční náklady než kdyby začínal sám,
- možnost se podnikatelsky relativně samostatně realizovat ve "svém" podniku (pod vlastním jménem (IČ), na svůj účet, na své riziko a své náklady); větší motivace než mají zaměstnanci vlastněných poboček,
- podmínky sjednané ve franchisové smlouvě dává franchisantovi rámec i prostor pro jeho vlastní podnikatelskou aktivitu a nasazení,
- získání lepšího přístupu k úvěrům, leasingu a pojištění,
- posilování marketingové síly značky díky jednotné a společné propagaci v celé síti,
- franchisant získává podporu i ve franchisorově starosti o známost a image značky, stejně jako o vývoj a propagaci výrobků nebo služeb
- možnost nakupovat přímo od franchisora, který je přímým výrobcem a to obvykle za nižší ceny, než kdyby nakupoval v síti velkoobchodních prostředníků,
- možnost získat od velkých dodavatelů takové obratové, nákupní a nákladové výhody, které by jako jednotlivec nezískal,
- franchisanti znají svůj místní trh a situaci zpravidla lépe než vzdálený franchisor a mohou pružně reagovat na místní potřeby

- ***kritická místa***
  - franchisant se musí podřizovat pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se zájmům i ostatních členů systému,
  - franchisant je nucen omezit řadu svých vedlejších obchodních aktivit a prodávat pouze určený sortiment od určených dodavatelů,
  - franchisant je na franchisorovi závislý, je závislý na jeho úspěchu a jeho případný odchod z řetězce je obtížný [34]

Franchising z pohledu společnosti a zákazníka

Franchising je přínosný také ze *společenského a makroekonomického hlediska* - podporuje a rozvíjí MSP, které jsou hnacím motorem ekonomického rozvoje. Dává jim možnost získat řadu konkurenčních výhod, jaké mají velké obchodní společnosti. Malí a střední podnikatelé, které spojuje franchisové „spolupodnikání", tak mohou působit jako stabilizující protiváha velkým firmám, omezujícím v řadě případů konkurenci na trhu a zdravé soutěžní prostředí, To je velmi důležité právě dnes, kdy se malé a střední domácí firmy těžce vyrovnávají se silným vlivem velkých zahraničních obchodních systémů. Pro stát je tato možnost zajímavá i z toho hlediska, že nemusí sám vynakládat tak velké úsilí a prostředky na státní programy podpory malého a středního podnikání.

Díky novému know-how, technologiím, nárokům na kvalitu a přístupu k zákazníkům mnohé franchisingové koncepty přinášejí celkové zlepšení úrovně služeb a zkvalitnění stávajících podniků a pomáhají vytvářet nová pracovní místa s vyšší kvalifikací. Intenzivní spolupráce příjemce a poskytovatele a jejich poradenská podpora zvyšuje úroveň managementu malých a středních podniků.

Franchising přináší výhody i třetímu z franchisového trojúhelníku - *koncovému spotřebiteli*. Franchisor, aby obstál, je nucen vyvíjet a nabízet produkty a služby, které jsou vyzkoušené, vyzrálé a standardní, a svou koncepci upravovat podle požadavků doby a očekávání zákazníků, Znalost místního prostředí a místních zákazníků umožňuje příjemci konkurovat nejen cenou, ale i šíří, flexibilitou a rychlostí nabídky, dodacími podmínkami, zárukami nebo nejrůznějšími doplňkovými službami. To samozřejmě kultivuje úroveň nabídky na trhu a je v konečném důsledku opět přínosem pro zákazníky. Image a značkovost -tolik spjaté s franchisingem - přinášejí zákazníkům lepší orientaci na trhu,

garanci a stabilitu kvality. Zvyšování počtu franchisových provozoven také způsobuje, že nabízené služby a výrobky se stávají rychleji a snáze pro zákazníka dosažitelnými. [8]

Franchisová smlouva a manuál

Franchisingová smlouva podle českého práva je smíšeným typem smlouvy, která v sobě zahrnuje celou řadu dalších smluv (licenční, o obchodním zastoupení, o převodu průmyslově chráněných práv, nájemní, kupní aj.). Legislativní úprava této smlouvy neexistuje, existují pouze doporučení, co by měla obsahovat, aby se předešlo případným problémům (např. v Evropském etickém kodexu - viz příloha 5)

Nezbytnou součástí každé smlouvy o franchisingu se v tomto smyslu stalo vymezení vzájemných práv a povinností souvisejících s předměty duševního vlastnictví, tj. zejména podmínky udělení licence k ochranným známkám, převod know-how, poskytnutí franchisy atp. U smluv se zahraničním franchisorem je navíc více než vhodné přímo ve smlouvě dohodnout právní řád, jimž se podnikatelský vztah řídí, a příslušnost řádného či rozhodčího soudu.

Jako hlavní zdroj informací franchisanta slouží ve většině případů tzv. manuál, dokument obsahující veškeré, pro podnikání na základě franchisy relevantní údaje, postupy a instrukce. Manuál bývá zpravidla přílohou smlouvy. Jelikož obsahuje informace, které patří k know-how franchisora, velmi se doporučuje, aby byly podmínky jeho užívání ve smlouvě jednoznačně vymezeny.

Vedle vypracování vlastního textu smlouvy o franchisingu jsou z právního hlediska značně relevantní i jednání vedoucí k jejímu uzavření. Ze strany poskytovatele franchisy dochází v tomto okamžiku k částečnému odtajnění jeho know-how. Z důvodu ochrany takto získaných důvěrných informací se doporučuje, aby se budoucí příjemce franchisy předem zavázal k mlčenlivosti, příp. aby s ním byla uzavřena odpovídající smlouva o smlouvě budoucí. Naopak z pohledu příjemce franchisy často právě tato jednání (a v jejich rámci poskytnuté informace) předurčují úspěch jeho podnikatelské aktivity. Podobně jako výše popsaná typická smluvní ustanovení, vyvinula se v tomto kontextu v praxi evropských států i nepsaná povinnost poskytovatele franchisy předem detailně informovat jejího budoucího příjemce. Franchisant by měl především získat tři typy informací:

- údaje o franchisingovém podnikatelském konceptu a finanční situaci franchisora (hospodářský vývoj, pozice na trhu, zahraniční zkušenosti, celkový počet franchisantů, počet nových franchisantů přistoupivších během posledního roku)
- podmínky franchisy, včetně detailních informací o provedení pilotního projektu (poplatky spojené s franchisou, plnění z centrály, marketingový koncept franchisora, prvotní náklady, průměrný roční obrat)
- údaje o osobách oprávněných za franchisora rozhodovat

Lze konstatovat, že i přes absenci úpravy franchisingu v českém právním řádu je současné právní prostředí pro tuto formu podnikání příznivé. Relevantní právní předpisy jsou již plně kompatibilní s právem EU, zájemci ze zahraničí mohou tudíž očekávat jak právní jistotu, tak i bezproblémový přechod na jednotný trh. Franchising lze v ČR provozovat s živnostenským oprávněním, zařazuje se do činnosti obchodní a jde o živnost volnou, podléhající ohlašovací povinnosti. Vzhledem k tomu, že se franchising v České republice teprve pozvolna zabydluje a konkurence dosud není tak silná, mohou ze současné situace těžit právě zahraniční franchisingové systémy, které již mají k dispozici osvědčený podnikatelský koncept a potřebné know-how. Jak v praxi nicméně dokazují nově vznikající tuzemské franchisové systémy, mají i tyto velkou šanci na úspěch. [34]

Možnosti financování franchisingu

Česká asociace franchisingu věnuje problematice financování již několik let značnou pozornost a vyvinula úsilí a iniciativu směrem k finančním institucím, státním orgánům a jiným nositelům financování s návrhem spolupráce při řešení tohoto zásadního problému.

Pro financování franchisingu jsou použitelné následující finanční zdroje[5]:

- bankovní úvěry
- půjčky z privátních zdrojů
- státní programy podpory pro malé a střední podnikatele a strukturální fondy EU (viz *Podpora MSP* v kapitole 6 *Charakteristika MSP*)
- finanční nebo strategický partner

[5] Tyto způsoby financování jsou nejčastějšími způsoby financování MSP obecně

- finanční leasing[6]
- factoring[7], forfaiting [8]
- dodavatelské úvěry
- půjčky na nemovitosti - hypotéky
- rizikový kapitál - joint- venture[9], burza

Poskytovatel finančních zdrojů většinou vyžaduje především komplexní, realistický a kvalitně zpracovaný podnikatelský plán, který musí minimálně obsahovat:

- vizi pro konkrétní podnikatelský záměr
- formulaci cílů a záměrů společnosti
- strategii pro dosažení stanovených cílů rozvojový plán nebo-li detailní projektové očekávání a plánování podniku na nejméně 3-5 let(výnosy, struktura nákladů, výsledek hospodaření, cash-flow apod.)
- analýzy tržního prostředí a konkurence
- marketingové trendy v dané oblasti podnikání
- SWOT analýzu
- simulování případných rizik
- organizační schéma, transparentní popis rozhodovacích procesů
- popis právních a majetkových struktur dané společnosti

a další potřebné materiály dle požadavků finanční instituce

ČAF má ve svém plánu činnosti i pro další období vytvořen významný prostor pro spolupráci se všemi subjekty, kteří přispívají k řešení problematiky financování

---

[6] *finanční leasing* -přenechání zboží nebo nemovitosti za úplatu do užívání podle smlouvy o finančním leasingu, pokud si strany v této smlouvě sjednají, že uživatel je oprávněn nebo povinen nabýt zboží nebo nemovitost, která je předmětem smlouvy, nejpozději úhradou posledního závazku ze smlouvy; takový finanční pronájem se posuzuje obdobně jako dodání zboží nebo převod nemovitosti [31]

[7] *factoring* – způsob financování, při kterém faktor (faktoringová společnost) odkupuje pohledávky před lhůtou jejich splatnosti (zaplatí za ně cenu sníženou o odměnu za tuto činnost), provádí jejich inkaso a nese riziko jejich nezaplacení [31]

[8] *forfaiting* - forma financování tuzemského i exportního obchodování, kdy forfaiter zpravidla uzavírá předem smlouvu s obchodníkem, kde se stanoví podmínky budoucího odkupu pohledávky. Po realizaci dodávky zboží obchodník odprodá pohledávku forfaiterovi a získá okamžitou úhradu (sníženou o odměnu forfaiterovi). [31]

[9] *joint-venture* - forma investování do rizikových oblastí, kdy se investující subjekty spojí (někdy i jediný subjekt) a vytvoří nový vedle stojící podnik, který je založen pro přesně určenou akci a obvykle na omezenou dobu [31] (viz kapitola *Klasifikace externích partnerských vztahů MSP* v kapitole 7 *Souběh spolupráce a konkurence v MSP*)

franchisingu. Jedná se především o MPO, agentury MPO a Českomoravskou a záruční rozvojovou banku.

Úkolem a snahou ČAF je i nadále ukazovat cestu potenciálním franchisantům, kde hledat další zdroje pro financování franchisingu a tím napomoci rozvoji franchisingu v České republice. [34]

KB Franchising Program

Komerční banka jako první banka na českém trhu uvedla speciální program určený pro financování podnikatelských potřeb v rámci franchisingu. (více na http://www.kb.cz/cs/seg/seg3/products/franchising_program.shtml)

10. PŘÍPADOVÁ STUDIE – ANALÝZA FIRMY SELADON

Obsah případové studie

1. Historie firmy Seladon 95
2. Právní a majetková forma firmy Seladon 95
3. Předmět podnikání firmy Seladon 95
4. Vize, představy o uplatnění firmy Seladon 96
5. Situační analýza firmy Seladon 97
   - 5.1 Analýza makroprostředí 99
   - 5.2 Vnější prostředí 100
     - 5.2.1 Trh kávou v ČR. 100
     - 5.2.2 Analýza konkurence 103
     - 5.2.3 Analýza hybných sil v odvětví 106
     - 5.2.4 Analýza dodavatelů 111
     - 5.2.5 Analýza odběratelů/zákazníků 114
     - 5.2.6 Analýza místa 116
   - 5.3 Analýza vnitřního prostředí 117
     - 5.3.1 Analýza produktů a služeb 117
     - 5.3.2 Analýza ceny 122
     - 5.3.3 Analýza hodnotového řetězce firmy 124
   - 5.4 Analýza podniku ve srovnání s konkurencí 130
   - 5.5 Analýza SWOT 140
6. Vyhodnocení konkurenčních výhod firmy Seladon 141
7. Strategické cíle firmy Seladon 142
8. Konkurenční strategie k dosažení vytyčených cílů 143
9. Strategie naplňování cílů 144

1. HISTORIE FIRMY SELADON

Firma Seladon, s.r.o. byla založena počátkem roku 2002 třemi společníky. Ti si zvolili firemní název pro prodejnu/kavárnu: Seladon - espresso & wine boutique.

Po roce fungování dva společníci z firmy odešli a firma s ručením omezeným byla zrušena. Důvodem byly rozdílné názory na chod podniku a jeho rozvoj. Hospodaření firmy nebylo ztrátové. Veškeré aktiva i pasiva firmy byla převedena na fyzickou osobu Martin Teplý. Ten se finančně vypořádal se svými společníky a nemá vůči nim již žádné závazky.

2. PRÁVNÍ A MAJETKOVÁ FORMA FIRMY SELADON

Pan Martin Teplý je od počátku roku 2003 jediným majitelem firmy Seladon – espresso & wine boutique.

Právní forma firmy je fyzická osoba podnikající na základě živnostenského listu (osoba samostatně výdělečně činná)

Jedná se o živnost volnou, hostinská činnost a nákup a prodej zboží. Odpovědným zástupcem firmy je sám majitel, který má vzdělání v oboru kuchař-číšník (SHŠ Poděbrady).

3. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ FIRMY SELADON

Předmětem podnikání je:

1. obchodní činnost: a) prodej kávy, kávovarů a dalších produktů s tím souvisejících,
   b) prodej vína
2. kavárenská činnost: prodej kávy a dalšího běžného kavárenského sortimentu

Slovo espresso boutique v názvu prodejny znamená, že f.Seladon nabízí výběr z více značek a druhů káv. V kavárně si zákazník může vybrat z 12 různých značek káv. V prodejně má zákazník na výběr z 15-17 značek káv (dle aktuální nabídky), přičemž od každé značky si může vybrat z více druhů dle směsi kávy.

V sortimentu espresso boutique je též široká nabídka značek a druhů kávovarů, šálků a dalšího příslušenství potřebného k výrobě dobrého espressa.

Kromě maloobchodní činnosti se majitel okrajově zabývá i velkoobchodním prodejem kávy, kávovarů, mlýnků atd. do segmentu gastronomie.

Seladon – espresso & wine boutique, jak z názvu vyplývá, je specializován i na prodej vína. Součástí prodejny je archív vín, zaměřený převážně na moravská vína vyšší kvality. Nabídka je doplněna i několika značkami vín zahraničních.

Snahou f.Seladon je přinášet lidem možnost výběru z kvalitní nabídky, proto se nezaměřuje pouze na jednu značku kávy a strojů. F.Seladon se snaží být poradcem pro výběr, pomáhá zákazníkům orientovat se v pojmech ve světě kávy (vína) a informuje zákazníky o novinkách na trhu kávy (vína). Těmito činnostmi se snaží je vzdělávat v kultuře pití kávy (vína).

Poznámka: V další analýze firmy, v cílech firmy a tomu odpovídajících strategiích se budu věnovat pouze činnostem f.Seladon, které souvisí s trhem kávou a kávovary. Dělám tak z důvodu analýzy té činnosti firmy, která by se měla stát součástí franchisového konceptu. Obchod s vínem je určitou přidruženou činností, i když se podílel na ročním obratu firmy v roce 2005 21%.

4. VIZE, PŘEDSTAVY O UPLATNĚNÍ FIRMY SELADON

Jedním z hlavních důvodů vzniku Seladonu – espresso boutique byla myšlenka nabídnout zákazníkovi kvalitní kávu espresso. Dát mu možnost ochutnat z více druhů kávy, aby si tak sám mohl vytvořit vlastní „chuťový" názor a tím mu přiblížit kulturu pití kávy. Z této prvotní vize vychází i další představy o budoucí činnosti Seladonu, tedy seznamovat čím dál větší počet lidí s přípravou a pitím kvalitní kávy. Tomu mají dopomáhat i speciální propagační akce různých značek káv, prezentace přípravy kávy a její ochutnávka. Firma Seladon by též ráda spolupořádala soutěž Mistr kávy v místním regionu. Tím by ráda prohloubila svoji pověst specialisty na espresso v regionu.

Kromě zákazníků přicházejících přímo do obchodu chce firma oslovovat nabídkou kávy a kávovarů i domácnosti a převážně kanceláře. Kromě samotného kávovaru chce Seladon nabízet těmto segmentům kompletní kávový a údržbový servis, tedy výběr odpovídající směsi kávy, dovoz kávy a pravidelnou údržbu kávovaru.

V budoucnu by firma ráda zakoupila domácí pražírnu a nabízela vlastní čerstvě praženou kávu.

Důležitým obchodním plánem je vytvoření franchisového systému SELADON - espresso boutique. F.Seladon by ráda poskytla své zkušenosti a know-how dalším zájemcům o tento druh podnikání.

S rozšířením sítě Seladon pomocí franchisingu je spjat i úmysl nabízet kávu různých směsí a gramáže pod značkou Seladon, včetně příslušného doplňkového sortimentu.

5. SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY SELADON

Metodika marketingového výzkumu

Firmu Seladon analyzuji na základě práce se sekundární literaturou externí (odborná literatura, časopisy, statistické údaje ČSÚ, internet - viz použitá literatura, propagační materiály a internetové stránky konkurenčních firem), a interní (firemní a propagační materiály firmy Seladon). Též jsem čerpal z osobních zkušeností majitele Seladonu (primární data na základě rozhovoru) a částečně i mých vlastních.

Struktura situační analýzy firmy

1. ***makroprostředí firmy*** analyzuji pomocí analýzy PEST *(analýza politického,ekonomického, sociálního a technologického prostředí)*
2. v rámci analýzy ***vnějšího prostřední firmy*** se zabývám:
    - **A.** trhem kávou v ČR
    - **B.** analýzou konkurence, definováním si přímé konkurence
    - **C.** analýzou hybných sil v odvětví (dle Portera)
    - **D.** analýzou dodavatelů
    - **E.** analýzou odběratelů/zákazníků
    - **F.** místem podnikání – analýza místa
3. analýza ***vnitřního prostředí***:
    - **A.** analýza produktů a služeb
    - **B.** analýza ceny
    - **C.** analýza činností v rámci hodnotového řetězce firmy(dle Portera)
        - I. analýza komunikace se zákazníky
        - II. analýza distribučních cest – logistiky

III. analýza designu
IV. analýza jakosti
V. analýza komunikačních cest
VI. analýza IT
VII. analýza řízení lidských zdrojů
VIII. analýza řízení a provozu firmy
IX. analýza financování firmy
X. analýza strategických partnerství

4. analýza podniku ve ***srovnání s konkurencí (benchmarking[1])***, ve které jsem použil parametry, o kterých se domnívám, že jsou nejvíc podstatné pro určení postavení firmy na trhu a stanovení konkurenčních výhod

[1] *benchmarking* = marketingový proces, v rámci kterého probíhá poměřování vlastních výkonů s nejlepšími výkony jiného podniku, nebo při interním benchmarkingu s výkony jiných částí podniku; smyslem je učení se od jiných tam, kde oni to dělají lépe [31]

5.1 Analýza makroprostředí

PEST analýza (analýza politického,ekonomického, sociálního a technologického prostředí)

Politické	**Ekonomické**
- legislativa: pro podnikatele nepříznivá, nedostatečná a nepřehledná - pracovní právo: nyní chrání hlavně zaměstnance a nevytváří podmínky flexibilního trhu s pracovní silou - politická stabilita: nestálá - stabilita vlády: vnitřně nestabilní, ale v rámci EU stálá - daňová politika: demotivující - integrační politika: příznivá - podpora zahraničního obchodu: lepší po vstupu do EU, ale je nízká připravenost státních orgánů na čerpání strukturních fondů EU	- trend HDP: zvyšuje se a to hlavně pod vlivem zahraniční investic (ve srovnání s novými členy EU nízký) r.2004 růst 4,7 % - úroková míra: vzhledem k nízké inflaci a trendu posilování Kč vůči USD a EUR nízká - množství peněz v oběhu: nerizikové - inflace: nízká r.2004 2,8% - nezaměstnanost: 10,24% (r.2004) - spotřeba: vzrůstající trend, zvyšující se zadlužení domácností - výška investic: většinou zahraniční, tažené státní podporou a pobídkami - průměrná reálná mzda: r.2004 růst 3,7% , výše hrubé mzdy 18035 Kč - ČR na 41.místě na světě v hodnocení podnikatelského prostředí (18.v EU)
Sociální	**Technologické**
- demografické trendy populace: nízké - mobilita: nízká a to hlavně díky špatnému ZP a regulovanému nájemnému - rozdělení příjmů: slabá a úzká střední třída - životní styl: u starší populace konzervativní, u mladé populace aktivní až agresivní - úroveň vzdělání: střední - postoje k práci: pouze zajištění finančních zdrojů, velice neloajální - charakteristika spotřeby: většinou krátkodobá bez myšlení na investice do vzdělání, zdraví a stáří - životní hodnoty: spotřební (dům, zahraniční dovolená, zábava, peníze)	- výše výdajů na výzkum: velice nízká - podpora vlády v oblasti výzkumu: nesystémová, nedostačující - nové technologické aktivity a jejich priorita: jsou zatím hledány a nejsou úzce stanoveny a definovány - obecná technologická úroveň: nízká

[5]

5.2 Vnější prostředí

5.2.1 Trh kávou v ČR

Celková spotřeba pražené zrnkové kávy na osobu v ČR se již dlouhou dobu drží na srovnatelné výši - je kolem 2,4 kg ročně (údaj pro r. 2004, Statistická ročenka ČR, 2004). Přesto v roce 2004 poklesl trh s kávou o 12%. Na tomto poklesu se nejvíce podílela nižší intenzita – domácnosti v průměru nakoupily o 11 % kávy méně než ve stejném období roku 2003 (2,3 kg v období 1 – 6 / 2004 vs. 2,6 kg v období 1 – 6 / 2003). Největší ztrátu vykazovaly segmenty pražená káva a instantní, naopak více se nakoupilo specialit a kávových náhražek. Z průzkumu agentury Median (MARKET & MEDIA & LIFESTYLE – TGI) ohledně pití kávy vyplynulo, že kávu pije 75,4 % populace, a to především tureckou (64,6 %), méně instantní (22,5 %), překapávanou (10,5 %) a espresso (1,1 %) . Speciální instantní kávy (cappuccino) kupuje 15,9 % populace. Růst se předpokládá u rozpustných káv 3in1, což jsou jednoporcová balení kávy s mlékem a cukrem. [4]

Český zákazník je konzervativní – odklon od turecké kávy je pomalý. Přesto roste obliba instantní kávy a espresa, a to hlavně v kategorii gastro. U domácností je pití espresa omezeno cenovou dostupností přístrojů na jeho přípravu. Zákazníci se orientují především podle ceny a příliš se neohlížejí na kvalitu. Nejprodávanější klasickou kávou je Jihlavanka Standard a z instantních druhů Nescafé Classic. Pokud jde o segment kávovin, konkuruje „Meltě" (Kávoviny Pardubice a Sereď) rozpustný nápoj „Caro" z ječmene, ječného sladu, čekanky a žita. [4]

Výzkum GfK Praha – Consumer Scan (k roku 2003) určuje pět největších značek na českém trhu kávou: Dadák, Douwe Egberts, Jacobs, Jihlavanka a Tchibo(v abecedním pořadí).

Zajímavé je rovněž rozmístění výdajů českých a moravských domácností v posledním roce podle věku. Nejvíce – 29,8 % – utratila věková skupina od 40 do 49 let, naopak nejmenší výdaje zaznamenala skupina do 29 let, a to 9,8 %. Domácnosti s dětmi se podílely na výdajích za kávu 27,9 %, zatímco domácnosti bez dětí měly 72,1% podíl. [1]

Z hlediska významnosti prodejních kanálů je patrné dominantní postavení supermarketů, ve kterých se za období 6/02 – 5/03 realizovalo 37,1 % objemu a 33,8 % hodnoty prodeje kávy. Následují obchody s prodejní plochou od 51 do 400 m2 – 28,1 %

objemu a 28,2 % hodnoty prodeje, na třetím místě jsou hypermarkety s podíly 23,9 % a 27,8 %. TOP 5 výrobců tvoří (podle abecedy): Balírny Douwe Egberts, Kraft Foods ČR, Marila Balírny, Nestlé Česko a Tchibo Praha. Společně se podílejí na 77 % výše definovaného trhu v objemu a 84,6 % v hodnotě. [1]

Světová produkce kávy klesne v sezóně 2005/06 o zhruba pět procent na 110 milionů 60kilogramových žoků, především kvůli poklesu v Brazílii a Vietnamu. Světu tak k plnému uspokojení předpokládané poptávky (117 mil. žoků) bude ze sklizně chybět sedm milionů žoků a bude muset čerpat ze zásob. [6]

Dovozci si s dalším rokem deficitu poradí díky zásobám, jejichž úroveň je zatím dostatečná na to, aby zabránila výraznějšímu růstu cen. Pro rok 2006/07 se přitom již očekává zlepšení nabídky. V případě letošních mrazů nebo sucha v Brazílii by však mohly ceny vyletět vzhůru, protože na konci sezony 2005/06 již budou zásoby na kriticky nízké úrovni. [6]

Ze statistiky, kterou nedávno zveřejnila Mezinárodní organizace kávy ICO, vyplývá, že spotřeba kávy ve světě v posledních deseti letech roste, ale čím dál tím pomaleji. V zemích s dosud největší konzumací se tento nápoj dokonce pije stále méně. Nejvíce je tento trend patrný v Nizozemsku, Rakousku, Švýcarsku, Švédsku, Dánsku, Norsku, Německu, Velké Británii, USA, Finsku a Francii. Možným vysvětlením tohoto poklesu by mohly být změny spotřebitelských chutí a kvality, přičemž zmiňovaná organizace považuje právě kvalitu za klíčový faktor k povzbuzení konzumace. Největší spotřebou kávy na světě (v kilogramech na osobu a rok) se zatím chlubí Finsko (11,17), Dánsko (9,22), Norsko (9,13), Švédsko (8,28) a Belgie (7,29). Pro srovnání je u České republiky v této statistice uvedena hodnota 2,5. [3]

Trh kávou na espresso

Z uvedených statistik o spotřebě kávy v ČR se dá těžko vyčíst, kolik ze spotřebovaného množství kávy připadá na nákup kávy na espresso. Tržní podíl 1,1% pro kávu espresso zahrnuje převážně kávu vypitou v kavárnách. Určitým vodíkem o vývoji spotřeby kávy na espresso nám můžou být závěry z výzkumu firmy Data Service [1], které praví, že spotřeba kávy v gastronomii jako celek klesá, ale v dražších restauracích a kavárnách roste. Též roste počet kaváren, přičemž v současné době si již nikdo nedovolí otevřít kavárnu bez espressa. Dovoluji si vyslovit závěr, že to poukazuje na zvyšující se

spotřebu kávy espressa. Například zástupci italské firmy Illy tvrdí, že jejich tržby se zvyšují o 30% ročně. [1] Šéf české pobočky italské kávy značky Segafredo p.Jaromír Bosák tvrdí, že se zvyšuje i prodej kávovarů, kterých si čeští restauratéři ročně koupí několik tisíc. [1] Podle odhadu hlavních dovozců by se espressa mělo každý rok vypít o deset až o patnáct procent více. [1] Zvyšující se obliba dobré kávy italského typu je dána i změnou životního stylu, možností cestovat a vyzkoušet dobrou kávu v zahraničí.

Důležité instituce na trhu kávou

Na světové úrovni působí Mezinárodní organizace kávy, která se sdružuje země produkující a vyvážející kávu. Zabývá se zvýšením životního standardu v rozvojových zemích, podporuje udržitelné pěstování kávy a tím i dodržování standardů týkajících se životního prostředí. (URL: http://www.ico.org)

V roce 1998 odborníci na kávu espresso založili mezinárodní organizaci Speciality Coffee Association Of Europe (SCAE). Informuje, vzdělává, zúčastňuje se gastronomických veletrhů, organizuje mezinárodní konference a každoročně pořádá mistrovství světa baristů (barman kávy, kávový barman).

Organizací české národní soutěže , z níž se kvalifikuje jeden reprezentant ČR od hlavní soutěže, byl pověřen koordinátor SCAE ČR, Roberto Trevisan, majitel firmy Coffee Company, s.r.o. Ročně se národního kola soutěže účastní zhruba 200 baristů.

5.2.2 Analýza konkurence

Nejdříve si musíme definovat přímou konkurenci, neboť trh kávou je rozdělen na několik segmentů dle způsobu přípravy kávy
Přímou konkurenci Seladonu značím **tučně**
Budu si všímat pouze segmentu kávy a kávovarů, prodej ostaního sortimentu je úzce spojen s prodejem kávy a kávovarů
Analyzuji pouze obchodní a servisní činnost, kavárenská činnost má pouze lokální charakter a vzhledem ke kvalitě a šiři nabídky káv nemá v regionu zřetelehodnou konkurenci.
Do výčtu provozoven konkurence nezapočítávám provozovnu Seladon

trh kávou -levné kávové směsi na přípravu "turka" či překapávané kávy
-instatní káva + speciální instatní směsi

-káva na espresso	**maloobchod**		**značkové prodejny**
			specializované prodejny
			supermarkety, hypermarkety
			e-shopy
	velkoobchod		**výhradní zastoupení výrobce kávy**
			individuální prodejci-dovozci kávy

trh kávovary -přístoje na přípravu turecké a překapávané kávy
-vending kávovary

-přístroje na přípravu espressa			
	maloobchod	**kanceláře a domácnosti**	**značkové prodejny**
			specializové prodejny
			elektroprodejny
			hypermarkety
			e-shopy specializované
			e-shopy zaměřené na domácí spotřebiče
			značkové prodejny
		gastronomie	**specializované prodejny**
			individuální prodejci-dovozci kávovarů
			e-shopy specializované
			výhradní zastoupení výrobce kávy
	velkoobchod	**kanceláře a domácnosti**	**výhradní zastoupení výrobce kávovarů**
			individuální prodejci-dovozci kávovarů
			výhradní zastoupení výrobce kávy
		gastronomie	**výhradní zastoupení výrobce kávovarů**
			individuální prodejci-dovozci kávovarů

Analýza konkurence - přímá konkurence

trh kávou	**káva na espresso**		
	maloobchod	**značkové prodejny**	v ČR existuje pouze 5 značkových prodejen kávy, všechny ve velkých městech (Praha, Brno,..)
	(do součtu	(prodej pouze 1 značky)	značkovou kávu je mnohdy možné koupit též ve značkových kavárnách (cca 20)
	nezapočítávám	**specializované prodejny**	na praženou odrudovou neznačkovou (váženou) kávu
	Seladon)		většinou spojeno s prodejem čaje, který je většinou dominantní komoditou prodejny
		(prodej více než 1 značky)	na značkovou, balenou kávu takovýto druh prodejny v ČR neexistuje
na trhu v ČR působí		**supermarkety, hypermarkety**	omezená nabídka značek a druhů (cca 5 značek)
cca 42 značek kávy		**e-shopy**	kromě www.ebelcoffee.cz všechny bez "kamenné základny"
			v ČR provozováno 14 e-shopů, na kterých je možno koupit kávu
			pouze u 4 e-shopů výběr z více značek kávy
			5 e-shopů značkových
			4 spíše specializované na čaje, káva pražená spíše jako doplněk
	velkoobchod		
	výhradní zastoupení výrobce kávy		např.Illy, Lavazza, Segafredo, Alfredo,…
	individuální prodejci-dovozci kávy		prodej formou obchodních zástupců, prezentace na internetu a veletrzích

Analýza konkurence - přímá konkurence (pokračování)

trh kávovary -přístroje na přípravu espressa (včetně moka konviček)

	maloobchod		
	kanceláře a domácnosti	**značkové prodejny**	pouze na prodej určité značky,malý počet (cca 6)
na trhu v ČR je nabízeno		**specializové prodejny**	většinou spojené s prodejem kávy, malý počet (cca 5)
cca 44 značek kávovarů		**elektroprodejny**	v prodeji spíše levnější značky a typy kávovarů, dražší kávovary (více jak 7000Kč) zřídka
		hypermarkety	v prodeji spíše levnější značky a typy kávovarů, dražší kávovary (více jak 7000Kč) zřídka
			MAKRO - prodej i dražších typů kávovarů
		e-shopy specializované	v ČR provozováno 13 e-shopů, na kterých je možno koupit kávovar
			3 specializované pouze na 1 značku
			10 e-shopů nabízí 2-6 značek kávovarů
		e-shopy zaměřené na domácí spotřebiče	
			v ČR provozováno cca 17 e-shopů
			v prodeji spíše levnější značky a typy kávovarů, dražší kávovary (více jak 7000) zřídka
			v ČR působíe zhruba 40 prodejců kávovarů, možnost kontaktu přes internet
	gastronomie	**značkové prodejny**	
	(situace podobná jako	**specializované prodejny**	
	u kanc.a domácností)	**individuální prodejci-dovozci kávovarů**	
		e-shopy specializované	
	velkoobchod		
	kanceláře,domácnosti,gastronomie		prodej kávovarů většinou spojen s odběrem dané značky kávy
		výhradní zastoupení výrobce kávy	prodej formou obchodních zástupců, prezentace na internetu a veletrzích
		výhradní zastoupení výrobce kávovarů	prodej formou obchodních zástupců, prezentace na internetu a veletrzích
		individuální prodejci-dovozci kávovarů	

5.2.3 Analýza hybných sil v odvětví

I.. analýza hybných sil na trhu kávou na espresso

1. Konkurenti v odvětví

Stupeň koncentrace

Na trhu je nabízeno kolem 50 značek kávy a tomu odpovídající počet dovozců. Mnozí dovozci kávy se ovšem zaměřují na obchod v segmentu gastronomie. Proto pro nás není podstatné množství značek ani dovozců kávy, jako spíše množství maloobchodních prodejců kávy na espresso. Koncentrace specializovaných či značkových prodejen je na trhu v ČR poměrně malá. Spíše lze nalézt prodejny s praženou zrnkovou kávou. Ty jsou většinou spojeny s prodejem čaje, nejznámější a nejrozšířenější na českém trhu je firma Oxalis, jejíž prodejní síť je díky franchisovému systému rozprostřena v 35 městech ČR (Praha 11 poboček, Hradec Králové 1, Pardubice 1).Kávu na espresso lze koupit téměř v každém supermarketu a v každém hypermarketu, stupeň koncentrace těchto prodejen je v ČR poměrně vysoký. V rámci těchto velkých prodejen můžeme mluvit o tržní dominanci značek – nejčastěji lze koupit 4 značky – kávy ILLY, Lavazza, Segafredo, Piazza D'Oro (Douwe-Egberts), stále častěji se objevuje i káva Davidoff (Tchibo). Zastoupení jednotlivých značek ve velkých prodejnách je proměnlivé.

Diferenciace výrobků

Výrobků jsou nejvíce diferencovány dle známosti značky, kvality kávy a tomu odpovídající ceny. Dalším diferenciačním kritériem je druh směsi (podle zastoupení arabiky a robusty ve směsi). Dále se káva na espresso dělí na mletou, zrnkovou a kávu v kapslích (tzn. POD systém). Speciálním segmentem je káva nebalená, pražená odrůdová, na tomto trhu je diferenciačním kritériem kvalita kávy (spojená s místem původu a kvality zrna) a tomu odpovídající cena. Téměř všechny značky – firmy působící na trhu nabízí několik druhů směsi a to ve stavu jak mletém, tak i v zrnku a v kapslích. Kapsle byly ještě zhruba před 2 lety výrazným kritériem diferenciace, v současné době si však již většina firem nechává kávu balit i tímto způsobem. V maloobchodě na trhu s kávou balenou je tedy v současnosti nejčastějším diferenciačním kritériem známost značky kávy, které většinou odpovídá i kvalita, cena a obal kávy. Káva si uchovává svou vůni a chuť nejlépe

v plechovém balení, proto i kvalitnější směsi káv bývají tímto způsobem. Není to však pravidlem. Mohu tedy tvrdit, že diferenciace výrobků na trhu espresso kávou je průměrná.

Změna velikosti trhu

Jak jsem již zmínil v kapitole o vývoji trhu kávou v ČR, očekává se rostoucí spotřeba espressa. To se týká hlavně kaváren a restaurací. Tato skutečnost ovšem bude mít dozajista i pozitivní vliv na prodej kávovarů do domácností a firem (kanceláří). S tímto prodejem je logicky spojen i zvyšující se prodej kávy na espresso. Na základě toho se dá předpokládat i vznik nových prodejních míst či virtuálních obchodů specializovaných na prodej této kávy. Přesto tento růst nepovažuji za dramatický, spíše očekávám rozšíření nabídky espresso kávy v současných velkých prodejnách (supermarkety, hypermarkety) a vylepšování a propagaci současných e-shopů.

Struktura nákladů

Fixní ani variabilní náklady dodavatelů nejsem schopen odhadnout. Jelikož jsou dodavatelé většinou obchodní firmy, fixní náklady nebudou tak velké jako v odvětvích výrobních, stavebních či zpracovatelských. Též si nemyslím, že by zvyšování fixních nákladů dodavatelů vedlo ke zvyšování ceny kávy. Velkoobchodní ceny některých dodavatelů (zvláště známějších značek) espressa kávy jsou již nyní ve srovnání i s maloobchodními cenami v Polsku a Itálii větší. Při jejich zvýšení by se již tato káva stala cenově nekonkurenceschopná. Přibývá dovozců kávy, kteří nabízejí kávu srovnatelné či o něco nižší kvality, kteří jsou schopni nabídnout ceny až o 100-150% nižší než známé značky.

Rostoucí výrobní kapacita (rostoucí dovoz kávy).

Troufám si odhadnout, že dovoz kávy se v drtivé většině realizuje až při zajištěném odběru této kávy. Většina firem se dopředu nezásobuje velkým množstvím kávy.

Bariéra výstupu

Na trhu s espresso kávou neshledávám žádné vážnější bariéry výstupu z odvětví.

2. Nebezpečí substitučních výrobků

Vzhledem k již uvedené statistice spotřeby druhu káv v ČR (viz kapitola o trhu kávy v ČR), mohu tvrdit, že substituční výrobky jsou jednou z nejvážnějších překážek růstu trhu espresso kávy. Nejvážnějším substitutem espressa je káva turecká, instantní a překapávaná. Jejich popularita je do určité míry dána tradicí přípravy kávy v ČR, velkou roli na této spotřebě jistě hraje i možnost přípravy těchto druhů bez speciálních přístrojů (kromě kávy překapávané).

3. Vyjednávací síla zákazníků/odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků maloobchodu, pokud bereme v potaz celý kávový trh, je vzhledem k preferencím přípravy kávy v ČR vysoká. Pokud se ovšem zaměříme na segment trhu espresso kávy, je tato vyjednávací síla zákazníků z řad domácností nízká. Jde o individuální neorganizované zákazníky. Tato síla může být zvýšena v případě vzniku lokální konkurence či zvýšení prodeje espreso kávy přes internet. Zvýšenou vyjednávací sílu zákazníků může pocítit dle místa provozovny i nový licenční partner firmy Seladon. V segmentu kanceláří je vyjednávací síla firem oproti domácnostem vyšší, neboť na kanceláře se zaměřují obchodní zástupci firem s automaty na instantní kávu i kávu espresso ve spojení s prodejem kávovaru. Jejich činnost ovšem není v Náchodském okrese nijak značná.

4. Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k velikosti provozovny Seladon a jejímu obratu není vyjednávací síla dodavatelů kávy nijak velká. Na trhu s espresso kávou je pro potřeby f.Seladon dost dodavatelů a jelikož se neorientuje pouze na jednu značku, v případě zrušení spolupráce lze jednu značku v prodeji kompenzovat jinou. Větší vyjednávací sílu mají značky známé a u zákazníků populární. Jejich vyjednávací sílu lze snižovat formou vlastního dovozu dané značky ze zahraničí. Se změnou dodavatele nejsou spojeny žádné velké investice.

5. Nově vstupující firmy

Stejně jako neexistují významnější bariéry při výstupu z odvětví, neexistují ani při vstupu do odvětví.

II. analýza hybných sil na trhu kávovary na espresso

1. Konkurenti v odvětví

Stupeň koncentrace

Na trhu je nabízeno kolem 50 značek kávovarů, počet výhradních dovozců zaměřených pouze na kávovary (popř. ještě na profesionální gastronomické zařízení) je zhruba 30. Většina z nich dováží do ČR i kávu. Kávovary na espresso vyrábí i známí výrobci domácích spotřebičů (Siemens, Krups, AEG, DeLonghi, ETA, Fagor), kteří se na český trh dostávají prostřednictvím svých zastoupení, které není zaměřeno pouze na dovoz kávovarů. Mnozí dovozci kávovarů se zaměřují na prodej profesionálních kávovarů do gastronomie. Stupeň koncentrace na trhu kávovarů na espresso je poměrně vysoký. Je to zapříčiněno možností zakoupit kávovar na espresso vedle velkých prodejen i v menších prodejnách elektrospotřebičů.

Diferenciace výrobků

Výrobků jsou diferencovány podle místa užití. Rozlišujeme kávovary profesionální pro užití v gastronomii, dále kávovary pro kanceláře a malé bary a konečně kávovary pro domácnost. V této analýze si nevšímám profesionálních kávovarů, neboť jejich prodej je pouze vedlejší činností f.Seladon. Kávovary pro kanceláře, malé bary a domácnost se liší v technických parametrech kávovarů (schopnost kávovaru udělat určitý počet káv za den). Dále se dělí na automatické a pákové, s čerpadlem či bez čerpadla (nejlevnější typy), s integrovaným mlýnkem či bez něj. Speciálním segmentem jsou kávovary na porcovanou kávu (kapsle, PODy). Důležitým diferenciačním kritériem pro české zákazníky je jejich cena, která je většinou přímo úměrná kvalitě kávovaru. Levnější kávovary bývají celoplastové, s jednoduchou mechanikou a ovládáním, často bez čerpadla. Nejdražší kávovary mají chromované tělo, jsou plně či poloautomatické, s funkcemi nahřívání šálků, odvápněním, atd.

Diferenciace výrobků na trhu kávovary na espresso je tedy poměrně velká.

Změna velikosti trhu

O velikosti trhu kávovarů na espresso platí již výše zmíněná fakta o velikosti trhu kávy na espresso. Jeden trh neodbytně souvisí s druhým. S rostoucí oblibou pití espressa se

bude zvyšovat i počet nakupovaných kávovarů domů a do firem a s tím poroste počet nákupů kávy na espresso.

Struktura nákladů

Poměrně vysoká koncentrace na trhu kávovary může vést ke zvýšení fixních nákladů firem.

Dovolím si tvrdit, že trh kávovarů ještě nedosáhl úrovně spotřebitelské poptávky jako po ostatních domácích spotřebičích. Očekává se zvýšení této poptávky, v předpokládané cenové bitvě mezi hlavními konkurenty proto neočekávám zvýšení velkoobchodních cen, spíše naopak.

Rostoucí výrobní kapacita (rostoucí dovozy kávovarů).

Platí již výše zmíněné o situaci na trhu kávou espresso.

Bariéra výstupu

Na trhu kávovarů s espressem neshledávám žádné vážnější bariéry výstupu z odvětví.

2. Nebezpečí substitučních výrobků

Toto nebezpečí opět vychází z preferování přípravy kávy českými spotřebiteli. Nebezpečím dalšího rozšíření substitučních výrobků jsou nově nabízené kávovary na malé kapsle s kávovou „dření", které mohou některým zákazníkům připomínat kávovary na espresso, káva uvařená z tohoto stroje se spíše podobá kávě instantní.

3. Vyjednávací síla zákazníků/odběratelů

Vyjednávací síla zákazníků je vzhledem k relativně vysoké koncentraci výrobků na českém trhu značná.

4. Vyjednávači síla dodavatelů

Na českém trhu působí dostatečné množství dodavatelů kávovarů, což zmenšuje jejich vyjednávací sílu. Přesto jejich vyjednávací síla vůči f.Seladon je díky její malé velikosti vyšší než vůči větším odběratelům.

5. Nově vstupující firmy

Stejně jako neexistují významnější bariéry při výstupu z odvětví, neexistují ani při vstupu do odvětví.

5.2.4 Analýza dodavatelů

Dodavatelé kávy na espresso

Dodavatelé

- Firma Seladon má celkem 16 dodavatelů kávy na espresso.
- Intenzita obchodní spolupráce závisí na momentální nabídce značek v prodejně Seladon.
- Mezi dodavateli jsou zastoupeny i 3 firmy, patřící mezi leadry na trhu s kávou na espresso (LePatio Int.-ILLY,Lavazza,Burkhof - Alfredo)
- Kapitálová síla všech dodavatelů kromě zmíněné trojice je průměrná.
- Žádná z dodavatelských firem nemá dominantní tržní podíl.
- Nové dodavatelé získává majitel Seladonu většinou prostřednictvím veletrhů či oslovením obchodním zástupcem.
- Dodavatele si p.Martin Teplý vybírá na základě známosti značky, ceny produktu (většinou v případě méně známých značek) či na základě prodejní atraktivity a exotičnosti kávy.

Strategická partnerství

- Strategické partnerství udržuje f.Seladon s ing.Tomášem Drsem, dovozcem kávy Trombetta na český trh
- Toto partnerství se projevuje poskytováním výhodných cen kávy a marketingové podpory od p.ing.Drse, f.Seladon naplňuje podmínky partnerství zvýšenou propagací této značky kávy v prodejně a velkoobchodním prodejem této značky kávy.
- Spolupráci hodnotí obě firmy za efektivní a dobře fungující.
- S ostatními dodavateli je spolupráce vedena pouze na úrovni obchodní, k hlubší "pozitivní kooperaci" nedochází.
- Pouze některé firmy poskytují množstevní a akční slevy na kávu.

- V případě rozšíření sítě prodejen Seladon franchisovým konceptem lze očekávat v některých případech změnu vztahu s dodavatelem z pozitivní na negativní, a to zvláště vyplývající z lokální blízkosti.

Produkt

- Všechny dodavatelské firmy jsou schopny dodat širokou škálu svých produktů.
- Tato skladba produktů se sestává z 2-4 druhů/směsí kávy mleté (vakuové balení 250g), 1-3 druhů kávy zrnkové (vakuově balené 1kg), 1 druh kávy v kapslích ("PODech")
- Některé kvalitnější kávy jsou dodávány v plechovém balení (plechovky, 250g).
- Menší balení zrnkové kávy než 1kg (500g, 250g) je schopno dodat menšina dodavatelů, ačkoliv se poptávka po tomto balení zvyšuje.
- Drtivá většina dodavatelů je schopna dodat i značkový (firemní) porcelán.
- Produktovou skladbu rozšiřuje majitel Seladonu i vlastním dovozem kávy z Polska či Itálie.

Ceny produktů

- Velkoobchodní ceny kávy odpovídají průměrné ceně na trhu (standardní obchodní marži), výše cen je dána většinou známostí značky. Kvalita kávy je k ceně ve většině případů přímo úměrná.
- Některé, zvláště známější značky si připočítávají k nákupní ceně vysokou přidanou hodnotu. Z tohoto důvodu je mnohdy pro majitele Seladonu ekonomicky výhodnější si tuto kávu sám dovézt z Itálie či Polska, kde jsou maloobchodní ceny o 20-30% nižší než velkoobchodní ceny v ČR
- Slevy na své produkty poskytují dodavatelé minimálně, většinou záleží na intenzitě obchodní spolupráce a množství odebraného produktu.

Marketingová podpora

- Všichni dodavatelé jsou schopni dodat propagační materiály ke kávě (stojánky na kávu, plakáty,...).
- Některé firmy nabízejí výhodnější ceny za svůj značkový (firemní) porcelán, některé jej při určitém objemu odběru kávy poskytují zdarma.

- Hodnotnější propagační předměty (hodiny, obrazy, světelné reklamy,..) jsou ochotni dodavatelé dodat v případě vyšších odběrech kávy.
- S inovativním přístupem k zvýšení prodeje či zatraktivnění kultury pití kávy drtivá většina dodavatelů nepřichází.
- Světlou výjimkou je firma Coffee Company,s.r.o., jejíž "osvětovou" činnost jsem již zmínil ve srovnání s konkurencí.
- Většina dodavatelů pracuje na zatraktivnění designu obalů svých káv.

Dodavatelé kávovarů na espresso

Dodavatelé

- Firma Seladon má celkem 11 dodavatelů kávovarů na espresso.
- Intenzita obchodní spolupráce závisí na momentální nabídce značek v prodejně Seladon, 5 značek má prodejna Seladon ve stálé nabídce.
- Kapitálová síla všech dodavatelů je průměrná.
- Žádná z dodavatelských firem nemá dominantní tržní podíl.
- Nové dodavatelé získává majitel Seladonu většinou prostřednictvím veletrhů, či oslovením obchodním zástupcem . Některé firmy oslovuje majitel Seladonu sám při zájmu o danou značku (informace z odborné literatury).
- Dodavatele si p.Martin Teplý vybírá na základě známosti značky, ceny produktu (většinou v případě méně známých značek) či na základě kvality a designu produktu.

Strategická partnerství

- Se všemi dodavateli je spolupráce vedena pouze na úrovni obchodní, k hlubší "pozitivní kooperaci" nedochází.
- Pouze některé firmy poskytují množstevní a akční slevy na kávovary.
- Některé firmy dávají kávovar tzv."do komise", tzn. propůjčí ho k vystavení a případnému prodeji.
- V případě rozšíření sítě prodejen Seladon franchisovým konceptem lze očekávat v některých případech změnu vztahu s dodavatelem z pozitivní na negativní, a to zvláště vyplývající z lokální blízkosti.

Produkt

- Všechny dodavatelské firmy jsou schopny dodat více druhů/typů svých produktů.
- Do prodejny majitel nakupuje (či bere do „komise") kávovary určené pro domácnosti a kanceláře, k profesionálním kávovarům má pouze prospekty.
- Všichni dodavatelé ze zákona musí poskytovat servis ke svým kávovarům.
- Úroveň reklamací se drží na úrovni 7%.

Ceny produktu

- Velkoobchodní ceny kávovarů odpovídají průměrným cenám na trhu (standardní obchodní marže 25%), výše cen je dána většinou známostí značky.
- Dodavatelé doporučují prodejní ceny.
- Slevy na své produkty poskytují dodavatelé minimálně, většinou záleží na intenzitě obchodní spolupráce a množství odebraného produktu.

Marketingová podpora

- Všichni dodavatelé jsou schopni dodat propagační materiály ke kávovarům (prospekty, plakáty, ...).
- S inovativním přístupem k zvýšení prodeje kávovarů drtivá většina dodavatelů nepřichází.
- Většina dodavatelů pracuje na zatraktivnění designu svých kávovarů.

5.2.5 Analýza odběratelů/zákazníků

Zákazníky f.Seladon si rozdělíme na dvě skupiny:

- zákazníci prodejny (vč. kavárny) (maloobchodní zákazníci)
- velkoobchodní zákazníci

Zákazníci prodejny

- ***segment domácnosti***

Zákazníci prodejny jsou většinou lidé ze střední (střední a vyšší) sociální vrstvy, kteří mají rádi dobrou kávu a chtějí si ji proto dopřát i doma. Jsou to lidé většinou s průměrnými a vyššími příjmy. Lidé vedoucí aktivní společenský život. Lidé, kteří se za

své peníze rádi odmění a dopřejí si „dobré" věci. Většina z nich má pozitivní vztah k dobré gastronomii. Vlastnictví kávovaru je pro některé i jakýmsi status symbolem, že patří do určité sociální skupiny či vrstvy.

Nejvíce zákazníků je z okruhu 30 km. Mnozí jsou ale i ze vzdálenějších míst a na základě pozitivní zkušenosti se rádi vracejí nakoupit si kávu či kávovar.

- ***segment kanceláře***

Nabídnout obchodnímu partnerovi dobrou kávu začíná být pro čím dál větší počet firem vizitkou prosperity. Návštěvníci kaváren se rekrutují hlavně z řad vedoucích pracovníků, manažerů a podnikatelů, a tudíž si mnoho z nich chce dopřát dobrou kávu i v práci. Právě do kanceláří malých, středních i velkých firem se kávovary většinou nakupují.

Většinou jde o firmy vzdálené v okruhu 30 km.

Velkoobchodní zákazníci

Velkoobchodní zákazníci jsou restaurace, kavárny a sport bary v náchodském okrese. Většinou jsou to malé provozovny, které nepotřebují velké profesionální kávovary. Velké firmy (Lavazza, Illy,...)spojují nabídku propůjčení profesionálního kávovaru s odběrem kávy. To je u menších provozoven vzhledem k jejich malému prodeji kávy nedosažitelné a ekonomicky neefektivní. Tyto provozovny preferují spíše menší kávovary a odběr kávy dle aktuální potřeby. Nechtějí se smluvně vázat k odběru kávy.

5.2.6 Analýza místa

provozovna Seladon - espresso boutique je umístěna v Novém Městě nad Metují	10000 obyvatel	-
poměrně průmyslové město	středně velká koncentrace MSP	+
	absence podobného typu provozovny jako je Seladon	+
	absence kavárny s kvalitním espressem	+
provozovna umístěna na renesančním náměstí v podloubí	turisticky navštěvované	+
v létě velká návštěvnost turistů	sezónní výkyvy v tržbách	-
provozovna vzdálena cca 100 m od restaurace patřící též p.Martinu Teplému	doplňování se v gastronomických službách	+
	již vytvořená klientela před otevřením Seladonu	+
Nové Město n.M. patří mezi městské památkové rezervace	určitá omezení při rekonstrukcích od památkářů	-
bývalé okresní město Náchod (25000 obyvatel) vzdáleno 10km	středně velká koncentrace MSP	+
v okolí města (do 20 km) 6 měst ve velikosti alespoň 5000 obyvatel (vč.Náchoda)	absence podobného typu provozovny jako je Seladon	+
	malá koncentrace kvalitních kaváren	+
Hrálovehradecký kraj	průměrné mzdy patří v celostátním srovnání k těm průměrným	0
	tj. 18394 Kč	
	turisticky hojně navštěvovaný kraj	+
	míra nezaměstnanosti patří k nejmenším v ČR - 7,89%	+
Hradec Králové (krajské město) vzdálen 35km	absence podobného typu provozovny jako je Seladon	+
nezaměstnanost v kraji na jedné z nejnižších v ČR		+
dlouhodobá podpora pravicových stran (dle výsledku posledních 2 parlamentních voleb	silná nižší střední a střední vrstva	+
10 km vzdálená hranice s Polskem	možnost levnějšího nákupu některých komodit	+

5.3 Analýza vnitřního prostředí

5.3.1 Analýza produktů a služeb

obchodní činnost	***maloobchodní prodej:*** kanceláře domácnosti	**kávovary**	všechny prodávané kávovary určeny k přípravě espressa (specializovaná prodejna)	+
		automatické	všechny prodávané kávovary patří kvalitativně mezi střední až vyšší třídu	0
		pákové	nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
		"POD"systémy	v prodeji průměrně 3-5 značek kávovarů (od různých výrobců)	+
			v ČR spíše poptávány kávovary na překapávanou kávu či levnější stroje	-
			zvyšující se trend nákupu kvalitních kávovarů	+
		mlýnky na kávu	nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
		(elektrické)	v prodeji průměrně 3-5 značek mlýnků (od různých výrobců)	+
		moka konvičky	v prodeji průměrně 8-15 typů (od různých výrobců)	+
			nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
			způsob přípravy moka konvičkou není mezi českými spotřebiteli moc rozšířen	-
		šálky,podšálky	standardní silnostěnný porcelán	0
		neznačkové	k většině prodavaných značek káv možno zakoupit i značkový porcelán	+
		značkové (s logem výrobce kávy)		
		káva	kávy střední, vyšší střední a vysoké kvality	0
		balená zrnková 250g/1 kg	káva určená k přípravě espressa (specializovaná prodejna)	+
		balená mletá 250g	pití espressa v ČR na nejmenší úrovni ve srovnání se spotřebou kávy turecké a instatní	-
		"podová" káva (v kapslích)	v ČR spíše poptávány levnější směsy káv na tureckou kávu a instatní káva	-
			zvyšující se povědomí o pití kvalitní kávy	+
			každá značka kávy zastoupena 1-5 druhy kávy dle složení kávové směsi	+
			nabízené značky srovnatelné s konkurencí	+
			káva v kapslích zastoupena od 5-8 výrobců	+
			některé značky kávy nedostupné v běžných hypemarketech	+
			oproti konkurenci výhoda v možnosti výběru z průměrně 12-18 značek kávy (od různých výrobců)	+

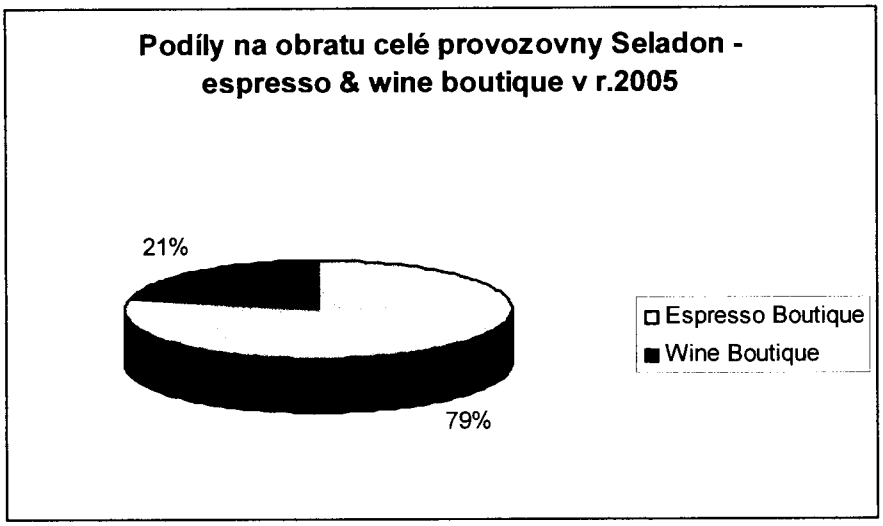
Analýza produktů a služeb - pokračování

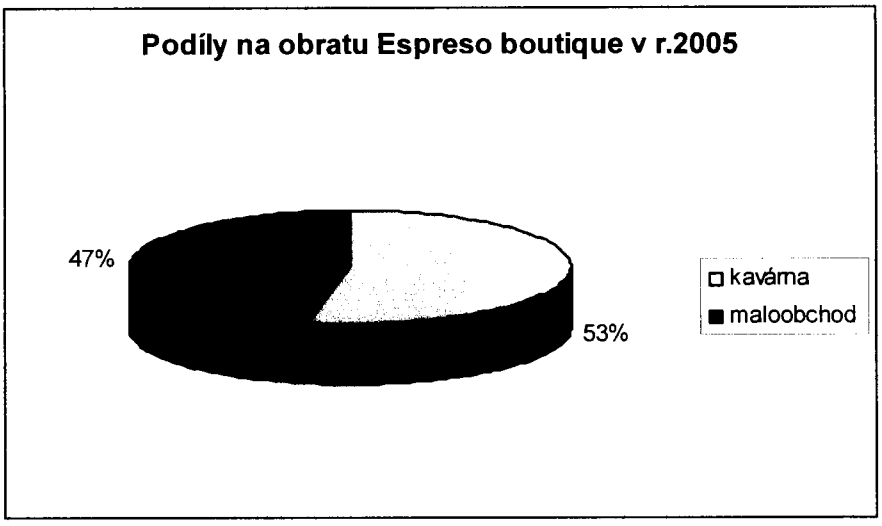
		výrobky k přípravě našlehaného mléka	nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
		kapučinátory (samostatné,přídavné)	v prodeji průměrně 2-5 typů (od různých výrobců)	+
		ruční našlehávače (elektrické,ruční)	v ČR je spotřeba a znalost výroby cappuccina na nízké úrovni	-
		příslušenství ke kávovarům	nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
		odvápňovací směsi,čističe kapučinátorů,...	k výběru z 1-3 značek	+
		doplňky ke kávě	vlastní značkové pražená zrnka v čokoládě	+
		čokoládičky, cukry,....	dle momentální nabídky	0
		čokoláda	instantní směsy balené v jednoporcových sáčcích	0
		k přípravě horké čokolády/čokol.krému	nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
		mléčná/hořká/bílá	kvalitativně lepší než nabízené čokolády v běžných obchodech s potravinami	+
			konzumace kvalitnějších čokolád v ČR není příliš rozšířena	-
			v prodeji průměrně 1-3 typů (od různých výrobců)	+
		nealkoholické grogy	instantní směsy balené v jednoporcových sáčcích	0
		jablečný/brusinkový	nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
			konzumace "alterantivních" teplých nápojů není v ČR příliš rozšířena	-
			v prodeji průměrně 1-3 typů (od různých výrobců)	+
	velkoobchodní	**kávovary**	prodej formou katalogové nabídky od smluvních dodavatelů (nemožnost předvedení kávovaru)	-
	prodej:	automatické	v drtivé většině prodej po oslovení zákazníkem, samostatné aktivní oslovování zákazníků neprobíhá	-
	gastronomická	pákové	kávovary ze sekce "profesionální", střední a vyšší střední kvalitativní třída	0
	zařízení	"POD"systémy	u "POD" systémů nabízen "prodejní balík" (při odebrání určitého množství kávy kávovar zdarma)	+
	(pouze doplňkový		nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
	prodej)		na tomto trhu dominantní silné firmy (zastoupení známých zahraničních značek v ČR)	-
			kapitálová síla nedovoluje nabízet stejné podmínky jako silné firmy (vybavení kaváren,...)	-
			komplexní nabídka pro gastrozařízení (kávovar,mlýnek,káva,porcelán,příslušenství,doplňky,...)	+
			k výběru ze zhruba 6 značek	+

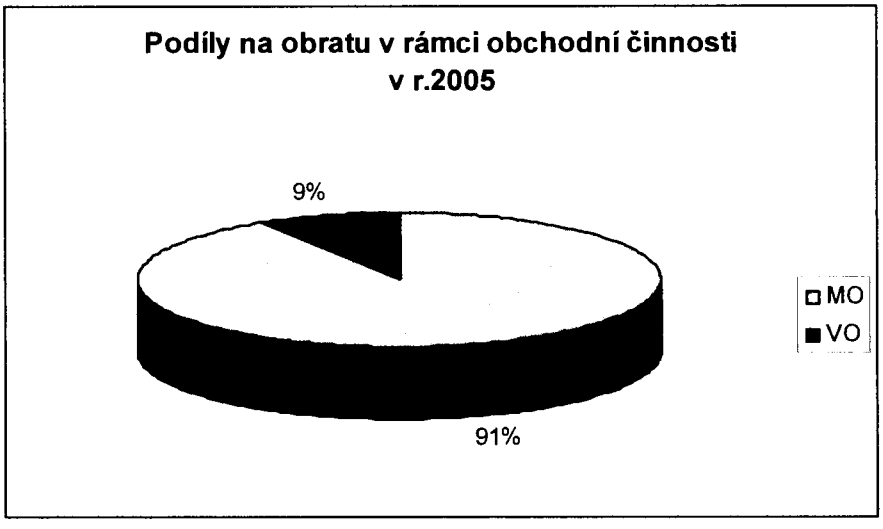
Analýza produktů a služeb - pokračování

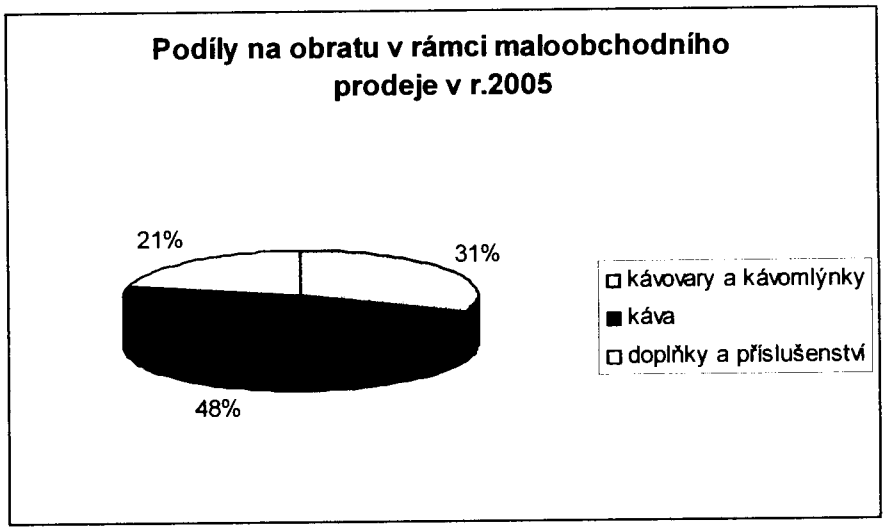
		zrnková káva 1 kg	kvalitativně se tato káva řadí do střední třídy	0
			možnost výběru ze 4 druhů kávy této značky	+
			nevelká znalost značky Trombetta	-
			většina kavárníků,restaurateru preferuje známou značku	-
			většina kavárníků,restaurateru požaduje při smluvním odběru kávy kompletní vybavení provozovny	-
			znatelný trend mezi kavárníky,restauratéry k odlišení se oproti konkurenci zvolením "jiné" značky kávy	+
		mlýnky na kávu	prodej formou katalogové nabídky od smluvních dodavatelů (nemožnost předvedení mlýnku)	-
			kávovary ze sekce "profesionální", střední a vyšší střední kvalitativní třída	0
			nabízené typy srovnatelné s konkurencí	+
			k výběru ze zhruba 6 značek	+
		výrobky k přípravě našlehaného mléka	viz maloobchod	0
		šálky,podšálky	hrníčky Trombetta nabízeny při odběru domluveného množství kávy za zvýhodněných podmínek	+
		příslušenství ke kávovarům	viz maloobchod + u větších balení prodej formou katalogové nabídky od smluvních dodavatelů	0
		doplňky ke kávě	viz maloobchod, zvýhodněné podmínky prodeje značkových "zrnek" při určitém odběru kávy	0
		čokoláda	viz maloobchod + u větších balení prodej formou katalogové nabídky od smluvních dodavatelů	0
	internetový obchod:	stejný sortiment nabízený v maloobchodě		+
		nabídka srovnatelná s lepšími e-shopy		+
		nabídnuta možnost zprostředkování jako u velkoobchodu		
servisní činnost	servis kávovarů, mlýnků a kapučinátorů zajišťován smluvně dodavateli jednotlivých značek			0
				0
kavárenská činnost	***vaření kávy***	výběr z 12 značek káv, příprava 10 druhů káv	nabídka ve své šíři a kvalitě kávy velice konkurenceschopná	+
	prodej nápojů	alkoholické/nelkoholické	nabídka srovnatelná s konkurencí	+
			výběr kvalitních vín	+
	prodej zákusků	3-5 druhů ke kávě	Tiramisu, jablečny štrúdl, sachr dort, ovocný dort, ... / šíře nabídky srovnatelné s konkurencí	+
			menší výběr než v okolních specializovaných cukrárnách	
			nedostatečná prezentace dohoto zboží (odpovídá podílu na tržbách)	-

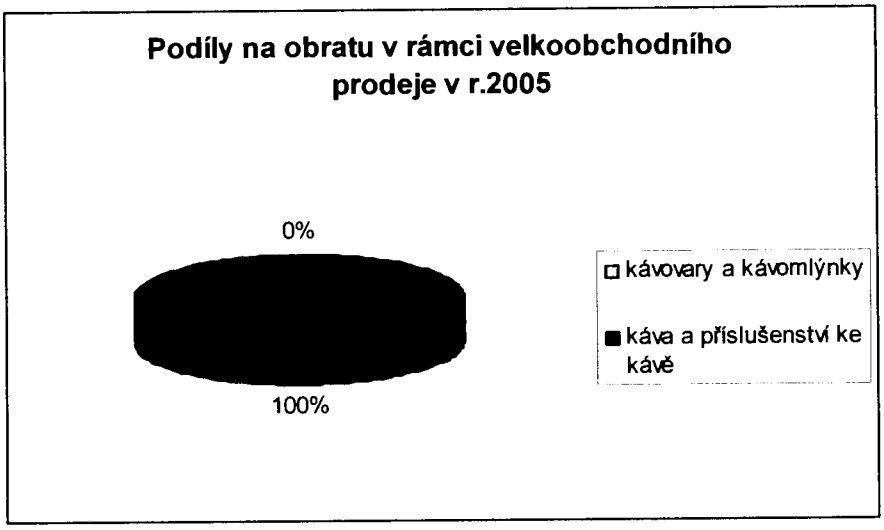
Podíly činností a produktů na celkovém obratu firmy Seladon v r. 2005








Podíly na obratu v rámci maloobchodního prodeje v r.2005
21%
31%
48%
kávovary a kávomlýnky
káva
doplňky a příslušenství


Podíly na obratu v rámci velkoobchodního prodeje v r.2005
0%
100%
kávovary a kávomlýnky
káva a příslušenství ke kávě

5.3.2 Analýza ceny

obchodní činnost	***maloobchodní prodej:*** kanceláře domácnosti	**kávovary** automatické pákové "POD"systémy	zaměření na dražší (kvalitnější) stroje	0
			široké rozpětí cen (ceny od 4000 do 30000)	+
			ceny srovnatelné s konkurencí (v daných typech kávovarů)	+
			cena nekonkurenceschopná vůči méně kvalitním kávovarům nabízených ve nespecializovaných prodejnách elektra, super-,hypermarketech	-
			u některých typů cena nižší oproti konkurenci díky lepší vyjednávací pozici s dodavateli (dlouhodobá spolupráce, vyšší objem prodeje ...)	+
			ceny vyšší (o cca 5-15%) oproti stejným typům kávovarů nabízených v MAKRU	-
			prodejní ceny nastaveny ve výši doporučených cen od dodavatele	0
			obchodní marže v rozmezí 25-45%, průměrně 35% - srovnatelné s konkurencí	0
		mlýnky na kávu (elektrické)	ceny konkurenceschopné (v daných typech mlýnků)	+
			zaměření na kvalitnější přístoje	0
			cena nekonkurenceschopná vůči méně kvalitním mlýnkům nabízených ve nespecializovaných prodejnách elektra, super-,hypermarketech	-
		moka konvičky	ceny konkurenceschopné (v daných typech konviček)	+
			cena nekonkurenceschopná vůči méně kvalitním konvičkám nabízených ve nespecializovaných prodejnách elektra, super-,hypermarketech	-
		šálky,podšálky neznačkové značkové (s logem výrobce kávy)	ceny konkurenceschopné	+
			některý značkový porcelán levnější než u výhradních zástupců pro danou značku (dovozu z Polska)	+
			nižší ceny porcelánu značky Trombetta (úzká spolupráce s dovozcem této kávy do ČR)	+
		káva	ceny kávy střední, vyšší střední a vysoké kvality konkurenceschopné	+
		balená zrnková 250g/1 kg	cena nekonkurenceschopná vůči méně kvalitním kávovým směsím a instatní kávě nabízených ve nespecializovaných prodejnách potravin, super-,hypermarketech	-
		balená mletá 250g		
			každá značka kávy zastoupena 1-5 druhy kávy dle složení kávové směsi	+
		"podová" káva (v kapslích)	nižší ceny kávy značky Trombetta (úzká spolupráce s dovozcem této kávy do ČR)	+
			široké rozpětí cen (např.ceny od 60 do 400 u mleté kávy 250g)	+
			cena tvořena přidáním nominální hodnoty k velkoobchodní ceně, aby nedocházelo k prodražování "luxusnějších"káv	+
			obchodní marže v rozmezí 15-100%, průměrně 45% - srovnatelné s konkurencí	+

Analýza ceny - pokračování

		výrobky k přípravě našlehaného mléka	ceny konkurenceschopné (v daných typech kapučinátorů)	+
		kapučinátory (samostatné,přídavné)	prodejní ceny nastaveny ve výši doporučených cen od dodavatele	+
		ruční našlehávače (elektrické,ruční)	obchodní marže v rozmezí 25-45%, průměrně 35% - srovnatelné s konkurencí	+
		příslušenství ke kávovarům	ceny konkurenceschopné	+
		odvápňovací směsi,čističe kapučinátorů,...	obchodní marže v rozmezí 25-45%, průměrně 35% - srovnatelné s konkurencí	+
		doplňky ke kávě	nízká cena vlastních značkových pražených zrnek v čokoládě	+
		čokoládičky, cukry,....	u ostatních doplňků ceny konkurenceschopné	+
		čokoláda	ceny konkurenceschopné (vůči podobným výrobkům)	+
		k přípravě horké čokolády/čokol.krému	obchodní marže v rozmezí 25-45%, průměrně 35% - srovnatelné s konkurencí	+
		mléčná/hořká/bílá		
		nealkoholické grogy	ceny konkurenceschopné (vůči podobným výrobkům)	+
		jablečný/brusinkový	obchodní marže v rozmezí 25-45%, průměrně 35% - srovnatelné s konkurencí	+
	velkoobchodní	**kávovary**	prodejní ceny nastaveny ve výši doporučených cen od dodavatele	0
	prodej:	automatické	ceny konkurenceschopné	+
	gastronomická	pákové	výhodné ceny některých typů kávovarů oproti konkurenci (výhodné podmínky od dodavatele)	+
	zařízení	"POD"systémy		
	(pouze doplňkový	**káva**	nižší ceny kávy značka Trombetta v odpovídající kvalitě (výhodné podmínky od dodavatele)	+
	prodej)	zrnková káva 1 kg	vyšší marže	+
		mlýnky na kávu	prodejní ceny nastaveny ve výši doporučených cen od dodavatele	0
			ceny konkurenceschopné	+
		výrobky k přípravě našlehaného mléka	viz maloobchod	0
		šálky,podšálky	hrníčky Trombetta nabízeny při odběru domluveného množství kávy za zvýhodněné ceny	+
		příslušenství ke kávovarům	viz maloobchod	0
		doplňky ke kávě	viz maloobchod, zvýhodněné ceny značkových "zrnek" při určitém odběru kávy	+
		čokoláda	viz maloobchod	0
	internetový	ceny stejné jako ceny sortimentu nabízeného v maloobchodě (včetně poštovného a balného)		+
	obchod:	prodejní ceny nastaveny ve výši doporučených cen od dodavatele		0
		obchodní marže v rozmezí 25-45%, průměrně 35% - srovnatelné s konkurencí		+
		ceny konkurenceschopné		+
servis	ceny servisu kávovarů, mlýnků a kapučinátorů konkurenceschopné			+
kavárenská	***vaření kávy***	cena tvořena na základě očekávání zákazníků v poměru ke kvalitě vařené kávy -obchodní marže průměrně 300%		+
činnost		cena všech značek káv stejná		+
		oproti místním gastronomickým provozovnám cena vyšší		-
	prodej nápojů	cena tvořena na základě očekávaní zákazníků v poměru ke kvalitě prostředí -obchodní marže průměrně 300%		+
	prodej zákusků	ceny vyšší oproti okolním specializovaným cukrárnám		-
		cena tvořena na základě očekávaní zákazníků v poměru ke kvalitě prostředí -obchodní marže průměrně 300%		+

5.3.3 Analýza hodnotového řetězce firmy

Z hlediska identifikace hodnototvorných činností za primární Porter považuje - *řízení vstupních informací, výrobu a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby*, za sekundární pak – *infrastrukturu podniku, řízení pracovních sil, technologický rozvoj a obstaravatelskou činnost.*

Takto pojatý hodnotový řetězec je dost obecný pro potřeby mikropodniku. Pro mikropodnik by lépe odpovídal řetězec v silně agregovaném vyjádření. O toto zúžení jsem se pokusil a všímal si těch činnosti, které má smysl při dané velikosti firmy Seladon hlouběji analyzovat.

- ***primární činnosti***

řízení vstupních informací – nemá velký význam analyzovat, četnost a množství dodávaného zboží není příliš značné, majitel přebírá a nakupuje zboží sám, též ho sám zařazuje do evidence; firma není výrobní firmou, tudíž nenakupuje suroviny ani materiály k dalšímu zpracování (kromě kavárenské činnosti); způsoby doručení viz analýza distribučních cest - logistiky

výrobu a provoz – firma není výrobní firmou, provoz obchodu a komunikaci v rámci firmy shrnuji v analýze řízení a provozu firmy a v analýze komunikačních cest

řízení výstupních operací – viz analýza distribučních cest - logistiky

marketing a odbyt – viz analýza komunikace se zákazníky, designu, jakosti, komunikačních cest a IT

servisní služby – servisních činností si všímám v analýze produktů a služeb

- ***sekundární činnosti***

infrastrukturu podniku – analýza IT, analýza řízení lidských zdrojů

řízení pracovních sil – analýza řízení lidských zdrojů *technologický rozvoj (řízení rozvojových aktivit)* – odehrává se v rámci marketingu

obstaravatelskou činnost (hmotné, energetické, finanční a informační zajištění funkcí a procesů) – analýza financování podniku, analýza IT , analýza produktů a služeb

I. analýza komunikace se zákazníky

v rámci finančních možností malá	-
prezentace formou www stránek - v "rozběhu"	+
s ohledem na potřebu oslovení segmentu "kanceláře" malá	-
neexistence řízené propagace	-
firma neinzeruje v regionálním ani odborném tisku	-
neexistence PR článků	-
neucelené katalogy zboží	-
výstav se firma neúčastní (pro dosavadní činnost zbytečné a nerentabilní)	+
pozvánky na konkrétní akce dávány úzkému okruhu lidí	-
letáčky ke konkrétním akcím v majitelově 2.provozovně	+
pasivní získávání kontaktů na zákazníky	-
neexistence databáze zákazníků (kromě stálých odběratelů)	-
informovanost zákazníků o produktech od zaměstnanců dostatečná	+
finanční náklady na prezentaci jsou v rámci rozpočtu zanedbatelné	-
neexistence balení nakoupeného zboží do firemních materiálů (krabička,	-
papír, plechovka,...)	
nevyužití loga firmy na hrníčcích (možnost prodeje jako propagace firmy)	-
vytvořené firemní logo a zvolené firemní barvy, jejich propagace v rámci	+
provozovny umírněná	
firma se prezentuje formou:	
reklamní "stojny" před provozovnou	
1-2x ročně sponzoring kulturní akce	
letáčky ke konkrétním akcím (př.Svatomartinské víno, Vinařské dny,...)	
pozváky na konkrétní akce	
www stránky www.seladon.cz	
rádiová reklama při konkrétní akci	
zrnko v čokoládě balené v obalu s firemním logem a webovou adresou,	
podávané u každé vařené kávy	
prodej těchto kávových zrn i zákazníkům	

II. analýza distribučních cest – logistiky

- Vzhledem k omezeným prezentačním i skladovým plochám prodejny se f.Seladon nemůže předzásobovat větším množstvím kávovarů na espresso.
- Většinou jsou všechny odebrané kávovary od dodavatelů vystaveny na prodejně.
- Při objednání více kusů kávovarů jednoho typu doobjednává majitel p.Teplý další kusy přímo na zakázku.
- Dodávky kávovarů do prodejny Seladon jsou realizovány obchodním zástupcem, přepravní firmou, obchodním balíkem České pošty či vlastní dopravou.
- Zákazníci si kávovary odvážejí vlastní dopravou nebo je jim zasílána přepravní firmou.
- Doba dodávek se pohybuje v rozmezí 1-3 dnů podle druhu přepravy.
- Totéž platí i o kávě na espresso.

III. analýza designu

- Design prodávaných produktů firma Seladon (kávovarů i kávy) nemůže ovlivnit. Proto je jejím hlavním úkolem vytvořit atraktivní prodejní prostředí.
- Z reakcí zákazníků se lze domnívat, že se jim interiér kavárny líbí. Pan Teplý má nadání na navrhování a realizaci zajímavých interiérů. Také prezentace zboží na prodejních stojanech je provedena vkusně a přehledně.
- Firma má vytvořené moderní logo a zvolené své vlastní firemní barvy. Ty v omezené míře užívá jak v interiéru provozovny, tak na cenovkách produktů, na dopisních papírech, fakturách a webových stránkách.
- Trochu opomíjenou činností je balení nakoupených produktů do vkusných, firemních materiálů (krabička, papír,...) s logem firmy a kontaktem na ni.
- Jestliže bude chtít f.Seladon rozvíjet franchisový systém, doporučil bych větší zakomponování loga a barev v interiéru provozoven, na doplňkové zboží (hrníčky, prodejní krabičky,...), reklamní předměty, atd.

IV. analýza jakosti

- Firma není držitelem žádného certifikátu jakosti produktu. Vzhledem k velikosti firmy a její činnosti nevnímám v současné situaci vlastnictví těchto certifikátů za důležité.
- Zákazníky to nevnímají jako konkurenční nevýhodu.

- Prodejna Seladon je specializovanou prodejnou, a proto nabízí produkty vysoké kvality a jakosti.
- Míra reklamací kávovarů je v průměru 7%. Reklamace se posílají k posouzení dodavateli.
- Reklamace kávy či doplňkového sortimentu jsou výjimečné.

V. analýza komunikačních cest

Společnost využívá ke komunikaci se zákazníky i uvnitř firmy nejčastěji ústní jednání, telefon a internet. Objednávky jsou realizovány buď telefonem nebo e-mailem. Faktury jsou zasílány a přijímány poštou.

VI. analýza IT

Firma Seladon používá k evidenci prodejů, nákupů, zásob atd. pokladní systém Trifid. Tento systém dovoluje v omezené míře tvorbu statistik prodejnosti za dané období.
Kromě majitelova PC firma k podnikání jiné IT nevyužívá.

VII. analýza řízení lidských zdrojů

- V kavárně-prodejně Seladon pracují na stálý pracovní poměr dvě servírky, které pracují na směny v tzv.krátkém/dlouhém týdnu.
- Každý den pracuje pouze jedna servírka, pracovní doba je 7,30 – 18,30 hod.(11 hodin)
- Obě pracovnice jsou hodnoceny hodinovou mzdou, odměny získávají ze spropitného, žádní jiné motivační složky mzda neobsahuje.
- V letních měsících (v sezóně od začátku května do konce srpna) jsou na každý den najímány ještě 2 zaměstnanci
- Pracovní náplň:
  - obsluha hostů kavárny
  - příprava sladkostí ke kávě
  - obsluha zákazníků prodejny (prodej balené kávy, namletí zrnkové kávy na přání zákazníka, prodej kávovarů a příslušenství, prodej doplňků ke kávě)
- znalosti a dovednosti: částečná znalost anglického jazyka

- požadované schopnosti: rychlý, kvalitní a vstřícný přístup k zákazníkovi, flexibilita a organizace práce, podání informací o kávě (vařené i balené), doplňcích ke kávě a kávovarech.
- Obě stálé zaměstnankyně majitel hodnotí kladně, v jeho firmě pracují obě přes 1 rok.
- Zaučování do pracovních činností má na starosti majitel. Zaměstnankyně jsou informovány i o technických parametrech a funkčnosti nových kávovarů, aby byly schopné jej předvést zákazníkovi. Též dostávají školení o nových značkách a druzích káv na prodejně.

VIII. analýza řízení a provozu firmy

- Provozovna Seladon – espresso & wine boutique je otevřena celý rok, 7 dní v týdnu.
- otevírací doba je 8 -18 hodin
- Veškeré manažerské činnosti (styk s dodavateli, distribuční činnost, správa e-shopu, reklama a propagace, inovace, finanční záležitosti,..) vykonává pan Teplý sám.
- Velkoobchodní činnost má na starosti také majitel.
- Porady se zaměstnanci se konají podle majitelovy potřeby.
- Daňovou evidenci (dříve jednoduché účetnictví) firmy vede externí účetní.

IX. analýza financování firmy

Financování firmy Seladon je většinou zajišťováno z vlastních zdrojů, popřípadě ze zdrojů rodinných příslušníků. Při větší investiční akci využívá majitel f.Seladon bankovní úvěry Komerční banky. Díky své poměrně vysoké bonitě nemá se získáváním úvěru problém.

X. analýza strategických partnerství

Jediným strategickým partnerem firmy Seladon je ing.Tomáš Drs. Spolupráce na bázi dodavatelské postupem času přerostla ve spolupráci strategickou.

P.Drsovi se líbila myšlenka espresso boutique, tj. obchod, kde má zákazník na výběr z vícero druhů a značek kávy, spojený s kavárnou. Jelikož oba (spolu s p.Teplým)

sdílejí podobné názory na způsob obchodování a mají značné zkušenosti s podnikáním na trhu kávou, rozhodli se k prohloubení spolupráce.

Výsledkem této spolupráce bylo otevření druhého „Seladonu", tedy provozovny se stejným názvem Seladon – espresso & wine boutique v Táboře. Obě firmy zůstaly na sobě finančně nezávislé a samostatné v rozhodování.

Ke vzniku strategického partnerství vedli oba majitele 2 důvody:

A. spolupráce v rámci činností hodnotových řetězců firem,
B. ověření fungování konceptu espresso boutique i v jiných regionálních podmínkách.

A. spolupráce v rámci činností hodnotových řetězců firem

1. **spolupráce tržní** = řízení výstupních operací + marketing + prodej + poskytované služby (servisní služby)
   - zajištění a využívání distribučních cest
   - společné užívání loga a firemních barev Seladonu
   - společné užívání designu ceníků, cenovek a dalších propagačních materiálů
   - užívání stejná koncepce prodeje
   - společné provádění některých servisních služeb
   - spolupráce ve stanovování cen
   - provádění marketingových (analytických, reklamních, propagačních) činností
   - užívání společné prezentace na internetu
2. **spolupráce výrobní** = řízení vstupních operací + výrobní, obslužné, popř. pomocné procesy
   - vzhledem k zaměření činností obou podniků k hlubší spolupráci nedochází
3. **spolupráce řídící a správní** = podniková infrastruktura + řízení lidských zdrojů
   - užívání společného pokladního systému Trifid
   - výměna informací a znalostí v školení zaměstnanců
   - sdílené knihovní a další znalostní fondy
4. **spolupráce rozvojová** = řízení rozvojových aktivit (spolupráce na inovacích a investicích, podstatných pro další rozvoj firmy)
   - spolufinancování nákladnějších investičních akcí
   - předávání zkušeností o novinkách v oboru, jejich vzájemné zavádění

5. **spolupráce dodavatelská** = hmotné, energetické, finanční a informační zajištění funkcí a procesů

- společný nákup některých produktů k dosažení množstevní slevy
- p.Teplý distribuuje v rámci velkoobchodu kávu Trombetta, kterou p.Drs dováží do ČR, a v rámci provozovny v Novém Městě n.Met věnuje propagaci značky Trombetta zvýšenou pozornost
- na základě této spolupráce kupuje p.Teplý kávu Trombetta za zvýhodněné ceny
- díky zvýšenému prodeji kávy T. v rámci 2 provozoven získává i p.Drs lepší nákupní ceny od výrobce kávy Trombetta

Rozdělení činností ve strategickém partnerství:

V rámci strategického partnerství si oba majitelé rozdělili pole působnosti podle dosavadních zkušeností z odvětví. P. Teplý monitoruje vývoj trhu kávy převážně v ČR, vyhodnocuje nabídky dodavatelů a sleduje novinky na trhu. P. Drs má zkušenosti s dovozy ze zahraničí, proto sleduje nabídky zahraničních výrobců kávy a kávovarů.

Nabité zkušenosti si oba majitelé předávají, diskutují nad nabídkami dodavatelů a výrobců a uvažují o jejich zařazení do sortimentu prodejen.

Zhodnocení dosavadní spolupráce

Oba majitelé hodnotí spolupráci za výhodnou. Z důvodu společného budování sítě Seladon - espresso boutique formou franchisingu spolu založili firmu Seladon v.o.s., v rámci níž by se měla připravovat franchisová koncepce pro potenciální zájemce o licenci a sdružovat finanční prostředky k jejímu provozování a rozšiřování.

5.4 Analýza podniku ve srovnání s konkurencí

Na trhu s kávou a kávovary nejsou dostupná data o podílu jednotlivých firem na trhu, proto u podílu na trhu pouze odhaduji ze zkušenosti majitele Seladonu.

Na trhu s kávou na espresso se uvádí pouze 5 "leadrů" trhu (LePatio Int.-ILLY, Lavazza,Segafredo,Burkhof-Alfredo,Douwe-Egberts-Piazza D´Oro)

Z důvodu množství prodejců na trhu k srovnání používám metodu **benchmarkingu,** tzn. srovnávám firmu Seladon pouze s nejlepšími firmami v daném segmentu trhu.

K srovnání používám 5 bodovou škálu, čím blíže hvězdička (*) k dané firmě/ Seladonu, tím je v daném aspektu firma/Seladon lepší.

Konkurenci porovnávám pouze v segmentu maloobchodu, velkoobchodní činnost je pouze okrajovou činností (v podílu na obratu) firmy Seladon.

V maloobchodu s kávovary na espresso si všímám pouze segmentu kávovary pro kanceláře a domácnosti, profesionální kávovary jsou opět pouze doplňkovou činností firmy Seladon.

trh kávou,káva na espresso,maloobchod

značkové prodejny	Seladon			*konkurent* prodejna Illy	
kapitálová síla					*
cenové srovnání		*			
podíl na trhu					*
pružnost dodávek (káva)				*	
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávy (značky)	*				
šíře nabídky kávy (druhy)				*	
nabídka kávovarů		*			
doplňky ke kávě			*		
propagace				*	
styk se zákazníkem		*			
inovace a vývoj				*	
odbornost,důvěryhodnost		*			
desing prodejny			*		
přehlednost prodejny			*		
možnost kávu ochutnat	*				
e-shop	*				
www stránky		*			
	3	5	5	4	2

značkové prodejny	Seladon		*konkurent* Coffee Comp.,s.r.o.		
kapitálová síla				*	
cenové srovnání			*		
podíl na trhu				*	
pružnost dodávek (káva)				*	
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávy (značky)		*			
šíře nabídky kávy (druhy)				*	
nabídka kávovarů		*			
doplňky ke kávě				*	
propagace					*
styk se zákazníkem			*		
inovace a vývoj				*	
odbornost,důvěryhodnost			*		
desing prodejny			*		
přehlednost prodejny			*		
možnost kávu ochutnat			*		
e-shop	*				
www stránky		*			
	1	3	8	6	1

značkové prodejny	Seladon	*konkurent* Ebel Coffee			
kapitálová síla					*
cenové srovnání			*		
podíl na trhu				*	
pružnost dodávek (káva)				*	
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávy (značky)		*			
šíře nabídky kávy (druhy)				*	
nabídka kávovarů		*			
doplňky ke kávě				*	
propagace				*	
styk se zákazníkem			*		
inovace a vývoj				*	
odbornost,důvěryhodnost			*		
desing prodejny			*		
přehlednost prodejny			*		
možnost kávu ochutnat			*		
e-shop				*	
www stránky				*	
	0	2	8	6	1

supermarkety, hypermarkety	Seladon				*konkurent* obecně
kapitálová síla					*
cenové srovnání				*	
podíl na trhu				*	
pružnost dodávek (káva)			*		
platební podmínky			*		
kvalita produktu		*			
šíře nabídky kávy (značky)	*				
šíře nabídky kávy (druhy)		*			
nabídka kávovarů					
doplňky ke kávě					
propagace (kávy)				*	
styk se zákazníkem	*				
inovace a vývoj (v kávě)		*			
odbornost,důvěryhodnost	*				
desing prodejny	*				
přehlednost prodejny	*				
možnost kávu ochutnat	*				
e-shop	*				
www stránky		*			
	9/	4/	2/	3	1

e-shopy ***konkurent***

	www.seladon.cz			www.kava.cz	
kapitálová síla					
cenové srovnání			*		
podíl na trhu					
pružnost dodávek (káva)			*		
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávy (značky)				*	
šíře nabídky kávy (druhy)				*	
nabídka kávovarů	*				
doplňky ke kávě			*		
propagace				*	
inovace a vývoj			*		
odbornost,důvěryhodnost			*		
návštěvnost stránek					*
desing stránek			*		
přehlednost e-shopu			*		
www stránky				*	
kamenná forma prodejny	*				
	2	0	8	4	1

trh kávovary, kávovary na espreso, maloobchod, stroje pro domácnost a kanceláře

značkové prodejny ***konkurent***

	Seladon			**Saeco**	
kapitálová síla					
cenové srovnání			*		
podíl na trhu					
pružnost dodávek				*	
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávov.(značky	*				
šíře nabídky kávov.(druhy)			*		
šíře nabídky kávov.od 1zn.				*	
servis				*	
nabídka kávy		*			
doplňky ke kávě			*		
propagace			*		
styk se zákazníkem			*		
inovace a vývoj			*		
odbornost,důvěryhodnost		*			
desing prodejny		*			
přehlednost prodejny			*		
možnost předvedení strojů			*		
e-shop	*				
www stránky	*				
	3	3	10	3	

specializované prodejny ***konkurent***

	Seladon			**Trombetta**	
kapitálová síla					
cenové srovnání			*		
podíl na trhu				*	
pružnost dodávek				*	
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávov.(značky)		*			
šíře nabídky kávov.(druhy)			*		
šíře nabídky kávov.od 1zn.			*		
servis				*	
nabídka kávy		*			
doplňky ke kávě			*		
propagace				*	
styk se zákazníkem			*		
inovace a vývoj			*		
odbornost,důvěryhodnost			*		
desing prodejny		*			
přehlednost prodejny			*		
možnost předvedení strojů			*		
e-shop	*				
www stránky		*			
	1	4	11	4	

elektroprodejny	Seladon			*konkurent* Elektro Kosek	
kapitálová síla				*	
cenové srovnání			*		
podíl na trhu		*			
pružnost dodávek			*		
platební podmínky			*		
kvalita produktu		*			
šíře nabídky kávov.(značky)		*			
šíře nabídky kávov.(druhy)		*			
šíře nabídky kávov.od 1zn.		*			
servis			*		
nabídka kávy	*				
doplňky ke kávě	*				
propagace			*		
styk se zákazníkem			*		
inovace a vývoj		*			
odbornost,důvěryhodnost		*			
desing prodejny		*			
přehlednost prodejny		*			
možnost předvedení strojů		*			
e-shop	*				
www stránky	*				
	4	10	6	1	0

hypermarkety	Seladon				*konkurent* Electroworl
kapitálová síla					*
cenové srovnání			*		
podíl na trhu				*	
pružnost dodávek			*		
platební podmínky			*		
kvalita produktu		*			
šíře nabídky kávov.(značky)		*			
šíře nabídky kávov.(druhy)		*			
šíře nabídky kávov.od 1zn.		*			
servis			*		
nabídka kávy	*				
doplňky ke kávě	*				
propagace				*	
styk se zákazníkem	*				
inovace a vývoj		*			
odbornost,důvěryhodnost	*				
desing prodejny	*				
přehlednost prodejny	*				
možnost předvedení strojů	*				
e-shop	*				
www stránky	*				
	9	5	4	2	1

e-shopy specializované	www.seladon.cz			*konkurent* www.kavovary.cz	
kapitálová síla					
cenové srovnání		*			
podíl na trhu					
pružnost dodávek			*		
platební podmínky			*		
kvalita produktu			*		
šíře nabídky kávov.(značky)			*		
šíře nabídky kávov.(druhy)			*		
šíře nabídky kávov.od 1zn.			*		
servis			*		
nabídka kávy			*		
doplňky ke kávě			*		
propagace				*	
inovace a vývoj			*		
odbornost,důvěryhodnost			*		
návštěvnost stránek					
desing stránek		*			
přehlednost e-shopu		*			
kamenná forma prodejny	*				
	1	3	11	1	

e-shopy zaměřené na elektrospotřebiče	www.seladon.cz				*konkurent* www.mall.cz
kapitálová síla				*	
cenové srovnání		*			
podíl na trhu					
pružnost dodávek			*		
platební podmínky			*		
kvalita produktu		*			
šíře nabídky kávov.(značky)				*	
šíře nabídky kávov.(druhy)		*			
šíře nabídky kávov.od 1zn.				*	
servis			*		
nabídka kávy	*				
doplňky ke kávě	*				
propagace				*	
inovace a vývoj		*			
odbornost,důvěryhodnost	*				
návštěvnost stránek				*	
desing stránek			*		
přehlednost e-shopu		*			
kamenná forma prodejny		*			
	3	6	4	5	0

Analýza vybraných konkurenčních firem

A. trh kávou, káva na espreso, maloobchod

ZNAČKOVÉ PRODEJNY

Prodejna kávy ILLY, obchodní dům Tesco, Národní třída, Praha

majitel – LaPatio International, s.r.o. (LPI)

Firma LPI patří k 5 leadrům na trhu kávou na espresso, čemuž odpovídá větší podíl na trhu i kapitálová síla prodejce oproti firmě Seladon. S tím je spojena i větší míra propagace kávy ILLY na veletrzích a v médiích a větší kapitálové zdroje na inovace (prodej, design). Daná prodejna ovšem příliš aktivně propagována není. Vzhledem k výhradnímu zastoupení kávy ILLY v ČR je firma LPI schopna pokrýt větší poptávku po kávě popřípadě rychleji doplnit vyprodané zboží dané značky než f.Seladon. Vzhledem k charakteru prodejny jako značkové má zákazník možnost vybrat si z více druhů/směsí káv značky ILLY, v rozmanitosti značek ovšem f.Seladon jasně dominuje. Též v rozsahu nabídky značek kávovarů je na tom f.Seladon lépe. Zajímavou skutečností je nižší cena kávy (balení 250g) u firmy Seladon, ačkoliv je f.LPI výhradním dovozcem kávy ILLY do ČR. To je dáno vlastním dovozem kávy z Itálie majitelem Seladonu, kde i v maloobchodě jsou ceny těchto káv podstatně nižší (o 20-30%) než velkoobchodní ceny f.LPI v ČR. Prostředí prodejny Seladon spojené s malou kavárnou dopomáhá užšímu styku se zákazníkem. Možnost ochutnat kávu a při tom si popovídat o produktu dopomáhá vytvoření neformální atmosféry ve srovnání s odosobněným prostředím velkého obchodního domu. Též nabídka více značek vzbuzuje u zákazníka pocit větší důvěryhodnosti, neboť prodejce nedoporučuje pouze jednu (svou) značku. Schopnost prodejce popsat kvalitu vícero značek a směsí vzbuzuje u zákazníků též pocit odbornosti prodejce. V ostatních parametrech jsou obě prodejny srovnatelné.

Prodejna kávy Slávie, Francouzská 84, Praha 10

majitel – Coffee Company s.r.o. (CC)

K porovnání s f.Seladon jsem si ještě zvolil jednu značkovou prodejnu kávy na espresso, neboť se od firmy LPI liší v mnoha aspektech. Nepatří mezi leadery (v kapitálu a tržním podílu) na trhu s kávou na espresso, je to ovšem firma s největším přínosem v inovacích a propagaci kultury pití kávy espressa. V čele s majitelem Robertem Trevisanem již

4.rokem pořádá soutěž Mistr kávy ČR a koordinuje činnost mezinárodní neziskové organizace Speciality Coffee Association Of Europe (SCAE). Nabízí též kurzy vaření kávy pro odbornou i laickou veřejnost. Firma CC je velice agilní i v účastech na odborných veletrzích a aktivně propaguje svoji značku kávy Caffé Slavie, kterou si sama vyrábí. Tomu odpovídá i schopnost větší pružnosti dodávek. Specialitou firmy CC je vlastní malá pražírna v prostorech prodejny, kde se přímo před zraky zákazníků praží kolem 6 druhů odrůdových káv vysoké kvality. Výhodou f.Seladon je opět její šíře nabídky značek kávy i kávovarů. F.CC je zástupcem výrobce kávovarů pro domácnost LaPavoni a tudíž nabízí pouze tuto značku. V ostatních parametrech jsou si prodejny firem podobné.

SPECIALIZOVANÉ PRODEJNY

Ebel Coffee House, Týn 2, Praha 1

majitel – paní Ebel, v centru Prahy vlastní ještě další 4 prodejny kávy

Firma EBEL dominuje na českém trhu prodeji čerstvě pražené kávy. Tuto kávu (cca 60 druhů) nakupuje v syrovém stavu (zelenou) a praží ve vlastní pražírně. Proto i nabídka druhů je širší a pružnost dodávek lepší než u f.Seladon. Na českém trhu je firma EBEL etablovaná již řadu let, o čemž vypovídá i větší podíl na trhu a kapitálová síla oproti f.Seladon. Firma EBEL se může pochlubit propracovanějším e-shopem a i webové stránky mi připadají atraktivnější. Na stránkách není nastaveno počítadlo návštěvnosti, tudíž tento parametr nemohu posoudit. F.Seladon má výhodu v nabídce kávovarů, f.EBEL nabízí pouze moka konvičky. Ve zbytku parametrů za sebou firmy nezaostávají.

SUPERMARKETY, HYPERMARKETY

Velké nadnárodní řetězce jasně dominují v kapitálové síle, podílu na trhu a rozsahu propagace. I cena je díky ohromné vyjednávací síle těchto řetězců většinou menší, než u f.Seladon. V ostatních parametrech je ovšem f.Seladon stejně či velice konkurenceschopná. Díky specializaci na produkt může zákazník najít v prodejně Seladon více značek kávy i kávovarů a doplňků ke kávě. V těchto parametrech jsou konkurenceschopné hypermarkety, v jejichž nabídce lze též najít různé značky kávovarů, i když většinou menší kvality. Tomu ovšem odpovídají i nižší ceny. Zákazník v hypermarketu většinou může najít i doplňky ke kávě (našlehávače, hrníčky,...) Z hypermarketů v kvalitě prodávaných kávovarů vybočuje MAKRO, které nabízí i dražší

a kvalitnější přístroje na kávu, a to díky své velké vyjednávací síle i levněji než f.Seladon. Zhruba 1-2x ročně věnuje MAKRO část svého prospektu kávě, kávovarům a doplňkům ke kávě. Velikou výhodou prodejny Seladon (což platí většinou pro všechny malé prodejny) oproti velkým prodejnám je její velikost a design, které vytvářejí příjemnější atmosféru pro nákup. Ta je dána i rychlým přístupem k zákazníkovi a schopností podat odborné informace. Též možnost kávu ochutnat zvyšuje důvěryhodnost v prodejce. Výhoda specializace na kávu a kávovary je též viditelná na webových stránkách, kde zákazník může i nakoupit v e-shopu. Webové stránky super/hypermarketů nic podobného nenabízejí.

E-SHOPY

www.kava.cz

majitel – Gaudia,s.r.o., Národní 11,Praha 1

Podíl na trhu ani kapitálovou sílu této firmy nejsem schopen odhadnout. Určitým vodítkem my je však statistika návštěvnosti jejich stránek, která činí průměrně 136 lidí denně. E-shop na www.kava.cz se zabývá prodejem kávy mnoha značek a prodejem doplňků ke kávě, v nabídce oproti e-shopu f.Seladon ovšem chybí nabídka kávovarů. Určitou výhodou f.Seladon je existence kamenné podoby prodejny, kde si zákazník může před nákupem kávu i ochutnat. Výhodu firmy Gaudia zase spatřuji v existenci bezplatné linky, na které mohou získat zákazníci potřebné informace či si objednat kávu. V ostatních parametrech jsou firmy vyrovnané.

B. trh kávovary, kávovary na espreso, maloobchod, stroje pro domácnost a kanceláře

ZNAČKOVÉ PRODEJNY

Saeco (Burzovní palác Praha)

Výhodou značkových prodejen všeobecně je rychlejší servis, většinou v místě prodeje. Též si zákazník může vybrat z širší škály kávovarů od jedné značky. V tom ovšem výčet konkurenčních výhod této prodejny končí. Významnou výhodu prodejny Seladon opět shledávám v rozmanitosti nabídky značek kávovarů a možnost vybrat si i kávu z většího výběru značek. Design prodejny jako malé kavárny mi přijde více vhodnější k prodeji tohoto sortimentu oproti prodejně Saeco, která je koncipována jako běžná prodejna

elektrospotřebičů. Výhodou F.Seladon je též webová prezentace a e-shop. Kapitálovou sílu ani podíl na trju nedokážu posoudit.

SPECIALIZOVANÉ PRODEJNY

Trombetta (Soběslavská 2224, Tábor)

majitel – MTC, s.r.o.

Tato prodejna je podobná prodejně Seladon v nejvíce parametrech ze všech porovnávaných firem. Jelikož firma MTC,s.r.o působí na trhu kávovary déle, má vybudovaný větší tržní podíl. Více se prezentuje na veletrzích a její výhodou je i vlastní servis kávovarů. To je spojeno s jejich výhradním zastoupením na kávovary značky Wega. Též dováží kávu Trombetta. Ve své obchodní činnosti se proto více zaměřuje na segment gastronomie. Výhodu f.Seladon spatřuji ve fungujícím e-shopu a kvalitnějších webových stránkách. Též nabídka kávy je širší.

ELEKTROPRODEJNY

Elektro Kosek (Husovo nám.,Nové Město nad Metují)

Tuto prodejnu jsem si vybral z důvodu lokální blízkosti této prodejny (100m od prodejny Seladon). Většina výhod f.Seladon se odvíjí opět od její specializace.

HYPERMARKETY

Electroworld (Hradec Králové, Praha 2x, Brno, ...)

Konkurenční výhody tohoto nadnárodního řetězce jsou stejného charakteru a mají stejné příčiny jako výhody již zmiňované u hypermarketů na trhu kávou. Totéž platí o výhodách specializované malé prodejny, jakou je prodejna Seladon.

E-SHOPY SPECIALIZOVANÉ

www.kavovary.cz

majitel – G.Callipso,s.r.o., Havlíčkova 868, Valašské Meziříčí

Opět velice vyrovnaný konkurent v přehledu konkurenčních parametrů. Výhodu f.G.Callipso spatřuji v jejich prezentaci na veletrzích. Otázkou je, do jaké míry je tato účast pro tuto firmu rentabilní. Firma Seladon vychází lépe ve srovnání cen , designu webových

stránek a přehlednosti e-shopu. Též existence „kamenné“ formy prodeje má pro mnoha lidí při rozhodování o nákupu svou důležitou roli.

E-SHOPY ZAMĚŘENÉ NA ELEKTROSPOTŘEBIČE

www.mall.cz

Tento internetový obchod je rozhodně mnohem aktivnější v propagaci své virtuální prodejny. Jejich nevýhodou je, že segment kávovarů je pouze jeden ze stovek virtuálních obchůdků na této webové adrese. Tudíž e-shop Seladon opět těží ze své specializace. Firma Seladon též zákazníkům nabízí nižší ceny za srovnatelné výrobky.

5.5 ANALÝZA SWOT

Interní faktory / Externí faktory	**Silné stránky (S)** - srovnatelná kvalita a cena sortimentu s konkurenty - specializace - šíře nabídky značek kávy, kávovarů atd. - komplexnost nabídky - široké rozpětí cen - možnost ochutnat kávu před nákupem - strategické partnerství s dovozcem kávy - provoz e-shopu - pohledná www prezentace - atraktivní interiér provozovny - provázanost s 2.provozovnou majitele - moderní logo a firemní barvy - firma není zaúvěrovaná - poloha provozovny na náměstí	**Slabé stránky (W)** - nízká kapitálová síla - nízká vyjednávací síla s dodavateli - malá propagace firmy - v rámci finanč.možností malá komunikace se zákazníky - pasivní získávání kontaktů na zákazníky - neexistence databáze zákazníků - balení nakoupených produktů zákazníkovi - pružnost dodávek - neexistence motivační složky mzdy za prodej zboží - zaneprázdněnost majitele provozními záležitostmi na úkor systémových
íležitosti (O) růst ekonomiky zvyšující se průměrné mzdy vzrůstající obliba pití espressa změna životního stylu střední vyšší sociální vrstvy zvyšující se prodej kávovarů a espresso ávovar na espresso = izitka prosperující firmy turisticky hojně navštěvované ěsto i kraj absence podobného typu ovozovny v kraji malá konkurence kaváren kvalitním espressem možnost levnějších nákupů Polsku vzrůstající počet nákupů es internet vybudované renomé specialisty a espresso v segmentu gastro regionu široký okruh stálých zákazníků	**Přístup „SO“** - ofenzivní podnikatelský přístup - pozice síly - využití všech příležitostí	**Přístup „WO“** - opatrný přístup - sdílet příležitosti se spolehlivým partnerem - zdrženlivé jednání - posilování pozice
rozby (T) možný růst cen kávy v r.2007 snižující se spotřeba kávy zvýšení prodeje „substitučních“ ávovarů na káv.dřeň a dalších akční ceny v hypermarketech sezónní výkyvy v tržbách	**Přístup „ST“** - blokovat příležitosti - zastrašovat konkurenci - silové jednání - vytvářet rezervy	**Přístup „WT“** - uvažovat kompromisy - spokojit se s málem - vyklidit pole

Přístupy SO, ST, WO a WT jsou příklady různých strategických přístupů na základě pozice firmy na trhu.

6. VYHODNOCENÍ KONKURENČNÍCH VÝHOD FIRMY SELADON

V analýze firmy jsem rozebral činnosti v rámci hodnotového řetězce firmy, aby poté na základě srovnání s konkurenčními firmami bylo možné určit, v čem firma vyniká či naopak zaostává oproti konkurenci.

Vyjádření těchto slabých a silných stránek jsem uvedl ve SWOT analýze. V rámci silných stránek jsou uvedeny přednosti firmy, ale ne všechny lze považovat za konkurenční výhody.

Porter [kapitola 5 –Konkurenční strategie] před stanovením generické konkurenční strategie doporučuje, aby podnik provedl výběr, kterou z konkurenčních výhod stanoví jako dominantní. Přitom nabízí výběr ze 2 základních konkurenčních výhod buď ***nízké náklady*** nebo ***diferenciace.***

Vzhledem k velikosti a předmětu podnikání f.Seladon je samozřejmě vhodnější volba diferenciace jako konkurenční výhody. Pro faktory, které se podílejí na budování této konkurenční výhody, se užívá souhrnný název *hnací síly jedinečnosti.* Tato jedinečnost spočívá v poskytování produktu, služby, které mají pro zákazníka určitou „jedinečnou" hodnotu (design, image značky, zákaznický servis, kvalita produktů,...)

Této konkurenční výhodě odpovídá Porterova generická strategie ***diferenciace*** a ***soustředění pozornosti (focusing).***

Pro firmu Seladon bych doporučoval strategii soustředění pozornosti (zacílení) na základě diferenciační strategie, tedy ***diferenciační fokální strategii.***

Firma Seladon by se měla zaměřit na konkrétní skupinu odběratelů (lidé střední a vyšší třídy, kanceláře prosperujících firem) s jedinečnou nabídkou (komplexní nabídka produktů k výrobě kvalitní kávy, výběr z více značek a druhů kávy a kávovarů). Výhoda této specializace je dosahování nižších nákladů a efektivnější přístup k zákazníkovi, což má za následek zvýšení loajality zákazníka. Ta způsobuje ochranu proti konkurenci a zákazníci jsou též méně citliví vůči cenám, což přináší i zvýšení ziskového rozpětí. Naplňování této strategie musí f.Seladon podřídit všechny činnosti v rámci svého hodnotového řetězce, neboť tato strategie se oproti strategii diferenciace netýká pouze marketingové činnosti

S výběrem konkurenční výhody se pojí i teorie ***uniqie selling proposition-USP*** (jedinečná prodejní nabídka), na níž by firma měla budovat prodejní strategii. Tento charakteristický rys by měl splňovat tyto vlastnosti: důležitost, výraznost, výjimečnost,

sdělitelnost, nenapodobitelnost, cenovou dostupnost a ziskovost. Na základě srovnání firmy Seladon s konkurencí mi tyto vlastnosti téměř bezezbytku naplňuje ***prodejní koncepce Seladonu – tj. specialista na výběr z více značek a druhů káv a kávovarů.***

7. STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY SELADON

Při stanovování cílů by měla firma dodržovat metodu stanovování cílů SMART. Cíle by měly být:

- **S**pecifické (opakovatelnost);
- **M**ěřitelné (obrat, obchodní rozpětí, počty zákazníků);
- **A**kceptovatelné (v souladu s cíli podniku);
- **R**ealizovatelné (možnost podniku, kapacita trhu);
- **T**ermínované (reálné termíny plnění, možnost kontroly).

Cíle dělíme dle doby dosažení na dlouhodobé a krátkodobé (do 1 roku). Je vhodné si stanovovat i cíle ke konkrétním akcím.

Na základě analýzy firmy a rozhovoru s majitelem si dovoluji navrhnout tyto cíle:

krátkodobé (do 1 roku):

- zvýšení obratu firmy o 20%
- vytvoření v rámci spolupráce ve firmě Seladon,v.o.s. franchisový koncept Seladon – espresso boutique
- oslovení všech významnějších firem v okrese s nabídkou produktů a služeb
- zavedení CRM systému
- zvýšení efektivnosti manažerských činností
- aktivněji se podílet na zvyšování kultury pití espressa
- zvýšení míry zapamatování si značky Seladon v cílové skupině
- zvýšení návštěvnosti e-shopu

dlouhodobé (nad 1 rok):

- rozšíření prodejní sítě Seladon franchisovým systémem
- získání většího tržního podílu na trhu s kávou a kávovary na espresso
- popularizace značky Seladon mezi odbornou i laickou veřejností
- nákup domácí pražírny
- prodej kávy vlastní značky

8. KONKURENČNÍ STRATEGIE K DOSAŽENÍ VYTYČENÝCH CÍLŮ

Ve vyhodnocení konkurenčních výhod firmy jsem již uvedl vhodnou strategii aplikovatelnou ve firmě Seladon - ***diferenciační fokální strategii.***

Podle *alternativních konkurenčních strategií* Treacyho a Wiersema [kapitola 5 – *Konkurenční strategie*] by měla f.Seladon být z důvodů zvýšení konkurenceschopnosti nejlepší v jedné těchto hodnotových oblastí a v dalších dvou by měla dosáhnou adekvátní úrovně:

1. *být výrobcem nejmodernějších produktů,*
2. *provozně dokonalou firmou,*
3. *nebo firmou v důvěrném kontaktu se zákazníky.*

Firma prodává moderní kávovary, avšak dle mého mínění zákazníci f.Seladon nejmodernější produkty nežádají.

Co se týče provozu a jeho dokonalosti, zde firma má nedostatky v personálním obsazení. Majitel provádí valnou většinu provozních a všechny manažerské činnosti sám a tudíž mu nezbývá čas na řešení systémových věcí. K dosažení provozní dokonalosti bych doporučoval majiteli firmy delegovat některé činnosti jiným osobám a více se zaměřit na posilování výkonnosti firmy a jejího upevňování na trhu.

Firma Seladon má vybudován poměrně velký okruh stálých zákazníků. Většina z nich jsou ovšem každodenní zákazníci kavárny. K posílení důvěrného kontaktu se zákazníky bych doporučoval zavedení CRM systému.

Treacy a Wiersem ještě dodávají,že by se firma neustále zdokonalovat své vedoucí postavení ve vyhraněné oblasti tak, aby nebyla předstižena žádným konkurentem a neustále zvyšovala svou úroveň ve zbývajících dvou oblastech, protože konkurenti průběžně zvyšují nároky zákazníků na to, co je dostatečné.

Na základě ***strategie positioningu*** (tj. identifikace a volba správných konkurečních výhod a volba celkové strategie) [kapitola 5 – *Konkurenční strategie*] v rámci maloobchodu s kávou a kávovary na espresso zvolil pozici *„Tržní vyzyvatel"*. V rámci této pozice firma hledá slabá místa ve službách a cenách konkurenta a zlepšením těchto parametrů potom „útočí" na konkurenta. S touto pozicí je spojena ***strategie „druhého nejlepšího",*** na základě které firma umožňuje konkurenci vstup na podnikatelské pole, ale silou své konkurenční pozice toto pole výrazně ovlivňuje a může ho později i ovládnout. Tato strategie se často považuje za první krok k pozdějšímu

uzavření strategické aliance (partnerství) s konkurentem, kterému byl umožněn vstup na uvažované podnikatelské pole.

9. STRATEGIE NAPLŇOVÁNÍ CÍLŮ

Strategii naplňování cílů uvádím v tabulce *„strategické cíle a jejich naplňování"*.

K plánování *marketingové strategie* naplňování cílů volím moderní marketingový mix 4C, který bývá uplatňován v souvislosti s řízením vztahů se zákazníky (CRM), jehož aplikaci do řízení firmy navrhuji v krátkodobých strategických cílech firmy.

Tento mix se narozdíl od dříve používaného mixu 4P[1], kterému byl vytýkán přílišný akcent na pohled producenta hodnot, více zaměřuje na pohled ze strany zákazníka.

4C		
Customer	Zákazník - potřeby a přání	
Cost	Cena - náklady pro zákazníka	
Convenience	Vhodnost - pohodlná dostupnost	správný produkt ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a za přispění přiměřené komunikace
Communications	Komunikace	se zákazníky, investory, banky, dodavateli,státními úřady, pojišťovnami, daň.poradci, zaměstnanci, spolupracovníky, mediální obcí,s konkurencí

Zákazníkova přání a potřeby má majitel možnost odhadnout díky bezprostřednímu styku s ním, ale samozřejmě by firmu měli zajímat i potencionální zákazníci. Proto v rámci tohoto „C" navrhuji např.marketingový výzkum k podrobnějšímu poznání zákazníka a sběr dat od zákazníků k založení jejich databáze.

Cena jako náklady pro zákazníka znamenají, že firma musí zvýšit hodnotu produktu pro zákazníka, tj. užitek, který z tohoto produktu má. Proto musí klást stále velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb, vzdělávat zákazníka v umění pití espressa, inovovat prostředí prodeje, poskytovat mu údržbu kávovaru, atd.

O *vhodnosti produktu a služby* firmy Seladon v regionu vypovídají rostoucí obraty

[1] **P**rodukt (produkt) – **P**lace (místo) – **P**rice (cena) – **P**lace (místo) [4/39 – praktická část]

firem za poslední 3 roky a rozšiřující se počet stálých zákazníků. Zda je tento koncept prodeje „vhodný" univerzálně, v jiných podmínkách, na to by měla odpovědět analýza firmy Seladon v Táboře. *Dostupnost produktů* by se měla zvýšit zatraktivněním webových stránek a e-shopu.

Zvýšení *Komunikace* považuji za zásadní hlavně směrem k zákazníkovi. Firma by toho měla dosáhnout strategiemi navrženými ke zvýšení míry zapamatování si značky Seladon, oslovením všech významnějších firem v okrese, atd. Komunikace s dodavateli by měla posloužit ke zvýšení atraktivnosti prodeje a zvýšení kultury pití kávy (spolupořádání soutěže Mistr kávy).

Finanční, personální ani obchodní strategii neuvádím vzhledem k nedostačujícím informacím k jejich tvorbě a konkrétním záměrům majitele.

Totéž platí i o stanovení konkrétních termínů kontrol plnění cílů a o zodpovědných osobách. Termíny naplnění cílů stanovuji pouze v intencích dlouhodobosti cíle.

Tab. strategické cíle a jejich naplňování

strategické cíle	**strategie naplňování cílů**
krátkodobé (do 1 roku):	
zvýšení obratu firmy o 20%	na základě udržení a zvyšování kvality poskytovaných služeb a splnění dalších krátkodobých cílů
vytvoření v rámci spolupráce ve firmě Seladon,v.o.s. franchisový koncept Seladon – espresso boutique	vytvoření smlouvy, zpracování manuálu, zhodnocení činnosti Seladonu v Táboře, vytvoření uceleného systému řízení prodejní sítě, vytvoření marketingové koncepce
oslovení všech významnějších firem v okrese s nabídkou produktů a služeb	vytvoření databáze firem, oslovení klasickou či elektronickou poštou, pozvání na akce v rámci zvyšování kultury pití espressa
zavedení CRM režimu do komunikace ze zákazníky a aplikace marketingového mixu 4C	každoroční tvorba marketingové a konkurenční strategie (analýza SWOT, cíle,obchodní plány), motivace personálu (zainteresovat ho na chodu firmy), vytvoření systému sběru dat od zákazníků - vytvoření databáze zákazníků (možnost informovat o novinkách, prodejních a propagačních akcích, upozorňovat na nutnost provést údržbu kávovaru,...),marketingový výzkum k podrobnějšímu zacílení zákazníka (potřeby, přání, statistické údaje; systémové, pravidelné a pečlivé shromažďování statistických dat k celoroční analýze firmy
zvýšení efektivnosti manažerských činností	delegace některých provozních činností na jinou osobu,strategické plánování, aplikace
aktivněji se podílet na zvyšování kultury pití espressa	pořádaní regionálního kola soutěže Mistr káva, pořádání prezentace značek kávy spojené s prezentací vaření kávy a jejího ochutnávání, kurzy vaření kávy pro zákazníky, přinášet na firemním web stránkách novinky ze světa kávy, sponzoring "viditelné" akce v regionu spojený s vařením kávy
zvýšení míry zapamatování si značky Seladon v cílové skupině	inzerce a PR článek v regionálním tisku, aktivity v rámci zvýšení kultury pití espressa, firemní balení produktů, užití firemního loga na doplňkovém sortimentu (šálky, podšálky, …)
zvýšení návštěvnosti e-shopu	zatraktivnění webové prezentace firmy,výměna odkazů na www stránky se svými dodavateli a odběrateli, inzerce v oborových e-zinech, výhodné umístění na významných vyhledávačích
prohloubení spolupráce se stěžejními dodavateli	vzájemná výměna informací o trhu, navržení inovací ve zvýšení prodeje (př.elektronická podoba katalogů výrobků)
dlouhodobé (nad 1 rok):	
rozšíření prodejní sítě Seladon franchisovým systémem	na základě vytvořené koncepce, oslovování potenciálních zájemců na veletrzích a výstavách, inzerce v odborném tisku, spolupráce s ČAF
získání většího tržního podílu na trhu s kávou a kávovary na espresso	na základě splnění dílčích (krátkodobých) cílů
popularizace značky Seladon mezi odbornou i laickou veřejností	účast na odborných veletrzích a výstavách (formou kavárny s vystavenými produkty), inzerce v odborných časopisech, členství v SCAE, na základě rozšíření franchisového systému
nákup domácí pražírny	podle disponibilních zdrojů
prodej kávy vlastní značky	spojeno s rozšířením prodejní sítě Seladon

9. PŘÍLOHY

Příloha 1

Typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt

a) skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu

- spotřebitelská cena
- prodejní cena
- hodnotová cena
- přiměřená cena
- luxus a cena
- novinka a cena
- technická (designerská) dokonalost a cena
- značka a cena
- provozní náklady

b) skupina konkurenčních výhod vázaných na finanční systém koupě

- koupě za hotové
- koupě na úvěr
- pořízení předmětu formou leasingu
- prodej na splátky
- bezhotovostní platba

c) skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu

- produkt je držitelem certifikátu ISO 9000
- produkt je vyráběn podle ISO 9001
- produkt je vyráběn v souladu s TQM
- produkt označený značkou Hand Made
- produkt označený značkou Czech Made
- produkt označený značkou Made in ...
- produkt označený značkou certifikační instituce
- trvanlivost produktu
- stupeň konzistence
- spolehlivost

- opravitelnost
- značka jako standard kvality

d) skupina konkurenčních výhod spojených s ekologickou charakteristikou produktu

- produkt nese značku ISO 13000
- produkt byl vyroben podle ISO 13001
- produkt nese značku Ecological free assortment
- produkt nese označení Green punkt

e) skupina konkurenčních výhod vázaných na balení produktu

- obal jako ochrana produktu
- obal jako prodejní jednotka
- obal jako součást kvality produktu
- obal jako lákadlo pro koupi
- obal jako prezentační médium
- obal jako komunikační médium
- obal jako náhrada prodavače
- velkoobjemový obal šetří čas a manipulační techniku
- velkoobjemový obal plní druhotnou funkci

f) skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu

- rychlost přepravy
- cena přepravy
- počet distribučních linií a tras
- volba dopravce

g) skupina konkurenčních výhod vázaných na informace poskytnuté odběrateli o produktu

- rychlost informací
- úplnost a komplexnost informací
- formát informace
- médium pro šíření informací
- srozumitelnost informace
- psychologicko – sociologický aspekt informací
- dostupnost informací
- návod k použití

- reference o koupi
- zaškolení obsluhy u složitějších produktů

h) skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami

- počet distribučních linií a tras
- čas, který produkt stráví na cestě
- náklady spojené s transportem produktu po distribučních liniích
- náklady spojené s prodejními přirážkami v jednotlivých uzlech distribučních tras a linií
- prodejní bonusy a množstevní rabaty

i) skupina konkurenčních výhod spojených se servisními službami

- prostorová síť servisních služeb k danému produktu
- časová dostupnost servisní sítě (dostupnost místa servisu a otevírací doba středisek)
- délka opravy
- kvalita opravy a servisu
- náhrada produktu opravovaného jiným po dobu opravy
- komplexnost servisní sítě
- spojení servisního centra a sítě s distribucí informací, prezentacemi a dalšími funkcemi
- dárek za věrnost servisní siti

j) ostatní konkurenčních výhody spojené s produktem

- novinka
- inovace
- kvalitní design
- technické řešení
- stavebnicové řešení jako součást sortimentních řad
- flexibilita a rychlost
- individualizace výroby produktu na přání zákazníka
- ovladatelnost produktu
- životní cyklus produktu
- image produktu
- značka
- pojištění produktu
- důvěra k produktu

Příloha 2

Typologie konkurenčních výhod, jejichž nositelem je produkt

a) skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na cenu

- producent vyrábí zboží v různých cenových relacích,
- producent vyrábí produkty s optimálním poměrem kupní cena/jakost, kupní cena/značka, kupní cena/nákladová cena, kupní cena/přiměřený zisk, kupní cena/luxusnost produktu, kupní cena/prospěšnost, kupní cena/užitné vlastnosti, kupní cena/novinka, kupní cena/technická dokonalost, kupní cena/designérská invence, kupní cena/hodnota produktu,
- producent volí vhodnou a přiměřenou cenovou strategii a taktiku,
- producent používá ceny odpovídající životnímu cyklu produktu a jeho fázím,
- producent část ceny věnuje na dobročinné a charitativní účely,
- producent podporuje cenou lidi v nouzi,
- producent realizuje zaváděcí ceny a výprodejové ceny,
- producent v cenách nereflektuje cenové výkyvy výrobně distribučního procesu a inflaci,
- producent nabízí množstevní rabaty, veletržní a jiné slevy vázané na koupi ucelené či části sortimentní řady nebo sortimentu,
- producent garantuje vrácení diference ceny, pokud odběratel najde produkt téže jakosti a kvality s nižší cenou v distribuční síti.

b) skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na systém koupě

- producent nabízí řadu alternativ možností koupě (na půjčku, splátkový režim, spotřebitelský úvěr, bankovní úvěr, finanční leasing, operativní leasing aj.),
- producent nabízí bezhotovostní platbu bankovní kartou,
- producent nabízí bezhotovostní platbu šekem,
- producent nabízí splacení až z výnosů, které produkt odběrateli zajistí,
- producent realizuje vrácení peněz tomu, komu se produkt neosvědčí,
- producent nabízí systém 1 + 1 (zvýhodněná koupě),
- producent nabízí podnikatelům daňově odpočitatelné položky,
- producent nabízí různé systémy koupe bez ručitele,
- producent nabízí s různými systémy koupě i pojištění nejrůznějších rizik,
- producent má dokonale zvládnutý marketing finančních zdrojů, pohledávek a doprovodných finančních služeb.

c) skupina konkurenčních výhod producenta spojených s jakostí a kvalitou

- producent vyrábí své produkty ve vysoké kvalitě a jakosti,
- při výrobě v čase a prostoru používá audit TQM,
- při výrobě se striktně řídí normou kvality EU ISO 9001,
- kvalita a jakost výroby jsou spojeny se značkou produktu,
- producent získá ocenění na veletrzích a výstavách v zahraničí i tuzemsku,
- producent využívá ochranných známek Czech Made, Hand Made, Produkt roku aj.
- producent vyrábí produkt ve velké šíři sortimentních řad a sortimentu s vysokou multifunkční propojitelností, flexibilitou a stavebnicovým řešením,
- producent své produkty porovnává pouze se světovými standardy a výsledky testů shody vykazují dobré výsledky,
- výrobce má dokonale zvládnutý marketing produktu a marketing jakosti produktu.

d) skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na ekologii

- producent vyrábí své produkty podle ekologické normy EU ISO 13 000 a 13 001,
- producent realizuje výrobu na bázi bezodpadových technologií,
- výrobky producenta jsou recyklovatelné,
- producent k výrobě používá alternativních zdrojů energií,
- producent vyrábí z obnovitelných druhů a typů surovin,
- producent vyrábí v souladu s filozofií trvale udržitelného rozvoje planety,
- přispívá na rozvoj ekologizace civilizace,
- zapojuje se do výzkumných ekologických programů s cílem podílet se na kvalitě životního prostředí,
- popularizuje ekologickou výrobu,
- producent má dokonale zvládnutý marketing ekologických vlivů v rámci uplatňování filozofie trvale udržitelného rozvoje.

e) skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na balení

- obal producenta je vyroben z recyklovatelných hmot,
- obal producenta dokonale plní funkci ochrany produktu,
- obal, do kterého je produkt balen, plní funkci prodejní jednotky a je současně i měřítkem kvality celého produktu,
- obal producenta se svou polyfunkčností stává lákadlem ke koupi,
- producent balí produkci do obalů, které splňují vysoké nároky na prezentaci produktu, komunikaci s odběratelem a v řadě případů je obal schopen nahradit prodavače v jeho

roli informátora,

- obal je designérsky velmi kvalitně zpracován,
- obal zajišťuje jistotu nepoškození při manipulaci,
- obal informuje o všech parametrech produktu s vysokou odlišitelností od konkurenčního spektra produktů dané komodity,
- producent má dokonale zvládnutý marketing obalu a balení.

f) skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na logistiku a dopravu

- producent zajišťuje vysokou rychlost přepravy od výrobce ke spotřebiteli, doprava a přeprava je levná přeprava je nabízena v systému time to time, time to time minutes nebo just time,
- producent zajišťuje vysokou rychlost přepravy od výrobce ke spotřebiteli,
- producent má vlastní přepravu a logistickou síť,
- producent skladuje výrobky v klimatizovaných, temperovaných skladech a totéž platí i o přepravě,
- výrobce eliminuje množství uzlů v rámci distribučních linií a tras,
- producent má dokonale zvládnutý marketing logistiky.

g) skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na získávání a sdílení informací

- producent dokonale využívá marketingové filozofie pro získávání, analýzu, zpracování a syntézu informací o globálním tržně konkurenčním prostředí,
- producent zaměřuje svou marketingovou činnost na získání informací o potřebách trhu a nikoliv o poptávkách trhu,
- producent vykazuje směrem k odběrateli vysokou rychlost poskytování informací komplexními informačními a reklamními kampaněmi,
- pro šíření informací o svých produktech používá nejmodernější média a systematicky věrohodně informuje ve formátech informací, které jsou dostupné a srozumitelné,
- informace producenta mají sociálně psychologický náboj a reflektují reference a zkušenosti osobností s produktem jako formu doporučení ke koupi,
- producent vybavuje produkt komplexním, srozumitelným a vyčerpávajícím návodem k použití,
- producent předvádí instruktáže o využití produktu a je schopen zajistit zaškolení obsluhy v ceně produktu,
- výrobce využívá soutěží jako motivu ke sledování informací o produktech, sortimentu a

sortimentních řadách.

h) skupina konkurenčních výhod producenta spojených s distribučními trasami a liniemi

- producent snižuje počet uzlů, počet distribučních linií a tras na minimum,
- výrobce motivuje distributory k prodeji svého zboží efektivními množstevními rabaty, doplňkovými bonusy a zásobuje své distributory reklamními předměty, informacemi a nadstandardními prodejními doplňky,
- prodejce nabízí distributorům reklamu a podílí se finančními náklady na image prodeje svých produktů,
- producent má dokonale zvládnutý marketing distribučních tras a linií v rámci marketingu logistiky.

i) skupina konkurenčních výhod producenta spojených se servisním zázemím

- producent má vytvořenu prostorově koncipovanou servisní síť,
- prodejně distribuční a servisní síť producenta jsou propojeny,
- výrobce garantuje normovanou délku kvalitní opravy,
- producent nabízí po dobu servisu náhradní produkt k využití,
- producent má propracován systém dodržovaných garancí a garančních lhůt produktu.
- producent za věrnost servisní síti vždy věnuje upomínkový předmět či praktický dárek,
- producent oceňuje věrnost zákazníka,
- producent prezentuje formou informační kampaně ty spotřebitele, jejichž produkt překročil funkčností životní cyklus produktu,
- producent využívá servisní sítě k šíření informací o budoucích novinkách.

j) ostatní konkurenční výhody producenta

- producent sponzoruje veřejné dění (ekologii, sportovní aktivity, kulturní akce, potřebné skupiny obyvatel, politické strany, municipality aj.) v regionu i v rámci státu,
- producent vytváří aktivní image své značky,
- producent má vlastní vědecko-výzkumnou základnu jako předpoklad zavádění technického pokroku do výroby,
- producent účinně vytváří tlak na novinky a inovaci svého sortimentu na trhu,
- producent limituje životní styl skupin lidí kolekcemi produktů s jednotným image a designem,
- producent reflektuje marketingovou filozofii v rámci trvale udržitelného rozvoje planety.

Příloha 3a

Tab.1 *Vybrané charakteristiky MSP v EU*

Ukazatele	Členění podle počtu zaměstnaných osob v % celku					Absolutní čísla
Interval počtu zaměstnanců	0 zam.	1-9	10-49	50-249	250 a v.	xxx
Počet podniků (v %)	49,0 %	44,1 %	5,9 %	0,8 %	0,2 %	18 802 000
Podíl na zaměstnanosti (v %)	9,8 %	24,4 %	18,8%	13,0 %	34,0 %	112 720 000
Obrat v EUR (v %)	3,8 %	14,0 %	17,1 %	18,0 %	47,1 %	18 395mld.

Pozn.: Uvedený nulový počet zaměstnanců ve druhém řádku a sloupci znamená, že v podniku je statistický průměr najímaných zaměstnanců po zaokrouhlení nulový. Typický příklad je, když pracuje jen majitel (např. samostatný řemeslník) a výpomoc dalším zaměstnancem je jen příležitostná. Předposlední sloupec charakterizuje ukazatele velkých podniků EU.
Zdroj:[4/17]

Tab.2 *Počet ekonomicky aktivních malých a středních podniků*

2004	Počet podniků			
	právnické osoby 0-249 zam.	fyzické osoby 0-249 zam.	celkem MSP	podíl počtu MSP na celkovém počtu podniků v ČR
				%
Průmysl	25 687	133 263	158 950	99,42
Stavebnictví	6 457	92 818	99 275	99,93
Obchod	53 699	204 372	258 071	99,95
Pohostinství	4 742	47 630	52 372	99,97
Doprava	5 387	41 468	46 855	99,79
Peněžnictví	1 114	23 498	24 612	99,88
Služby	43 793	260 894	304 687	99,94
Zemědělství	3 845	43 465	47 310	99,90
Celkem	**144 724**	**847 408**	**992 132**	**99,85**

propočty MPO z údajů ČSÚ
zdroj: [37]

Příloha 3b

Tab. 3 Počet zaměstnanců v malých a středních podnicích

2004	Počet zaměstnanců (tis.)			
	právnické osoby 0-249 zam.	fyzické osoby 0-249 zam.	celkem MSP	podíl zaměstnanců v MSP na celkovém počtu v ČR
				%
Průmysl	545	110	655	49,85
Stavebnictví	126	50	176	80,00
Obchod	278	109	387	78,18
Pohostinství	45	59	104	88,89
Doprava	62	33	95	32,20
Peněžnictví	11	5	16	23,53
Služby	258	80	338	78,60
Zemědělství	118	10	128	85,91
Celkem	**1 443**	**456**	**1 899**	**61,50**

propočty MPO z údajů ČSÚ
zdroj: [37]

Tab. 4 Podíl MSP na vybraných makroekonomických ukazatelích v %

Ukazatel	Rok							
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Počet podniků	99,77	99,78	99,80	99,81	99,81	99,79	99,81	99,85
Počet zaměstnanců	59,82	56,35	59,12	59,47	59,73	60,94	62,21	61,50
Výkony	52,91	51,73	53,34	52,85	51,44	52,02	52,01	52,15
Přidaná hodnota	57,36	51,35	53,03	52,60	51,33	52,69	52,06	52,90
Mzdové náklady /bez OON/	[1]	[1]	54,69	54,67	55,72	55,50	56,18	55,67
Investice	[1]	[1]	41,66	40,56	37,81	44,52	49,55	50,50
Vývoz	36,40	36,25	36,54	36,15	35,74	34,16	34,0	34,3
Dovoz	48,00	48,84	50,74	49,43	47,12	50,33	49,8	52,5
HDP	[1]	[1]	34,78	31,74	31,12	32,24	35,22	34,92

ukazatel HDP podle údajů ČSÚ; ostatní podíly jsou propočty MPO z údajů ČSÚ
zdroj: [37]

Příloha 3c

Tab. 5 *Srovnání výkonů a účetní přidané hodnoty na 1 zaměstnance v MSP s výkony a účetní přidanou hodnotou na 1 zaměstnance ve velkých podnicích v roce 2004*

2004	výkony na 1 zaměstnance v MSP	výkony na 1 zaměstnance ve velkých podnicích	úč. př. hodnota na 1 zaměstnance v MSP	úč. př. hodnota na 1 zaměstnance ve velkých podnicích
	(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)
Průmysl	1 603 905	2 888 121	437 687	741 950
Stavebnictví	1 756 659	3 525 773	389 682	613 773
Obchod	1 397 948	942 417	610 550	417 602
Pohostinství	836 240	895 385	301 240	383 769
Doprava	2 479 632	1 277 410	705 905	610 790
Peněžnictví	1 790 188	3 095 769	275 000	2 398 154
Služby	1 627 642	894 761	673 080	383 424
Zemědělství	1 022 836	962 429	303 938	345 143
Celkem	**1 544 486**	**2 263 093**	**505 923**	**719 450**

propočty MPO z údajů ČSÚ

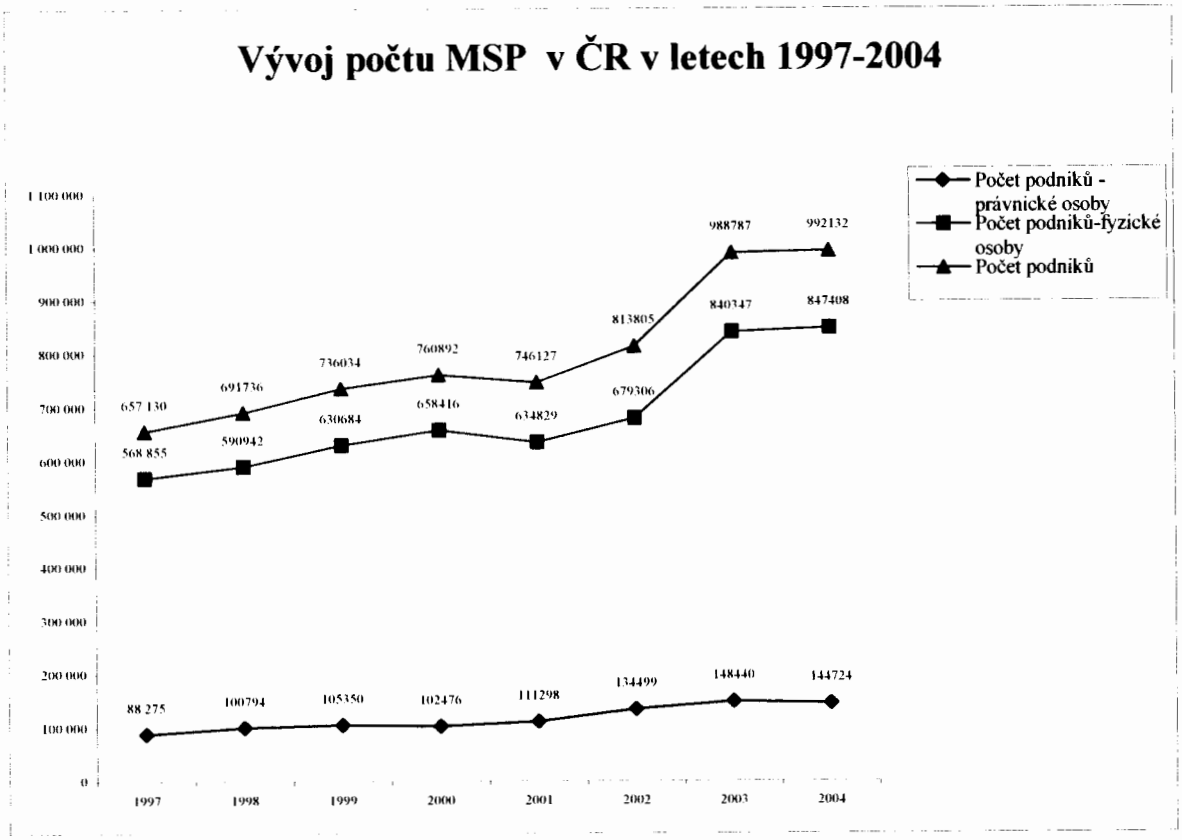
Poznámka: Tabulky č.2 - 5 obsahují předběžná data ČSÚ čerpaná za rok 2004 z předběžných odhadů ze čtvrtletního výkaznictví.

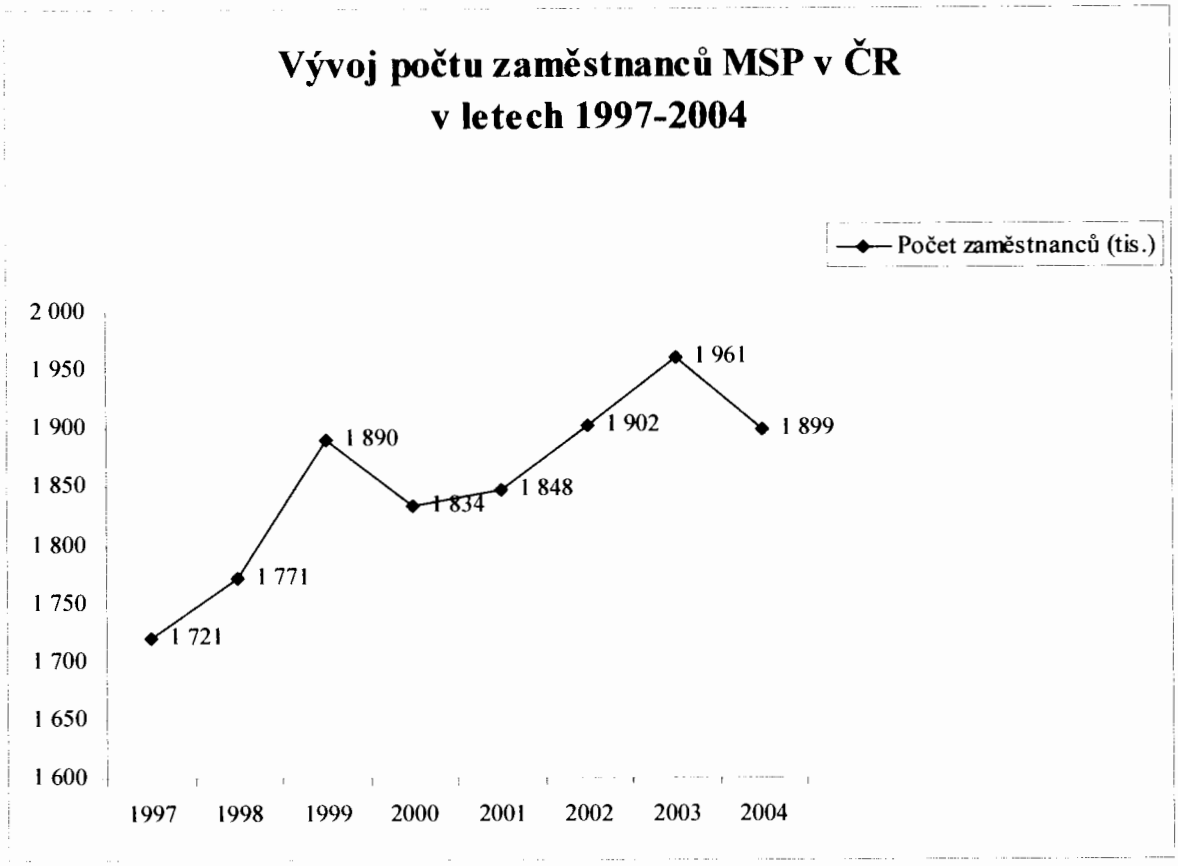
zdroj:www.mpo.cz

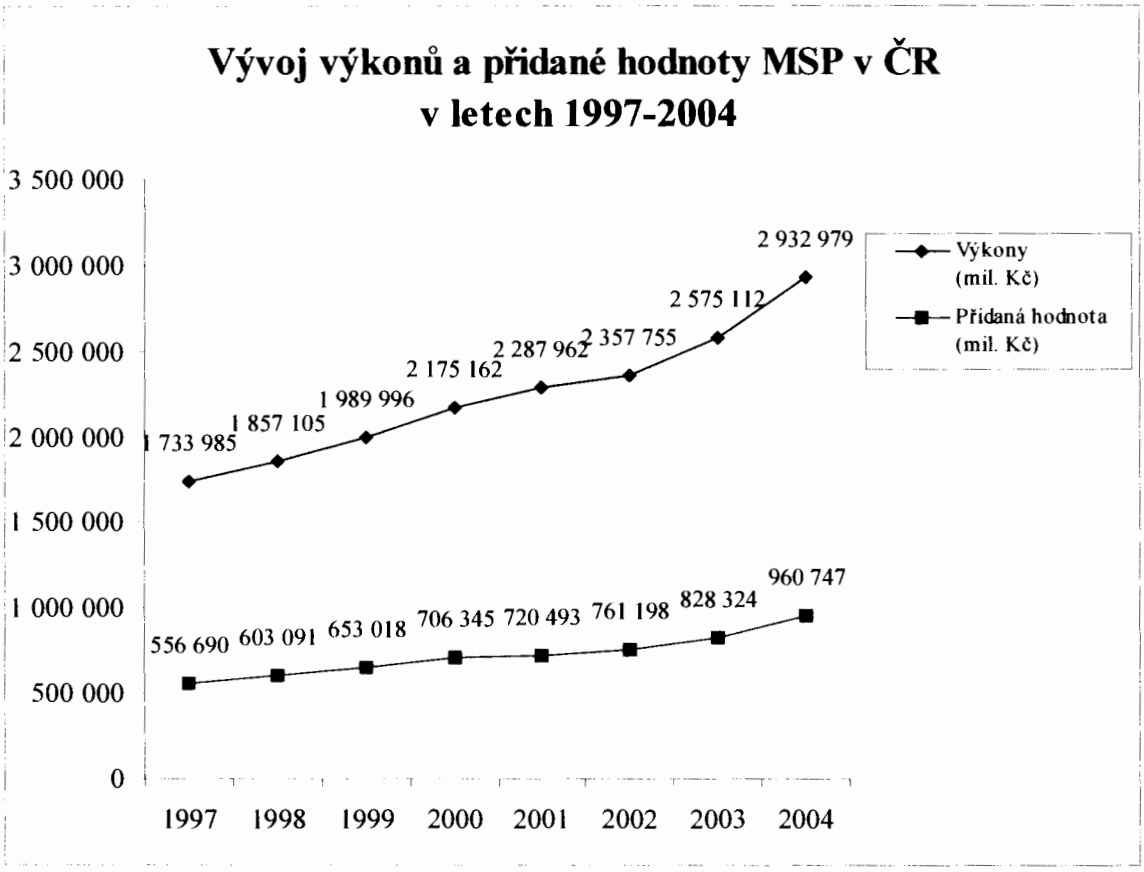
Grafické znázornění vývoje ekonomických ukazatelů MSP v ČR v letech 1997-2004 přikládám v příloze č.3

Příloha 4

Grafické znázornění vývoje ekonomických ukazatelů MSP






Vývoj výkonů a přidané hodnoty MSP v ČR v letech 1997-2004
3 500 000
3 000 000
2 500 000
2 000 000
1 500 000
1 000 000
500 000
0
1 733 985
1 857 105
1 989 996
2 175 162
2 287 962
2 357 755
2 575 112
2 932 979
556 690
603 091
653 018
706 345
720 493
761 198
828 324
960 747
1997
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
Výkony (mil. Kč)
Přidaná hodnota (mil. Kč)

Příloha 5

EVROPSKÝ KODEX ETIKY FRANCHISINGU (úplné znění)

1. DEFINICE FRANCHISINGU

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost, provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora.

"Know-how" je soubor nepatentovaných praktických znalostí, vycházejících z franchisorem získaných a ověřených zkušeností, jež jsou utajené, podstatné a identifikované; "utajené" znamená, že know-how, ve své podstatě, struktuře nebo přesném složení součástí, není vše-obecně známé nebo lehce dostupné; to však nelze chápat zúženě jakoby každá individuální součást know-how musela být mimo franchisorův podnik zcela neznámá nebo nedostupná; "podstatné" znamená, že know-how zahrnuje informace nepostradatelné pro použití franchisantem, prodej nebo distribuci smluvně dohodnutého zboží nebo služeb, zvláště pro prezentaci zboží, určeného k prodeji, zpracování výrobků v souvislosti s poskytováním služeb, metody přístupu k zákazníkovi, jakož i řízení podniku po administrativní a finanční stránce. Know-how musí být pro franchisanta užitečné tak, aby k datu ukončení smlouvy zlepšilo jeho konkurenční postavení, a to zvláště zvýšením jeho výkonnosti a usnadněním jeho přístupu na nový trh; "identifikované" znamená, že know-how musí být specifikováno natolik zevrubně, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti; specifikace know-how může být zakotvena ve franchisové smlouvě nebo ve zvláštním dokumentu, nebo ji lze zaznamenat jakoukoliv další vhodnou formou.

2. HLAVNÍ ZÁSADY

1.1. Franchisor je iniciátorem franchisových sítí, složených z franchisora a jednotlivých franchisantů, o něž franchisor dlouhodobě pečuje.

2.2. Povinnosti franchisora:

Franchisor musí:

- již před vytvořením své franchisové sítě úspěšně provozovat obchodní činnost po přiměřenou dobu s nejméně jedním zkušebním objektem;
- být majitelem nebo pravoplatným uživatelem jména firmy, ochranné známky nebo jiného zvláštního označení své sítě;
- zajistit každému franchisantovi základní školení a poskytnout mu nepřetržitou obchodní a/nebo technickou pomoc po celou dobu platnosti smlouvy;

2.3. Povinnosti franchisanta:

Franchisant

- bude trvale usilovat o rozvoj svého franchisového podniku a zachování společné identity i dobré pověsti franchisové sítě;
- poskytne franchisorovi prokazatelně správné hospodářské údaje, aby mu v zájmu účinného managementu usnadnil vyhodnocení výkonu a hospodářských výsledků, a na franchisorovo přání umožní v přijatelnou dobu franchisorovi a/nebo jeho zmocněncům přístup do prostor franchisanta a k jeho podkladům;
- franchisant nesmí po dobu platnosti smlouvy ani po jejím ukončení předávat třetím osobám know-how, poskytnutý mu franchisorem.

2.4. Další povinnosti obou smluvních stran:

Ve vzájemných stycích obou stran bude panovat slušnost. Dojde-li k porušení smlouvy, vyrozumí o tom franchisor své franchisanty písemně a eventuálně stanoví přiměřenou lhůtu, v níž je třeba zjednat nápravu.

Strany budou řešit žaloby, stížnosti a názorové rozdílnosti bona fide a s dobrou vůlí, poctivými a věcnými rozhovory a přímým jednáním.

3. NÁBOR, INZERCE A ZPŘÍSTUPNĚNÍ INFORMACÍ

3.1. Inzerce pro nábor jednotlivých franchisantů bude jednoznačná, bez zavádějících údajů.

3.2. Všechny inzeráty a veškerý propagační materiál, sloužící náboru franchisantů a zabývající se přímo nebo nepřímo eventuálními budoucími výsledky, čísly nebo výdělky, jež jednotliví franchisanti očekávají, musí být věcně správné a srozumitelné.

3.3. Aby budoucí franchisanti byli při uzavírání každé závazné úmluvy plně obeznámeni se stavem věcí, bude jim v přiměřené lhůtě před podepsáním této závazné úmluvy předán jeden exemplář platného Kodexu etiky spolu s kompletní a přesnou písemnou formulací všech informací a podkladů, důležitých pro franchisový poměr.

3.4. Pokud franchisor budoucího franchisanta zaváže předběžnou smlouvou, je nutno dbát těchto zásad:

- před uzavřením předběžné smlouvy obdrží budoucí franchisant písemné sdělení o jejím účelu a o výši úhrady, kterou by eventuelně měl zaplatit franchisorovi na pokrytí jeho skutečných výdajů, vzniklých v období před uzavřením smlouvy a v souvislosti s ním;
- uskuteční-li se franchisová smlouva, franchisor uvedenou úhradu musí vrátit nebo eventuálně zúčtovat se vstupním poplatkem, který franchisant musí zaplatit;
- předběžná smlouva musí obsahovat ustanovení o délce svého trvání a výpovědní doložku;
- franchisor může uložit zákaz soutěžení a/nebo doložku o utajení, aby chránil své know-how a svou identitu.

4. VÝBĚR FRANCHISANTŮ

Franchisor by měl vybírat a akceptovat pouze takové franchisanty, kteří při pečlivém přezkoumání prokázali dostatečný rozsah potřebných základních znalostí, vzdělání, osobní kvality a finanční prostředky nutné k provozování franchisového podniku.

5. FRANCHISOVÁ SMLOUVA

5.1. Franchisová smlouva musí být v souladu se zákony a s tímto Kodexem etiky franchisingu.

5.2. Smlouva musí odrážet zájmy členů franchisové sítě tím, že chrání franchisorova práva z průmyslového a duševního vlastnictví a společnou identitu i autoritu franchisové sítě.

Všechny smlouvy a všechna smluvní ujednání související s franchisovým poměrem se sepisují v úředním jazyce země, v níž má franchisant své sídlo, nebo je do tohoto jazyka překládá přísežný překladatel, a podepsané smlouvy se okamžitě předávají franchisantovi.

5.3. Franchisová smlouva musí jednoznačně stanovit příslušné povinnosti a odpovědnosti stran a všechny další podstatné podmínky smluvního poměru.

5.4. Následující smluvní podmínky tvoří nepostradatelné minimum:

- práva, přiznávaná franchisorovi;
- práva, přiznávaná franchisantovi;
- zboží a/nebo služby, jež jsou k dispozici jednotlivému franchisantovi;
- povinnosti franchisora;
- povinnosti jednotlivého franchisanta;
- platební povinnost jednotlivého franchisanta;
- délka trvání smlouvy, jež by měla být taková, aby franchisant mohl amortizovat své počáteční náklady,
- specificky franchisové investice;
- základna pro eventuální prodloužení smlouvy;
- podmínky, podle nichž jednotlivý franchisant může franchisový podnik prodat nebo převést, jakož i franchisorova eventuální předkupní práva v této věci;
- ustanovení, vztahující se na použití franchisorových typických znaků, jména firmy, ochranné známky, servisní značky, firemního štítu, loga nebo jiných zvláštních identifikačních znaků;
- franchisorovo právo přizpůsobit franchisový systém novým nebo změněným poměrům;
- ustanovení o ukončení smlouvy;
- ustanovení, podle něhož se hmotný a nehmotný majetek, patřící franchisorovi nebo jinému majiteli, okamžitě po ukončení smlouvy vrací.

6. KODEX ETIKY A MASTER - FRANCHISOVÝ SYSTÉM

Tento Kodex etiky se vztahuje na poměr mezi franchisorem a jeho jednotlivými franchisanty a stejně tak mezi master franchisantem a jeho jednotlivými franchisanty. Nevztahuje se na poměr mezi franchisorem a jeho master franchisanty

11. ZÁVĚR

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zodpovědět otázku, jak by se měla malá firmy chovat na trhu, aby uspěla ve stále více se zostřujícím konkurenčním boji.

Jednou z naznačených cest k dosažení podnikatelského úspěchu byla v úvodu zmíněna „nutnost" spolupracovat s konkurencí, lépe řečeno umění s ní spolupracovat.

Vytváření aliančních sítí, „shlukování" menších podniků či strategická partnerství, jsou jedním z komponentů tzv. superkonkurence. Firmy mohou na základě této součinnosti dosahovat konkurenční výhody. Jaké výhody to jsou, jsem naznačil v případové studii, ve které jsem v rámci analýzy hodnotového řetězce činností zhodnocoval i fungující strategické partnerství. Již na příkladu těchto malých kooperujících firem se mi podařilo dokázat, že spolupráce mezi dvěma „konkurenty" může mít pozitivní efekty. Společná marketingová strategie, výměna informací z trhu, podělení se o navázané nové kontakty nebo poskytování výhodnějších podmínek ve vzájemném obchodování přináší firmám užitek.

Jednou z forem strategického partnerství je i franchising. Dynamika jeho rozvoje, počet firem fungujících na tomto principu a nadprůměrně nízký počet firem, které vznikly na základě franchisy a opět ukončily svoji činnost, jsou jistě dobrým argumentem pro potvrzení výhodnosti spolupráce firem. Z tohoto důvodu jsem navrhl aplikaci franchisingového systému jako jeden ze strategických cílů firmy SELADON. K dosažení tohoto cíle by měla dopomoci právě spolupráce obou majitelů provozoven SELADON. Současná fungující spolupráce a otevření druhé provozovny Seladon poslouží jako inspirace k vytvoření franchisového systému, díky němuž by se koncepce Seladon – espresso boutique mohla prostřednictvím nových licenčních partnerů prosadit i v jiných městech. To by mohlo přinést další konkurenční výhody důležité pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Mezi významné výhody z takového rozšíření patří i zvýšení vyjednávací síly na trhu, což jen zvyšuje suverenitu firmy. Právě suverenita je jednou ze čtyř vnitřních atributů konkurenceschopnosti firmy, které jsou v moderní manažerské literatuře akcentovány. Příklady úspěšných franchisových systému ukazují, že i další atributy konkurenceschopnosti, jako je identita, integrita a moc, jsou ve spolupráci s konkurencí snáze dosažitelné než pouze svými vlastními prostředky.

12. RESUMÉ

V úvodní kapitole se zabývám konkurencí, jejím obecným pojetím a funkcí. V ekonomickém pojetí konkurence zmiňuji názory „klasiků" ekonomie Adama Smithe a Karla Marxe na konkurenci, kteří ji pojímají jako „střet kapitálu". V textu dále uvádím mikroekonomické dichotomie konkurence – dokonalou a nedokonalou konkurenci a její formy, a konkurenci cenovou a necenovou. Zmiňuji též mikroekonomickou diferenciaci konkurence podle trhu, na kterém ke konkurenčnímu boji dochází, tedy konkurenci mezi nabídkou a poptávkou, trh na straně poptávky (trh výrobce) a na straně nabídky (trh spotřebitele). Na závěr kapitoly uvádím manažerské pojetí konkurence, užívané v praxi. Analyzuji konkurenci na základě Porterovy teorie konkurenčních sil, kterou rozšiřuji o současný pohled na konkurenci v odvětví (podnikatelské oblasti) od J.Jiráska.

Druhá část kapitoly seznamuje čtenáře s vývojovými formami konkurence, jak se postupně rozšiřoval její dosah. Uvádím zde konkurenci meziodvětvovou, produktovou, národní, mezinárodní, globální a alianční. V rámci mezinárodní konkurence připomínám teorii komparativních výhod. Závěrem kapitoly rozebírám současnou podobu konkurence, tzv. superkonkurenci.

V další kapitole definuji, co je to konkurenceschopnost a všímám si jí na úrovni států a firem. K uchopení konkurenceschopnosti používám Porterův diamant konkurenceschopnosti a modernější „krychlový" model Stéphana Garelliho. V rámci těchto teorií vyjmenovávám nejdůležitější determinanty konkurenceschopnosti států. V podkapitole „Konkurenceschopnost podniku" zmiňuji mikroekonomické pojetí konkurenceschopnosti a konstruuji model konkurenceschopnosti podniku. Výčet faktorů tohoto modelu a jejich různá míra naplňování poukazuje na rozdíly v konkurenceschopnosti mezi velkými a malými firmami.

Konkurenčními výhodami státu a podniku se zabývá kapitola čtvrtá. Popisuje rozdíl mezi komparativní a konkurenční výhodou. Na rozdílnost potenciálů zemí poukazuje dělení konkurenčních výhod na cenově nákladovou a kvalitativní. Jelikož ve všech teoriích popisujících konkurenceschopnost se stále objevuje slovo inovace, připomínám v rámci této kapitoly teorii inovací českého rodáka J.A. Schumpetera. Co všechno může být konkurenční výhodou a jak tyto konkurenční výhody podchytit k praktickému užití se dozvídáme na začátku podkapitoly věnované podnikům. Představuji zde klasické pojetí

konkurenční výhody „ekonoma konkurenceschopnosti" M.E.Portera na základě rozboru hodnotového řetězce podniku. V dalším textu seznamuji čtenáře s „jedinečnou prodejní nabídkou", tedy teorií USP (unique selling proposition) jako další teorií konkurenčních výhod podniku. V druhé části této kapitoly se věnuji typologii konkurenčních výhod, zdůrazňuji důležitost jejich udržitelnosti a na závěr uvádím metody měřitelnosti konkurenčních výhod.

Završením teoretické části diplomové práci věnované konkurenci a konkurenceschopnosti je kapitola číslo pět o konkurenční strategii firmy. Navazuji zde na Porterovo pojetí konkurenční výhody a rozebírám jím stanovené generické konkurenční strategie. Kromě těchto Porterových strategií se můžeme seznámit i s konkurenčními strategiemi Treacyho a Wiersama, se strategií positioningu a na ni navazujícími Kotlerovými konkurenčními strategiemi. Ten v rámci této strategie rozeznává čtyři pozice konkurence a jim odpovídající strategie na základě „razance" konkurenčního boje.

Jelikož má práce v titulu zmíněny malé a střední firmy (MSP), věnuji jejich charakteristikám další kapitolu. Zmiňuji kategorizaci těchto podniků dle stanov Evropské unie (EU) a rozebírám význam malých a středních podniků (MSP) v České republice (ČR) a v EU. Ke konci kapitoly se snažím postihnout výhody a nevýhody podniků dle jejich velikosti. K praktickému užití na úplný závěr kapitoly informuji čtenáře o existujících formách podpory MSP v ČR.

Důležitou kapitolou pro pochopení moderního pojímání konkurence je kapitola „Souběh spolupráce a konkurence v MSP". Tato část by měla čtenáři pomoci změnit úhel pohledu na konkurenta nikoliv jako na nepřítele, ale jako na potencionálního partnera. Tomu odpovídá i pojímání konkurence jako negativní kooperace. Jaké formy „spolupráce s konkurencí" existují se dovídáme v dalším textu. Jelikož nás informační technologie oklopují v čím dál větší míře, neopomněl jsem v rámci této kapitoly zmínit i způsoby komunikace s obchodními partnery a zákazníky zajišťované právě formou IT (B2B, CRM systém, SCM atd.). Na konci této kapitoly shrnuji základní důvody pro vznik strategických partnerství, jejich hlavní poslání a charakteristiky spolupráce.

V kapitole o strategických partnerstvích je mimo jiné zmíněn i franchising jako jedna z forem vhodných k posílení konkurenceschopnosti firem na základě spolupráce. Jemu se věnuji v kapitole číslo osm. Definuji, co to franchising je a seznamuji čtenáře s jeho základními pojmy a typy. V textu dále popisuji jeho genezi ve světě a v ČR. Jaký je

aktuální stav franchisingu v ČR a ve světě (USA, Evropa) a jaké perspektivy má v našich podmínkách, je tématem dalších bodů této kapitoly. Důležitou součástí je také popis fungování spolupráce systémem franchisingu. K lepšímu pochopení franchisingu nabízím pohled na jeho výhody a nevýhody ze tří úhlů pohledů: z pohledu poskytovatele franchisingu, z pohledu jeho příjemce a z pohledu zákazníka a společnosti. Spolupráce na bázi franchisingu se neobejde bez kvalitní smlouvy, manuálu a možnosti financování. To je obsahem dalších podkapitol této části diplomové práce.

Obsah výše zmíněných kapitol je teoretickým východiskem pro případovou studii, která je věnována analýze firmy Seladon – specialisty na prodej kávy a kávovarů na espresso. Čtenáře seznamuji s historií firmy, její právní a majetkovou formou, předmětem podnikání a představami majitele o její budoucnosti. Situační analýza firmy začíná popisem jejího makroprostředí. V rámci analýzy vnějšího prostředí popisuji situaci na trhu kávou v ČR , analyzuji konkurenci firmy a hybné síly v odvětví na základě Porterovy teorie. Zbývající popis vnějšího prostředí je věnován dodavatelům a odběratelům a místu podnikání firmy Seladon. Analýza vnitřního prostředí firmy začíná popisem produktů a služeb firmy, dále se věnuje analýze konkurenceschopnosti ceny a činnostem v rámci hodnotového řetězce firmy. Zvláštní pozornost z titulu diplomové práce věnuji analýze strategického partnerství firmy. Situační analýza firmy je zakončena benchmarkingem, tedy srovnáním stanovených parametrů firmy Seladon a jeho nejlepších konkurentů.

Na základě provedené analýzy stanovuji silné a slabé stránky firmy, její příležitosti a hrozby. Vše shrnuji v tabulce analýzy SWOT.

Logickým závěrem případové studie je vyhodnocení konkurenčních výhod pomocí teorií konkurenčních výhod z praktické části. Stanovuji jednu dominantní a na jejím základě vybírám vhodnou konkurenční strategii. Ta je součástí celkové podnikové strategie k naplnění cílů, které si firma stanovila a které v textu též uvádím. V rámci marketingové strategie zmiňuji moderní formu marketingového mixu nazývaného 4C.

13. POUŽITÁ LITERATURA

[1] ASAP: The State Of Aliance Management. The Special ASAP report of research into aliance capacibility; New York: ASAP, 2003 IN Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Malé a střední podniky;* Praha: Management Press, 2004, str.88

[2] Čichovský, L.: *Marketing konkurenceschopnosti*; Praha: Radix, 2002

[3] Garelli S., Competitiveness of Nations: The Fundamentals: IN The World Competitiveness Yearbook 2001; Lausanne: International Institute for Management Development, 2001

[4] Havlíček, K., Kašík, M.: *Marketingové řízení malých a středních podniků*; Praha: Management Press, 2005

[5] Jirásek, J.: *Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu)*; Praha: Professional Publishing, nedatováno

[6] Jirásek, J.A.: *Strategie (Umění podnikatelských vítězství)*; Praha: Professional Publishing, 2003

[7] Jirásek, J.: *Transformační řízení*; Praha: Grada, 1993

[8] Jurášková, H.: *Franchising Česká republika 2003*; Praha: Česká asociace franchisingu, 2004

[9] Kadeřábková, A.: Konkurenční výhoda transitivních ekonomik; IN Spěváček, V., Kadeřábková, A., Žák, M.: *Růst, stabilita konkurenceschopnost*; Praha: Linde, 2003

[10] Knap, Z.: BCG model strategických map; *Moderní řízení 1/2001*, str.31-36

[11] Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*; Praha: Grada, 2004

[12] Kotler, P.: *Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*; Praha: Management Press, 2000

[13] Matějka,M.: Jak zajistit konkurenceschopnost v globání ekonomice, *Moderní řízení* 10/2000, str.4-7

[14] Mikoláš, Z.: *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podniku;* Praha: Grada, 2005

[15] Nádoba, J., Pražák,M.: Italské espresso dobývá české kavárny, *MF DNES 26.6.2004*

[16] Pearce, D.W: *Macmillanův slovník moderní ekonomie*; Praha: Victoria Publishing, 1995

[17] Porter, M.E., *The Competitive Advantage of nations*; New York, The Free Press. A Division of Macmillan, 1990 IN: Jirásek, J.: *Transformační řízení*; Praha: Grada, 1993 str. 210

[18] Porter, M.E., *Konkurenční strategie*; Praha: Victoria Publishing, 1994

[19] Porter, M.E.: *Konkurenční výhoda*; Praha: Victoria Publishing, 1994

[20] Proudová, I.: *Porterův diamant konkurenceschopnosti*; http://www.seminarky.cz

[21] Smith,A.: *An Inquiry into the causes of the wealth of nations*; London: 1975 IN Jirásek, J.: *Konkurenčnost (Vítězství a porážky na kolbišti trhu)*; Praha: Professional Publishing, nedatováno

[22] Sociologický ústav AV, *Velký sociologický slovník 1*; Praha: Karolinum, 1996

[23] Thurow, L.C.: *Building Wealth. The New Rules for Individuals, Companies and Nations in a Knowledge-Based Ekonomy*; New York: Harper Collins Publisher, 1999 IN Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Malé a střední podniky;* Praha: Management Press, 2004, str.88

[24] Treacy, M., Wiersema, R: *The Disciplines of Marketing Leadere*. Reading, Addison-Wesley, 1994. IN Kotler, P.:|*Marketing podle Kotlera (Jak vytvářet a ovládnout nové trhy)*. Praha: Management Press, 2000

[25] Vlček, J. a kol., *Ekonomie pro neekonomy*; Praha, Codex Bohemia, 1998

[26] Vlček, R.:*Hodnota pro zákazníka*; Praha: Management Press, 2002

[27] Vodáček, L., Vodáčková, O.: *Malé a střední podniky;* Praha: Management Press, 2004

[28] Zelený, M.: Hyperkorkurence v globální sféře. *Moderní řízení* 9/1998, str.2-3

[29] Zemanová,V.: Teoretická východiska pro pojetí konkurenční schopnosti podniku. IN *Konkurenceschopnost,* Praha, Oeconomica, 2005

[30] Commission Recommendation of 06/05/2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises, Brussels, 06/05/2003, C(2003) 1422 final, http://europa.eu.int

[31] http://business.center.cz/business/pojmy/

[32] http://www.amsp.cz/

[33] http://www.cnb.cz/

[34] http: //www.czech-franchise.cz/

[35] http://www.czechinvest.cz/

[36] http://www.magconsulting.cz/

[37] http://www.mpo.cz/

[38] http://www.strukturalni-fondy.cz/

[39] http://www.vlada.cz/vrk/rady/ses/dokumenty/studie/klvacova.pdf

[40] http://mujweb.cz/www/skriptum/statni%20zaverecne%20zkousky/cestovni%20ruch /szz-cr-otazka22.doc

[41] http:// www.kapital.cz/2004.06/clanky/8.htm

13.1 POUŽITÁ LITERATURA V PŘÍPADOVÉ STUDII

[1] Káva – cena na prvním místě?; *Zboží a prodej*, 10/2003

[2] Nádoba, J., Pražák,M.: Italské espresso dobývá české kavárny, *MF DNES 26.6.2004*

[3] Spotřeba kávy roste, ale pomalu; *Zboží a prodej*, 10/2003

[4] http://www.agronavigator.cz/

[5] http://www.czso.cz/ - stránky Českého statistického úřadu

[6] http://www.gastronom.cz/