Analýza konkurenceschopnosti firmy XY

Martin Fuks

Bakalářská práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Martin Fuks**
Osobní číslo:	**M11131**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a ekonomika**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Analýza konkurenceschopnosti firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky z oblasti konkurenceschopnosti firem.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti zvolené firmy, zhodnoťte přednosti, nedostatky a jejich příčiny.**
- **Navrhněte kroky pro zvýšení konkurenceschopnosti zvolené firmy.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
PORTER, Michael E. On competition. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, c2008, 1041 s. ISBN 14-221-2696-X.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

Příloha 3

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby[1];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3[2];

- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

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

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 5. 2014 ..... M. Fuks .....

---

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti firmy ŠBB Elektro. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou.

První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, získaných z průzkumu literárních pramenů, které nabízejí různá pojetí těchto pojmů a dalších, s nimi souvisejících.

Praktická část zahrnuje základní údaje o firmě, jejích produktech a analýzu její konkurenceschopnosti při použití nástrojů Porter analýzy, Benchmarkingu, SWOT analýzy a BCG matice. Po vyhodnocení analýz jsou navržena doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, Porter analýzy, BCG matice, Benchmarking, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on analysis of the competitiveness of the company ŠBB Elektro. The work is divided into two parts, theoretical and practical.

First part includes theoretical facts about competition and competitiveness, which were drawn from literally sources, where we can find variety of explanations for this topic.

The practical part include basic facts about company, its products and analysis its competitiveness using instruments as Porter analysis, Benchmarking, SWOT analysis and BCG matrix. After evaluation I suggest recommendation to increase competitiveness of company.

Keywords: competition, competitive ability, Porter analysis, BCG matrix, Benchmarking, SWOT analysis

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce, Ing. Jiřímu Vaňkovi za vstřícnost, cenné rady a připomínky, které mi poskytl v průběhu vypracování této práce.

Rovněž chci poděkovat panu Bohuslavu Šindlerovi, majiteli firmy, a kolektivu zaměstnanců za poskytnutí materiálů a informací potřebných ke zpracování praktické části bakalářské práce a za ochotu při spolupráci.

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

OBSAH

ÚVOD **10**
I TEORETICKÁ ČÁST **11**
1 KONKURENCESCHOPNOST **12**
1.1 KONKURENCESCHOPNOST JAKO ZÁKLAD ÚSPĚCHU 12
1.2 TYPOLOGIE KONKURENCE 13
1.2.1 Teritoriální hledisko 13
1.2.2 Hledisko nahraditelnosti výrobku nebo služby v konkurenčním prostředí 13
1.2.3 Hledisko počtu prodejců a stupně diferenciace produkce 14
1.2.4 Hledisko propojitelnosti výrobců do aliancí a stupně organizovanosti 14
1.2.5 Reakce konkurentů 15
1.2.6 Konkurenční role na trhu 15
1.3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ 15
1.3.1 Mikroprostředí podniku 16
1.3.2 Makroprostředí podniku 18
1.4 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU – SWOT ANALÝZA 21
1.4.1 Příležitosti a hrozby 23
1.4.2 Silné a slabé stránky 23
1.4.3 Diagram SWOT analýzy 23
1.5 ANALÝZA PRODUKTOVÉHO PORTFOLIA POMOCÍ BCG MATICE 24
1.6 PORTER ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 27
1.6.1 Nově vstupující konkurenti 27
1.6.2 Intenzita soupeření konkurentů v odvětví 29
1.6.3 Hrozba substitutů 30
1.6.4 Vyjednávající síla odběratelů 30
1.6.5 Vyjednávající síla dodavatelů 30
1.7 BENCHMARKING 31
1.8 KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY 32
1.8.1 Obecné konkurenční strategie 33
II PRAKTICKÁ ČÁST **35**
2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY **36**
2.1 ŠBB ELEKTRO 36
2.1.1 Základní informace 36
2.1.2 Členství v maloobchodní síti Elektrocentrum Group 37
2.1.3 Certifikáty a ocenění firmy ŠBB Elektro 38
2.2 ANALÝZA ČINNOSTÍ FIRMY ŠBB ELEKTRO 38
2.2.1 Prodej zboží a poskytování služeb s ním spojených 38
2.2.2 Poskytování ostatních služeb firmy ŠBB Elektro 42
2.2.3 Analýza marketingových činností firmy 44
2.3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY ŠBB ELEKTRO 45
2.3.1 Mikroprostředí podniku 45
2.3.2 Makroprostředí podniku 51

2.4 SWOT ANALÝZA FIRMY ŠBB ELEKTRO 52
2.5 BCG MATICE PRODUKTŮ NABÍZENÝCH FIRMOU ŠBB ELEKTRO 53
2.6 PORTER ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL FIRMY ŠBB ELEKTRO 56
2.6.1 Nově vstupující konkurenti 56
2.6.2 Intenzita soupeření stávajících konkurentů v odvětví 57
2.6.3 Hrozba substitutů a vyjednávající síla odběratelů 57
2.6.4 Vyjednávající síla dodavatelů 58
2.7 BENCHMARKING 58
2.8 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY 60
2.8.1 Návrhy na základě SWOT analýzy 60
2.8.2 Návrhy na základě BCG Analýzy 61
2.8.3 Ostatní návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy 63
ZÁVĚR 64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 65
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 67
SEZNAM OBRÁZKŮ 68
SEZNAM TABULEK 69
SEZNAM PŘÍLOH 70

ÚVOD

V současnosti každá firma, působící na trhu je ovlivňována mnoha faktory, které mohou vycházet z vnitřního prostředí podniku, nebo také z jeho vnějšího prostředí. Právě jedním z nejdůležitějších faktorů vnějšího prostředí je konkurence.

Už od pradávna platí přísloví, podle něhož silnější přežije. Tato skutečnost už ale není představována pod bojem dvou lvů o lvici, nebo bojem dvou vojsk o určité území. V dnešní době se toto soupeření odehrává mezi jednotlivými konkurenty na trhu, přičemž bojují většinou o zákazníky v podobě tržního podílu.

Aby byla firma schopná vést tento boj, potřebuje znát především sama sebe, své silné a slabé stránky a vědět, jak jich patřičně využít. K vítězství je ale třeba také podrobně prozkoumat své konkurenty, zjistit, kde mají slabiny a v čem naopak vynikají.

Avšak nejen konkurenti rozhodují o tržním úspěchu či neúspěchu společnosti. Jsou to právě zákazníci, na nichž v podstatě nejvíce záleží, zda firma na trhu uspěje, či nikoliv. Chování a potřeby zákazníků se neustále mění, jsou různorodé a získávat o nich informace mohou být pro firmu klíčem k úspěchu. Právě potřeby zákazníků určují to, co se nakonec na trhu prodá, a to, co firmu dostane na pomyslný vrchol. Jak říkával pan Baťa: „Náš zákazník náš pán“. Tímto heslem by se měly dnešní firmy řídit především. Nabízet zboží a služby, které požaduje zákazník, ne které chce prodat firma.

Téma mé bakalářské práce zní: Analýza konkurenceschopnosti firmy XY. Sledovanou firmou bude ŠBB Elektro, přičemž si tato firma nepřála být uvedena v názvu bakalářské práce, což vzhledem k zaměření práce plně respektuji.

První část této práce je věnována teoretickému vymezení pojmů konkurenceschopnost, typologie konkurence, analýzy konkurenčního prostředí a především zjištění možných nástrojů pro analýzu konkurenceschopnosti od různých autorů a jejich různorodých pojetí a také použití konkurenčních strategií.

V praktické části se budu zabývat charakteristikou sledované firmy, jako například jejími základními údaji, portfoliem nabízeného zboží a služeb a dále také analýzou jejich hlavních dodavatelů, odběratelů a v neposlední řadě konkurentů v blízkém okolí.

Cílem mé bakalářské práce je tedy analýza celkového prostředí podniku za použití různých marketingových nástrojů a na základě získaných informací navrhnout opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Konkurenceschopnost jako základ úspěchu

Každá firma v dnešní době má své plány, vize a cíle, kterých se postupem času snaží dosáhnout na často silně konkurenčně orientovaných trzích. Vnitřní prostředí podniku se dá většinou jednoduše upravit a nastavit k co nejefektivnějšímu výkonu. Zatímco vnější prostředí je z velké části ovlivňováno konkurencí, kterou podnik nezmění, a proto ji musí alespoň průběžně analyzovat. Sledováním konkurenceschopnosti vlastní firmy a srovnáváním ji s konkurenceschopností jiných podniků v odvětví často nebývá snadný a časově nenáročný úkol, ale naopak se jedná o velmi složitý a dlouhodobý proces.

Obrázek 1 Konkurenceschopnost (zdravi.e15.cz)

Všeobecně lze říci, že úspěch či naopak neúspěch daného podniku závisí na tom, zda je podnik schopen řešit problémy týkající se jeho okolí a na způsobu, jakým tyto problémy řeší.

Například se tedy jedná o:

- správnou identifikaci a následné kvalitní uspokojení všech (i skrytých) potřeb zákazníků v jednotlivých tržních segmentech,
- co nejpřesnější odhad vývoje marketingového prostředí a schopnost jeho ovlivnění,
- působení konkurenčních podniků na trhu ve zvoleném odvětví,
- vývoj makroekonomických faktorů a jejich předpovědi apod.

(Bartes, 1999, s. 6)

Podle Kotlera získávají firmy v rámci marketingové koncepce výhodu tak, že nabízí svým cílovým zákazníkům něco, co uspokojí jejich potřeby lépe, než konkurenční podniky. K dosáhnutí této výhody lze dvojím způsobem:

1) nabídnout vyšší hodnotu, než poskytuje konkurence u podobných výrobků a služeb a to pomocí nižších cen,
2) nabídnout vyšší užitek, který vyrovná vyšší ceny.

Marketingová strategie musí kromě spekulování o potřebách cílových zákazníků také uvažovat o strategiích konkurenčních. Prvním pomyslným krokem je analýza konkurence. Pod tímto pojmem si lze představit identifikaci klíčových konkurentů, patří tady například hodnocení jejich silných a slabých stránek, typických reakcí, jejich cílů a strategií apod. Druhým velmi důležitým krokem je vytvoření konkurenční strategie firmy, díky níž vybudují silnou konkurenční pozici vůči konkurenci a přinesou jí co největší možnou strategickou výhodu. (Kotler, 2007, s. 568)

1.2 Typologie konkurence

Konkurenci lze roztřídit podle Jakubíkové do čtyř základních hledisek:

1) teritoriální hledisko,
2) hledisko nahraditelnosti výrobku nebo služby v konkurenčním prostředí,
3) hledisko počtu prodejců a stupně diferenciace produkce,
4) hledisko propojitelnosti výrobců do aliancí a stupně organizovanosti.

Další dělení může být podle reakce konkurentů na aktivitu jejich protivníků, nebo konkurenčních rolí. (Jakubíková, 2008, s. 86)

1.2.1 Teritoriální hledisko

Firma by se neměla zajímat a sledovat konkurenční podniky jen v prostředí, ve kterém působí. Naopak by měla průběžně analyzovat i konkurenty vzdálenější, kteří by ji mohli ohrozit.

Z teritoriálního hlediska lze tedy konkurenci dále rozčlenit na:

- globální,
- alianční,
- národní,
- meziodvětvová,
- odvětvová,
- komoditní.

(Jakubíková, 2008, s. 86)

1.2.2 Hledisko nahraditelnosti výrobku nebo služby v konkurenčním prostředí

Z hlediska nahraditelnosti produktů existují čtyři úrovně:

1) konkurence značek,
2) konkurence odvětvová,
3) konkurence formy,
4) konkurence rodu.

(Jakubíková, 2008, s. 86)

1.2.3 Hledisko počtu prodejců a stupně diferenciace produkce

Konkurenci lze rozčlenit také z hlediska počtu výrobců.

Čistý monopol - Trh, na kterém je jediný prodávající – často se jedná o vládní monopol, soukromý regulovaný nebo neregulovaný monopol.

Oligopol - Trh, na němž existuje pouze několik málo prodávajících, jejichž typickým znakem jsou citlivé reakce na změny cen a marketingových strategií konkurence.

Monopolistická konkurence – Trh s prvky monopolu i dokonalé konkurence s velkým počtem firem v odvětví a výrobou diferencovaného produktu.

Dokonalá konkurence - Trh, který je specifický větším množstvím kupujících a prodávajících obchodujícími se stejnou komoditou, přičemž žádný z nich nemá podstatný vliv na současnou tržní cenu.

(Kotler, 2007, s. 757-758)

1.2.4 Hledisko propojitelnosti výrobců do aliancí a stupně organizovanosti

Posilovat konkurenceschopnost lze také spojováním podniků do takzvaných aliancí. Mezi základní typy patří:

- monopol,
- kartel – jedná se o obchodní dohodu, jejímž cílem je vyloučení nebo omezení konkurence a maximalizace zisku odvětví,
- syndikát – sdružení podniků s vlastní výrobou, ale zároveň se společnou obchodní politikou,
- trast – tvoří konkurenční firmy, které jsou na sobě závislé, přesto si ale zachovávají svoji právní subjektivitu.

(Jakubíková, 2008, s. 86)

1.2.5 Reakce konkurentů

Podle toho, jak konkurenti zareagují na naši konkurenční strategii, je možné identifikovat, jak se bude napadená firma bránit. Podle jejich reakcí rozlišujeme tedy tyto typy konkurentů:

- konkurent následovatel – charakteristický tím, že sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji,
- laxní konkurent – jeho reakce na aktivitu konkurentů jsou spíše pomalé a nevýrazné,
- vybíravý konkurent – jeho reakce jsou zaměřené jen na některé aktivity konkurentů,
- konkurent tygr – reaguje pohotově na jakoukoliv aktivitu konkurenční firmy.

(Jakubíková, 2008, s. 88)

1.2.6 Konkurenční role na trhu

Všechny firmy na trhu si svou pozici udržují prostřednictvím konkurenčních tahů. Firma může hrát některou z konkurenčních rolí na trhu a podle těchto rolí se mění i její konkurenční tahy.

Tržní lídr – už od slova lídr by se dalo usoudit, že se jedná o společnost s největším tržním podílem v odvětví. Má tedy pozici firmy, která vede ostatní konkurenty v otázkách změny cen, zavádění nových produktů, distribuční sítě nebo nákladů na reklamy.

Tržní vyzyvatel – firma s druhým nejvyšším tržním podílem v odvětví, která se snaží tento tržní podíl neustále zvyšovat.

Následovatel – firma s vysokým podílem na trhu, která ale nemá tendenci tento podíl zvyšovat, naopak se snaží o zachování současné situace.

Výklenkář (mikrosegmentář) – jedná se o společnost, která se zabývá uspokojováním potřeb těch segmentů, které ostatní firmy v odvětví přehlížejí.

(Kotler, 2007, s. 69)

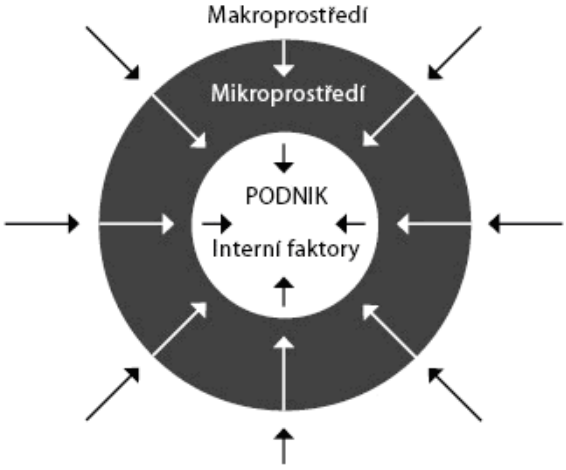
1.3 Analýza marketingového prostředí

Marketing společnosti je charakteristický tím, že pracuje ve složitém a neustále se měnícím prostředí. Mezi hlavní síly marketingového prostředí, které jsou tvůrci marketingových

příležitostí, nebo naopak marketingových hrozeb, které ovlivňují veškeré snažení společnosti v uspokojování potřeb svých cílových zákazníků, patří především demografické, ekonomické, technologické, přírodní, politické a kulturní síly.

Úspěšná společnost působící na trhu by si v dnešní době měla uvědomovat, jak moc důležité je neustálé sledování tohoto marketingového prostředí pro svou budoucí hodnotu a pro tržní podíl na trhu, který patří mezi základní cíle podniku. Společnost, která tyto změny v marketingovém prostředí ignoruje, se dříve či později dostane do problémů díky stále zastaralejší strategii, struktuře, systémům a kultuře podniku. (Kotler, 2007, s. 129)

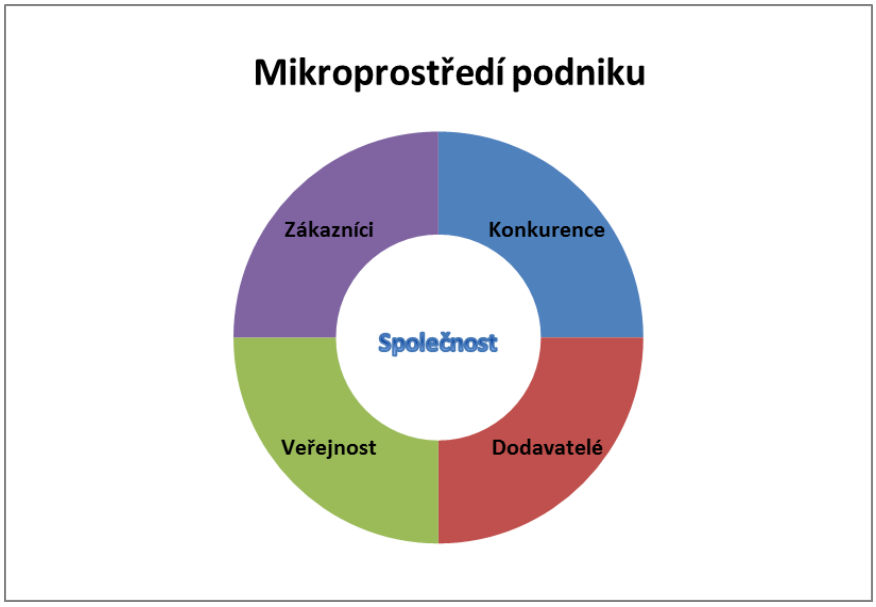
Marketingové prostředí se skládá z **mikroprostředí** a **makroprostředí** společnosti. Mikroprostředí lze chápat jako činitele a síly působí v úzkém vztahu s podnikem, které působí na jeho schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. Mezi tyto síly mikroprostředí patří samotná společnost, její konkurence, distribuční firmy, zákaznické trhy a veřejnost. Makroprostředí podniku zahrnuje zpravidla širší společenské síly, které působí na celé mikroprostředí společnosti – ekonomické, demografické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory. (Kotler, 2007, s. 129)



Obrázek 2 Prostředí podniku (businessinfo.cz)

1.3.1 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí podniku, na rozdíl od makroprostředí, je možné ze strany společnosti určitým způsobem řídit a ovlivňovat.



Obrázek 3 Mikroprostředí podniku (Vlastní zdroj)

Na vytváření a následném poskytování hodnot nezáleží jen na společnosti a jejich manažerech, ale také na dalších činitelích jejího mikroprostředí.

Společnost

Vnitřní prostředí utváří struktura společnosti, která se skládá z jednotlivých oddělení např.: oddělení technické, které se stará o údržbu zařízení, ale také o důležitý vývoj produktů; výrobní oddělení, které má na starosti veškeré provozovny a řízení výroby; obchodní oddělení, do něhož spadá také marketing společnosti, zabývající se odbytem; ekonomické oddělení, které se stará o finance podniku a vedení účetnictví; personální oddělení zabývající se od náboru nových pracovníků až po bezpečnost práce apod. (Kotler, 2007, s. 129-130)

Každá společnost může mít jinak rozvinutou svoji strukturu, avšak pro každou platí, že jednotlivá oddělení by měla mezi sebou při vytváření hodnoty a uspokojení pro zákazníka spolupracovat. (Kotler, 2007, s. 129-130)

Konkurence

Společnost by měla provést analýzu všech jejích hlavních konkurentů a na základě těchto informací vytvořit a realizovat co nejefektivnější marketingovou strategii. Zjištěním a porovnáním silných a slabých stránek společnosti s konkurencí může určit své přednosti a slabiny vůči jednotlivým konkurenčním podnikům a na tomto podkladu začít budovat svoji strategii. Podle Kotlera neexistuje jediná marketingová strategie, která by byla pro

všechny podniky tou nejlepší. Záleží na velikosti a pozici podniku v odvětví vůči ostatním konkurentům. (Jakubíková, 2013, s. 108; Kotler, 2007, s. 133-134)

Dodavatelé

Dodavatelé jsou firmy nebo jednotlivci poskytující zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží, nebo produkci služeb. Podle Jakubíkové mohou být dodavatelé vstupů do výrobního procesu, dodavatelé, nebo spíše poskytovatelé služeb a ostatní dodavatelé například pro vybavení pracovišť. Výběr dodavatelů a následná spolupráce s nimi je velmi důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch celé firmy. (Jakubíková, 2013, s. 104)

Zákazníci

Zákazníky lze rozdělit podle jejich specifik do šesti typů cílových trhů:

1) spotřebitelské trhy,
2) průmyslový trh,
3) trh obchodních mezičlánků,
4) institucionální trh,
5) trh státních zakázek a
6) mezinárodní trh.

(Kotler, 2007, s. 133)

Veřejnost

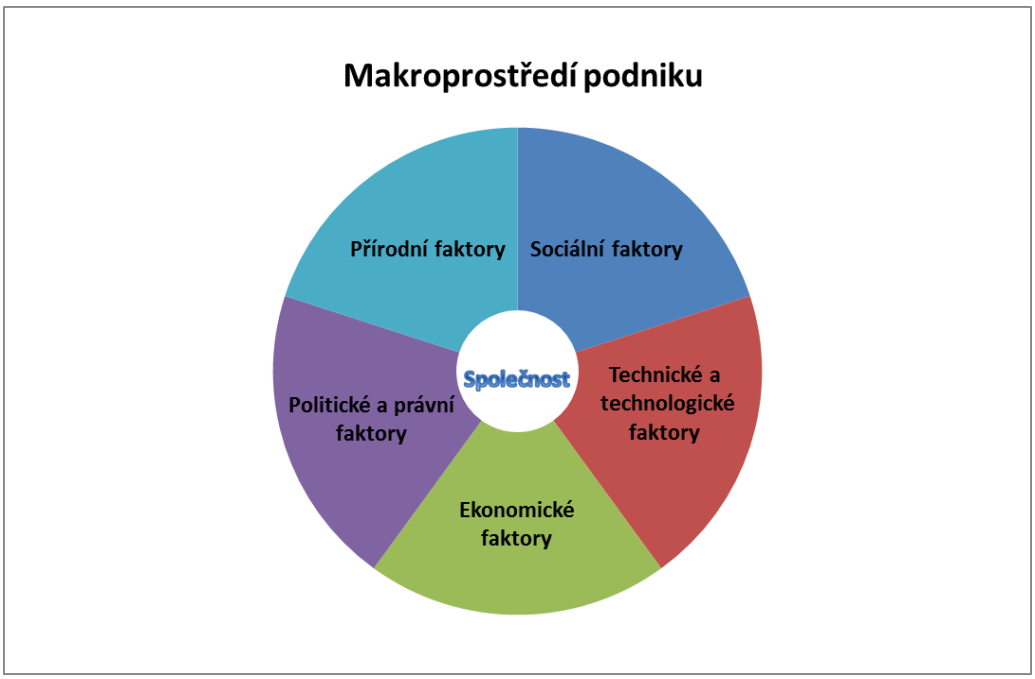
Veřejnost lze v rámci mikroprostředí firmy chápat jako určitou skupinu lidí, která může do jisté míry ovlivňovat společnost v dosahování svých cílů, nebo má na tyto cíle vliv. Patří sem například media – televizní a rozhlasové stanice, noviny, časopisy; zaměstnanci – pro zaměstnance mohou být tištěny interní listiny, informující o aktuálním dění ve společnosti; širší veřejnost – jedná se o celkové vědomí o produktech společnosti, na základě něhož marketing zvažuje například nové reklamní kampaně. (Kotler, 2007, s. 134-135)

1.3.2 Makroprostředí podniku

Faktory makroprostředí podniku nelze příliš, nebo vůbec ovlivnit. Pokud už se však společnosti něco takového podaří, většinou trvá dlouhou dobu, než se nějaká změna projeví. Tyto faktory působí neustále a proměnlivě, takže jediným východiskem pro adaptaci firmy v makroprostředí zůstává přizpůsobování se. Hlavním smyslem analýzy tohoto prostředí je

sledování trendů, ze kterých firma může usuzovat budoucí vývoj. (Kozel, 2006, s. 16-17; Zamazalová a kol., 2010, s. 105-106)

Faktory makroprostředí se dělí většinou do čtyř základních kategorií. Z prvních písmem jejich názvů vznikne známý akronym STEP (STEP analýza).



Obrázek 4 Makroprostředí podniku (Vlastní zdroj)

V odborné literatuře se kromě těchto čtyř faktorů uvádí ještě přírodní podmínky. (Zamazalová a kol., 2010, s. 105-106)

Sociální faktory

Sociální faktory se dělí na kulturní a demografické.

Kulturní faktory lze chápat jako vlastnosti trhů a jejich jednotlivých subjektů. Může se jednat o hodnoty, ideje, nebo postoje jednotlivců, či skupin. Marketingovým úkolem je podle těchto faktorů analyzovat spotřební chování v dané oblasti a na základě statistik, výpočtů nebo zkušeností určit budoucí vývoj. Kulturní faktory, respektive názory a postoje subjektů můžeme dělit dále na primární a sekundární. Primární bývají vrozené, tedy získané od svých rodičů z generace na generaci a pro podnik je velmi obtížné tyto názory či postoje změnit, musí se jim proto přizpůsobovat. Zatímco u ovlivňování sekundárních názorů, které jsou proměnné podle sociálních skupin a prostředí, ve kterém se subjekty pohybují, existuje pro firmu poměrně velká šance na změnu, díky níž bude více hrát do karet marketingové strategie firmy. (Zamazalová a kol., 2010, s. 106)

Demografické faktory sledují obyvatelstvo určitého území jako celek, ale i skupiny (např. rodiny). Lidé vytvářejí trhy, které jsou, nebo se v budoucnu mohou stát našimi cílovými trhy. Hlavním úkolem marketingového managementu v této oblasti je tedy získávání a vyhodnocování informací o populaci, například pohlaví, věk, zaměstnanost nebo vzdělání a také rozmístění a hustotě obyvatelstva. S rostoucí hustotou obyvatelstva poroste logicky také poptávka, ale na druhou stranu i konkurence. (Kozel, 2006, s. 18)

Významnou roli při vstupu na trh hraje především věková skladba obyvatel. V ČR v poslední době ubývá obyvatel a díky vyspělému zdravotnictví dochází k prodlužování života, zatímco porodnost klesá. Tato situace tedy vede ke stárnutí populace. (Kozel, 2006, s. 18)

Technické a technologické faktory

„Faktory, které vytvářejí nové technologie, a tím nové produkty a nové příležitosti na trhu.“ (Kotler, 2007, s. 152)

Jak už výše uvedená definice napovídá, technické a technologické faktory představují patenty, různá zlepšení nebo také technické diferenciace, pomocí kterých se firmy mezi sebou snaží konkurovat. Výhodu v tomto odvětví mají spíše větší, finančně stabilní a mezinárodně působící firmy, což ovšem neznamená, že střední a malé podniky nemohou vymyslet něco průlomového. V takovém případě by to znamenalo pro menší podnik získání lepší pozice na trhu. (Zamazalová a kol., 2010, s. 107)

V rychle se měnícím technologickém prostředí by podle Kotlera měli marketingoví specialisté sledovat tyto technologické trendy:

- rychlost technologických změn,
- vysoké rozpočty na výzkum a vývoj,
- důležitost drobných zlepšení,
- rostoucí regulace.

(Kotler, 2007, s. 153)

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí představuje pro firmu komplex trendů a tendencí, ovlivňujících podnikatelské možnosti. Za základní ekonomické faktory se považují kupní síla trhu a spotřebitelů a také faktory, které je dokáží ovlivňovat jako například výše úspor, úvěrová politika, růst mezd apod. Autoři Zamazalová i Kotler se shodují v tvrzení, že ekonomické prostředí utvářejí v různých ekonomikách různých zemí socioekonomické skupiny, které se

dělí na horní třídu, střední třídu, nižší třídu a v některých zemích existuje ještě nejchudší třída. Každá tato třída má samozřejmě jiné preference při uspokojování svých potřeb, které je třeba průběžně sledovat. (Kotler, 2007, s. 147; Zamazalová a kol., 2010, s. 107-108)

Politické a právní faktory

Jedná se o faktory velmi výrazně ovlivňující marketingové chování firem. Z právního hlediska vymezují založení, ale i následnou existenci firem a trhů, ale také například ochranu spotřebitelů a životního prostředí. Do života firmy zasahuje také vládní administrativa, struktura státních výdajů a daňový systém.

Z hlediska konkurence se může jednat také o zajišťování výhodného postavení určitých firem prostřednictvím státních zásahů – například vytvořením monopolu, zavedením cel, zavedením vyhovujících parametrům, bezpečnostní opatření apod. (Zamazalová a kol., 2010, s. 108)

Přírodní faktory

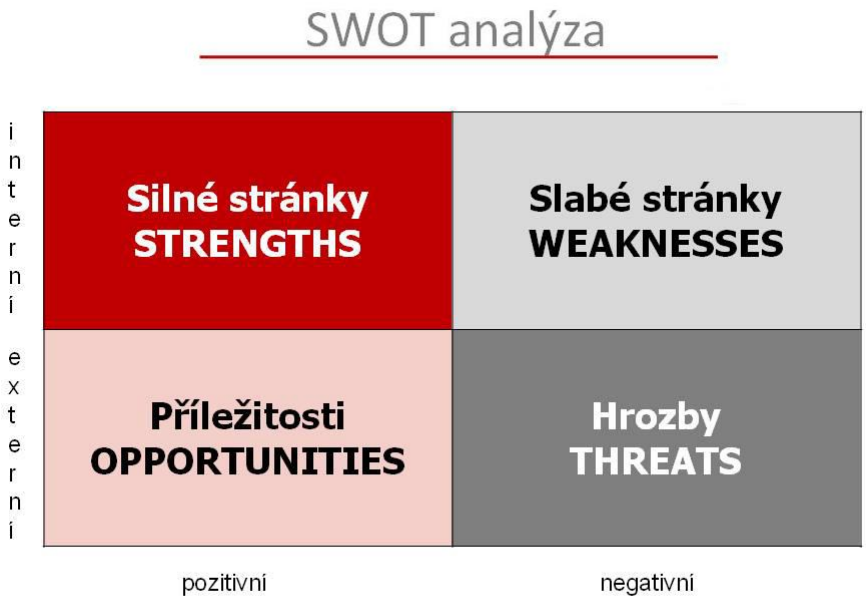
V akronymu STEP sice přírodní faktory, respektive přírodní prostředí, nemá své zastoupení, avšak zájem o něj v posledních letech u široké veřejnosti neustále narůstá a stává se tak velmi důležitým faktorem také pro firmy.

Přírodní zdroje, ať už se jedná o neomezené, obnovitelné nebo neobnovitelné, představují do budoucna pro lidstvo podstatný problém. Využíváním těchto zdrojů bude neustále zvyšovat náklady výrobců a nebude pro ně jednoduché přesunout tyto náklady na zákazníka. (Kotler, 2007, s. 148-149)

1.4 Silné a slabé stránky podniku – SWOT analýza

Analýza SWOT patří mezi jednoduché marketingové nástroje, určující silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, spolu s příležitostmi (Opportunites) a hrozbami (Threats) působících v okolí podniku.

SWOT analýzu lze rozdělit na analýzu SW, tedy silných a slabých stránek, které se týkají zejména vnitřního prostředí podniku a OT analýzu – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy (makroprostředí i mikroprostředí podniku).



Obrázek 5 SWOT analýza (cevelova.cz)

Základní přínos analýzy netkví jen ve zjištění příležitostí, rizik, silných a slabých stránek podniku, ale hlavně v identifikaci vnějších a vnitřních faktorů, ovlivňující jeho marketingovou strategii a vzájemném působení, respektive vzájemnými vazbami mezi nimi.

Vypracováním SWOT analýzy získá manažer seznam charakteristik podniku a jeho prostředí, avšak jeho úkolem je pracovat jen s těmi faktory, které jsou pro podnik důležité a vedou k rozvoji silných stránek, utlumují stránky slabé a vytváří připravenost na potenciální příležitosti a hrozby. (Sedláčková, 2006, s. 91; Jakubíková, 2013, s. 103)

Firma se tedy rozhoduje o soustředění sil na základě jak vlastních silných a slabých stránek, tak i jejího konkurenta a stejně tak pracuje s příležitostmi a ohroženími.

Po vyplnění bychom měli mít v tabulce 10-25 záznamů, ke kterým dále přisuzujeme váhu jejich důležitosti pro podnik. Pro každý důležitý záznam je poté důležité, nejlépe v týmu, formulovat problém, který je nutno řešit, aby:

- silné stránky firmy byly zachovány v podobě konkurenční výhody i v budoucnosti,
- slabé stránky firmy byly co v nejbližší době eliminovány,
- nejlepší příležitosti byly efektivně využity,
- ohrožení bylo co nejdříve zažehnáno a aby mu firma předešla.

(Bartes, 2011, s. 26)

1.4.1 Příležitosti a hrozby

Hlavní cílem analýzy příležitostí a hrozeb je schopnost firmy předvídat důležité trendy, které na ni mohou mít dopad. Ne všechny tyto faktory mohou mít na firmu významný vliv, úlohou vedoucího pracovníka je tedy rozpoznat ty nejdůležitější a vypracovat podrobné plány jak se jim v budoucnu vyhnout, nebo jak je naopak využít ve prospěch podniku. (Kotler, 2007, s. 98)

1.4.2 Silné a slabé stránky

V analýze SWOT jsou vymezeny pouze takové silné a slabé stránky, které mají charakteristické rysy a vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Je sice hezké, že má firma dlouhý seznam svých silných stránek, ale mnohem podstatnější je pro podnik znát jejich důležitost. (Kotler, 2007, s. 98-99)

Vhodnou metodou pro zjištění silných a slabých stránek může být dotazování, brainstorming nebo diskuze mezi zaměstnanci. K určení, zda se jedná o silnou nebo slabou stránku se používá škála v rozmezí od -10 po +10, přičemž kritérium s nulovým hodnocením nepatří mezi silné a slabé stránky. Důležitost jednotlivých kritérií se poté posoudí pomocí přiřazené váhy, (například 1-5). (Jakubíková, 2013, s. 103)

1.4.3 Diagram SWOT analýzy

Diagram SWOT analýzy je přehledný nástroj, který díky své systematičnosti může inicializovat úvahy k volbě určité marketingové strategie. Kombinací faktorů SWOT analýzy (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) vznikají čtyři kvadranty. (Sedláčková, 2006, s. 92)

Tabulka 1 Diagram SWOT analýzy (Vlastní zpracování)

	Příležitosti (**O**)	Hrozby (**T**)
Silné stránky (**S**)	1. S-O strategie	2. S-T strategie
Slabé stránky (**W**)	3. W-O strategie	4. W-T strategie

První kvadrant je už na první pohled ten nejpříznivější. Příležitosti podniku jsou doplněny o silné stránky, čímž vzniká kombinace vhodná pro růstově až agresivně orientovanou

strategii, často nazývanou jako strategie „max – max“. Tuto situace je potom vhodné využít pro pronikání na nové trhy, rozvoj současných trhů, nebo pro podporu inovací.

Druhý kvadrant má sice zastoupení silných stránek, je ale pod tíhou hrozeb značně omezován. Strategie firmy v tomto případě není tak otevřená jako u prvního kvadrantu. Často dochází k diverzifikaci rizika v rámci strategické aliance, horizontální integrace apod.

Třetí kvadrant je podobný tomu druhému. V tomto případě má podnik jisté příležitosti na trhu, ale jeho slabé stránky mu brání těchto příležitostí naplno využít. Strategií se proto stávají vertikální integrace, strategické aliance apod.

Čtvrtý kvadrant představuje obrannou strategii firmy. Slabé stránky spolu s riziky vytváří kombinaci často vedoucí k odprodání části firmy, její redukci nebo dokonce likvidaci.

(Sedláčková, 2006, s. 92-93; Jakubíková, 2013, s. 104)

1.5 Analýza produktového portfolia pomocí BCG matice

Autorem portfolia BCG je Bostonská poradenská skupina, podle níž nese i svůj název (**B**oston **C**onsulting **G**roup), vyvinuta byla zhruba v šedesátých letech. Tento model byl založen na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými produkty nebo podnikatelskými jednotkami je velmi úzce spjata s tempem růstu trhu a relativním podílem na trhu, přičemž tyto dva faktory tvoří základní osy matice BCG. Stěžejním cílem sestavení této matice je zjistit, které podnikatelské jednotky poskytují velký potenciál a které naopak jen spotřebovávají ať už peněžní, nebo jiné zdroje podniku. (Blažková, 2007, s. 144; Mallya, 2007, s. 193; Čichovský, 2002, s. 211)

Jak už bylo výše zmíněno, BCG matice se skládá ze dvou os.

Vertikální osa – očekávaná míra růstu trhu: dělí se na rychle a pomalu rostoucí trh a je ztotožňována s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů (podnikatelských jednotek). Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech a to od 0% až 20%. Hranicí mezi pomalým a rychlým růstem trhu je nejčastěji považována hodnota 10%. (Blažková, 2007, s. 144; Jakubíková, 2013, s. 105-106; Čichovský, 2002, s. 212)

Horizontální osa – relativní tržní podíl je na této ose sledován logaritmickou stupnicí, která je zprava ohraničena hodnotou 10 a z druhé strany hodnotou 0,1. Pokud má podnikatelská jednotka tržní podíl pohybující se na hodnotě 10, znamená to, že má 10x větší podíl na trhu než její největší konkurent. Hodnota 0,1 představuje desetiprocentní relativní podíl,

tedy podíl, s kterým se dá ještě podle BCG na trhu pracovat. Mezním bodem na horizontální ose je hodnota 1, kdy sledovaná firma a její největší konkurent mají stejný relativní tržní podíl. (Blažková, 2007, s. 144; Jakubíková, 2013, s. 105-106; Čichovský, 2002, s. 212)

Výpočet relativního tržního podílu je tedy následující:

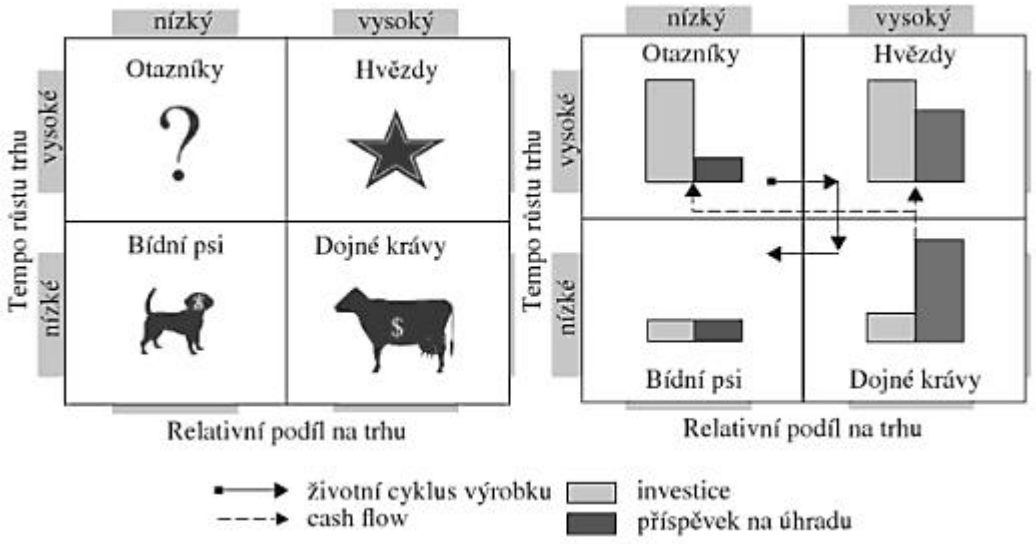
RPF = CPF/PNK,

kde RPF je relativní tržní podíl firmy,

CPF je celkový podíl dané firmy na trhu,

PNK je podíl největšího konkurenta firmy na trhu.

(Mallya, 2007, s. 193)



Obrázek 6 BCG matice (Tomek a Vávrová, 2009, s. 83)

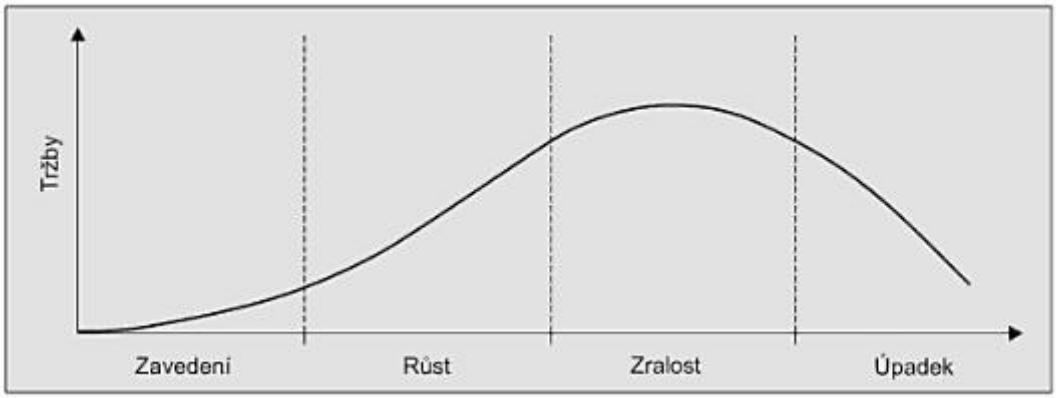
Vytvořená matice BCG podle obrázku znázorňuje čtyři odlišné typy strategických podnikatelských jednotek, které podle svého charakteru dostaly jména.

Otazníky - jedná se o produkty, nebo podnikatelské jednotky s vysokým tempem růstu, ale nízkým podílem na trhu. Otazníky se nacházejí v životním cyklu výrobku v počáteční fázi a potřebují ke svému proniknutí na trh a k získání většího podílu velké finanční prostředky. Management firmy si tedy musí řádně rozmyslet, jestli z těchto produktů udělá hvězdy, nebo je postupně nechá zlikvidovat konkurencí. Otazníky tedy představují nejistou budoucnost. Mohou být ziskové, ale i ztrátové. (Blažková, 2007, s. 144-145; Kotler, 2007, s. 101)

Hvězdy – pokud se podaří otazníkům na trhu uspět, stávají se hvězdami. Hvězdy jsou charakteristické vysokým tržním podílem a také operují na trhu s vysokým tempem růstu. V životním cyklu výrobku se nacházejí na vyšší pozici růstu a zralosti. Do hvězd je tedy také nutné investovat velké peněžní prostředky pro udržení této pozice. (Blažková, 2007, s. 144-145; Kotler, 2007, s. 101)

Dojné krávy – produkty nebo podnikatelské jednotky s vysokým relativním podílem a pomalým tempem růstu trhu. Jedná se většinou o úspěšně zavedené produkty, které si určitou dobu držely pozici hvězd. Dojné krávy nepotřebují takřka žádné investice. Naopak produkují velkou peněžní hotovost, kterou firma využívá pro ostatní podnikatelské jednotky, především tedy otazníky a hvězdy. V životním cyklu se nacházejí ve fázi nasycení a dospělosti. Dojné krávy lze ještě pomocí investic do výzkumu a inovací proměnit na hvězdy. (Blažková, 2007, s. 144-145; Kotler, 2007, s. 101)

Bídní psi – jedná se o produkty, nebo oblasti podnikání s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu. Většinou přinášejí jen nízké zisky, nebo se pohybují ve ztrátě. Pro vedení podniku je důležité zvážit, zdali mají ještě nějakou perspektivu pro udržování, nebo je třeba produkci již omezit nebo zastavit. V životním cyklu produktu zastupují bídní psi fázi úpadku. (Blažková, 2007, s. 144-145; Kotler, 2007, s. 101)



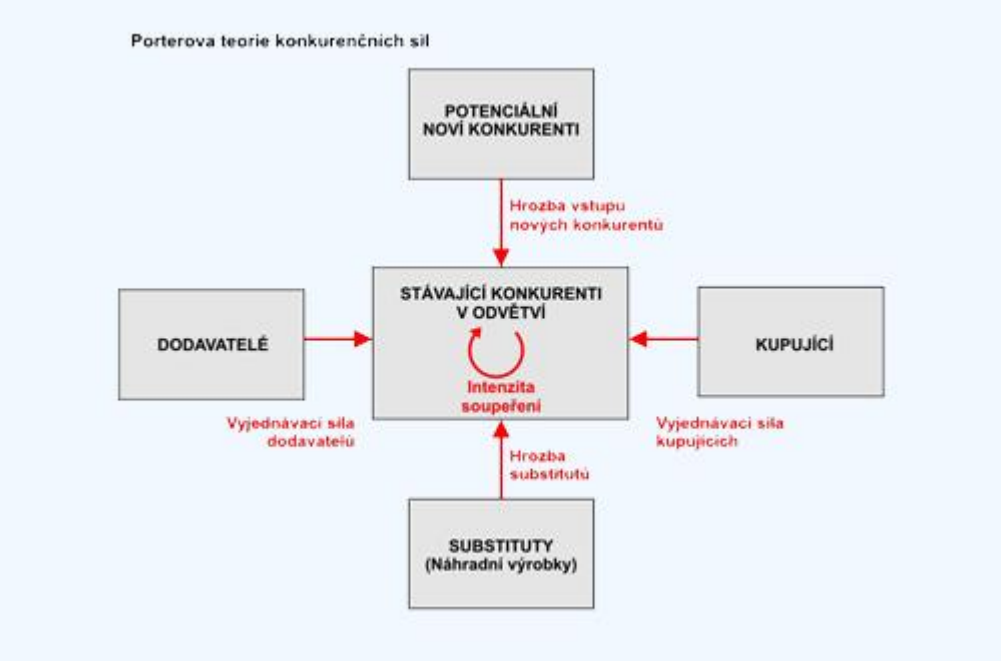
Obrázek 7 Životní cyklus produktu (Jakubíková, 2013, s. 109)

Obrázek znázorňuje životní cyklus produktu, kdy na horizontální ose leží jednotlivé fáze a na vertikální ose výše tržeb. Otazníky se nacházejí ve fázi zavedení, hvězdy ve fázi růstu, dojné krávy zastupují fázi zralost a bídní psi jsou ve fázi poklesu tržeb, respektive úpadku produktu.

1.6 Porter analýza pěti konkurenčních sil

Maximální ziskovost v tržním odvětví a s ní spojená atraktivita daného odvětví závisí především na tom, jak silná konkurence zde působí. Dle Michaela E. Portera úroveň konkurence závisí na pěti základních konkurenčních silách, přičemž jejich souhrnné působení určuje potenciál konečného zisku v odvětví. (Mikoláš, 2005, s. 69; Porter, 1994, s. 4)

Konkurenční strategie podnikatelského subjektu má za hlavní cíl nalézt takové postavení v odvětví, kdy dokáže nejlépe odolávat konkurenčním silám, nebo jejich působení dokáže obrátit ve svůj prospěch. (Porter, 1994, s. 5)



Obrázek 8 Porterova teorie pěti konkurenčních sil (synext.cz)

1.6.1 Nově vstupující konkurenti

Nové firmy vstupují do odvětví s cílem získat podíl na trhu a při tom přinášejí do odvětví novou kapacitu. Takové jednání vede všechny firmy v daném odvětví ke stlačování cen nebo k růstu nákladů, čímž dochází ke snižování ziskovosti. Hrozba, že do odvětví vstoupí nový konkurent, závisí na vstupních a výstupních bariérách a také na reakci stávajících účastníků, kterou by měla nová vstupující firma očekávat. Čím jsou tedy bariéry vstupu a výstupu v kombinaci s reakcemi stávajících konkurentů vyšší, tím nižší je potom hrozba nových vstupů do odvětví. (Porter, 1994, s. 7; Kozel, 2006, s. 31)

Michael E. Porter ve své knize uvádí několik hlavních zdrojů překážek vstupu.

Úspory z rozsahu – firma zvýší celkový objem produkce za účelem snížení jednotkové ceny produktu, což potencionální konkurenty od vstupu do odvětví odradí. Museli by na trh tedy vstoupit s velkým rozsahem výroby a riskovat tak silnou reakci stávajících firem, nebo naopak s malým rozsahem výroby, při kterém by byli cenově znevýhodnění. (Porter, 1994, s. 7)

Zavedená značka a věrnost zákazníků – stávající konkurenti na trhu si postupem času prostřednictvím reklam, doplňkových služeb apod. vybudovali věrnost zákazníků a podařilo se jim jejich značku na trhu zavést. Pro nově vstupující firmu je tak velmi těžkým úkolem přesáhnout tuto existující loajalitu zákazníků a obrátit ji ve svůj prospěch. Toto úsilí stojí nového účastníka vysoké výdaje, často představuje počáteční ztrátu a vyžaduje také delší časové období. (Porter, 1994, s. 9)

Vysoká kapitálová náročnost – bariérou pro vstup na trh bývá velmi často nutnost investovat velké finanční prostředky například do počátečních reklam, výzkumu a vývoje, nákupu výrobních zařízení, zásob nebo jak už bylo výše zmíněno, získání důvěry zákazníka. (Porter, 1994, s. 10)

Jednorázové náklady – podnik v rámci snižování nákladů a zvyšování kvality může změnit své dodavatele, s čímž jsou spjaty tzv. přechodné, respektive jednorázové náklady. Jedná se například o: náklady na přeškolení, na nákup doplňkového zařízení, na změnu designu apod. (Porter, 1994, s. 10)

Získání přístupu k distribučním kanálům – překážkou pro vstup může představovat také zajištění distribuce vlastní produkce. Získání těchto kanálů nemusí být snadné, protože většina z nich už spolupracuje se zavedenými firmami a pro nového účastníka trhu tak bude těžké tyto kanály přimět, aby akceptovaly její produkty. (Porter, 1994, s. 10)

Nákladové znevýhodnění nezávislé na velikosti produkce – existují určité výhody stávajících konkurentů, kterých nově vstupující firma nemůže dosáhnout. Jedná se například o: vlastnictví technologie výroby, přístup k surovinám, výhodná poloha firmy apod. (Porter, 1994, s. 11)

Vládní politika – mezi bariéry vstupu na trh patří také státní zásahy v podobě monopolů, celních opatření, požadavků na vlastnosti produktů, ochrana životního prostředí apod. (Porter, 1994, s. 13)

1.6.2 Intenzita soupeření konkurentů v odvětví

K soupeření mezi konkurenty dochází buďto z vidiny příležitosti na trhu, nebo ze zvyšujícího se tlaku mezi konkurenty. Hlavními nástroji konkurenčního boje mohou být cenová opatření, reklamní kampaně, uvedení nového produktu nebo také například zlepšený servis zákazníkům spolu s prodlouženými zárukami apod. (Porter, 1994, s. 17-18)

Všechny firmy v daném odvětví jsou na sobě vzájemně závislé. Toto tvrzení potvrzuje fakt, že pokud jedna firma podnikne určité konkurenční kroky, většinou toto jednání vyvolá odvetu nebo snahu o kompenzaci ze strany ostatních firem. Pro všechny firmy v odvětví však může nastat situace, kdy se toto obratné manévrování, k získání výhodného postavení, změní k až příliš vyhrocenému soupeření, které není dobré pro žádnou firmu. Tento jev se označuje jako tzv. nežádoucí konkurence. Z takovéhoto boje mohou těžit jedině zákazníci, například v rámci nízkých cen, nikoliv však současní konkurenti na trhu. (Porter, 1994, s. 18)

Intenzitu konkurenčního boje ovlivňuje hned několik faktorů.

Počet konkurentů na trhu – Čím větší počet konkurenčních firem se v odvětví pohybuje, tím ostřejší konkurence se dá také očekávat. Jakákoliv aktivita jedné firmy se okamžitě projeví v jednání druhé. Pro zabránění nežádoucí konkurence se mezi firmami vytvářejí různé dohody.

Diferenciace produktů – na trzích, kde se výrobky příliš neliší, se zákazník řídí při výběru především cenou a úrovní poskytovaných služeb, čímž vzniká preference určité značky, to může vést k oslabení konkurence.

Velikost trhu – při zvětšení trhu dochází k oslabení konkurence. Naopak s jeho stabilizací dochází k silné tzv. vytlačující konkurenci.

Nákladová struktura – vysoké fixní náklady vedou firmy k naplnění kapacity a tím k většímu konkurování si cenou, respektive ke snižování cen, je-li zde kapacita přebytečná.

Rostoucí výrobní kapacita – ostrá konkurence vznikne při situaci, kdy nárůst trhu nedosahuje nárůstu výrobních kapacit.

Vysoké překážky výstupu – bariéry zabraňující firmě od výstupu z odvětví ji nutí ke konkurenci, i když výnosy z investovaného kapitálu jsou nízké, nebo dokonce záporné.

(Mikoláš, 2005, s. 71)

1.6.3 Hrozba substitutů

Substituty na trhu představují takové produkty, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Tyto náhradní produkty limitují výnosy a vytvářejí cenové stropy v odvětví, přičemž atraktivnější substituty vytvářejí pevnější strop nad ziskovostí tohoto odvětví. Konkurenční boj proti substitutům mohou vést firmy jednoho odvětví společně a to například v rámci posílení jejich reklamních kampaní, které vybudují u potencionálních zákazníků vyšší věrnost k danému odvětví. (Porter, 1994, s. 23-24; Porter, 2008, s. 17-18)

1.6.4 Vyjednávající síla odběratelů

Soutěžení odběratelů s odvětvím spočívá ve stlačování ceny směrem dolů, přičemž ale požadují vyšší kvalitu a poskytování lepších služeb. Tato snaha odběratelů se projevuje v nižší ziskovosti odvětví. (Porter, 1994, s. 25-26)

Vyjednávající síla odběratelů vzrůstá, když:

- jsou koncentrovanější a organizovanější,
- produkt představuje značnou část celkových nákladů odběratele,
- je produkt nediferencovaný,
- jsou přechodové náklady nízké (náklady na změnu),
- jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků,
- nebo když hrozí integrace odběratelů.

Výběr skupiny odběratelů patří mezi zásadní strategická rozhodnutí podniku. Čím menší možnost negativního ovlivňování odběratelé budou mít, tím lepší strategické postavení firma může získat. (Porter, 1994, s. 26-27; Porter, 2008, s. 14-16)

1.6.5 Vyjednávající síla dodavatelů

Vyjednávající vliv dodavatelů spočívá v moci zvyšování cen nebo snižování kvality nakupovaných produktů. Pokud tak činí, snižují odvětvovou ziskovost. Vlivy na vyjednávající sílu dodavatelů jsou podobné těm, které působí ve vyjednávajících silách odběratelů. (Porter, 1994, s. 27)

Vyjednávajíc síla dodavatelů vzrůstá, když:

- jsou koncentrovaní nebo organizovaní,
- existuje jen několik málo náhražek,

- je produkt důležitou složkou výroby,
- změna dodavatele představuje vysoké náklady nebo
- když jsou dodavatelé schopní integrace do odvětví odběratelů.

(Porter, 1994, s. 28)

1.7 Benchmarking

Benchmarking je odvozen od slova benchmark, které v překladu znamená stálý bod potřebný jako základ pro měření. Lze jej tedy chápat jako určitý vzor, standard nebo normu pro neustálé hodnocení výkonosti podniku.

Tento pojem se dá také chápat jako mezipodnikové srovnávání. Jde v podstatě o vzájemné sledování a srovnávání výsledků jednotlivých firem mezi sebou. Cílem benchmarkingu je vyhledávání nejlepších podnikatelských praktik nejen v daném odvětví, ve kterém se firma pohybuje, ale může se inspirovat i ve zcela odlišných odvětví z celého světa. (Jakubíková, 2008, s. 123; Kubálková, 2009, s. 203; Blažková, 2007, s. 172)

Benchmarking se rozlišuje na:

- vnitřní (interní) benchmarking – porovnává se jedna jednotka s jinými a to ve stejném odvětví,
- funkční (všeobecný) benchmarking – vnitřní funkce jsou porovnávány s funkcemi nejlepších firem jak v odvětví, tak mimo něj,
- konkurenční benchmarking – tento typ benchmarkingu je zaměřený na informace vztahující se ke přímým konkurentům, získávají se například informace o výrobním procesu konkurenční firmy,
- strategický benchmarking – využívá se v případě zlepšení celkové výkonnosti firmy zkoumáním dlouhodobých strategií, vývojem nových výrobků apod.,
- mezinárodní benchmarking – identifikace a analýza nejlepších firem světa, například z důvodu, že v dané zemi není velké zastoupení firem v určitém odvětví.

(Synek a kol., 2009, s. 203; Blažková, 2007, s. 172)

Pokud se firma rozhodne pro benchmarking, postupuje většinou podle těchto kroků:

- stanoví si cíle a určí úroveň a oblasti pro mezipodnikové srovnávání,
- stanoví hlavní ukazatele výkonosti,
- zvolí vhodné konkurenty pro benchmarking,

- zjišťuje a měří svoji a konkurenční výkonnost,
- porovnává zjištěné výsledky,
- navrhuje potřebná opatření pro zlepšení výkonnosti spolu s jejich implementací,
- průběžně sleduje výsledky celého procesu benchmarkingu.

(Synek a kol., 2009, s. 203)

1.8 Konkurenční strategie firmy

Cíle znázorňují, čeho chce podnik na trhu dosáhnout. Konkurenční strategie firmy je hrací plán, prostřednictvím něhož tyto cíle může proměnit v realitu. (Kotler a Keller, 2007, s. 94)

Konkurenční strategie byla podle Františka Bartese rozpracována ve středověku tak dokonale, že při správné aplikaci starých pravidel a zásad do podnikatelské praxe může podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu i v současnosti.

Pro vedení úspěšného boje se tedy mohou uplatnit tyto základní zákonitosti a pravidla:

- optimální soustředění síly na slabá místa konkurenta při využití vlastních silných stránek,
- největší pozornost věnovat momentu překvapení,
- zvolit správné místo boje, tak aby byly uplatněny naše přednosti,
- věnovat pozornost komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami,
- pečlivě sladit cíle strategie a prostředky k jejich dosažení,
- pomocí operativních změn získávat výhody, přičemž by se tyto změny měly týkat nejenom obměňování technických prostředků, ale také způsobu vedení boje.

(Bartes, 1997, s. 14)

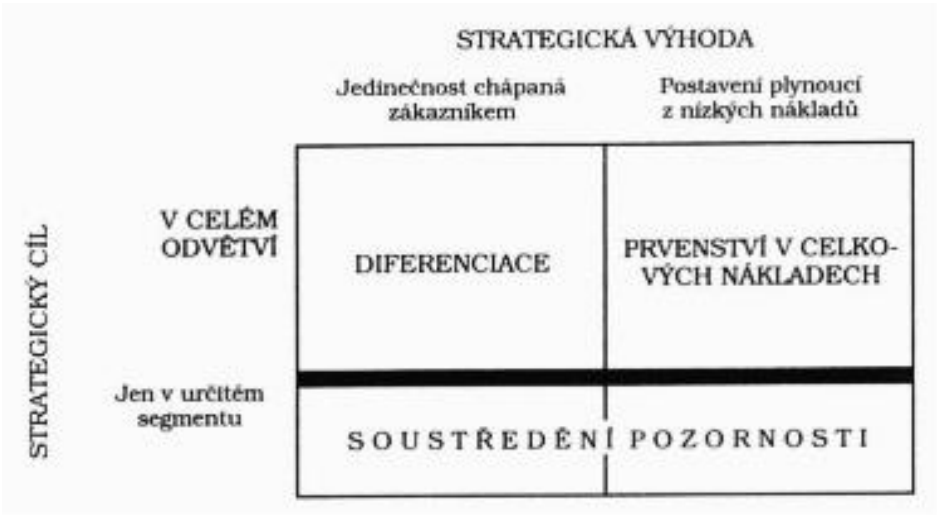
Konkurenční boj lze rozlišovat na ofenzívní a defenzívní.

Ofenzívní pojetí konkurenčního boje – firma s tímto postavením přejímá iniciativu nad určitým trhem a tím ovlivňuje vývoj celého marketingového prostředí. Ostatní účastníci na trhu musí toto chování respektovat a jsou nuceny k činnostem, v rámci kterých nedosáhnou tak dobrých výsledků, jako daná firma. (Bartes, 1997, s. 12)

Defenzívní pojetí konkurenčního boje – podnik pouze reaguje a přizpůsobuje se existujícím skutečnostem na trhu (hrozbám a příležitostem). (Bartes, 1997, s. 12)

1.8.1 Obecné konkurenční strategie

Každá firma čelí různým podobám pěti konkurenčních sil, proto by měla mít také konkurenční strategii, která pasuje přímo jejím specifikám a odráží všechny zvláštnosti jejího postavení. Obecně však rozlišujeme tři druhy konkurenčních přístupů, které podnik používá buď jednotlivě, nebo v různých kombinacích. (Porter, 1994, s. 39)



Obrázek 9 Obecné konkurenční strategie (Porter, 1994, s. 39)

Prvenství v celkových nákladech

První ze tří obecných strategií je charakteristická svým úsilím dosáhnout prvenství v celkových nákladech v porovnání s ostatní konkurencí v daném odvětví. Michael E. Porter uvádí mezi funkčními opatřeními zaměřenými na dosažení tohoto cíle například zavést výkonné výrobní zařízení, sledování přímých a režijních nákladů, minimalizovat náklady pro služby, prodej, reklamu atd. František Bartes naopak uvádí jako zdroje nízkých nákladů například zisk z velkovýroby, patentovaných technologií, know-how nebo výhodnějšího přístupu k surovinám a materiálům. (Porter, 1994, s. 35; Bartes, 1997, s. 74)

Firma s nižšími náklady dosahuje vyšších výnosů, než jsou průměrné výnosy v odvětví, bez ohledu na vlivné konkurenční síly. Při působení pěti konkurenčních sil tato strategie získává výhodné postavení například vůči odběratelské síle, jelikož ti mohou ceny tlačit směrem dolů jen na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta v odvětví. Stejně tak vytváří ochranu vůči vyjednávající síle dodavatelů tím, že firma má větší možnost vypořádat se s růstem jejich cen. Dalo by se říci, že strategie prvenství v celkových nákladech chrání firmu proti působení všech pěti konkurenčních sil, jelikož takto nízké náklady představují pro nově vstupující účastníky na trh výrazné překážky, staví firmu do příznivého světla,

pokud jde o substituty a snadno dokáže vyřadit ostatní konkurenční podniky ze hry. (Porter, 1994, s. 35-36)

Diferenciace

Tato konkurenční strategie umožňuje, aby firma dosáhla výhodného postavení v odvětví díky vytvořením něčeho, co bude v odvětví vynikat svojí jedinečností, kterou zákazníci dokáží ocenit.

Tento přístup může mít mnoho forem, např.:

- design nebo image značky,
- technologie, vlastnosti,
- zákaznický servis,
- prodejní síť apod.

V nejlepších případech se firma dokáže odlišit hned v několika ohledech najednou. Společnost by měla zvolit takové formy diferenciace, kterými se odliší od produktů svých největších konkurentů. Také tato forma konkurenční strategie přináší nadprůměrné výnosy v odvětví a dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami.

Strategie diferenciace bývá často kombinována se strategií prvenství v celkových nákladech, jelikož ne každé odvětví dokáže za jedinečnost produktu zaplatit vyšší cenu. Proto je nutné vysoké náklady na výzkum, design produktu apod. diverzifikovat na snížení ostatních nákladů. (Porter, 1994, s. 37; Bartes, 1997, s. 75)

Soustředění pozornosti

Podstata této strategie tkví v tom, že se soustřeďuje na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady či geografický trh a snaží se jejich potřeby uspokojovat přesně podle jejich přání, na rozdíl od výše zmíněných strategií, které se snaží vyhovět celému odvětví.

Předpokladem této strategie je, že konkurenti v odvětví mají široké pole působení. Firma, která zvolila tuto strategii je tedy schopna svým zákazníkům sloužit efektivněji a účinněji.

Podnik soustřeďující pozornost konkrétní skupině odběratelů má tendenci k dosáhnutí diferenciace, dosažení nižších nákladů nebo obou těchto obecných strategií, přičemž každá poskytuje obranu proti každé z pěti konkurenčních sil. (Porter, 1994, s. 38-40; Bartes, 1997, s. 75)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

2.1 ŠBB Elektro

Firma ŠBB Elektro sídlící v Brumově-Bylnici se zabývá maloobchodním prodejem spotřební elektroniky, jako domácích spotřebičů, mobilních telefonů a jejich příslušenství, výpočetní techniky, veškerého příslušenství k PC, audiosystémů, domácích kin, DVD a BlueRay přehrávačů, elektroinstalačního materiálu apod.

Obrázek 10 Logo ŠBB Elektro

(ŠBB Elektro, © 2014)

Mimo maloobchodní prodej domácích spotřebičů se zabývá také prodejem a montáží anténních a satelitních kompletů, revizí elektrických zařízení a hromosvodů, prodejem a montáží vestavných spotřebičů a dřezů, prodejem a montáží WIFI zařízení a videotelefonů, komplexní dodávkou elektrického zabezpečovacího zařízení, kamerových systémů a servisem veškerého poskytovaného zboží.

Firma působí na trhu již od roku 1994, přičemž v roce 1998 otevřela kamennou prodejnu v Brumově-Bylnici ve Zlínském kraji. Od roku 1999 patří mezi členy silné maloobchodní sítě Elektrocentrum Group. (ŠBB Elektro, © 2014)

2.1.1 Základní informace

Název firmy: Bohuslav Šindler - ŠBB Elektro

Sídlo: Štítná nad Vláří 433, 763 33 Štítná nad Vláří

Prodejna: Široká 176, 763 31 Brumov-Bylnice

IČO: 60346167

DIČ: CZ490826004

(ŠBB Elektro, © 2014)

Obrázek 11 Prodejna ŠBB Elektro
(ŠBB Elektro, © 2014)

2.1.2 Členství v maloobchodní síti Elektrocentrum Group

Firma ŠBB Elektro patří do sdružení EC Group, které se skládá z maloobchodních prodejců elektroniky a domácích spotřebičů v České republice.

Toto sdružení vzniklo v roce 1998 jako síť odborných a nezávislých obchodníků s elektro sortimentem. V současnosti (2014) je v této síti prodejen více než 100 prodejen a jejich počet neustále roste.

Obrázek 12 EC Group (ŠBB Elektro, © 2014)

Hlavním cílem sdružení je poskytování kvalitního a cenově dostupného zboží svým zákazníkům, od čehož se odráží také jeho motto: „Kvalita není drahá“. Zákazník je chápán jako centrum snažení všech členů sdružení a jsou mu poskytovány služby na té nejvyšší úrovni.

Mezi tři základní pilíře sdružení patří:

- široký sortiment,
- kvalitní značkové zboží,
- profesionální personál.

Zákazník může mít při návštěvě jednoho z člena sdružení EC Group tedy jistotu, že mu budou nabídnuty kvalitní produkty s nízkými cenami a to odborným personálem.

Výše zmíněné tři pilíře spolu s poskytování širokého spektra služeb patří také mezi základní charakteristiky naší analyzované firmy ŠBB Elektro. (Ecprodejny.cz, © 2014)

2.1.3 Certifikáty a ocenění firmy ŠBB Elektro

Firma disponuje několika certifikáty o odborné způsobilosti k vykonávaným činnostem jako revize elektrozařízení, montáže zabezpečovacích a vstupních systémů, montáž, instalaci a projekci optické kabeláže apod. Některé certifikáty přikládám v příloze č. 1.

ŠBB Elektro také obdrželo od společností TradeTec a Towercom ocenění za významný přínos při dosažení jednoho milionu aktivních karet Skylink. Ocenění přikládám v příloze č. 2.

2.2 Analýza činností firmy ŠBB Elektro

Firma ŠBB Elektro, jak již bylo v představení společnosti uvedeno, se zabývá prodejem a servisem spotřební domácí elektroniky. Mimo tuto činnost se ale také snaží uspokojovat nejrůznější potřeby zákazníků v podobě služeb a to od instalace a seřízení satelitních přijímačů až po dovoz zboží přímo domů. V této části práce analyzuji jednotlivé činnosti firmy a to nejdříve v rámci nejčastěji prodávaného zboží a poskytování služeb s ním spojených, poté v oblasti poskytování ostatních služeb firmy a nakonec se zaměřím také na marketingové aktivity firmy.

2.2.1 Prodej zboží a poskytování služeb s ním spojených

Prodej a montáž satelitů

Mezi hlavní činnosti firmy ŠBB Elektro patří prodej a montáž satelitů nejen ve Zlínském kraji, ale i širším okolí. Důraz je kladen především na kvalitní produkty, profesionální služby a přitom nízké ceny. Podnik disponuje několika odborníky, kteří jsou vybaveni moderní technikou pro co nejlepší uspokojení přání zákazníků. Kvalifikovaná činnost firmy spočívá například v montáži konzole, instalaci satelitu, odborného naladění zařízení a také v poskytování základních informací pro běžnou údržbu prováděnou již samotným uživatelem.

Mezi hlavní důvody, proč služby firmy ŠBB Elektro využívá stále více zákazníků, patří například:

- kvalitní a rychlá práce,

- používání profesionální měřící techniky pro nastavení satelitu,
- odborné znalosti a zkušenosti z dlouhodobé praxe,
- aktivace programů přímo na prodejně,
- vstřícnost, technická podpora.

Obrázek 13 Prodej a montáž satelitů (ŠBB Elektro, © 2014)

Firma jako jedna z mála ve Zlínském kraji úzce spolupracuje se Satelitní televizí **Skylink**, která umožňuje uživatelům přijímat stovky nekódovaných a kódovaných televizních programů.

V hlavní nabídce v kategorii satelitů je možnost zakoupení satelitního kompletu, který obsahuje soubor přijímacích zařízení, skládající se z několika samostatných přístrojů:

- satelitní set-top-box,
- SCART kabel,
- satelitní anténa.

(ŠBB Elektro, © 2014)

Vestavěné spotřebiče a dřezy

Firma dlouhodobě spolupracuje a dodává kvalitní vestavěné spotřebiče značek Brandt, AEG, BOSCH a Candy. Produkty těchto společností patří mezi špičku na trhu. Mimo vestavěných spotřebičů dále dodává kvalitní dřezy a baterie značky Franke. Zkušenosti v této oblasti se zakládají na dlouhodobé spolupráci s výrobci kuchyní.

Obrázek 14 Vnitřní prostory prodejny (ŠBB Elektro, © 2014)

Dřezy Franke – Firma Franke je největším výrobcem dřezů na světě, dále nabízí sortiment dřezů, baterií, sortérů, a také od roku 2006 kuchyňské odsavače par. Firma ŠBB Elektro zajišťuje odbornou montáž těchto produktů a spolupracuje s kameníky, kteří vyrobí kuchyňskou desku na míru.

Trouby, chladničky, mikrovlnné trouby, myčky nádobí, odsávače par, varné desky – firma dodává tyto produkty bílého zboží v různých technických parametrech a také v různých cenových relacích, tak aby si měl možnost vybrat z nabídky každý.

Se všemi výše uvedenými vestavěnými spotřebiči a dřezy firma poskytuje profesionální zapojení, seznámení s obsluhou a zabezpečí záručního i pozáručního servisu.

(ŠBB Elektro, © 2014)

Televizory a domácí kina, výpočetní technika, mobilní telefony, tablety, fotoaparáty, audio systémy a příslušenství

Firma ŠBB Elektro dlouhodobě sleduje moderní trendy v elektrotechnice a je schopna dodat nejnovější výstřely ať už v oblasti nejmodernějších televizorů, výpočetní techniky, chytrých telefonů, tabletů, kompaktních i zrcadlových fotoaparátů apod., spolu s veškerým příslušenstvím k těmto produktům.

Obrázek 15 Vnitřní prostory prodejny (ŠBB Elektro, © 2014)

Produkty v této kategorii jsou v zastoupení světových značek jako:

Samsung, Sony, LG, ECG, Olympus, Canon, Philips, Epson, Acer, HP, Asus, Lenovo, TomTom, Zircon a mnoho dalších.

(ŠBB Elektro, © 2014)

Zabezpečovací systémy EZS a elektronické vstupní systémy

Od roku 2010 se firma zabývá komplexní dodávkou elektrického zabezpečovacího systému (EZS) spolu s kamerovými systémy, které disponují možností záznamu a připojení na internetovou síť.

Obrázek 16 Zabezpečovací systémy (sbbelektro.cz)

Speciálně vyškolený technik firmy dokáže odborně poradit a navrhnout nejoptimálnější řešení zabezpečení jak bytů a domů, tak i objektů určených k podnikání. V nabídce je také připojení na pult centrální ochrany, nebo přímo na telefon majitele objektu.

Služby ŠBB Elektro v této oblasti zahrnují tyto činnosti:

- návrh nejoptimálnější podoby systému,
- dodání veškerých komponentů,
- samotná instalace systému a jeho zprovoznění,
- předání k užívání spolu se seznámením s obsluhou,
- záruční i pozáruční servis, revize.

Obrázek 17 Elektronické vstupní systémy
(ŠBB Elektro, © 2014)

Elektronické vstupní systémy spočívají v autorizaci osob pro vstup do určitého objektu a to prostřednictvím:

- audio/videotelefonů,
- přístupových čteček,
- čteček otisku prstů,

a zároveň řeší problematiku evidence docházky spolu s udělením přístupových práv. (ŠBB Elektro, © 2014)

Klimatizace

Dodání a zajištění odborné montáže klimatizačních zařízení značek LG a Samsung. Nabídka velkoobchodní spolupráce pro montážní firmy. (ŠBB Elektro, © 2014)

Elektroinstalační materiál

Kategorie elektroinstalační materiál představuje nesčetné množství různých produktů a často vyžaduje přímo zaměření tohoto směru. Firma ŠBB Elektro se snaží nabízet alespoň nejčastěji používané produkty spadající do elektroinstalačního materiálu jako kabely a vodiče, jističe, proudové chrániče, pojistky, vypínače, zásuvky apod.

Domácí elektrospotřebiče a ostatní

Firma nabízí také široký sortiment malých domácích spotřebičů, příkladem mohou být kuchyňské spotřebiče, vysavače, spotřebiče pro osobní péči, bodové osvětlení, lampy, stolních lampičky, elektrické rozdvojky, prodlužovačky, baterie různých druhů a mnoho dalších produktů a příslušenství.

2.2.2 Poskytování ostatních služeb firmy ŠBB Elektro

Revize elektrických zařízení

Elektrická zařízení se před uvedením do provozu musí vyzkoušet a prověřit, zda fungují, jak mají a zda splňují bezpečnostní podmínky. Kontroly se provádí poté pravidelně v určitých časových intervalech. Povinnost provádět revize určuje zákon č. 458/2000 Sb.

Firma ŠBB Elektro provádí revize el. zařízení jako jsou např. kancelářská a výpočetní technika, svítidla, domácí spotřebiče a jiné. Veškeré revize jsou prováděny dle platných norem ČSN 33 1610 a ČSN 33 1600.

Obrázek 18 Měřící přístroje (ŠBB Elektro, © 2014)

Firma disponuje revizními techniky s potřebným oprávněním a osvědčením. Pro měření používá profesionální přístroje. Kontrolní měření a přezkoušení celkového stavu ověřuje bezpečný a bezporuchový provoz el. zařízení doložený na vystaveném revizním protokolu. (ŠBB Elektro © 2014)

Servis elektrospotřebičů

Mezi další služby poskytované firmou ŠBB Elektro patří také servis domácích elektrospotřebičů různých značek.

Jedná se o záruční a pozáruční servis domácích spotřebičů značky Hoover, Blomberg, Brandt, Candy, televizorů značky OVP, servis a nastavování parabol profesionálním měřícím přístrojem, dále pozáruční servis malých a velkých spotřebičů značek Bosch a Siemens.

Velké zastoupení má v poslední době také servis mobilních telefonů a to v podobě výměny LCD, baterií a krytů, vnitřní čištění a také například přehrávání firmware.

(ŠBB Elektro, © 2014)

Obrázek 19 Opravy mobilních telefonů (thinkdoddle.com)

Prodej na splátky

Služby prodeje zboží na splátky je zajišťováno prostřednictvím společnosti Cetelem, která patří mezi největší a nejvýznamnější nebankovní poskytovatele úvěrových produktů a služeb v České republice.

Obrázek 20 Cetelem (ŠBB Elektro, © 2014)

Nákup na splátky lze vyřídit jednoduše přímo na prodejně ŠBB Elektra. Cetelem nabízí výhodné služby s nastavením splácené částky a doby splácení, přičemž vyřízení trvá jen pár minut. Nabídka se vztahuje na jakékoliv zboží v hodnotě 3 000 – 80 000 Kč.

2.2.3 Analýza marketingových činností firmy

Firma ŠBB Elektro působí v relativně silném konkurenčním prostředí. Snaží se proto přilákat zákazníky z řad široké veřejnosti na převážně cenové nabídky různých druhů **podpory prodeje.**

Firma užívá většinou cenové, krátkodobé podpory prodeje prostřednictvím akčních letáků:

EC Group leták – pravidelná zvýhodněná cenová nabídka členů sdružení EC Group, nabízející široký sortiment za nižší ceny než je běžné. Leták je roznášen v tištěné verzi přímo do poštovních schránek, nebo je k dostání na prodejnách patřících pod sdružení. V elektronické podobě si jej zákazníci mohou prohlédnout na webových stránkách elektra. Doba trvání akce je zpravidla několik dní (většinou 10), nebo do vyprodání zásob.

Proton leták – stejně jako leták od EC Group nabízí výběr ze sortimentu elektrospotřebičů za zvýhodněné ceny. Je také roznášen do poštovních schránek a k nahlédnutí na webových stránkách elektra. Nabídka trvá několik dní.

SWS leták – měsíční nabídka výpočetní techniky a příslušenství. Leták má v hlavičce logo ŠBB Elektra, k dispozici je pouze v elektronické podobě na webu.

Další podporou prodeje jsou termínované cenové akce přímo firmy ŠBB Elektro. Jedná se většinou o individuální nabídku určitého produktu, ke kterému je například přiložen dárek, druhý kus zdarma apod.

Reklama – firma dlouhodobě spolupracuje s regionálními informačními weby jako regionvalašsko.cz a naševalašsko.cz, na kterých má umístěny multimediální bannery. Ty se snaží průběžně aktualizovat podle nejlepších akčních nabídek. Mimo to využívá také služeb PR na těchto webech a také akční nabídky v sekci inzerce.

Sponzorství – jedná se o dlouhodobý sponzorský vztah s regionálním fotbalovým týmem. Mimo to firma sponzoruje různé další individuální sportovní události, charitativní činnosti a jiné.

Den s ŠBB Elektro – každoročně firma pořádá zábavné odpoledne nejen pro dospělé, ale také pro děti, pro které bývá připraven skákací hrad a různé soutěže. Na této akci jsou představovány nejrůznější novinky ze sortimentu elektra. Při této příležitosti probíhá také losování soutěže o hodnotné ceny, přičemž vylosovaný může být kdokoliv ze zákazníků, který nakoupil zboží nad stanovenou cenu a vyplnil registrační formulář.

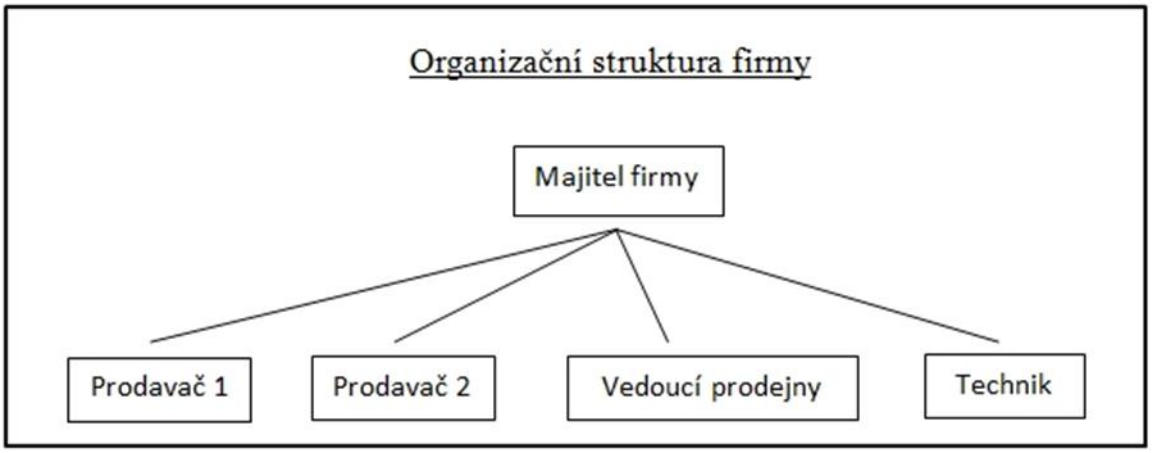
Webové stránky – firma provozuje vlastní webové stránky s mnoha informacemi o svých činnostech. Dále zde zákazníci najdou mimo jiné výše zmíněné akční letáky v PDF souborech.

Sociální sítě – mít firemní stránku na sociální síti je v dnešní době trend. Firma si nedávno založila stránku na Facebooku, kde informuje své zákazníky o slevách a jiných výhodných nabídkách.

2.3 Analýza marketingového prostředí firmy ŠBB Elektro

2.3.1 Mikroprostředí podniku

Firma



Obrázek 21 Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování)

Organizační struktura firmy se skládá z pěti jednotek, přičemž každou z nich zastupuje jeden zaměstnanec. Na pomyslném vrcholu struktury stojí majitel firmy, který mimo jiné vede účetnictví a dohlíží na správné vedení podniku.

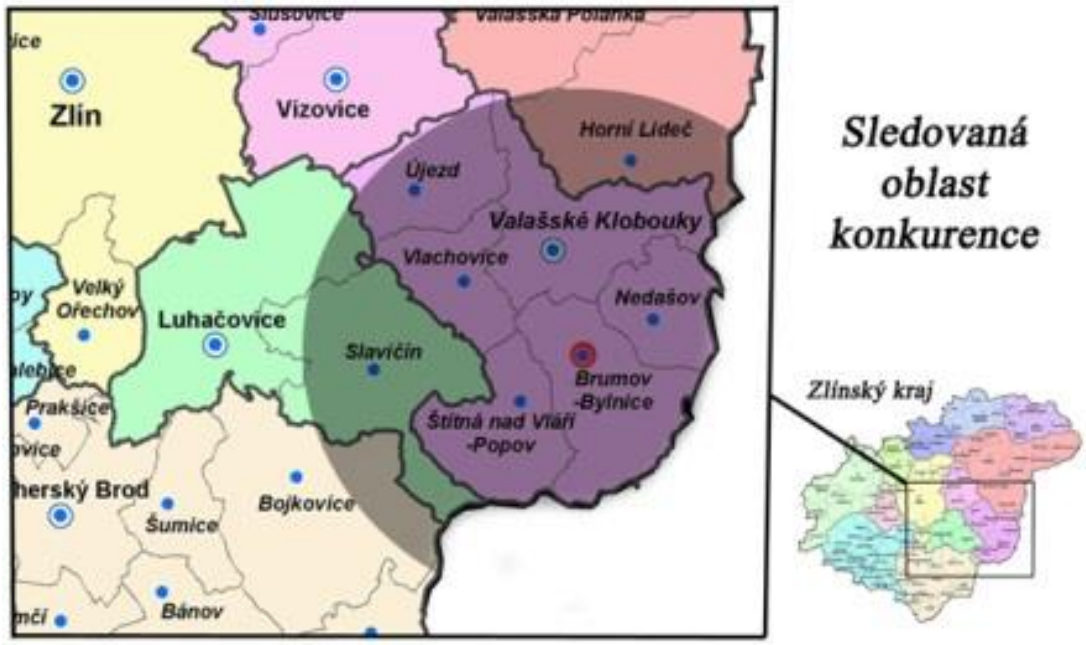
Mikroprostředí podniku tvoří samotná společnost, konkurence na trhu, dodavatelé firmy, její zákazníci a veřejnost do určité míry ovlivňující podnik.

Druhou úroveň představují dva prodavači, vedoucí prodejny a technik. Všichni tito zaměstnanci vzájemně spolupracují a starají se o správný chod prodejny a poskytování externích služeb (montáže, servis,…).

Konkurence

Firma působí v odvětví, ve kterém se nachází poměrně velké množství obchodníků, zabývajících se stejnými nebo podobnými produkty.

K analyzování konkurence jsem vybral podniky nacházející se v blízkosti zhruba 15 kilometrů od sledované firmy. Tuto vzdálenost od Brumova-Bylnice reprezentují města a obce jako Valašské Klobouky, Horní Lideč, Slavičín, Vlachovice a další.



Obrázek 22 Sledovaná oblast konkurence firmy (Vlastní zpracování)

Eurohity, s. r. o.

Společnost Eurohity patří k největším konkurentům naší sledované firmy z důvodu stejného místa působení a nabízení podobných produktů.

Obrázek 23 Logo Eurohity (Eurohity.cz, © 2014)

Co se týká elektroniky, hlavním dodavatelem této společnosti je **Planeo Elektro.**

Společnost se zabývá těmito činnostmi:

- prodej spotřební elektrotechniky - vestavěné elektrospotřebiče, televizory, mobilní telefony, tablety, spotřebiče osobní péče apod.,

- prodej kuchyňských spotřebičů,
- prodej a servis lesní techniky – motorové pily a příslušenství; zahradní techniky – sekačky, křovinořezy apod.; prodej krbů, světel a různých domácích potřeb.

Mezi další služby nabízené společností patří:

- splátkový prodej – Cetelem, Homecredit,
- záruka 5 let na všechno elektro.

Široký sortiment společnosti se řídí mottem: „Vše pod jednou střechou“.

Sídlo společnosti a jedna z prodejen se nachází ve stejné obci jako ŠBB Elektro, tedy v Brumově-Bylnici. Další, asi největší prodejna této společnosti působí v nedalekých Valašských Kloboukách a dále také ve Vizovicích a ve Veselí nad Moravou. Podle zjištěných informací se chystá otevření prodejny také ve Vsetíně.

(Eurohity.cz, © 2014)

JAL Elektro

Mezi další firmu působící ve sledované oblasti je JAL Elektro. Tento podnik se soustřeďuje na prodej domácí spotřební elektrotechniky, přičemž patří do sdružení maloobchodních prodejců elektroniky a domácích spotřebičů Elektrocentrum Group, stejně jako firma ŠBB Elektro.

Obrázek 24 Logo JAL Elektro (Jalelektro.cz, © 2011)

Nabízený sortiment firmy zahrnuje:

- kuchyňské elektrospotřebiče, výpočetní techniku, mobilní telefony a tablety, televizory, satelitní techniku a další běžné elektro produkty.

JAL Elektro nabízí také některé služby Satelitní televize Skylink.

Firma má sídlo v nedalekých Valašských Kloboukách, kde se nacházejí také její dvě prodejny. Mobilní telefony spolu s počítači a příslušenstvím jsou nabízeny v jedné prodejně, zatímco ostatní výše uvedený sortiment v prodejně druhé, vzdálené od první asi 100 metrů.

Další a zároveň poslední prodejna této firmy působí ve Slavičíně.

(Jalelektro.cz, © 2011)

Elektro Černíček, s. r. o.

Společnost Elektro Černíček se zabývá prodejem vestavěných elektrospotřebičů, ledniček, praček, vysavačů, interiérových svítidel a menšího sortimentu ostatního elektro zboží. Soustřeďuje se také na prodej elektroinstalačního materiálu.

Prodejna společnosti se nachází v Brumově-Bylnici.

Elektroplus Horní Lideč

Mezi další, ale již menší konkurenci patří také elektro prodejna v Horní Lidči. Zabývá se spíše prodejem malých domácích elektrospotřebičů a některými produkty domácích potřeb spolu s elektroinstalačním materiálem. Nabízí také elektroinstalační služby, montáže a opravy elektrických zařízení.

Ostatní konkurenti:

S.O.S. ochranná služba, s.r.o.

Tato firma konkuruje naší sledované firmě v zabezpečovacích systémech ve sledovaném regionu. Její sídlo se nachází ve Slavičíně.

Mezi její hlavní činnosti patří fyzické střežení majetku a osob, prodej, montáže a servis zabezpečovací techniky.

Obklady Dlažby Poteč

Firma nabízející široký sortiment koupelen, sprchových koutů, baterií, dřezů, obkladů, dlažeb apod. Tato firma je hlavním konkurentem sledované firmy v prodeji dřezů.

Dodavatelé

Další podstatnou součástí analýzy mikroprostředí podniku jsou dodavatelé sledované firmy. Rozhodl jsem se blíže charakterizovat jen ty největší a nejdůležitější, jelikož jich firma má značné množství.

HP TRONIC Zlín, s.r.o.

Firma HP TRONIC Zlín patří k lídrům na trhu v oblasti obchodu s elektronikou.

Mezi hlavní činnosti společnosti patří velkoobchod. Firma je distributorem více než šedesáti významných světových značek, které dodává více než 2000 odběratelům po území celé České republiky a spolupracuje také s odběrateli v zemích Evropské unie.

Obrázek 25 Logo HP Tronic (Hptronic.cz, © 2011)

Centrální sklad se nachází v Týništi nad Orlicí, další dva depo sklady jsou ve Zlíně a v Plané nad Lužnicí.

Firma ŠBB Elektro od této společnosti odebírá zboží jako domácí elektrospotřebiče, mobilní telefony, fototechniku a spotřební elektroniku. Objednávky se vyřizují prostřednictvím on-line systému na webové adrese www.hponline.cz. K veškerému sortimentu na tomto portálu jsou k dispozici kompletní informace o produktu včetně technické specifikace, fotografie, návodu a dostupnosti.

(Hptronic.cz, © 2011)

Podobné produkty jako od HP TRONIC Zlín odebírá ŠBB Elektro také od dodavatele **K+B Progress**.

SWS, a. s.

Firma SWS působí na trhu jako distributor moderních informačních technologií, přičemž si udržuje pozici jednoho z největších českých distributorů software a hardware. Společnosti nabízí široké portfolio IT produktů více než 80 světových značek.

Obrázek 26 Logo SWS (Sws.cz, © 2014)

Společnost v oblasti velkoobchodu elektroniky spolupracuje s více než 3000 obchodními partnery. Hlavní sídlo společnosti se nachází ve Slušovicích, nedaleko Zlína.

Firma ŠBB Elektro patří mezi obchodní partnery této společnosti a odebírá produkty v podobě programového vybavení, notebooků, tiskáren a fotoaparátů, záložních zdrojů apod.

(Sws.cz, © 2014)

Adart Computers

Společnost zabývající se výrobou, maloobchodním a velkoobchodním prodejem mobilních telefonů a tabletů značky **Aligator** a širokého sortimentu příslušenství, např.:

- nabíječky, sluchátka, ochranné fólie, pouzdra, držáky, datové kabely, Hands-Free, náhradní díly, baterie apod.

Obrázek 27 Logo Aligator (Adart.cz, © 2012)

Mobilní telefony Aligator jsou určené pro zákazníky vyššího věku a také děti. Jsou charakteristické jednoduchým ovládáním bez zbytečných funkcí a složitého nastavení. Tyto telefony jsou vybaveny také tlačítkem SOS, díky kterému se příbuzní prostřednictvím SMS zprávy ihned dozví o poloze telefonu.

Firma ŠBB Elektro v posledních letech registruje velký zájem právě o telefony Aligator, díky jejich jednoduchosti. Roste také zájem o ochranné folie pro mobilní telefony, tablety a fotoaparáty.

(Adart.cz, © 2012)

Skylink

Společnost zabývající se satelitními službami. Firma ŠBB Elektro je jako jedna z mála firem v regionu top partnerem této společnosti, což se promítá především v širokém portfoliu služeb nabízených přímo na prodejně.

Sonepar

Společnost zabývající se „širokosortimentním“ velkoobchodem elektroinstalačního materiálu od více než 400 tuzemských a zahraničních výrobců.

Emos

Skupina EMOS se zabývá především prodejem elektro zboží součástkového charakteru, tedy například různých druhů baterií a zboží IT.

Další dodavatelé firmy ŠBB Elektro:

STU Alarm, TSS Group, Variant, Atos Elektro, Allcom, Tipa, AQ, Solitght, Agora, Setos, Fast ČR

Zákazníci

Zákazník je ten, na něhož se podnik obrací s nabídkou svých konečných produktů a služeb. Zákazníky sledované firmy tvoří koncoví spotřebitelé, respektive spotřebitelské trhy, které

tvoří široká veřejnost. Firma ŠBB Elektro dlouhodobě získává informace o potřebách svých zákazníků a snaží se své produkty těmto požadavkům co nejvíce přizpůsobovat.

Veřejnost

Celkovou image podniku tvoří spíše jen interní veřejnost (zaměstnanci). Ti se pravidelně účastní různých školení, díky kterým získávají odborné znalosti, které se poté odrážejí v jednání se zákazníky a vytvářejí tak profesionální celkový dojem na zákazníka.

2.3.2 Makroprostředí podniku

V této části práce se zabývám některými faktory makroprostředí podniku, které mají na sledovanou firmu dopad, avšak není většinou v jejích silách tyto faktory ovlivňovat.

Demografické faktory

Firma ŠBB Elektro má svoji jedinou prodejnu ve Zlínském kraji, respektive v Brumově-Bylnici. Toto město leží v údolí říčky Brumovky v Bílých Karpatech.

Brumov-Bylnice

V posledních letech zde žije necelých 6 tisíc obyvatel. Nejbližšími sousedními obcemi jsou Valašské Klobouky, Nedašov, Nedašova Lhota, Sidonie a Štítná nad Vláří-Popov. Tyto obce představují pro firmu celkem zhruba dalších 10 000 potencionálních zákazníků.

Zlínský kraj

(údaje 1. Čtvrtletí 2014):

Počet obyvatel: 586 299

Průměrná mzda: 21 994,- (průměrná mzda v ČR za rok 2013: 25 128 Kč)

Podíl nezaměstnaných osob: 8,34% (únor 2014 v ČR 8,6%)

(Czso.cz, © 2014)

Politické a právní faktory

Úskalí politických a právních faktorů v ČR:

České legislativní prostředí se vyznačuje nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Výskyt korupčního chování v ČR posiluje také nedůvěru veřejnosti.

Pracovní trh v České republice je často kritizován kvůli vysoké míře ochrany zaměstnanců při rozvázání pracovního poměru, což představuje pro podnikatele velkou zátěž.

Daňový systém ČR i přesto že je v hlavních znacích podobný systémům vyspělých zemí, je příliš složitý, netransparentní a podléhá častým změnám. (Ipodnikatel.cz, © 2014)

2.4 SWOT Analýza firmy ŠBB Elektro

Ke zjištění co nejpřesnější charakteristiky firmy jsem požádal jednotlivé zaměstnance spolu s majitelem firmy o vypsání všech silných a slabých stránek podniku, spolu s příležitostmi a hrozbami. Výsledkem této činnosti byly krátké výčty těchto faktorů, z nichž jsem několik nepodstatných vyřadil. Výsledky jsou seřazeny dle četnosti výskytu a tím také důležitosti pro podnik.

Silné stránky

Prodej a montáž satelitů – mezi nejsilnější stránky firmy patří hlavně prodej a montáž satelitů. V těchto činnostech nemá firma v regionu silnou konkurenci. Patří mezi TOP partnery televizní televize Skylink, což jí umožňuje jako jediné v okolí poskytovat rozšířené služby v této oblasti.

Vybudovaná základna zákazníků – firma ŠBB Elektro působí na trhu již 20 let a za tu dobu si dokázala vytvořit silnou řadu odběratelů.

Kvalifikovaní pracovníci – pracovníci firmy několikrát do roka navštěvují různé veletrhy, školení, semináře apod., což zvyšuje jejich odbornost a kvalifikaci.

Široký sortiment – ačkoliv prostory prodejny nejsou nejoptimálnější - dělí se do několika místností, firma se snaží pokrýt veškerý sortiment elektro zboží a to v podrobném zaměření.

Slabé stránky

Umístění prodejny – prodejna v Brumově-Bylnici se sice nachází hned u hlavní silnice, ale schází zde například pořádné parkoviště. Zákazníci musejí parkovat naproti přes cestu, kde se nachází pár parkovacích míst, a poté přecházet poměrně frekventovanou silnici, na které není v nejbližším okolí přechod pro chodce.

Prostory prodejny – prodejna je rozložena do několika místností, což může představovat pro nového zákazníka složitou orientaci. Budova, ve které se prodejna nachází, není ve vlastnictví majitele firmy ŠBB Elektro, což představuje určité překážky pro případné úpravy vnitřního prostoru.

Příležitosti

Zabezpečovací a vstupní systémy – firma vidí velký potenciál v poskytování služeb a prodeji produktů pro zabezpečení objektů a vstupních systémů. Kriminalita v regionu, stejně jako všude jinde, stoupá. Elektronické zabezpečovací systémy by proto neměly chybět hlavně v objektech sloužících pro podnikání a často ani v rodinných domech, chatách apod.

Vzrůstající poptávka po produktech – firma podniká v odvětví, ve kterém se dá i v budoucnu předpokládat neustálý růst poptávky, jelikož domácnosti, například kuchyně mají v sobě zabudovány čím dál více elektro doplňků, osobní elektronika se stává trendem, starší lidé již začínají také používat elektroniku, čímž se neustále rozšiřuje stávající počet zákazníků apod.

Hrozby

Hrozby substitutů – jedná se především o substituty v podobě levné čínské elektroniky, ale z jiného úhlu pohledu také o elektronické obchody, které dokáží nabízet kvalitní produkty za výrazně nižší ceny.

Vstup nových konkurentů – bariéry zabraňující vstupu nových konkurentů do tohoto odvětví sice existují, ale nejsou oproti jiným např. průmyslovým odvětvím tak velké. Může se jednat tedy především o zavedení nové firmy z hlediska marketingu, finanční náklady spojené s pořízením zásob v podobě zboží apod. Hrozba, že na trh vstoupí nový a silný konkurent je tedy aktuální.

Zvýšení nájemného se změnou majitele budovy – dle získaných informací majitel budovy, ve které má firma svoji prodejnu, celou budovu prodává. Je tedy možné, že se s novým majitelem zvýší náklady na nájemné, což se záporně odrazí v ziscích firmy.

Nižší kupní síla zákazníků – firma působí v ne zrovna, co se týká ekonomiky, nejlepším prostředí. Například průměrná mzda se zde značně liší od celostátního průměru. Celkový trh se navíc ještě úplně nevzpamatoval z nedávné světové ekonomické krize.

2.5 BCG Matice produktů nabízených firmou ŠBB Elektro

Činnosti sledované firmy se dělí do několika různých kategorií. Po konzultaci se zaměstnanci firmy ŠBB Elektro je rozděluji do kvadrantů (otazníky, hvězdy, peněžní krávy, bídní psi) na základě jejich relativního tržního podílu a tempa růstu trhu.

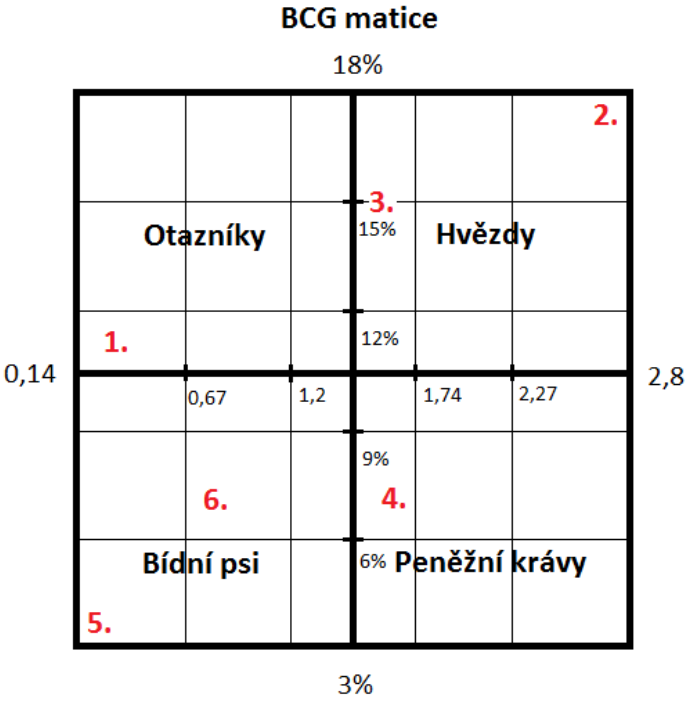
Vstupní data pro sestavení BCG matice:

Tabulka 2 Vstupní data BCG matice (Vlastní zpracování)

Produkt	Podíl na trhu		Relativní tržní podíl (osa X)*	Tempo růstu trhu (osa Y)
	Firma	Největší konkurent		
Zabezpečovací a vstupní systémy	20%	80%	0,25	11%
Prodej a montáž satelitů	70%	25%	2,80	18%
Příslušenství k TV, mobilním tel.	45%	30%	1,50	15%
Domácí elektrospotřebiče	40%	25%	1,60	7%
Dřezy	10%	70%	0,14	3%
TV, PC, mobilní telefony,…	30%	40%	0,75	7%

*Relativní tržní podíl = tržní podíl sledované firmy/tržní podíl největšího konkurenta.

Roli největšího konkurenta u dřezů představují Obklady Dlažby Poteč, u zabezpečovacích systémů S.O.S. ochranná služba a v ostatních případech JAL Elektro.



Obrázek 28 BCG matice (Vlastní zpracování)

Otazníky

1. Mezi otazníky z portfolia firmy patří zabezpečovací systémy EZS a elektronické vstupní systémy. Tyto produkty nabízí firma teprve krátkou dobu a je zatím otázkou, zda se objem prodaných produktů a služeb v této kategorii vyšplhá například

až na objem prodaných a namontovaných satelitů. K získání většího podílu na trhu bude zapotřebí tyto produkty více propagovat, průběžně sledovat nové trendy a odborně se v tomto směru vzdělávat, což může představovat vyšší finanční náklady. Záleží tedy na firmě, zda se bude v tomto odvětví angažovat a přemění tyto otazníky na hvězdy, nebo je zavrhne a stanou se z nich bídní psi.

Hvězdy

2. Na pozici hvězd se řadí prodej a montáž satelitů. Pozici získává tato kategorie díky vysokému podílu na trhu. Firma v této oblasti patří mezi špičku v regionu. Vysoké tempo růstu je v současné době sledováno díky přechodu z analogového vysílání na satelitní. Vysoké marže mají tyto produkty díky top spolupráci se společností Skylink.
3. Hvězdy zastupuje také příslušenství k televizorům, výpočetní technice a mobilním telefonům. Toto příslušenství je charakteristické pro firmu vysokou marží, při neustále se zvětšující poptávce po zboží, ke kterému je příslušenstvím. A také vysokým objemem prodeje.

Peněžní krávy

4. Mezi peněžní krávy lze zařadit nabízené produkty, které nemají větší potenciál, ale stále přináší firmě poměrně velké finanční prostředky na financování ostatních produktů. Patří sem prodej a servis domácích elektrospotřebičů, vestavěných spotřebičů, elektroinstalační materiál a revize elektrických zařízení.

Bídní psy

5. Pozici bídných psů zastávají nabízené dřezy. Objem prodeje těchto produktů je minimální a v nejbližší době se nepředpokládá velký růst. Tyto produkty slaví úspěch spíše ve specializovaných prodejnách (prodejny kuchyní, koupelen apod.).
6. Ačkoliv se to zdá být jako paradox, do bídných psů sledované firmy patří také prodej televizorů, počítačů, mobilních telefonů, fotoaparátů a klimatizace. Tyto produkty představují pro firmu minimální marže a objem prodeje není také příliš vysoký. Firma si tyto produkty přesto udržuje, vytváří totiž sortiment, který by měl být v každém elektru nabízen.

2.6 Porter analýza pěti konkurenčních sil firmy ŠBB Elektro

Tak jako na většinu firem, i na podnik ŠBB Elektro působí pět konkurenčních sil, které určují sílu konkurence.

2.6.1 Nově vstupující konkurenti

Jak uvádím v teoretické části této práce, hrozba vstupu nových konkurentů závisí na bariérách vstupu do odvětví, výstupu z odvětví a také na reakci stávajících konkurentů na nově vznikající podnik.

Překážky vstupu do odvětví, ve kterém působí sledovaná firma, mohou být různorodé.

Úspory z rozsahu – stávající konkurenti snižují ceny svých produktů na minimum. Firmy prodávající elektro sortiment, nízkých cen dosahují díky snížení svých marží. Toto jednání sice odradí vstup nových konkurentů a potěší zákazníky nízkými cenami, avšak vede k celkovému oslabení odvětví a často právě kvality nabízeného zboží a služeb.

Zavedená značka a věrnost zákazníků – firmy působící v tomto odvětví již nějakou dobu (JAL Elektro, ŠBB Elektro, Eurohity) mají u zákazníků již vybudovanou věrnost. Pro nově vstupující firmu by nějakou dobu trvalo, než by si ji zákazníci oblíbili a stálo by ji to určitě nemalé finanční náklady v podobě reklam, slev a jiných podpor prodeje.

Vysoká kapitálová náročnost – představuje například právě již zmíněné investice v podobě podpory prodeje nebo nákup zásob elektro zboží. Větší dodavatelé často vyžadují vyšší počáteční nákup po novém odběrateli. Další počáteční náklady může představovat zaopatření prodejny různým vybavením, úpravami apod.

Ostatní bariéry vstupu nových konkurentů – mezi další bariéry patří například výhodného umístění prodejen konkurentů, náklady na školení, dosáhnutí úrovně spolupráce s dodavateli jako konkurence (viz. ŠBB Elektro a Skylink) apod.

Překážky výstupu ze sledovaného odvětví nejsou příliš velké, což může do značné míry podporovat vstup nových konkurentů. Vybavení prodejny nebývá příliš finančně náročné a lze jej nabídnout k prodeji, stejně jako zbylé zásoby využitím například výprodejových slev.

2.6.2 Intenzita soupeření stávajících konkurentů v odvětví

V odvětví ve sledovaném regionu působí několik prodejen, nabízejících elektro sortiment. Jejich počet dle mého názoru je spíše větší než menší. S počtem konkurentů tedy roste i konkurenční boj o zákazníky.

Produkty nabízených firem jsou si většinou v základním sortimentu velmi podobné. Firmy se tedy pochopitelně snaží o diferenciaci své nabídky.

Společnost Eurohity například nabízí veškeré elektro produkty od společnosti Planeo Elektro se zárukou 5 let. Dále se snaží rozšířit své portfolio o nabídku produktů z jiného odvětví. Mezi další služby firmy patří například také splátkový prodej od společností Cetelem a Homecredit.

Firma JAL Elektro například rozdělila svůj sortiment do dvou prodejen. V jedné se zaměřuje pouze na prodej a servis mobilních telefonů a výpočetní techniky, ve druhé nabízí ostatní elektro sortiment. Spoléhá také na výborné umístění prodejen na náměstí Valašských Klobouk, které odjakživa slouží jako centrum obchodů v regionu. Své působení navíc rozšířilo ve Slavičíně, vzdáleném asi 14 kilometrů od Val. Klobouk.

ŠBB Elektro se snaží svou nabídku diverzifikovat v rámci poskytování odborných služeb při prodeji a montáži satelitních přijímačů, poskytování služeb v oblasti zabezpečovacího zařízení apod. Mimo to stejně jako Eurohity poskytuje prodlouženou záruku, ale jen na některé produkty.

Elektro Černíček a **Elektroplus** svou pozornost upěli na elektroinstalační materiál. Ostatní produkty jsou spíše vedlejší činností těchto dvou firem.

2.6.3 Hrozba substitutů a vyjednávající síla odběratelů

Možnost, že si zákazníci vyberou jiný produkt, s podobnými, nebo stejnými vlastnostmi bych v tomto případě spíše pojal ve smyslu výběru dodavatele produktu. Pokud má totiž zákazník v dnešní době potřebu si koupit některý z dražších elektrospotřebičů, rozhoduje se, zda zamíří do kamenné prodejny, nebo si produkt objedná jednoduše na internetu.

Kamenná prodejna může zákazníkovi nabídnout záruční a pozáruční servis, prodlouženou záruku, nebo například dovoz zboží.

Internetový obchod je charakteristický nízkými cenami díky nízkým provozním nákladům, často láká na dopravu zdarma za určitých podmínek, bonusové programy apod.

Vyjednávající síla odběratelů je tedy v tomto odvětví díky internetové, často cenově výhodné nabídce velmi silná. Strategické postavení firem v tomto směru tedy není zrovna nejlepší. Změna odběratelů, vzhledem k tomu, že se jedná o koncové spotřebitele, není v tomto případě možná.

2.6.4 Vyjednávající síla dodavatelů

Firma ŠBB Elektro dodává zboží předních dodavatelů spotřební elektroniky a jiných elektro produktů v České republice.

Dodavatelé jako HP Tronic Zlín, SWS, Adart Computers, Skylink, Sonepar a Emos, které jsem blíže charakterizoval, dodávají své produkty tisícům podobným odběratelům jako je firma ŠBB Elektro. Mají tedy již většinou nastavené dodací podmínky pro všechny tyto odběratele, které jenom málo kdy dokáže některý z větších odběratelů změnit.

Změna jednoho z hlavních dodavatelů firmy, například z HP Tronic Zlín na K+B Progres by podle zjištěných informací nemělo na konečnou cenu a kvalitu žádný vliv. Tito dodavatelé nabízejí většinou podobné ceny a kvalita produktů je také téměř stejná.

Vyjednávající síla dodavatelů firmy ŠBB Elektro je tedy stejně jako vyjednávající síla odběratelů velmi silná.

2.7 Benchmarking

Na základě analýzy sledované firmy a jejich jednotlivých konkurentů jsem sestavil tabulku, ve které se snažím nezávisle zhodnotit jak množství činností a jejich kvalitu, tak také například charakteristické znaky prodejen těchto firem, kvalifikaci zaměstnanců a také jejich cenovou hladinu.

Hodnocení je definováno pomocí bodů na stupnici od 0 až po 10, přičemž čím vyšší je počet získaných bodů, tím lepších výsledků sledovaná firma v této oblasti dosahuje.

Hodnocené kritérium	Firma				
	ŠBB Elektro	JAL Elektro	Eurohity	Elektro Černíček	Elektroplus
Sortiment zboží	7	7	9	4	5
Odborné zaměření zboží	8	8	7	9	7
Množ. poskytovaných služeb	8	6	6	6	6
Odbornost služeb	9	8	8	9	8
Marketingová činnost	8	8	7	5	2
Diferenciace produktů	8	8	7	6	5
Kvalifikace zaměstnanců	9	8	7	8	7
Prostory prodejny	7	6	10	7	7
Umístění prodejny	6	10	9	8	8
Cenová hladina (nižší = více bodů)	7	7	6	7	7
Celkové hodnocení	77	76	76	69	62

Obrázek 29 Hodnocení konkurenčních firem (Vlastní zpracování)

Z hodnocení jednotlivých firem můžeme usoudit, že ŠBB Elektro, JAL Elektro a Eurohity jsou si v celkovém součtu bodů velmi podobné, když se ale podíváme na jednotlivá kritéria, výsledky se v některých oblastech značně liší.

ŠBB Elektro – nejvíce bodů získala tato firma v oblastech, jež jsou uvedeny i ve SWOT analýze firmy jako silné stránky a naopak slabé stránky představující hlavně umístění a prostory prodejny získaly bodů nejméně. Ostatní kritéria byla zhodnocena spíše jako nadprůměrné.

JAL Elektro – tato firma získala nejvíce bodů díky svému výbornému umístění prodejen. Slabšími oblastmi jsou naopak množství poskytovaných služeb a také prostory prodejny, které jsou velmi stísněné. V ostatních oblastech si vede podobně jako firma ŠBB Elektro.

Eurohity – největší výhodou této společnosti jsou prostory její prodejny, jedná se o velmi prostornou halu, ve které nabízí široký sortiment zboží od domácích potřeb, dřevorubeckých potřeb, osvětlení, domácích spotřebičů apod. S nabídkou širokého sortimentu ovšem již klesá jejich hlubší zaměření.

Elektro Černíček – toto elektro je pravým opakem Eurohitů. Nabízí velmi specifické produkty s velmi podrobným zaměřením, spolu s kvalifikovaným personálem.

Elektroplus – velkým nedostatkem této firmy je marketingová činnost. Firma nemá vlastní webové stránky, prodejna je z venku téměř k neodlišení od ostatních budov. Toto elektro má již několikaletou tradici, tudíž majitel nejspíš spoléhá, co se týká marketingu, právě na ni. Firma jinak nabízí menší sortiment zboží, ale s větším zaměřením.

2.8 Návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy

2.8.1 Návrhy na základě SWOT analýzy

Posilovat silné stránky firmy ŠBB Elektro – mezi hlavní silné stránky podniku patří prodej a montáže satelitů, vybudovaná silná základna zákazníků, kvalifikace zaměstnanců a široký sortiment nabízeného zboží a služeb. Firma by se tedy měla soustředit právě na tyto faktory, které jí dávají určitou výhodu před konkurencí.

Konkrétně by se tedy mělo jednat o rozšiřování a zdokonalování služeb v oblasti prodeje a montáže satelitních přijímačů a příslušenství – pokud to smlouva se společností Skylink umožní, doporučil bych rozšířit toto portfolio o spolupráci se satelitní televizí UPC nebo DIGI TV, což by zaručilo větší výběr pro zákazníka.

Dalším krokem by mělo být neustálé zdokonalování kvalifikace a odbornosti svých zaměstnanců skrze školení, veletrhů a přednášek a posilovat u nich také zájem o samostudium.

V dalším případě by firma měla nabízet sortiment, který spadá podle BCG matice do hvězd a také peněžních krav, s co nejhlubším zaměřením v rámci svých možností. Více se tímto návrhem zabývám níže v návrzích na základě BCG matice.

Co nejdříve se zbavit slabých stránek – jako hlavní slabé stránky byly vyhodnoceny prostory prodejny a její současné umístění. Prostory prodejny nejsou zrovna nejvhodnější díky rozdělení elektro sortimentu do několika místností. Umístění prodejny je, jak bylo v analýze zjištěno, nevhodné kvůli parkování, chybějícímu přechodu pro chodce a prodejna také neleží v blízkosti centra obce.

Firma by tedy měla hledat nové prostory, ať už nabízené k pronájmu, nebo v podobě výstavby vlastního objektu, který bude vyhovovat jejím potřebám nejlépe. V případě že se firma rozhodne pro výstavbu vlastního objektu, doporučil bych využít služeb společnosti Koma sídlící ve Vizovicích. Tato firma nabízí výstavbu různých objektů ať už v podobě obytných modulů, modulů vhodných pro kanceláře, nebo právě větších stavebnic modulů vhodných pro podnikání. Firma je schopna splnit individuální požadavky odběratele a co je pro náš sledovaný podnik ŠBB Elektro důležité, realizace objektu je na rozdíl od výstavby běžné budovy časově nenáročná.

Jak se ukázalo z provedeného benchmarkingu, v okolí působí několik podobných firem, přičemž dvě z nich jsou na velmi podobné úrovni jako sledované ŠBB Elektro. Pokud se

tedy firmě podaří tyto slabé stránky v brzké době odstranit, může se stát nejlepším elektrem ve sledovaném regionu.

Využít příležitosti na trhu ve prospěch podniku – příležitosti se objevují firmě v podobě proniknutí na trh se zabezpečovacími systémy a také v rostoucí poptávce po elektro produktech.

Doporučuji tedy aplikovat S-O strategii, kdy firma využije svých příležitostí s podporou vlastních silných stránek. V praxi to tedy znamená v prvním případě spojení svých kvalifikací s rostoucím potenciálem v zabezpečovacích a vstupních systémech. V druhém případě by firma měla spojit svoji silnou stránku širokého sortimentu s příležitostí rostoucí poptávky po něm v podobě nabídky sortimentu různých značek a cenových relací. Firma by tedy měla navázat spolupráci s více dodavateli těchto produktů.

Připravit se na možné hrozby – jelikož hrozby představují něco, co není v silách podniku téměř vůbec ovlivňovat, měla by se na ně firma alespoň více připravit.

Jako největší hrozba kamenných prodejen působí v poslední době elektronické obchody. Dle mého názoru je otázka několika let, kdy kamenné prodejny téměř vymizí a veškeré nákupy budou prováděny v elektronické podobě z pohodlí domova.

Firma by se tedy měla začít více soustřeďovat na prodej v této podobě, začít si vytvářet jméno mezi internetovými obchody například díky kladným recenzím internetových zákazníků. Podnik už sice rozjíždí svůj internetový obchod, ale dle mého názoru jen velmi pozvolna. Měl by být určen jeden zaměstnanec, který se bude v převážném nebo celém svém pracovním čase věnovat právě internetovému obchodu, rozšiřování jeho sortimentu apod. Je dost pravděpodobné, že tato činnost bude mít ze začátku větší náklady než výnosy, s tím by měla ale firma počítat a nenechat se kvůli tomu od této činnosti odradit.

2.8.2 Návrhy na základě BCG Analýzy

Otazníky – produkty, o kterých firma zatím neví, zdali se stanou dojnými krávami, nebo bídnými psi, představují pro firmu zabezpečovací a vstupní systémy. Ačkoliv v těchto produktech vězí značný potenciál, v současné době nemají na prodejně své místo, kde by byly prezentovány.

Firma by těmto produktům tedy měla udělat prostor, v podobě několika ukázkových produktů tohoto sortimentu na prodejně v Brumově-Bylnici, spolu například s kvalifikovaným

přednesem základních informací zákazníkovi. Náklady pro tuto činnost mohou být vyšší především s ohledem na pořízení ukázkového zboží.

Dalším krokem pro prezentaci tohoto sortimentu bych zvolil v podobě informačního emailu firmám v okolí, kde bude jednoduše představen produkt a služby s ním spojené. Firmy, které stále nemají bezpečnostně zajištěný svůj majetek, by se mohly díky této nabídce rozhodnout právě pro využití služeb ŠBB Elektro. Tato akce nepředstavuje pro firmu téměř žádné finanční náklady.

Hvězdy – mezi hvězdy z produktů firmy patří prodej a montáž satelitů a prodej příslušenství. První zmíněnou hvězdou jsem se již zabýval v návrzích na základě analýzy SWOT, nyní tedy přiblížím druhou z nich, tedy prodej příslušenství k televizím, mobilním telefonům, výpočetní technice apod.

Prodej tohoto sortimentu představuje pro firmu nejvyšší marži a při tom jeho zastoupení v prostorách prodejny je velmi malé. Jako doporučení bych tedy uvedl lepší uspořádání prodejny, kdy vzniklé místo by mělo být věnováno právě širšímu a podrobnějšímu sortimentu zmiňovaného příslušenství s tímto opatřením by mely být také nahrazeny některé současné regály v místnosti, kde se nyní toto příslušenství nabízí, za nové, modernější s možností vložení cenovek. Toto opatření by si vyžádalo dle propočtů investici v podobě 9 000,-Kč (3 ks nových regálů x 3 000,-/ks).

Peněžní krávy – produkty spadající do této kategorie by si měla firma co nejdéle udržovat. Představují pro ni finanční zdroje na podporu hvězd, otazníků a často i bídných psů.

Tento sortiment produktů, stejně jako ostatních by měl být podpořen alespoň jednou za dva měsíce letáčky roznášených do schránek domů, ve specifikovaném okolí. Firma od svých dodavatelů dostává v určitých časových intervalech různé cenové zvýhodnění, což by měla firma promítnout v této podobě také jejím zákazníkům. Tato marketingová akce není příliš finančně náročná, ale stále poměrně účinná.

Bídní psi – dle zjištěných informací je objem prodaných kuchyňských dřezů za rok minimální.

Tyto produkty bych doporučoval zcela vyškrtnout z nabídky sledované firmy a získané prostory (zhruba 4 metry čtvereční) využít především pro výše zmíněné příslušenství, nebo prezentaci zabezpečovacích a vstupních systémů. Toto opatření v podobě zrušení nabídky dřezů Franko se ovšem netýká bídných psů jako televizorů, mobilních telefonů apod., jeli-

kož, jak jsem již uvedl v BCG analýze produktů, měly by patřit k běžnému elektro sortimentu alespoň v určitém množství.

2.8.3 Ostatní návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy

Vytvářet ofenzivní pojetí konkurenční strategie – ačkoliv firma čelí ne přímo výhodným konkurenčním silám především v oblasti vyjednávací síly dodavatelů a odběratelů, rozhodně má vytvořené dostatečně silné zázemí pro ofenzivní strategii vůči svým současným konkurentům. Je tedy v jejích silách udávat tempo na sledovaném trhu a převzít nad ním iniciativu.

Například se tedy může jednat o udávání cen v oblasti prodeje a montáže satelitů, ve které má firma ŠBB Elektro nejvyšší relativní podíl na sledovaném trhu.

Dalším krokem by mohlo být také pokročení v oblasti zabezpečovacích a vstupních systémů v podobě větší marketingové akce (letáky, prezentace tohoto sortimentu na prodejně, reklama na výše zmíněných informačních portálech, apod.). V tomto odvětví by díky silným marketingovým aktivitám mohla získat vyšší podíl ve sledovaném regionu, kde působí jen jedna firma tohoto zaměření (S.O.S.).

Rozšíření okruhu zákazníků na sociální síti – působení firmy na sociální síti se stává v dnešní době jednou z marketingových zbraní. Firma má v současné době na své Facebook stránce jen zhruba 50 fanoušků, což je oproti její skutečné zákaznické základně jen nepatrný podíl. Doporučuji tedy uspořádat soutěž skrze Facebook, kdy jednou z podmínek účasti v ní bývá nutnost stát se fanouškem stránky firmy. Tímto způsobem firmy běžně zvyšují svůj počet fanoušků a tato metoda opravdu funguje.

Soutěž sice představuje určité finanční náklady v podobě výher (např. hlavní výhra kompaktní fotoaparát v hodnotě 3 000,- Kč, a další ceny v hodnotě 2 000,- Kč, celkem tedy 5 000,- Kč), ale tyto finanční náklady se postupem času mohou vrátit v podobě rozšíření okruhu zákazníků, kterému budou nabízena různá akční zvýhodnění apod.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce bylo zpracování analýzy konkurenceschopnosti firmy ŠBB Elektro, která na trhu působí jako prodejce spotřební elektrotechniky a poskytování služeb v této oblasti.

Podnik na trhu působí už zhruba 20 let a za tuto dobu si dokázal vybudovat silné postavení v tomto velmi konkurenčním odvětví. Disponuje poměrně velkou prodejnou, kde nabízí veškerý sortiment elektro zboží, přičemž se zabývá také poskytováním služeb od revizí elektrozařízení až po montáže satelitních přijímačů.

Teoretická část této práce se opírá o světoznámé autory, kteří svým dlouhodobým působením dokázali sestavit nástroje pro analýzu konkurenceschopnosti firem. Právě díky těmto nástrojům, které jsou funkční i v dnešní době, dokážeme zanalyzovat, jak si daná firma na trhu stojí a jaké konkurenční prostředí ji obklopuje. Mezi tyto nástroje patří analýza SWOT, BCG matice, Porter analýza pěti konkurenčních sil, nebo také Benchmarking.

V praktické části jsem nejdříve charakterizoval firmu a její hlavní činnosti. Dále jsem již navázal na osnovu teoretické části práce, kdy jsem zkoumal marketingové prostředí firmy a to jak z hlediska vnitřního, tak také z hlediska vnějšího prostředí. Dalším krokem bylo aplikování výše zmíněných marketingových nástrojů pro stanovení konkurenceschopnosti zvoleného podniku.

Z mých zjištěných výsledků vyplývá, že firma ŠBB Elektro si na sledovaném trhu nevede vůbec špatně, má dostatek silných stránek, které může spojit s některými příležitostmi na trhu a vytvořit tak konkurenční výhodu nad ostatními firmami v okolí. Stejně jako každý podnik se však potýká i se slabými stránkami, které je třeba co nejdříve odstranit a také na ni působí určité hrozby, které bohužel nemůže téměř ovlivnit.

Stěžejním cílem mé práce však bylo navrhnout firmě opatření, díky kterým své postavení na trhu může ještě vylepšit. Tyto návrhy jsem rozdělil na základě výsledků ze SWOT analýzy, výsledků z analýzy nabízených produktů pomocí BCG matice a přidal jsem ještě ostatní možné návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti.

Věřím, že cíl mé bakalářské práce byl splněn a že se firmě bude i nadále dařit v dosahování svých cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 8085943417.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Updated and expanded ed. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.

PORTER, Michael E. On competition: 4. evropské vydání. Updated and expanded ed. Boston, MA: Harvard Business School Pub, 2008, 1041 s. ISBN 14-221-2696-X.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 8071793671.

SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2009, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Adart Computers: Aligator [online]. 2012 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://adart.cz/

Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.czso.cz/

EUROHITY s. r. o.: elektro - kuchyně - dům - les - zahrada [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: htto://www.eurohity.cz

HP Tronic Zlín [online]. 2008 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.hptronic.cz/

JAL Elektro: EC Group [online]. 2011 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.jalelektro.cz

Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? [online]. 2011 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje.html

Own Online Information Portal [online]. 2013 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.thinkdoddle.com/apple-offer-to-fix-iphone-broken-display-for-149/

RAJ, Ronak. Apple offer : To fix iPhone broken display for $149. In: *Thinkdoddle: Your*

Síť odborných prodejen EC Group elektro [online]. 2012 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.ecprodejny.cz

SWS Slušovice [online]. 2014 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://terminal.sws.cz/

ŠBB Elektro: Elektronika, satelitní technika, zabezpečovací systémy [online]. 2013 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: http://www.sbbelektro.cz/

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ŠBB Šindler Bohuslav, Bylnice

IT Informační technologie

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Konkurenceschopnost (zdravi.e15.cz) 12
Obrázek 2 Prostředí podniku (businessinfo.cz) 16
Obrázek 3 Mikroprostředí podniku (Vlastní zdroj) 17
Obrázek 4 Makroprostředí podniku (Vlastní zdroj) 19
Obrázek 5 SWOT analýza (cevelova.cz) 22
Obrázek 6 BCG matice (Tomek a Vávrová, 2009, s. 83) 25
Obrázek 7 Životní cyklus produktu (Jakubíková, 2013, s. 109) 26
Obrázek 8 Porterova teorie pěti konkurenčních sil (synext.cz) 27
Obrázek 9 Obecné konkurenční strategie (Porter, 1994, s. 39) 33
Obrázek 10 Logo ŠBB Elektro (sbbelektro.cz) 36
Obrázek 11 Prodejna ŠBB Elektro (sbbelektro.cz) 37
Obrázek 12 EC Group (sbbelektro.cz) 37
Obrázek 13 Prodej a montáž satelitů (sbbelektro.cz) 39
Obrázek 14 Vnitřní prostory prodejny (sbbelektro.cz) 39
Obrázek 15 Vnitřní prostory prodejny (sbbelektro.cz) 40
Obrázek 16 Zabezpečovací systémy (sbbelektro.cz) 41
Obrázek 17 Elektronické vstupní systémy (sbbelektro.cz) 41
Obrázek 18 Měřící přístroje (sbbelektro.cz) 42
Obrázek 19 Opravy mobilních telefonů (thinkdoddle.com) 43
Obrázek 20 Cetelem (sbbelektro.cz) 43
Obrázek 21 Organizační struktura firmy (Vlastní zpracování) 45
Obrázek 22 Sledovaná oblast konkurence firmy (Vlastní zpracování) 46
Obrázek 23 Logo Eurohity (eurohity.cz) 46
Obrázek 24 Logo JAL Elektro (jalelektro.cz) 47
Obrázek 25 Logo HP Tronic (hptronic.cz) 49
Obrázek 26 Logo SWS (sws.cz) 49
Obrázek 27 Logo Aligator (adart.cz) 50
Obrázek 28 BCG matice (Vlastní zpracování) 54
Obrázek 29 Hodnocení konkurenčních firem (Vlastní zpracování) 59

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Diagram SWOT analýzy (Vlastní zpracování)..... 23
Tabulka 2 Vstupní data BCG matice (Vlastní zpracování) 54

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1

Příloha č. 2

Příloha č. 3

PŘÍLOHA P I: CERTIFIKÁTY

OSVĚDČENÍ

Titul, jméno, příjmení: **Bronislav Šindler**

Zaměstnavatel: **ŠBB Elektro**

Toto osvědčení se vydává na základě absolvování kvalifikačního semináře vzdělávání dle norem ISO 9000 pro řízení a zabezpečení jakosti v rozsahu technických předpisů a norem pro elektrická zařízení při příležitosti

X. celostátní setkání revizních techniků el. zařízení, projektantů, pracovníků elektromontážních firem a elektroúdržby

ELTECH 2013

- Budoucnost revizí el. zařízení.
- Novela stavebního zákona a její dopad na požární bezpečnost el. zařízení.
- Nová norma zacházení s elektrickým zařízením při požáru a zátopách.
- Správné posuzování dimenzování a jištění vodičů a kabelů v elektroinstalacích, rozvaděčích, při revizích a údržbě.
- Údržba motorů a řízených pohonů v průmyslu.
- Využití termokamer Testo při údržbě fotovoltaických panelů.
- Nové trendy ve vývoji svodičů přepětí, představení nových výrobků CITEL 2013.
- Zjišťování příčiny požáru ve Zlíně. Problematika hašení solárních panelů.
- Když kamery Fluke, tak americký originál.
- Problematika provedení instalace ochrany proti přepětí v budovách a její revize.
- Primární a sekundární elektrický zkrat na měděných vodičích.
- Elektrické teplo a jeho vliv na elektroizolační a dielektrické systémy v technické praxi.
- Zvláštnosti provedení revizí v průmyslových podnicích, řád preventivní údržby, převaha strojního zařízení, spolupráce s údržbou i s vedením provozů.
- Požadavky na zkoušečky nízkého napětí dle nově platné normy ČSN EN 61243-3, ed. 2.
- Odstraňování poruch u motorů a pohonů, od základních zkoušek po pokročilou diagnostiku.
- Zajištění rizik u pracovních strojů z pohledu provozovatele, revizního technika a údržby
- Elektroinstalace v občanské a průmyslové výstavbě z hlediska požární odolnosti

Hotel Skalský Dvůr, Lísek
23. – 25. 9. 2013

Ing. Pavel Hála
organizační garant

Certifikát

2013

Jméno: Bronislav ŠINDLER

o úspěšném absolvování semináře IP ILPC - ochrana před bleskem a přepětím dle souboru norem ČSN EN 62305.

Místo: Zlín

Dne: 6.6. 2013

Platnost certifikátu 12 měsíců

Jan Hájek

Ing. Jiří Kutáč

VARIANT plus spol. s r.o. vydává

CERTIFIKÁT

ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI

pro zabezpečovací ústředny

ESPRIT SP SPECTRA MAGELLAN

Potvrzujeme, jako autorizovaný distributor výrobce PARADOX Security Systems pro ČR, že společnost:

Bohuslav Šindler - ŠBB - ELEKTRO

se zúčastnila námi pořádaného školení pro uvedené zabezpečovací systémy. Školení bylo zaměřeno na kompletní zapojení, programování a údržbu uvedených systémů. Jeho součástí bylo i připojování komunikační části ústředen k JTS, způsob připojení telefonního komunikátoru a jeho programování. Účastníci školení jsou tak plně kvalifikováni k provádění odborné montáže zabezpečovacích systémů ESPRIT, SPECTRA a MAGELLAN a jejich připojování na pult centralizované ochrany.

Školení v Třebíči, dne 09.03.2010 se účastnili:

ŠINDLER Bronislav

Vydáno v Třebíči, dne 11.03. 2010

VARIANT plus

Bc. Jiří Zahrádka

Certifikát společnosti VARIANT plus, spol. s r.o. 003535

VARIANT plus spol. s r.o. vydává

CERTIFIKÁT

ODBORNÉ ZPŮSOBILOSTI

pro vstupní systémy a systém docházky VAR-NET

VAR-TEC VAR-NET WRT ROSSLARE Sebury Genway

Potvrzujeme, jako distributor výrobků WRT, SEBURY, ROSSLARE, GENWAY VAR-TEC a systému VAR-NET, že společnost:

Bohuslav Šindler

se zúčastnila námi pořádaného školení pro přístupové autonomní systémy, vstupní audio systémy GENWAY, vstupní videosystémy WRT a docházkový systém VAR-NET. Školení bylo zaměřeno na seznámení se sortimentem a technickou instalací sortimentu přístupových, vstupních a docházkových systémů dodávaných firmou VARIANT plus spol. s r.o.

Školení v Praze dne 04. 04. 2012 se účastnili:

ŠINDLER Bronislav

Vydáno v Třebíči, dne 05.04.2012

VARIANT plus

Ing. Martin Jahoda

Certifikát společnosti VARIANT plus, spol. s r.o. 005859

PŘÍLOHA P II: OCENĚNÍ