

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

**Analýza konkurenceschopnosti a konkurenčních
výhod firmy TK PLUS s.r.o.**

2005

LUCIE NOVÁKOVÁ

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Bakalářská práce na téma Analýza konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod firmy TK PLUS s.r.o. zahrnuje čtyři hlavní části. První část obsahuje teoretické poznatky, jenž se týkají konkurenční schopnosti společností. V druhé části práce podávám základní informace o vzniku firmy, jejímu předmětu podnikání, organizační struktuře, vývoji firmy, dodavatelích, odběratelích a konkurentech. Ve třetí části se zabývám přednostmi a nedostatky společnosti, analyzuji její silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti. Poslední část mé práce obsahuje doporučení společnosti, která by ji podle mého názoru pomohla být konkurenceschopnější.

Abstrakt ve světovém jazyce

The title of my bachelor's work is Ability to compete and competitive advantages analysis of the company TK PLUS Ltd. It includes four main parts. The first part contains the theoretical knowledge, that are connected with the ability to compete of the company. In the second part I inform you about the foundation, activities, structure, development, suppliers, customers and competitors of this firm. In the third part I deal with the company's advantages and disadvantages and then I analyse its strengths, weaknesses, threats and opportunities. The last part of my work includes recommendations that in my opinion could help this company to be more able to compete.

Děkuji PhDr. Michalu Ptáčkovi, konzultantu mé bakalářské práce, a Ing. Jaroslavu Volochovi, vedoucímu bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování této práce.

Rovněž děkuji majitelům firmy a především Mgr. Petrovi Chytilovi, generálnímu řediteli TK PLUS s.r.o., bez kterého by předložená práce nemohla být uskutečněna.

Souhlasím, že s výsledky mé práce může být naloženo podle uvážení vedoucího bakalářské práce a vedoucího katedry.

Prohlašuji, že na celé bakalářské práci jsem pracovala samostatně a použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu.

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	7
1 TEORETICKÉ POZNATKY O KONKURENCESCHOPNOSTI A KONKURENČNÍCH VÝHODÁCH	8
1.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	8
1.2 KONKURENCE A KONKURENT	9
1.2.1 Strategické výhody existence konkurentů.....	9
1.2.2 Charakteristika dobrého konkurenta	11
1.2.3 Typologie konkurence.....	12
1.3 KONKURENCESCHOPNOST	16
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	17
1.4.1 Hodnotový řetězec	18
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE MICHAELA PORTERA	21
1.5.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	22
1.5.2 Diferenciace	24
1.5.3 Fokus	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
2 ANALÝZA VÝVOJE FIRMY VE VZTAHU K JEJÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....	29
2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TK PLUS S.R.O.....	29
2.1.1 Vznik společnosti	29
2.1.2 Sportovní a kulturní akce TK PLUS s.r.o.	30
2.2 VÝVOJ SPOLEČNOSTI A JEJÍ KONKURENCESCHOPNOST.....	35
2.2.1 Vývoj firmy TK PLUS a prostějovského tenisu	36
2.2.2 Dodavatelé.....	37
2.2.3 Odběratelé	38
2.2.4 Konkurenti.....	39
2.2.5 Konkurenční výhody firmy	43
3 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SPOLEČNOSTI.....	46
3.1 PŘEDNOSTI FIRMY	46
3.1.1 Dobrý management společnosti	47
3.1.2 Firemní filozofie.....	47
3.1.3 Podpora krajů a měst.....	47
3.2 NEDOSTATKY FIRMY	48
3.2.1 Nedostatečná informovanost veřejnosti o existenci firmy	48
3.2.2 Malý počet zaměstnanců na ekonomickém úseku	48
3.2.3 Zastaralé či chybějící technické vybavení	48
3.2.4 Nedostatek pracovní plochy a prostoru v kancelářích	49
3.3 SWOT ANALÝZA	49

3.3.1	SWOT analýza společnosti TK PLUS s.r.o.	50
4	ZPŮSOB ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY.....	52
4.1	DOPORUČENÍ PRO FIRMU TK PLUS	52
	ZÁVĚR.....	54
	SUMMARY	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Současné období, jenž je nazýváno érou globalizace podnikání, je charakteristické mnoha rysy. K těm nejdůležitějším patří neustálé zkracování životního cyklu produktu, přísná kritéria na udržení a ochranu životního prostředí, stále se zvyšující nároky zákazníků a rostoucí konkurence ve všech tržních segmentech. V dnešním turbulentním prostředí, kde není nic jednoznačné, definitivně stanoveno, může uspět jen takový podnik, který permanentě sleduje změny na trhu, zjišťuje požadavky svých zákazníků, dokáže na ně rychle a pružně reagovat a rovněž sleduje podnikatelské aktivity svých konkurentů. Zmíněné chování může podniku pomoci zlepšit svou konkurenční schopnost a postavení na trhu.

Toto téma je dle mého názoru pro společnost velmi užitečné, protože ji může pomoci lépe pochopit danou problematiku, uvědomit si jaké chování, aktivity jsou pro firmu přínosem nebo co by ji mohlo naopak uškodit.

V teoretické části mé práce se zaměřuji na teoretické poznatky související s konkurenční schopností podniku, které jsem získala z odborné literatury. V praktické části se zabývám kromě základních údajů o společnosti, vývoji a jejího předmětu podnikání, současným stavem na trhu sportovního marketingu, tedy jejími konkurenty, také dodavateli a odběrateli. Dále zde analyzuji její konkurenční výhody, přednosti a nedostatky, ze kterých vycházím při formulaci doporučení pro společnost..

Cílem této bakalářské práce není pouhé splnění dané povinnosti pro ukončení bakalářského studia na univerzitě, ale poskytnout firmě objektivní pohled na její situaci, co se týče její konkurenceschopnosti. Domnívám se, že mé teoretické znalosti získané na univerzitě může společnost porovnat a spojit s jejími praktickými zkušenostmi. Je možné, že najdu nějakou skutečnost, kterou firma nepovažovala za důležitou a mohla by přispět ke zlepšení její situace na trhu.

Doufám, že má bakalářská práce bude pro společnost TK PLUS přínosem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ POZNATKY O KONKURENCESCHOPNOSTI A KONKURENČNÍCH VÝHODÁCH

V teoretické části bakalářské práce se budu zabývat nejdůležitějšími teoretickými poznatky a pojmy, které souvisí s konkurenční schopností podniku. Cílem je lépe pochopit problematiku konkurenceschopnosti, vědět, kdo je to konkurent, jakými vlastnostmi se vyznačuje dobrý konkurent, jakým způsobem lze dosáhnout konkurenčních výhod a jakou strategii může firma zaujmout při jejich získávání.

1.1 Konkurenční prostředí

Pojem konkurenční prostředí lze chápat v každém vědním oboru trochu jinak. Definice tohoto pojmu je vykládána jinak ve filozofii, ekologii, biologii, ekonomice.

RNDr. Ludvík Čichovský, CSc., MBA obecně definuje konkurenční prostředí jako „časový řez naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.“ [2]

V marketingovém pojetí se konkurenčním prostředím rozumí místo, kde se střetává potřeba prostředí související s pocitem nedostatku a touhou tento nedostatek uspokojit. Tato potřeba je dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěch a efektivita uspokojení poptávky závisí u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách produktů či služeb, které jsou nabízeny.

1.2 Konkurence a konkurent

Konkurenta můžeme definovat jako prvek množiny konkurence, který působí na konkurenci takovým způsobem, aby rychle, rozhodně, úspěšně a efektivně získal oproti všem ostatním členům konkurence vliv nebo roli v konkurenčním prostředí.

Většina podniků považují své konkurenty za ohrožení, za nepřátele, kteří musí být odstraněni. Pozornost těchto firem se soustřeďuje zejména na to, jak jiným firmám zabránit ve vstupu do odvětví nebo jak mohou proti nim získat podíl na trhu. Konkurenti mohou být nepochybně hrozbou, avšak je důležité také rozlišovat mezi „dobrymi“ a „špatnými“ konkurenty. Dobří konkurenti totiž mohou konkurenční postavení firmy v mnoha odvětvích posílit než oslabit. Proto je třeba, aby podnik měl jednoho či dva dobré konkurenty a raději se vzdal určitého podílu na trhu. Svou pozornost by firma měla soustředit na ty špatné konkurenty a udržet si relevantní postavení vůči konkurentům dobrým.

K této problematice se Philip Kotler [8] vyjadřuje takto: „Doufejte, že váš podnik bude přitahovat pouze dobré konkurenty. Dobří konkurenti jsou požehnáním. Jsou jako dobří učitelé, kteří rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. Průměrní konkurenti jsou jako obtížný hmyz. Špatní konkurenti představují pro každého slušného konkurenta trest.“

1.2.1 Strategické výhody existence konkurentů

Existence správných konkurentů vede ke čtyřem strategickým výhodám:

- zvýšení konkurenční výhody,
- zlepšení současné struktury odvětví,
- pomoc rozvoji trhu,
- zamezení vstupu do odvětví.

Zvýšení konkurenční výhody

Vlastní konkurenční výhodu umožňuje zvýšit samotná existence konkurentů. K tomu slouží následující nástroje:

- absorpce výkyvů v poptávce,
- zvyšování možnosti diferenciaci,
- konkurenti slouží nepřitažlivým segmentům,
- poskytování záštity svými náklady,
- zlepšování dohodovacího postavení při jednání se zaměstnanci nebo s orgány vydávajícími předpisy a nařízení.

Zlepšení současné struktury odvětví

Existence konkurentů může rovněž zlepšit strukturu odvětví. Celkové strukturu odvětví lze přispět různými způsoby:

- zvyšováním poptávky v odvětví,
- představením druhého nebo třetího zdroje,
- posilováním žádoucích složek struktury odvětví.

Pomoc rozvoji trhu

V právě vznikajícím odvětví či v takovém odvětví, kde se technologie nebo výrobní postupy zrovna vyvíjejí, mohou konkurenti pomoci rozvinout trh, a to těmito způsoby:

- podílením se na nákladech rozvoje trhu,
- snížením rizika kupujících,
- standardizováním určité technologie,
- podporou dobrého obrazu určitého odvětví.

Zamezení vstupu do odvětví

Rozhodující roli hrají konkurenti v tom, že odrazují nové konkurenty od vstupu do odvětví, a tím si udržují konkurenční výhody. Dobří konkurenti přistupují k těmto situacím několika způsoby, například:

- zvyšováním pravděpodobnosti a intenzity odvetných opatření,
- symbolizováním obtížnosti úspěšného vstupu do odvětví,
- blokováním logických cest vstupu do odvětví,
- přeplňováním distribučních cest.

1.2.2 Charakteristika dobrého konkurenta

Každý dobrý konkurent má mnoho charakteristických vlastností, ale jelikož jeho schopnosti, cíle a strategie se neustále mění, lze měnit i hodnocení, zda daný konkurent je dobrý či špatný. Žádný konkurent nemá všechny vlastnosti špatného či dobrého konkurenta. Každý konkurent mívá některé vlastnosti dobrého konkurenta a některé špatného konkurenta.

Dobrý konkurent je charakteristický těmito vlastnostmi:

- Je životaschopný a důvěryhodný. Je třeba, aby konkurent měl dostatečné finanční zdroje a schopnosti, aby vedl podnik ke snižování nákladů a zlepšování diferenciací. Životaschopnost a důvěryhodnost jsou dvě velmi důležité vlastnosti dobrého konkurenta pro to, aby odradil nové příchozí konkurenty.
- Uvědomuje si, že má v porovnání s jinou firmou určité slabiny, jež jsou rozpoznatelné, a je si vědom, že bude velmi těžké tyto slabiny změnit a je tedy marné se pokoušet o získání relativního postavení vůči podniku v těch oblastech, o které se daný podnik zajímá.
- Má realistické představy o svém postavení. Nepřeceňuje svůj růstový potenciál odvětví, a proto se nestane nadbytečnou kapacitou, a rovněž ho ani nepodceňuje a tím neotvírá cestu do odvětví novým podnikům. Nepřeceňuje své schopnosti natolik, že by se snažil získat větší podíl na trhu a rozpoutal tím válku. Naopak je ani nepodceňuje tím, že by se bál zabránit vstupu novým příchozím.

- Zná výši svých nákladů a podle toho stanovuje ceny.
- Má svou strategii, kterou zlepšuje strukturu odvětví. Tato strategie uchovává nebo posiluje strukturu odvětví podniku. Může například zdůrazňovat kvalitu výrobků a služeb, zdůrazňovat diferenciaci nebo zvyšovat překážky pro vstup nových konkurentů.
- Má strategický cíl, který ho omezuje na určitou oblast daného odvětví, o kterou firma nemá zájem. Tato oblast má však strategický smysl pro konkurenta.
- Je spokojen se svým postavením na trhu. Jeho cíle jsou v souladu s cíli daného podniku.
- Existence překážek odchodu z odvětví je další vlastností dobrého konkurenta. Tyto překážky jsou natolik významné, že se podnik stane odstrašujícím případem pro nově vstupující firmy, ale nejsou zase tak velké, aby daný podnik z odvětví nemohl odejít, poněvadž při příliš vysokých překážkách vzniká nebezpečí, že konkurent odvětví rozvrátí.

1.2.3 Typologie konkurence

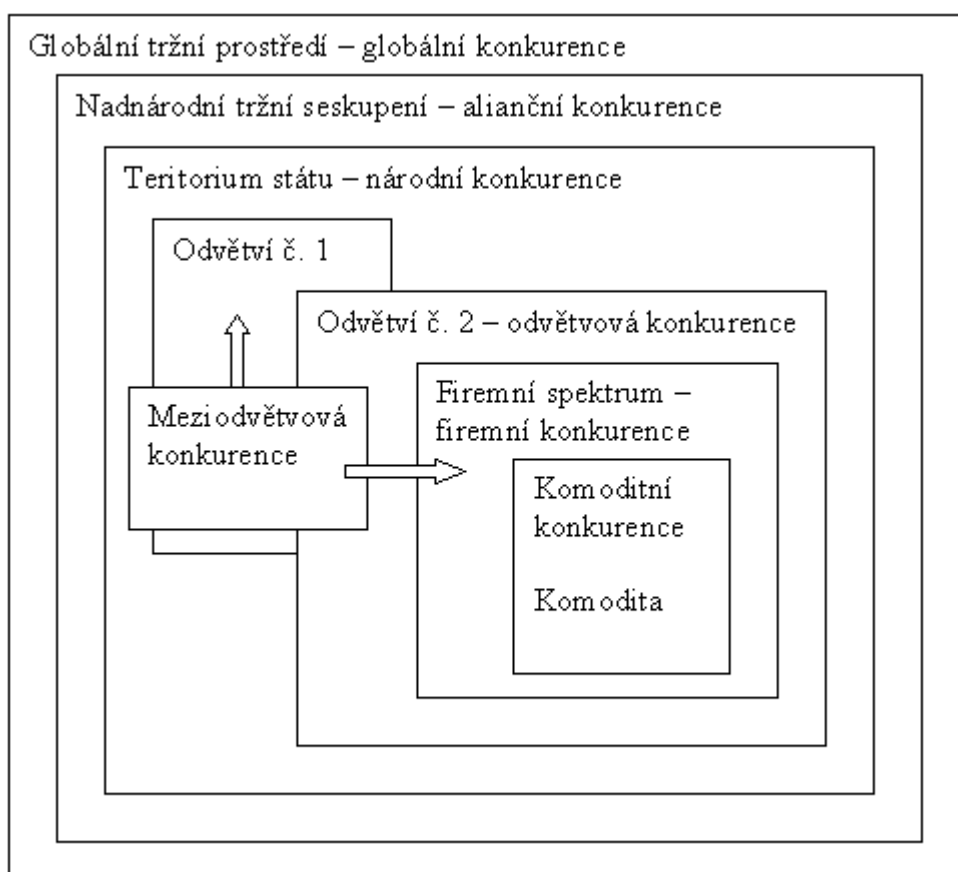
- konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení producentů
- konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí
- konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciaci produktů
- konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

Konkurenční typologie podle rozsahu konkurenčního působení producentů

Podle této typologie lze rozlišit konkurenci:

- globální – svým rozsahem působí po celém světě,
- alianční – svým rozsahem zasahuje nadnárodní tržní prostory a seskupení, která se vytvářejí jako ekonomická sdružení jednotlivých států,

- národní – působí teritoriálně na území jednoho státu,
- meziodvětvovou – představuje součet konkurentů, kteří působí ve více než jednom ekonomickém odvětví, a také konkurenty, kteří se snaží přecházet z jednoho odvětví do druhého,
- odvětvová – jsou zde seskupeny všichni konkurenti v rámci ekonomického odvětví a v nich se nacházejících trhů,
- komoditní – zahrnuje všechny konkurenty, kteří vyrábějí nebo distribuují stejné či podobné produkty zahrnuté v komoditní klasifikaci EU.



Obr. 1. Konkurenční typologie dle rozsahu působení konkurentů

Pramen: ČICHOVSKÝ L., Marketing konkurenceschopnosti (I)

Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Rozlišujeme konkurenci:

- značek – vzniká, když producent považuje za svého konkurenta subjekty, kteří nabízejí podobné výrobky nebo služby stejnému okruhu odběratelů za podobné ceny,
- odvětvovou – je charakteristická tím, že producent považuje za svého konkurenta výrobce stejné třídy výrobků, který uspokojuje stejnou či podobnou potřebu v určitém segmentu odběratelského trhu,
- formy – vzniká, když producent za své konkurenty považuje ty, kteří dokážou uspokojit potřebu trhu různými způsoby,
- rodu – vyznačuje se tím, že producent považuje za své konkurenty všechny subjekty, které soutěží o toky hodnot dané oblasti trhu.

Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů

Podle této typologie se vyčleňují tyto konkurence:

- čistý monopol – konkurence, kdy jen jeden subjekt ovládá v daném čase, v jedné odběratelské tržní oblasti, jediným produktem, uspokojení generované poptávky,
- soukromý – je v případě, když trh i přes snahu antimonopolních úřadů a institucí zřizovaných státem pro rozbití monopolních postavení ovládá soukromý subjekt,
- oligomonopolie – konkurence, kdy jeden subjekt ovládá v daném čase a prostoru, na jednom odběratelském segmentu, velkým množstvím diferencovaných produktů uspokojení generované poptávky,
- monopolistická konkurence – konkurence, kdy mnoho subjektů uspokojuje v určitém čase a prostoru tržní poptávku různými produkty,
- dokonalá konkurence – konkurence, kdy více subjektů v daném čase a prostoru uspokojuje stejným či podobným produktem tržní poptávku.

	Mnoho producentů	Jeden producent
Ne diferencovaný produkt	DOKONALÁ KONKURENCE	ČISTÝ MONOPOL
Diferencovaný produkt	MONOPOLISTICKÁ KONKURENCE	OLIGOMONOPOLIE

Obr. 2. Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí

Pramen: ČICHOVSKÝ L., Marketing konkurenceschopnosti (I)

Konkurenční typologie podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

Lze rozlišit tyto konkurenční typologie:

- monopol – konkurence, která vykazuje nejvyšší stupeň,
- kartel – konkurence, která si vzájemnými dohodami, tzv. kartelovými dohodami, rozdělila trh na segmenty, kde si konkurenti nekonkurují ani cenou, ani značkou,
- syndikát – konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila tržní prostor sjednotila ceny a rovněž se dohodla na společné strategii a taktice proti ostatní konkurenci,
- trust – konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh, sjednotila ceny, určila strategii proti ostatní konkurenci a také se provázala vzájemnou investiční politikou kapitálu.

1.3 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a výsledkem působení jeho konkurenční síly v konkurenčním prostředí. Čím je konkurenceschopnost vyšší, tím je vyšší efektivnost a úspěšnost pozice konkurenta v rámci konkurence v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu či neúspěchu každého podniku.

Podstata pojmu konkurenční schopnost podniku se zužuje na schopnost firem poskytovat výrobky a služby při dané tržní ceně. V praxi se však málokdy vyskytují trhy, kde lze konkurenceschopnost diagnostikovat pouze na úrovni cen a nákladů. Na většině trzích konkurenceschopnost nabývá právě formy necenové, kdy jsou zákazníci ochotni zaplatit za daný produkt více, i navzdory skutečnosti, že méně nákladná alternativa by jejich potřeby uspokojila stejně.

V procesu globalizace se vytváří nové konkurenční prostředí, tzv. superkonkurence, a tím se zvyšuje míra rizika podnikatelských aktivit. Konkurence vytvořená světovým trhem nutí domácí podniky ke :

- specializaci,
- zvyšování kvality,
- zvyšování technické úrovně nadnárodní produktivity.

Doc. Ing. Mgr. Renáta Vokorokosová považuje problematiku konkurenční schopnosti za multidimenzionální fenomén, jenž obsahuje mechanismus uplatnění produktu na světovém trhu, ale také problém zdokonalení nabídkové stránky ekonomiky. V souvislosti s mezinárodním obchodem spatřuje výhody podniku, jenž jsou spojené s náklady na výrobu komodit, identifikací obchodních podmínek podle rozdílného vybavení zemí, např. výrobními faktory, investicemi, technologií, manažerskými zkušenostmi a vládní politikou. [11]

Se vstupem České republiky do Evropské unie se otevřely dveře mnoha společnostem, které mohou ohrozit české podniky, proto by podniky neměly otálet a zaměřit se především na využití nových moderních technologií, využívat poznatky o kvalitě práce, řízení systému kvality produkce a využívat vědeckovýzkumné poznatky.

Hlavní důvod, proč české firmy nejsou konkurenceschopné nebo jen velmi málo, spatřuji zejména v zastaralém myšlení a znalostech manažerů, kteří nemají dostatek vědomostí z oblasti managementu, moderního řízení, a nejsou ochotni učit se novým věcem, přijímat nové pokrokové přístupy.

1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Podle Michaela Portera je hodnota to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu. [10]

„Konkurenční výhoda firmy se spojuje se schopností firmy produkovat výrobky nebo služby, které jsou pro zákazníka hodnotnější než produkty jiné firmy. Konkurenční výhoda pak pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro zákazníky.“ [11]

Pro pochopení konkurenční výhody je nutné dívat se na podnik jako na soubor různých činností, které provádí a ne jako na celek. Podle Michaela Portera je důležité analyzovat zdroje konkurenčních výhod a toho lze dosáhnout, pokud se nejprve systematicky prozkoumají všechny činnosti, které podnik vykonává, a prověří se, jakým způsobem na sebe působí a ovlivňují se. Pro toto zkoumání zavedl Porter hodnotový řetězec, který rozděluje podnik do jeho strategicky důležitých činností. „Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.“ [10]

Při sledování konkurentů však podnik nesmí zapomínat na své zákazníky. „Sledovat konkurenci je důležité, sledovat své zákazníky je ještě důležitější. O výsledku války rozhodnou zákazníci, ne konkurenti. Většina trhů je zamořena přílišným množstvím rybářů, ale ryb je poskrovnu. Ti nejlepší rybáři rybám rozumějí lépe než jejich konkurenti.“ [8]

Firmy si mohou vybudovat konkurenční výhodu v různých oblastech, ať již jde o kvalitu výrobků a služeb, rychlost jejich poskytování či nízké náklady potřebné na výrobu produktů nebo poskytování služeb. Ovšem v současném dravém konkurenčním prostředí je třeba dosáhnout konkurenční výhody ve více oblastech a to kombinací jednotlivých výše uvedených faktorů.

1.4.1 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je obsažen v hodnotovém systému, který představuje rozsáhlou oblast činností. Všechny tyto činnosti lze znázornit právě hodnotovým řetězcem, jenž znázorňuje obrázek č.1.

Hodnotový řetězec sestaven v rámci jednoho celého odvětví nemusí být pro každý podnik stejný. Jednotlivé firmy v určitém sektoru mohou mít řetězce podobné, ale rovněž velmi odlišné. Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou právě významným zdrojem konkurenční výhody.



Obr. 3. Generický hodnototvorný řetězec

Pramen: PORTER M. E., Konkurenční výhoda

Hodnotový řetězec se skládá z hodnototvorných činností a marže. Tyto hodnototvorné činnosti, které podnik koná, jsou činnosti rozdílné po fyzické i technologické stránce a lze je rozdělit na dva druhy:

- primární (základní) činnosti,
- podpůrné činnosti.

Primární činnosti představují fyzickou tvorbu výrobku, jeho prodej, dodání kupujícímu a servis. Základní aktivity lze ještě rozdělit do pěti kategorií:

- řízení vstupních operací (aktivity spojené s přijímáním, skladováním a rozdělováním jednotlivých vstupů - např. manipulace s materiálem, uložení ve skladu),
- řízení výstupních operací (činnosti spojené s odvozem, skladováním a odvozem výrobků kupujícímu - např. uskladnění hotových výrobků, doprava, zpracování objednávek),

- marketing a odbyt (aktivity, které lákají kupující ke koupi výrobku - např. reklama, propagační akce, činnost prodávачů, stanovení cen),
- servisní služby (poskytování služeb za účelem zvýšení či udržení hodnoty výrobku - např. instalace výrobku, oprava, seřízení, zaškolení obsluhy).

Každá z výše uvedených kategorií může být pro konkurenční výhodu rozhodující. Záleží ovšem na odvětví, ve kterém firma působí a čím se zabývá. Pro podnik poskytující služby jako je například restaurace, zajisté řízení výstupních operací nebude hrát žádnou roli. Naopak pro distributora bude toto řízení velice důležité. Pro banku bude zase důležitý marketing a prodej. V každém podniku jsou dané kategorie primárních činností zastoupeny v různé míře.

Stejně jako primární tak i podpůrné činnosti lze rozdělit do několika generických kategorií a to do těchto čtyř:

- obstaravatelská činnost (nakupování vstupů užívaných v hodnotovém řetězci firmy),
- technologický rozvoj (činnosti, které usilují o zkvalitnění nejen samotných výrobků, ale také výrobních postupů a procedur),
- řízení pracovních sil (aktivity, které se týkají přijímání, výcviku, školení či jiného rozvoje zaměstnanců),
- infrastruktura podniku (činnosti, kam lze zařadit plánování, účetnictví, finance, řízení jakosti, právní oddělení a generální ředitelství).

Každá kategorie primárních a podpůrných činností obsahuje aktivity, které mají u konkurenční výhody jinou úlohu. Pro konkurenční výhodu je velmi důležité níže uvedené aktivity správně rozlišit. Existují tři typy aktivit:

- přímé činnosti, které se přímo účastní tvorby hodnoty pro kupujícího (např. návrh designu výrobku, propagace, montáž),

- nepřímé činnosti, jenž umožňují plynulý chod přímých aktivit (např. administrativní řízení personálu odbytu, výzkumu, údržba, časové plánování),
- zabezpečování kvality představující takové činnosti, které zajišťují kvalitu jiných činností (např. kontrola, seřizování, testování, monitorování).

1.5 Konkurenční strategie podle Michaela Portera

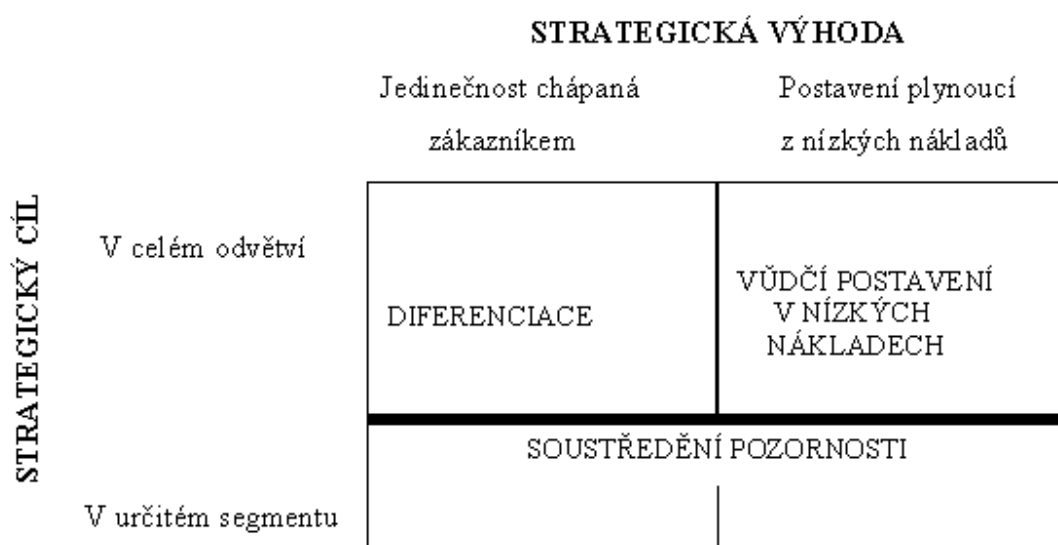
Konkurenční strategie zkoumá různé možnosti, které pomohou podniku úspěšněji a efektivněji konkurovat, a tím si udržet a upevnit své postavení na trhu. Každý podnik, který vstupuje do soutěže v určitém odvětví, má svou konkurenční strategii. Tato strategie může být jasně formulovaná nebo skrytá a může se rozvíjet implicitně, prostřednictvím činností jednotlivých funkčních oddělení společnosti či explicitně, plánovitým procesem.

Michael Porter uvádí dva základní typy konkurenční výhody, které může podnik mít. Jsou to nízké náklady a diferenciaci.

Výhoda nízkých nákladů a diferenciaci pramení ze struktury odvětví. Tyto dva základní typy konkurenční výhody vedou spolu s rozsahem činností, pro které je podnik usiluje získat, ke třem generickým strategiím:

- vůdčí postavení v nízkých nákladech,
- diferenciaci,
- fokus.

Každá z uvedených konkurenčních strategií směřuje ke konkurenční výhodě odlišnou cestou.



Obr. 4. Tři obecné strategie

Pramen: PORTER M. E., Konkurenční výhoda

1.5.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Při strategii vůdčího postavení v nízkých nákladech podnik usiluje o to, že se stane ve svém odvětví všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Jeho úkolem je najít a využít všechny možné zdroje výhod nízkých nákladů.

„Prvenství v nákladech vyžaduje energicky zavést výkonné výrobní zařízení, důsledně sledovat možnosti ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísně kontrolovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady v takových oblastech, jako jsou výzkum a vývoj, služby, prodej, reklama atd.“ [9]

Pokud si firma dokáže získat a udržet toto vůdčí postavení v nízkých nákladech, potom za předpokladu, že dosáhne cen, které jsou v daném odvětví průměrné nebo jsou průměru blízko, se tato společnost stane ve svém odvětví společností s nadprůměrným výkonem.

K dosažení pozice nízkých nákladů je často zapotřebí, aby firma získala vysoký relativní podíl na trhu nebo výhodný přístup k materiálu a surovinám. K tomuto cíli ji může pomoci usnadnění výroby zjednodušením konstrukce či výroba širokého sortimentu podobných produktů k rozložení nákladů.

Strategie nízkých nákladů si může na počátku vyžádat potřebu velkých kapitálových investic, například do technologického zařízení. Získání velkého podílu na trhu, které vede k úsporám a následnému snížení nákladů, však přinese takové ziskové rozpětí, že může získané prostředky znovu reinvestovat do nového modernějšího zařízení, což jí pomůže udržet si svou vedoucí pozici nízkých nákladů

U strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech je velice důležité, aby daný podnik byl skutečně podnikem s nejnižšími náklady, ne jen jednou z několika firem, které o toto postavení usilují.

Postupné kroky při strategickém rozboru nákladů:

1. Určit správně patřičný hodnotový řetězec a rozvrhnout do něho náklady a aktiva.
2. Správné stanovení hnací síly nákladů každé hodnototvorné činnosti a také, jak na sebe vzájemně působí.
3. Určení hodnotového řetězce konkurentů a stanovení relativních nákladů konkurentů a zdrojů rozdílů v nákladech.
4. Rozvinutí takové strategie, která by zlepšila vaše postavení v nákladech tím, že budete ovládat hnací síly nákladů nebo změníte složky i podobu hodnototvorného řetězce nebo hodnotu vytvářenou pro zákazníka.
5. Zajistěte, aby snaha o snížení nákladů nesnížila diferenciaci, a je-li to nutné, aby to bylo výsledkem cílevědomé volby.
6. Ověření dlouhodobé udržitelnosti své strategie snižování nákladů.

Rizika vůdčího postavení v nízkých nákladech

Má-li si podnik udržet postavení nízkých nákladů, musí neustále investovat své peněžní prostředky do novějších, modernějších strojů a zařízení, sledovat technická zlepšení a vyhýbat se rychlému rozvoji výrobního sortimentu. Vůdčí postavení v nákladech je spojeno s různými riziky jako například:

- firma není schopna postihnout žádoucí změny výrobku nebo marketingu, protože až příliš věnuje pozornost nákladům,

- noví účastníci či stávající konkurenti dosahují nízkých nákladů, protože investují do nejmodernějších zařízení nebo dokáží imitovat,
- investice do technologie znehodnocují minulé investice či znalosti,
- nákladová inflace zužující schopnost podniku udržet dostatečnou cenovou rozdílnost, aby kompenzovala pověst značky konkurence.

1.5.2 Diferenciace

Při strategii diferenciace firma usiluje o to, aby byla v určitých oblastech jedinečná. Přístupy k diferenciaci mají několik forem:

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

Firma si obvykle vybere jednu nebo několik vlastností, které považují kupující v daném odvětví za velmi důležité, a vybuduje si jedinečné postavení s cílem uspokojovat potřeby kupujících. Tato jedinečnost potom vede k vyšší ceně. Ideálním případem je samozřejmě, pokud se firma odlišuje ve více vlastnostech najednou. Tato strategie rozhodně náklady neignoruje, ale nejsou jejím klíčovým strategickým cílem. Diferenciace představuje ochranu proti konkurenci, a tedy vede k dosažení konkurenční výhody, protože zákazníci jsou věrni své osvědčené značce, a tím pádem jsou méně citliví na ceny.

Podnik, který diferenciace dosáhne a dokáže si ji udržet, dosáhne ve svém odvětví nadprůměrných zisků za předpokladu, že částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné výlohy vynaložené na to, aby byl jedinečným. Z toho je tedy zřejmé, že firma si musí hledat takové způsoby diferenciace, aby náklady na ni nebyly vyšší než cenová prémie, které dosáhla. Diferenciace umožňuje zvyšovat firmě ziskové rozpětí, avšak na druhé straně může bránit v získání velkého podílu na trhu.

Postupné kroky při diferenciaci:

1. Určení, kdo je skutečným kupujícím. Skutečným kupujícím totiž není podnik, instituce či domácnost, ale jeden nebo více specifických jednotlivců uvnitř nakupujícího subjektu, kteří budou interpretovat užitná kritéria a zároveň rozpoznávat kritéria signální. Kromě finálního uživatele mohou být kupujícími také distributoři.
2. Identifikace hodnotového řetězce kupujícího a vliv podniku na tento řetězec. Podnik musí jasně rozpoznat a pochopit, čím vším ovlivňuje nebo by mohl ovlivnit hodnotový řetězec svého kupujícího, a jaké možné změny v hodnotovém řetězci kupujícího budou mít na tuto rovnici vliv.
3. Určení nákupních kritérií kupujícího a jejich seřazení podle důležitosti. Existují dvě nákupní kritéria, a to kritéria užitnosti a signální kritéria. Jedinečnost v plnění těchto nákupních kritérií je rozdílná. Zatímco jedinečnost v plnění kritérií užitnosti vytváří hodnotu pro kupujícího, tak jedinečnost v plnění signálních kritérií umožňuje, aby si kupující tuto hodnotu uvědomil.
4. Určení stávajících i potenciálních zdrojů jedinečnosti v hodnotovém řetězci podniku. Je nutné, aby podnik určil, které hodnototvorné činnosti mají na každé jednotlivé nákupní kritérium silný vliv. Dále musí identifikovat své stávající zdroje jedinečnosti v poměru ke konkurentům a rovněž i potenciální nové zdroje jedinečnosti.
5. Zjištění nákladů stávajících i potenciálních zdrojů diferenciaci. Daný podnik záměrně vydává v některých činnostech více, aby se stal jedinečným. Některé formy diferenciaci nejsou příliš nákladné a jejich realizace může dokonce snížit náklady způsobem, který podnik přehlédl.
6. Výběr takové sestavy hodnototvorných činností, která vytvoří diferenciaci pro kupujícího nejhodnotnější v poměru k nákladům na ni vynaloženým. Detailní poznání a pochopení vztahu mezi hodnototvorným řetězcem podniku a řetězcem kupujícího podniku umožní výběr takového souboru činností, který vytvoří největší rozdíl mezi hodnotou vytvořenou pro kupujícího a náklady diferenciaci.
7. Prověření, zda je zvolená diferenciační strategie dlouhodobě udržitelná. Pokud nebude diferenciaci udržitelná a obhajitelná, nepovede k nadprůměrnému výkonu.

8. Snížení nákladů v činnostech, které nemají vliv na zvolené formy diferenciaci. To zlepší výnosnost a také sníží zranitelnost podniku, která se diferenciuje, ze strany útoku konkurentů zaměřených na náklady, protože cenová přírážka se stává příliš vysokou.

Rizika diferenciaci

Uplatňování strategie diferenciaci s sebou rovněž nese jistá rizika:

- stává-li se odvětví vyspělejší, imitace snižuje úroveň diferenciaci,
- kvůli promyšlenějšímu chování kupujících, jejich potřeba diferenciačního faktoru klesá,
- příliš velký rozdíl v nákladech mezi konkurenty s nízkými náklady a firmami uplatňující strategii diferenciaci. Podnik v důsledku technologických změn či nedostatečnému věnování pozornosti nízkým nákladům může ve vývoji nákladů zaostávat. I když firma dosáhne diferenciaci produkce, tato diferenciaci snese pouze určitý rozdíl. Zákazníci mohou dát přednost úsporám před zachováním loajality vůči značce.

1.5.3 Fokus

Fokální strategie neboli strategie soustředění pozornosti se zcela odlišuje od ostatních strategií tím, že spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Tato strategie je založena na principu vyhovět velmi dobře zvolenému objektu. Firma s touto strategií si vybírá v daném odvětví jeden segment nebo skupinu segmentů a přizpůsobí svou strategii tomuto vybranému segmentu, aby sloužila mu a žádnému jinému.

Fokální strategie vychází z toho, že podnik dokáže sloužit svému cílenému segmentu mnohem efektivněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. To má pak za následek, že podnik dosáhne buď diferenciaci nebo bude vykazovat nižší náklady.

Z výše uvedeného vyplývá, že existují dvě varianty fokální strategie:

- nákladová fokální strategie,
- diferenciatní fokální strategie.

Při nákladové fokální strategii společnost usiluje ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů a při diferenciatní fokální strategii usiluje ve svém segmentu o diferenciaci. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v jistých segmentech, kdežto diferenciatní fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech.

Rizika fokální strategie

Fokální strategie rovněž jako dvě předešlé strategie, strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciaci, nese s sebou řadu nebezpečí:

- nákladové rozdíly mezi konkurenty a společnostmi soustředující pozornost, vzrostou tak, že eliminuje výhody v nákladech, které plynou ze sledování úzkého cíle, nebo že kompenzuje diferenciaci dosaženou soustředěním pozornosti,
- negace efektu fokální strategie podniku v důsledku toho, že konkurenti najdou dílčí trhy uvnitř oblasti strategického cíle,
- zúžení rozdílů v žádaných výrobcích a službách mezi strategickým cílem a trhem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA VÝVOJE FIRMY VE VZTAHU K JEJÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

V této kapitole navážu na teoretické poznatky z kapitoly první. Její součástí budou základní informace o společnosti, jejím vzniku, organizační struktuře a činnostech, jež jsou jejím předmětem podnikání. Dále se budu zabývat konkurenceschopností a konkurenčními výhodami firmy.

2.1 Představení společnosti TK PLUS s.r.o

Společnost TK PLUS je česká marketingová agentura se sídlem v Prostějově, která se již řadu let zabývá sportovním marketingem. Tato firma se vypracovala v renomovanou společnost, která je schopna nabídnout obchodním partnerům široký komplex služeb v oblasti reklamy a prezentace společnosti nebo značky na nejvýznamnějších sportovních nebo kulturních akcích v České republice, které sama organizuje nebo se na jejich organizaci podílí.

2.1.1 Vznik společnosti

V září roku 1996 byla založena společnost TENISKomerc PLUS s.r.o., jejímž předmětem podnikání bylo:

- pořádání tělovýchovných kursů,
- zprostředkovatelská činnost mimo činnosti vyžadující zvláštní povolení,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

O dva roky později, v září 1998, byla tato firma přejmenována na TK PLUS s.r.o. a později se její podnikatelská činnost rozšířila o:

- poskytování komplexních služeb z oblasti reklamy, marketingu a prezentace společnosti nebo značky obchodních partnerů na nejvýznamnějších sportovních a kulturních akcích v České republice,
- organizování sportovních soutěží,
- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení.

2.1.2 Sportovní a kulturní akce TK PLUS s.r.o.

Prostějovská marketingová agentura TK PLUS pořádá spoustu sportovních akcí a význam některých překročil i hranice České republiky. Mezi akce, jenž organizuje nebo se na jejich organizaci podílí, patří:

- Zlatá tretra SUPER GRAND PRIX,
- Czech Open,
- World Junior Tennis Final,
- Interparliamentary Tennis Tournament,
- Česká tenisová liga,
- hokejové exhibice a kondiční soustředění JÁGR Teamu a BENZINA NHL Open,
- Den mistrů sportu,
- Mistrovství světa v nohejbalu,
- Prostějov Beach Volleyball Open,
- Basketbalista roku 2004,
- Sportovec Olomouckého kraje,
- Poklady českého umění ,
- Mistrovství Evropy v parašutismu.

Zlatá tretra SUPER GRAND PRIX

Zlatá tretra je atletická show jedinečného významu, kterou pořádá v Ostravě společnost TK PLUS. Zlatá tretra byla v roce 2003 vyhlášena nejlepším mítinkem kategorie IAAF Super Grand Prix a pátým nejlepším mítinkem na světě. Každý rok do Ostravy přijíždějí největší české a světové atletické celebrity jako jsou například:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| ✓ Jan Železný | ✓ Lorrain Fenton |
| ✓ Roman Šebrle | ✓ Hestrie Cloete |
| ✓ Ludmila Formanová | ✓ Heike Drechsler |
| ✓ Jiří Mužík | ✓ Julia Pečonkinová |
| ✓ Šárka Kašpárková | ✓ Bernard Lagat |
| ✓ Věra Cechlová-Pospíšilová | ✓ Torri Edwards |
| ✓ Marion Jones | ✓ Kelly Holmes |
| ✓ Felix Sanchez | ✓ Taťána Lebeděvová |
| ✓ Allen Johnson | ✓ Maria de Lourdes Mutol |
| ✓ Kenenisa Bekele | ✓ Saif Saeed Shaheen |

Czech Open

Tenisový turnaj Czech Open je mezinárodním tenisovým antukovým turnajem mužů a žen. Prostějovský challenger se v roce 2004 poprvé představil jako společný turnaj mužů a žen. Dosud se totiž v Prostějově challengery konaly samostatně s názvy Nokia Cup, Živnobanka Open, Živnobanka Czech Open apod. Tohoto hanáckého klání se každý rok účastní tenisté z elitní stovky žebříčku ATP Tour a v roce 2004 se k nim přidaly i tenistky. Tenisový turnaj Czech Open je nejvýznamnějším turnajem ATP a WTA na území České republiky.

Mezi nejznámější tenisové špičky, které se zde účastnily jsou například:

✓ Jiří Novák	✓ Martina Hingisová
✓ Petr Korda	✓ Nataša Zverevová
✓ Radek Štěpánek	✓ Jana Novotná
✓ David Ríkl	✓ Suková
✓ Tomáš Berdych	✓ Petra Langerová
✓ Bohdan Ulihrach	✓ Hebríeta Nagyová
✓ Karol Kučera	✓ Ruxandra Dragomirová
✓ Albert Montañes	✓ Iveta Benešová
✓ Dmitrij Tursunov	✓ Barbora Strýcová
✓ Ruben Ramirez-Hidalgo	✓ Klára Koukalová
✓ Andrej Česnekov	✓ Lubomíra Kurhajcová
✓ Juan Carlos Ferrer	✓ Melinda Czinková
✓ Richard Fromberg	✓ Sanchez-Lorenová

Vedle špičkových tenisových turnajů se zde rovněž pořádají doprovodné akce jako byly v roce 2004 například Dětský den, koncert české skupiny Chinaski, V.I.P. turnaj osobností v tenise či večerní V.I.P párty.

World Junior Tennis Final

World Junior Tennis Final je název pro mistrovství světa družstev chlapců a dívek do čtrnácti let, kde lze spatřit nejtalentovanější mladé tenisty a tenistky z celého světa. Tato světově významná mládežnická akce se konala v minulých letech osmkrát v Japonsku a v roce 1999 měla premiéru v České republice v Prostějově. Tento rok bude World Junior Tennis Final pořádat v Prostějově agentura TK PLUS spolu s Českým tenisovým svazem již posedmé.

Interparliamentary Tennis Tournament

Interparliamentary Tennis Tournament představuje tenisový turnaj parlamentů Evropy, kterého se účastní přední evropští političtí představitelé. Poprvé se tato akce konala v Německu v roce 1994 a o rok později politici zavítali do České republiky do Hluboké a minulý rok se tento turnaj konal v areálu TK Prostějov.

Česká tenisová extraliga

Tato Společnost samozřejmě pořádá rovněž tenisové turnaje české extraligy.

JÁGR Team a BENZINA NHL Open

Každé léto čeká TK PLUS léto s JÁGR Teamem. Společnost je již pátým rokem generálním partnerem hokejových hvězd NHL v čele s jedním z nejlepších světových hokejistů Jaromírem Jágrem. JÁGR Team tráví každé léto kondiční soustředění v Prostějově. Pravidelnou součástí léta s JÁGR Teamem jsou kromě důkladné přípravy na další sezónu, hokejové exhibice, fotbalové duely, charitativní akce a tenisový turnaj BENZINA NHL Open.

Den mistrů sportu

Mezi další významné akce, které pořádá tato marketingová společnost, patří charitativní akce na podporu dětského zdravotnictví, školských zařízení a dětských domovů v okrese Prostějov. V listopadu 2004 se konala jedna z nich s názvem Olympijské hvězdy dětem. Náplní tohoto projektu byly zábavně-sportovní víceboje vytvořené ze sportovních celebrit a dětí z dětských domovů a prostějovských základních škol v basketbalu, házené, nohejbalu a dalších sportovních odvětvích. Zúčastnili se jí přední olympijské hvězdy českého sportu:

- | | |
|-----------------|------------------|
| ✓ Roman Šebrle | ✓ Tomáš Karas |
| ✓ Jan Železný | ✓ David Kopřiva |
| ✓ Jiří Novák | ✓ David Jirka |
| ✓ Tomáš Berdych | ✓ Libor Capalini |
| ✓ Jakub Hanák | ✓ Jaroslav Bába |

Součástí programu bylo také hudební vystoupení Petra Poláčka, účastníka superstar, a samozřejmě i autogramiáda všech přítomných hvězd. Cílem bylo nejen pobavení dětí, ale především hračky a finanční podpora dětským domovům, dětskému zdravotnictví a specializovaným sportovním třídám.

Mistrovství světa v nohejbalu

Již podruhé tato firma v Prostějově organizovala ve spolupráci s Českým nohejbalovým svazem Mistrovství světa v nohejbale, kam zavítali nejen čeští a slovenští nohejbalisté, ale také nohejbalisté z Francie, USA, Chorvatska, Rumunska, Ruska či Švýcarska. Úspěšnost obou ročníků dokazují slova prezidenta Českého nohejbalového svazu, Lubora Chvalovského, který prohlásil, že díky marketingové agentuře TK PLUS se Prostějov stává Mekkou světového nohejbalu.

Prostějov Beach Volleyball Open

V polovině června vždy pořádá firma spolu s beachvolejbalovou asociací exhibici v plážovém volejbalu, kde se přímo před radnicí v Prostějově představují vynikající Evropanky i naše české špičky.

Basketbalista roku 2004

Marketingová agentura úzce spolupracuje s Basketbalovým klubem Prostějov, jehož basketbalový tým v polovině května 2004 postoupil do Mattoni NBL. Vzhledem k této

skutečnosti se firma v únoru 2005 podílela na organizaci vyhlášení ankety Basketbalista roku 2004, kterou bylo možné sledovat na televizi Prima.

Sportovec Olomouckého kraje

Již čtvrtým rokem probíhá v měsíci únor na Moravě vyhlášení ankety Sportovec Olomouckého kraje, jejímž generálním partnerem je právě tato společnost.

Poklady českého umění

Společnost rovněž pořádá kulturní akce. Například v roce 2004 se konala v Muzeu Prostějovska slavnostní vernisáž výstavy českých malířů 19. století nazvaná Poklady českého výtvarného umění 19. století. V předchozích letech to byla například Pocta Josefu Ladovi, Josefu Mánesovi či Mikoláši Alšovi.

Mistrovství Evropy v parašutismu

V roce 2005 bude poprvé společnost TK PLUS organizovat Mistrovství Evropy v parašutismu. Mistrovství se bude konat na přelomu srpna a září na prostějovském letišti.

2.2 Vývoj společnosti a její konkurenceschopnost

Jelikož společnost vznikla zejména za účelem propagace prostějovského tenisu, jenž má dlouholetou tradici, považuji za věcné zabrousit v následujícím odstavci do historie prostějovského tenisu a vzniku této firmy. V další části se budu zabývat dodavateli, odběrateli a konkurenčními společnostmi této společnosti.

2.2.1 Vývoj firmy TK PLUS a prostějovského tenisu

Z výše uvedeného přehledu akcí vyplývá, že marketingová firma TK PLUS se zabývá organizací mnoha sportovních, kulturních, charitativních akcí a reklamní prezentací partnerů těchto událostí.

V roce 1900, kdy Američan Dwight F. Davis objednal u bostonské klenotnické firmy Abwere, Crump et Low pohár a založil nejslavnější týmovou tenisovou soutěž historie Dawisův pohár, se v Prostějově začal hrát tenis. Zpočátku se hrálo na soukromých dvorcích, postupně se začaly budovat tenisové dvorce, vznikla první tenisová asociace, prostějovský tenisový klub a s nimi se začaly pořádat i první soutěže. Prostějov se zasloužil o rozvoj takových tenisových osobností jako je František Šášek, Antonín Doseděl, Aleš Matzenauer, Leona Lysá, Jaroslava Toullová, Hana Fryčová, Barbora Březinová, Jana Novotná či Věra Suková.

V roce 1990 získal funkci předsedy tenisového klubu Dr. Miroslav Černošek, který pracoval ve výboru od svých pětadvaceti let a dvanáct sezón byl hrajícím vedoucím B týmu. Snem nového předsedy bylo vybudování kvalitního tenisového klubu, kde se budou scházet příznivci tohoto sportu a který vychová špičkové tenisty a tenistky. V roce 1996 Prostějovští pokračovali ve své klubové a firemní filozofii a pan Dr. Černošek založil spolu s Ing. Milanem Matzenauerem marketingovou agenturu TENISKomerc Plus s.r.o. Všem bylo totiž jasné, že bez dobrého zázemí nemůže tenisová kvalita růst. Proto došlo k vylepšení tenisového areálu, byl zde postaven hotel, nová hala, centrkurt, což umožnilo pořádat akce, které zviditelňují nejen klub, ale i město.

V této době začíná nejúspěšnější a nejslavnější éra v historii prostějovského tenisu. Postupně vzniká nejlepší tenisový klub v České republice, kde vedle tréninkového střediska mládeže funguje v prostějovském klubu vrcholového tenisu i Národní tenisové centrum Morava. S úspěchy tenisového klubu samozřejmě souvisí i úspěchy jejich marketingové agentury. V roce 1998 byla tato firma přejmenována na TK PLUS a úspěšně již několik let pořádá tenisové turnaje ATP a WTA. Úspěšné pořádání tenisových akcí vedlo firmu kupředu a k rozvoji. Začala tedy svou organizační a reklamní činnosti rozšiřovat i do jiných sportů, jako je například nohejbal, volejbal, basketbal, parašutismus. Tenis však stále stojí a vždy bude na prvním místě žebříčku priorit společnosti.

2.2.2 Dodavatelé

Firma má mnoho dodavatelů, které lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou společnosti poskytující služby této firmě, jenž jsou nezbytné k organizaci akcí. Druhou skupinu tvoří společnosti, které věnují sponzorské dary, a za ně jim firma poskytuje reklamní a mediální prezentaci. Jelikož TK PLUS pořádá mnoho akcí, dodavatelů je rovněž mnoho. Z tohoto důvodu jsem vybrala pouze nejvýznamnější dodavatele, kteří pravidelně investují do pořádaných akcí:

- | | |
|--|--------------------------------|
| ✓ AGROFERT HOLDING a.s. | ✓ Foto Vojzola |
| ✓ ALEA Sportswear spol s.r.o. | ✓ VIKO |
| ✓ AZ reklama | ✓ KIA Motors Czech s.r.o. |
| ✓ AMER Sports Czech Republic s.r.o. | ✓ KWARD s.r.o. |
| ✓ BORGIS a.s. | ✓ Nealko soft drinks CZ a.s. |
| ✓ CAMGORO s.r.o. | ✓ Oděvní podnik a.s. |
| ✓ CCS Česká společnost pro platební karty a.s. | ✓ P.A.A agency s.r.o. |
| ✓ CONEX TRAVEL a.s. | ✓ Petr Salava |
| ✓ Český Telecom a.s. | ✓ SAFE |
| ✓ E-MOTION s.r.o. | ✓ SHARP CENTRUM OLOMOUC s.r.o. |
| ✓ Eurotel Praha spol. s.r.o. | ✓ SWISS Trade s.r.o. |
| ✓ FTV Prima spol. s.r.o. | ✓ T/Production spol. s.r.o. |
| ✓ Hotel Atom Ostrava spol. s.r.o. | ✓ TAITO spol.s.r.o. |
| ✓ Hotel Tennis Club s.r.o. | ✓ TENIS KLUB PROSTĚJOV a.s. |
| ✓ IVJ – export/import spol.s.r.o. | ✓ Vltava-Labe-Press a.s. |

2.2.3 Odběratelé

Jelikož velkou část dodavatelů tvoří sponzoři, kterým je následně poskytována reklama na sportovních akcích, jsou zároveň i odběrateli firmy TK PLUS. Mezi odběratele patří:

- | | |
|----------------------------------|--|
| ✓ ALEA Sportswear spol s.r.o. | ✓ NISSAN ČR s.r.o. |
| ✓ Agrofert Holding a.s. | ✓ Oděvní podnik a.s. |
| ✓ Automobile Group a.s. | ✓ OMV Česká republika s.r.o. |
| ✓ BENZINA a.s. | ✓ Pivovar Litovel a.s. |
| ✓ DEZA a.s. | ✓ Poděbradka a.s. |
| ✓ E-MOTION a.s. | ✓ Sdružení sportovních klubů Vítkovice |
| ✓ Gala a.s. | ✓ Severomoravská energetika a.s. |
| ✓ CHEMOPETROL a.s. | ✓ Severomoravská plynárenská a.s. |
| ✓ KIA Motors Czech s.r.o. | ✓ Skanska a.s. |
| ✓ KWARD s.r.o. | ✓ THERM spol.s.r.o. |
| ✓ Mechanica Prostějov v.d. | ✓ TCHAS spol.s.r.o. |
| ✓ ČESKÁ PRODUKČNÍ s.r.o. | ✓ TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY a.s. |
| ✓ Česká spořitelna a.s. | ✓ UNIPETROL a.s. |
| ✓ Česká tenisová obchodní s.r.o. | ✓ Vítkovice a.s. |
| ✓ Moravské železářny a.s. | ✓ Vltava-Labe Press a.s. |

2.2.4 Konkurenti

Specializované marketingové společnosti mají čím dál větší vliv na to, jak jsou jednotlivá sportovní odvětví úspěšná. Svazy a federace nedokážou samy dát dohromady tolik peněz, proto spolupracují se soukromými společnostmi nebo si zakládají vlastní. „Svaz není uzpůsoben na byznys. K tomu potřebuje manažerské experty. Práci svazu by měla být hlavně organizace a vedení“, myslí si Jaroslav Chvalný, předseda Českého svazu házené. [18]

V České republice existují tři soukromé marketingové firmy zabývající se sportovním marketingem:

- BPA sport marketing a.s.,
- Sport Bohemia a.s.,
- TK PLUS s.r.o.

BPA sport marketing a.s. se zabývá reklamní a mediální prezentací partnerů v rámci realizovaných projektů a realizací diváckých soutěží v souvislosti s těmito projekty. Společnost působí na českém reklamním trhu od roku 1993. Je výhradním marketingovým partnerem Asociace profesionálních klubů ledního hokeje a držitelem centrálních marketingových a televizních práv na extraligu ledního hokeje. Rovněž je BPA sport marketing vlastníkem vysílacích práv F1, F3000 a DTM pro území České republiky a organizuje sportovní a společenské akce a televizní projekty jako například:

- Formule show,
- Galavečer extraligy ledního hokeje,
- Sportovec roku,
- Sportovní hvězda ČT,
- Utkání hvězd.

Výhodou této společnosti je skutečnost, že existuje na českém reklamním trhu již od roku 1993, tedy téměř od samého zrodu reklamního trhu v České republice, a také to, že lední hokej je u české veřejnosti velice oblíbeným a sledovaným sportem, který zde má dlouholetou tradici. Většina projektů firmy se vysílají v televizi, především hokejové turnaje, které mají velkou sledovanost oproti vysílaným turnajům, které pořádá TK PLUS. Díky velké oblíbenosti a sledovanosti jsou ochotni obchodní partneři investovat vyšší obnosy financí, takže si firma může dovolit najímat na sportovní akce známější moderátory, zpěváky a jiné představitele českého showbyznysu. Projekty tedy mohou být pořádány v okázalejším a honosnějším stylu. Jejím předností je také skutečnost, že sídlí v hlavní městě Praze, kde se jí nabízí mnohem více příležitostí.

Sport Bohemia a.s. je marketingovou společností, která vznikla v roce 2000, a je majitelem práv na profesionální basketbal a volejbal, dále i házenou a florbal v České republice. Tato společnost má výhradní práva na všechny nejvyšší soutěže volejbal, Kooperativa extraligu mužů a extraligu žen, Český Gala pohár mužů a žen, českou reprezentaci mužů a žen v plážovém volejbale Kooperativa Cup, Swatch Cup a mistrovství republiky mužů a žen. Dále je Sport Bohemia partnerem Česko-slovenské házenkářské ligy a hlavním marketingovým partnerem Českého házenkářského svazu. Rovněž firma vlastní práva spojená s nejvyššími florbalovými soutěžemi České republiky. Sport Bohemia rovněž organizuje umělecké projekty a exhibice nebo se na jejich organizaci podílí, například: světová výstava moderního umění Prague Biennale 2003, Stanley Cup s Dominatorem – rozloučení s kariérou Dominikem Haškem, Squash show s Dominatorem – exhibice squashového mistra Jonathana Powera, Kanoé Mattoni – Světový pohár ve sjezdu na divoké vodě, Letní Světový pohár v akrobatickém lyžování – exhibice Aleše Valenty.

Firma realizuje tyto sportovní akce:

- Kooperativa extraligu mužů a extraligu žen,
- Český Gala pohár mužů a žen,
- Kooperativa Cup,
- Swatch Cup,
- Mistrovství České republiky mužů a žen v plážovém volejbale,

- Světová liga 2003,
- Czech Open,
- Orion Florbal Cup,
- AAA Auto HIL.

Společnost se zabývá sporty, které v naší republice nejsou tolik oblíbené a nemají dlouholetou historii jako je hokej, fotbal či tenis. Firma je však členem Asociace českých reklamních agentur AČRA, což je jistě její předností. Rovněž spolupracuje s Redakcí sportu České televize, pro kterou produkovala natáčení k více než 40 dokumentů z oblasti soutěží NBA, NHL a z mistrovství světa v různých sportovních odvětvích – basketbal, volejbal, házená, florbal, akrobatické lyžování. Podle mého názoru její další výhodou je to, že sídlí v Praze. Je tedy centrem dění a má mnoho příležitostí lépe zviditelnit své projekty.

TK PLUS se již podílela s touto firmou na organizaci sportovních projektů a podle jejího názoru společnosti Sport Bohemia chybí při organizaci dostatečná flexibilita zaměstnanců, schopnost rychle, pružně a jednoduše reagovat na náhle vzniklé problémové situace.

Ostatní marketingové agentury zakládají svazy či federace. Mezi ně patří společnost Pro-Hockey, kterou založil Český svaz ledního hokeje. Firma je vlastníkem marketingových a reklamních práv české hokejové reprezentace. O existenci dvou marketingových agentur, BPA marketing a Pro-Hockey, na hokejovém trhu se vyjádřil ředitel společnosti Pro-Hockey Mojmír Šatava takto: „V tuto chvíli to na závalu určitě není. Nevím, jaká byla spolupráce mezi BPA a předchozím partnerem svazu Teleaxisem, ale naše vztahy jsou spíš přátelské.“ [19]

Další společností je STES, jejímž vlastníkem je Českomoravský fotbalový svaz, také Česká atletika, kterou vlastní Český atletický svaz a Czech skating, kterou před necelým rokem založil Český krasobruslařský svaz.

Z výše uvedeného je zřejmé, že se každá společnost zabývá realizací sportovních akcí a reklamní či mediální prezentací svých partnerů, avšak v odlišných sportovních

odvětvích. I přesto si myslím, že lze tyto firmy považovat za konkurenty společnosti TK PLUS. V oblasti sportovního marketingu není totiž situace předvídatelná. Žádná z nich nemá zaručeno, že spolupráce s daným sportovním svazem bude věčná. Kdykoli se může stát, že daný svaz nebude spokojen s pořádanou akcí a může se obrátit na jinou marketingovou firmu, která sice nemá zkušenosti s tímto sportem, avšak všechny sportovní události a jejich reklamní prezentace probíhají na stejném principu.

Vzhledem ke skutečnosti, že TK PLUS vznikla za účelem vybudování kvalitního tenisového klubu a zviditelnění českého tenisu, se firma soustřeďuje zejména na tenisová utkání. Ta jsou její prioritou.

Tenisové turnaje v České republice v minulosti pořádaly a stále pořádají zejména samotné tenisové kluby ve spolupráci s Českým tenisovým svazem (ČTS). V současnosti existují v České republice dvě národní tenisová centra, Národní tenisové centrum Čechy a Národní tenisové centrum Morava. První centrum se nalézá v Praze na Štvanici a druhé právě v Prostějově. V Čechách rovněž existuje marketingová společnost, Česká sportovní a.s. Tato společnost však podporuje olympijské sportovce, rovněž se podílí na organizaci prestižních tenisových klání žen - Fed Cup a mužů - Davis Cup. Může se zdát, že tato firma je konkurentem TK PLUS, avšak majitel společnosti Dr. Černošek je rovněž jeden z vlastníků České sportovní.

V dnešní době se na organizaci nejprestižnějších tenisových akcí v České republice podílí ČTS, TK PLUS a Česká sportovní. Vyšší kategorie a prestižnější akce v České republice, Davis Cup a Fed Cup, pořádá ČTS s Českou sportovní, a v zahraničí, grand slamy - French Open, Australian Open, American Open a Wimbledon, organizuje Mezinárodní tenisová federace (ITF) spolu s se zahraničními marketingovými firmami.

Co se týče tenisu, v České republice tato firma nemá v současnosti žádného konkurenta.

Významným konkurentem, který ohrožoval postavení TK PLUS se stala společnost Teleaxis, která vznikla v roce 1997. Tato ostravská firma se zabývala pořádáním tenisových turnajů a exhibicí. Teleaxis se převážně soustředila na tenisové turnaje.

Nejznámější akce, jenž pořádala, byly turnaje Davis Cup a Fed Cup. Později svou činnost rozšířila díky získání práv na hokejovou reprezentaci, avšak brzy ji byla tato práva odejmuta. Teleaxis nezvládla svou podnikatelskou činnost kvůli finanční náročnosti organizování sportovních projektů a dostala se do značných finančních potíží. V roce 2002 společnost zanikla.

2.2.5 Konkurenční výhody firmy

Domnívám se, že mezi konkurenční výhody firmy TK PLUS patří zejména:

- úzký vztah s firmou vlastnící sportovní areál,
- dlouholetá zkušenost s poskytovanými službami,
- dlouhodobý vztah s dodavateli a odběrateli,
- úzký vztah vedení se sportovními celebritami a sportovními svazy,
- týmová práce zaměstnanců,
- malá firma.

Úzký vztah s firmou vlastnící sportovní areál

Za výhodu společnosti považuji skutečnost, že v areálu Národního tenisové centra Morava v Prostějově sídlí kromě marketingové firmy dalších šest firem, které spolu úzce spolupracují. Mezi nejvýznamnější patří TENIS KLUB Prostějov a.s., jenž vlastní deset venkovních antukových kurtů a jednu nafukovací halu přímo v areálu Národního tenisového centra a dalších sedm venkovních antukových kurtů, které jsou součástí jiného sportovního areálu vzdáleného půl kilometr od TENIS KLUBU. Rovněž tato společnost vlastní bar s terasou a s výhledem na kurty, kde se lze občerstvit a sledovat probíhající turnaje.

Další společností je Hotel Tennis Club s.r.o. Hotel nabízí ubytování ve dvoulůžkových pokojích a apartmánech s celkovou kapacitou sto dvacet lůžek. Kromě ubytování má také hotel k dispozici restauraci, bar, zasedací místnost pro pořádání konferencí nebo firemních setkání, dále sportovní a relaxační centrum, které zahrnuje tři

kryté tenisové kurty, tři squashové kurty, bowling, saunu, bazén, páru, solárium, fitness centrum, masáže a billiard.

V roce 2004 vstoupil prostějovský basketbalový tým do první ligy Mattoni NBL a umístil se hned na druhém místě. TK PLUS tedy rovněž spolupracuje s firmou Prostějovský basketbal s.r.o. Organizuje tedy basketbalové turnaje, které se pořádají v Prostějově, a zajišťuje jejich mediální prezentaci. Zmíněné zápasy se odehrávají v hale Sportcentra v Prostějově, kterou vlastní Město Prostějov a nachází se rovněž nedaleko tenisové areálu.

Při organizování sportovních projektů je nezbytné, aby všichni účastníci měli zajištěné ubytování, stravu a možnost fyzicky se na turnaje připravit. Proto shledávám, že pro firmu TK PLUS je velice výhodné, že sídlí ve sportovním centru, kde jsou všechny náležitosti pro pořádání sportovních akcí k dispozici.

Dlouholetá zkušenost s poskytovanými službami

Firma existuje s menšími změnami již od roku 1996, proto považuji její devítiletou zkušenost s organizováním sportovních turnajů, exhibic a reklamní činností v rámci těchto projektů za důležitou konkurenční výhodu.

Dlouhodobý vztah s dodavateli a odběrateli

Většina akcí se pořádá pravidelně každý rok. Z firemních brožur, plakátů a samozřejmě vnitřních zdrojů společnosti je zřejmé, že seznam dodavatelů a odběratelů zůstává u každé akce prakticky stejný. Zajisté dochází ke změnám partnerů, avšak nevýrazným a především nevýznamným. Věrnost dodavatelů a odběratelů dokazuje, že jsou se službami TK PLUS spokojeni, že firma poskytuje kvalitní služby.

Úzký vztah vedení se sportovními celebritami a sportovními svazy

Za další výhodu považuji přátelské vztahy vedení společnosti se sportovními celebritami, protože jejich přítomnost na turnajích přitahuje spoustu diváků a také

obchodních partnerů. Celebrity se nechávají slyšet, že jsou velmi spokojeni se službami této firmy a když se vyskytne příležitost, rádi do Prostějova zavítají, nejen za účelem zúčastnit se sportovních klání, ale také strávit zde volný čas s rodinou či přáteli. Vzhledem k tomu, že v prostějovském areálu je mnoho příležitostí zasportovat si, tráví zde sportovní hvězdy i čas pro udržování své kondice a přípravu na sezónu, jako například hokejisté JÁGR teamu.

Týmová práce zaměstnanců

Z organizační struktury vyplývá, že ve firmě fungují tři hlavní úseky, a to ekonomický, obchodní a provozní. Činnosti vykonávané na úsecích závisí na dobré spolupráci a komunikaci jednotlivých pracovníků na daném úseku a také samozřejmě na spolupráci jednotlivých úseků. Bez týmové práce nelze projekty uskutečnit a pokud ano, tak rozhodně ne v takové kvalitě, která je žádána.

Malá firma

Malou velikost firmy shledávám jako konkurenční výhodu z důvodu flexibility. Firma je schopna pružně a rychle reagovat na změny v tržním prostředí, rostoucí požadavky zákazníků a jejich náklady nejsou tak vysoké jako u velkých společností.

3 ZHODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEDOSTATKŮ SPOLEČNOSTI

V této kapitole budu hodnotit situaci ve společnosti, zabývat se jejími přednostmi a nedostatky, co je podle mého názoru ve firmě pozitivní a co by měla zlepšit. Na závěr provedu SWOT analýzu.

3.1 Přednosti firmy

Mezi přednosti firmy lze podle mého názoru zařadit i konkurenční výhody uvedené v předchozí kapitole. Jsou to:

- úzký vztah s firmou vlastnící sportovní areál,
- dlouholetá zkušenost s poskytovanými službami,
- dlouhodobý vztah s dodavateli a odběrateli,
- úzký vztah vedení se sportovními celebritami a sportovními svazy,
- týmová práce zaměstnanců,
- malá firma.

Dále k nim přiřazuji:

- dobrý management společnosti,
- firemní filozofie,
- podpora krajů a měst.

3.1.1 Dobrý management společnosti

Samotní majitelé společnosti mají velice blízký vztah ke sportu, Ing. Milan Matzenauer díky svému bratrovi, své doby výbornému tenistovi, Alešovi Matzenaurovi. Dr. Miroslav Černošek hrával tenis za prostějovský klub jako vedoucí B týmu a rovněž hrál dorosteneckou ligu v hokeji. Později začal pracovat v tenisovém výboru a v roce 1990 se stal předsedou tenisového klubu. V dnešní době je jedním z největších sportovních marketerů v České republice. Není jen jedním z majitelů TK PLUS a šéfem prostějovského tenisu, stojí také v čele společnosti Česká sportovní, která zajišťuje olympijský marketing v České republice, a navíc externě přednáší sportovní marketing na Fakultě tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci.

„Vždy jsem se snažil obklopovat lidmi, kteří měli podobnou filozofii jako já“, říká Dr. Černošek. A to se mu stále daří. Pod vedením generálního ředitele Mgr. Petra Chytila společnost rozšiřuje své aktivity a jejich akce jsou stále prestižnější.

3.1.2 Firemní filozofie

Již na počátku, kdy byla agentura založena a její aktivity byly spojené pouze s tenisem, bylo vše založeno na filozofii kvalitně odvedené práce, týmové práce všech zaměstnanců, dokonalých kontaktů a dobrých vztahů. „Vždycky nám šlo o to, aby naše akce měly nejvyšší kvalitu, aby se na nich představovaly největší sportovní hvězdy“, říká majitel Dr. Miroslav Černošek.

Když se firma rozhodla svou činnost rozšířit i do jiných oblastí sportu, nadále se držela a stále drží své filozofie. Pro někoho to mohou být jen prázdná slova, otřelé fráze, ale věřím, že kdo se tohoto hesla nedrží, nemá šanci uspět. Věřím, že svou filozofii firma bere velmi vážně a je znát, že se jim vyplácí.

3.1.3 Podpora krajů a měst

Významnými partnery, bez jejichž podpory a pozitivního vztahu ke sportu by řadu akcí nebylo možné pořádat, jsou především Město Prostějov, Statutární město Ostrava, Město Olomouc, Olomoucký a Moravskoslezský kraj.

3.2 Nedostatky firmy

Za nedostatky společnosti považují:

- nedostatečná informovanost veřejnosti o existenci firmy,
- malý počet zaměstnanců na ekonomickém úseku,
- zastaralé či chybějící technické vybavení,
- nedostatek pracovní plochy a prostoru v kancelářích.

3.2.1 Nedostatečná informovanost veřejnosti o existenci firmy

Většina veřejnosti bohužel marketingovou firmu TK PLUS nezná. Spousta občanů České republiky si pod městem Prostějov vybaví tenis a ví o různých sportovních akcích, které se konají v Prostějově a jiných městech České republiky, avšak netuší, že jsou organizovány právě touto marketingovou agenturou. V povědomí některých občanů název TK PLUS tkví, jelikož již někdy tento nápis spatřili na reklamách v tisku či na plakátech, ale netuší, že se jedná o marketingovou firmu pořádající známé sportovní projekty.

3.2.2 Malý počet zaměstnanců na ekonomickém úseku

Na ekonomickém úseku pracují tři zaměstnanci a dle mých postřehů jsou pracovníci velmi vytížení. Myslím si, že přijetí ještě jednoho pracovníka by pomohlo ostatním zaměstnancům lépe se soustředit na důležité činnosti a pracovali by v menším napětí.

3.2.3 Zastaralé či chybějící technické vybavení

Do některých kanceláří by bylo vhodné zakoupit novější počítače, tiskárny, scannery a jiná zařízení, která jsou nezbytná pro každodenní činnost zaměstnanců firmy.

3.2.4 Nedostatek pracovní plochy a prostoru v kancelářích

Další nedostatek vidím v malém prostoru kanceláří a v nedostatku vybavení nábytku. Skříňe jsou potřeba zejména pro ukládání dokumentace, která se zpracovává delší dobu, a než dojde k jejímu konečnému zpracování, v kancelářích omezují pohyb pracovníků.

3.3 SWOT analýza

SWOT je zkratka čtyř anglických slov, jejichž principem je jednoduchá, avšak výstižná charakteristika:

- Strengths – silné stránky, vlastnosti, které organizaci přinášejí výhodu oproti jiným organizacím. Je potřeba je proto maximálně využívat.
- Weaknesses – slabé stránky, vlastnosti, které organizace nemá úplně zvládnuty, popřípadě zvládnuty špatně. Nejlepší je tyto negativní vlastnosti eliminovat, ale to bohužel v praxi často nejde. I tak by se měla organizace pokusit o jejich alespoň částečné odstranění.
- Opportunities – příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby. Pro organizaci mohou znamenat rozvoj, mohou zlepšit schopnosti organizace. Je třeba je neustále monitorovat a umět je využít.
- Threats – hrozby, které mohou ovlivnit přímo existenci podniku.

Cílem analýzy SWOT je identifikovat rozsah, kterým současná strategie daného podniku a hlavně jeho silné a slabé stránky podporují schopnost úspěšně se vypořádat s příležitostmi a hrozbami ve vnějším prostředí.

3.3.1 SWOT analýza společnosti TK PLUS s.r.o.

Silné stránky

- kvalita služeb
- kvalifikovaní zaměstnanci
- prestiž firmy
- příznivé postavení na tuzemském trhu
- malá firma
- dlouholeté vztahy s dodavateli
- dlouholeté vztahy s odběrateli
- velký sortiment poskytovaných služeb
- získávání dotací od MŠMT
- dlouholeté vztahy s ČTS a jinými sportovními svazy
- přátelské vztahy vedení firmy se sportovními celebritami
- podpora krajů a měst

Slabé stránky

- nedostatečná jazyková vybavenost zaměstnanců
- dlouhý průběh vyřizování faktur při platbách sportovcům
- nejistá existence dodavatelů a odběratelů v budoucnosti
- umístění sídla firmy v malém městě
- nedostatečná reklamní kampaň, propagace společnosti
- nedostatečné informace o společnosti na firemních webových stránkách

Příležitosti

- získání dotací od EU
- organizace akcí v oblasti jiného sportu
- spolupráce s konkurenčními firmami
- možnost proniknutí na zahraniční trhy
- zlepšující se ekonomická situace v České republice

Hrozby

- vstup velkých evropských firem na český trh
- vliv EU - vyhlášení soutěže při zažádání o dotaci finančních prostředků (nad 2 miliony Kč) od státu či města
- legislativní změny mající nepříznivý vliv na firmu
- konkurenční tlak

Z výše uvedené analýzy SWOT vyplývá, že tato firma má dostatek silných stránek, aby se mohla vypořádat s konkurencí. Je nutné, aby těchto stránek využila k zahnání hrozeb. Zajisté by neměla podceňovat své slabé stránky nebo je přehlížet. Rovněž by se měla soustředit na využití příležitostí, které se jí nabízejí, ale nenadceňovat je.

4 ZPŮSOB ZLEPŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY

V závěrečné kapitole mé bakalářské práce se pokusím firmě navrhnout určitá řešení, která podle mého názoru pomohou firmě zlepšit její konkurenceschopnost.

4.1 Doporučení pro firmu TK PLUS

Na základě poznatků, které jsem získala praxí v této společnosti, a uvedené analýzy v předchozí kapitole firmě TK PLUS doporučuji následující řešení.

- S organizováním akcí, které přesahují hranice České republiky rovněž souvisí znalost cizích jazyků zaměstnanců firmy. Z mých postřehů většina zaměstnanců, kteří se podílejí na sportovních projektech, a tedy komunikují s zahraničními sportovci a hosty, hovoří plynule pouze německy a rusky. Anglický jazyk, jenž je jazykem mezinárodním, hovoří pouze na základní úrovni nebo vůbec. Rovněž by společnost neměla zapomínat na pracovníky na ekonomickém úseku, kteří přijímají faktury, registrace a jiné dokumenty převážně v anglickém jazyce. Firmě tedy doporučuji, aby zajistila svým zaměstnancům vzdělání anglického jazyka. Jelikož většinou lidé v pracovním poměru již nemají snahu dále se vzdělávat, společnost by měla motivačními formami podněcovat jejich iniciativu, úsilí studovat cizí jazyk.
- Firma se potýká s problémem vyřizování faktur, kdy musí čekat delší dobu než může sportovce zaplatit. Chyba však není na straně firmy, ale na straně zahraničních sportovců či jejich manažerů, kterým trvá velmi dlouho než se odhodlají zaslat všechny potřebné náležitosti. Společnost by si podle mého mínění měla ihned při projednávání smlouvy o účasti na sportovním klání stanovit určitou lhůtu, kterou by sportovci byli nuceni dodržet.

- Dále bych navrhovala, aby společnost přijala navíc jednoho pracovníka na ekonomický úsek. Věřím, že tento krok by pomohl ostatním pracovníkům na tomto úseku pracovat v lepších podmínkách, menší časové tísní a stresu. Domnívám se, že je lepší investovat do mzdy dalšího pracovníka než platit za chyby, které může zaměstnanec způsobit nepozorností a nesoustředěním se z důsledku pracovního přetížení.
- Podle mého názoru by se firma měla především soustředit na pořádání tenisových turnajů, které mají velkou prestiž a úspěch jak u obchodních partnerů, účastnících se sportovců, tak i diváků. Úmysl postupně rozšiřovat svou činnost i do oblasti jiných sportů se ukázal jako správný, avšak nedoporučuji firmě, aby se zabývala příliš velkým rozsahem sportů, protože by se mohlo stát, že kvantita akcí bude na úkor jejich kvality.
- Vzhledem k tomu, že firma má největší obavy z přílivu zahraničních marketingových agentur na území České republiky, doporučovala bych ji, aby využila kontaktů a blízkých vztahů se sportovními hvězdami, ať již se zahraničními či českými, které se účastní zahraničních turnajů, a získávala informace o prestižních zahraničních sportovních projektech. Mohla by se mnohemu přiučít, dovědět se nové trendy v pořádání sportovních akcí a tím neustále zdokonalovat své služby.
- Myslím si, že společnost by měla na svých reklamních plakátech a letácích informovat spoluobčany o tom, že tato akce je pořádána marketingovou firmou TK PLUS. Pouze samotné logo uprostřed dvaceti dalších podle mého názorů nestačí. Tím, že jsou zmíněné plakáty na každém rohu ulice, seznámí agentura občany s konáním sportovní akce, což je jistě pro tuto firmu prioritní. Myslím si však, že by rovněž firmě prospělo, aby veřejnost věděla, jaká společnost danou akci pořádá. Ráda bych podotkla, že i některým zaměstnancům firmy není příjemné, že při zmínce o tom, že pracují v TK PLUS, lidé reagují otázkou: „Co je to za firmu?“

ZÁVĚR

Má bakalářská práce pojednává o konkurenceschopnosti a konkurenčních výhodách marketingové společnosti TK PLUS s.r.o., která se specializuje na poskytování služeb v oblasti reklamy a prezentace firem nebo značek na nejvýznamnějších sportovních nebo kulturních akcích v České republice, které sama organizuje nebo se na jejich organizaci podílí.

V teoretické části jsem se zabývala teoretickými poznatky z odborné literatury, kde jsem definovala základní pojmy jako je konkurence a konkurent, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda.

Praktická část práce obsahuje seznámení s touto společností, čili základní údaje o společnosti, její vznik, vývoj, organizační struktura, předmět podnikání a projekty, které realizuje. Dále jsem analyzovala současný stav firmy, její konkurenční výhody a schopnost konkurovat jiným firmám podnikajícím ve stejné oblasti.

V poslední části jsem navrhla společnosti řešení, o kterých se domnívám, že mohou vést ke zlepšení její konkurenční schopnosti a postavení na trhu. Doufám, že firmě mé některé postřehy a myšlenky budou ku prospěchu a že společnost je i v praxi využije.

Na základě analýzy jsem dospěla k závěru, že společnost TK PLUS je konkurenceschopná a její postavení na trhu je stabilní. Firma je úspěšná, protože má spolehlivé dodavatele, je schopna poskytovat svým zákazníkům kvalitní služby, které korespondují s jejich požadavky. V dnešní turbulentní době, kdy není nic jisté, dokáže firma pružně a rychle reagovat na nenadálé změny, čelit svým konkurentům, i když jim ne vždy věnuje takovou pozornost, jaká by byla potřeba. Rovněž plně využívá svých předností a příležitostí, které se jí naskytují, příkladem je spolupráce na některých projektech s konkurenční firmou.

SUMMARY

My bachelor`s work is about the ability to compete and competitive advantages of the marketing company TK PLUS Ltd. that specializes in providing services of companys` or brands` publicity and presentation in the most prestige sports or cultural events in the Czech republic, that it organizes or shares an organizing.

In the theoretical part of my work I dealt with the theoretical knowledge from professional literature, where I deformed the basic concepts like competition and competitor, ability to compete and competitive advantage.

The analytical part includes the basic information about this company, its foundation, development, company structure, line of business and projects that it realizes. Then I analysed the situation of the company, its competitive advantages and ability to compete with other firms that are engaged in business in the same branch as TK PLUS.

In the last part of my work I suggested some solution to the company, that in my opinion can improve its ability to compete and the position on the market. I hope that my suggestions and ideas will be useful for this firm and it will use them in practice.

On the basis at the analysis I came to the conclusion that the company TK PLUS is able to compete and its position on the market is stable. The firm is succesful, because it has reliable supliers, it is able to provide superior services to its customers that correspond to their requirements. In this fluctuating period nothing is sure, but the firm is able to respond flexibly and quickly to sudden changes, face the threats even it does not pay them attention as it should. The company also use its advantages and opportunities that offers. The example is a cooperation with a competitor on some projects.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-8603-35-7
- [3] GLOGAR, A. *Nový marketing. Radikální proměna funkce marketingu v dosahování konkurenčních výhod*. In: Marketingový management a manažerský marketing. Sborník z mezinárodní konference. Zlín: UTB 2002
- [4] GLOGAR, A. *Jak děláme marketing*. 1.vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996. 282 s. ISBN 80-902235-4-0
- [5] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6
- [6] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing [2003]*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1
- [7] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. Přel. P. Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- [8] KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- [9] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- [10] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc. PhDr. V. Irgl, CSc. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0

Seriálové publikace

- [11] *Moderní řízení: měsíčník vydavatelství Economia*. Vydává vydavatelství Economia, a.s. 2004-, roč. X., č. 8-. Praha: Economia, a.s., 2005-. 12 x ročně. ISSN 0026-8720
- [12] *Strategie: týdeník o médiích a marketingové komunikaci*. Vydává One media, s.r.o. 2005-, roč. XII., č. 2/3-. Praha: One media, s.r.o., 2005-. 1 x týdně. ISSN 1210-3756
- [13] *Strategie: týdeník o médiích a marketingové komunikaci*. Vydává Mladá Fronta, a.s. 2005-, roč. XII., č. 7-. Praha: One media, s.r.o., 2005-. 1 x týdně. ISSN 1210-3756

Elektronické zdroje

- [14] TK PLUS [online]. [cit. 2004-11-20]. Dostupný z WWW:<<http://www.tkplus.cz>>.
- [15] HOTEL TENNIS CLUB PROSTĚJOV [online]. [cit. 2005-02-20]. Dostupný z WWW: <http://www.tennis-club.cz/index_full.htm>.
- [16] BPA Sport marketing [online]. [cit. 2005-03-20]. Dostupný z WWW:<<http://www.bpa.cz>>.
- [17] Sport Bohemia [online]. [cit. 2005-03-20]. Dostupný z WWW:<<http://www.sportbohemia.cz/index.php?ap=about>>.
- [18] BAKOVSKÁ J., PEŘINKOVÁ M., Agentury si zatím běžně najímají jenom svazy. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č. 82 [cit. 2005-04-29]. Dostupný z WWW:<http://www.hn.ihned.cz/2-16041120-500000_d-b2>.
- [19] ŽATKULIAK A., Společnost Pro Hockey zvládla první ostrý rok. *Hospodářské noviny* [online]. 2005, č. 82 [cit. 2005-04-29]. Dostupný z WWW:<http://www.hn.ihned.cz/2-16041130-500000_d-b7>.

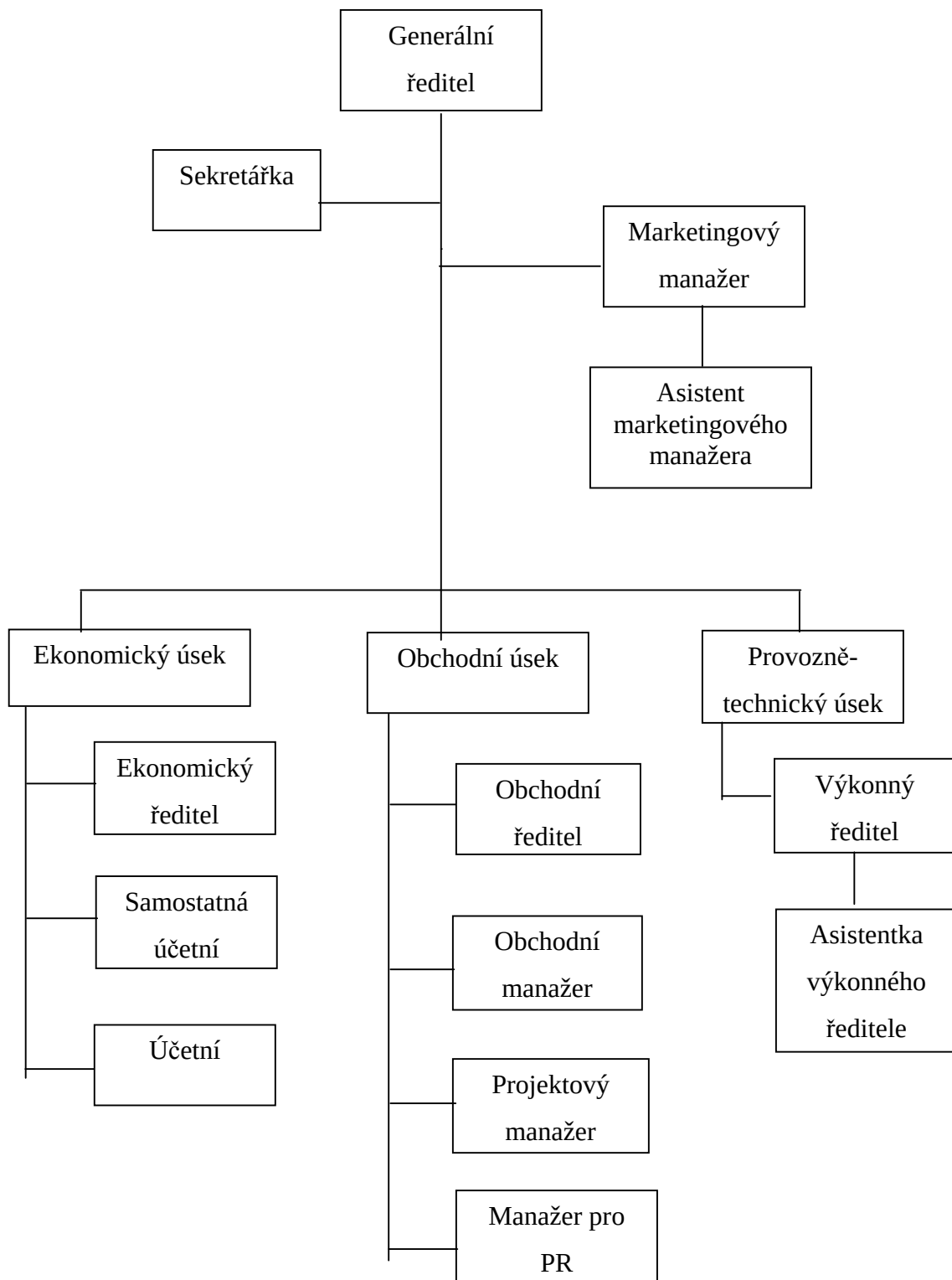
SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Konkurenční typologie dle rozsahu působení konkurentů	13
Obr. 2. Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí	15
Obr. 3. Generický hodnototvorný řetězec.....	19
Obr. 4. Tři obecné strategie	22

SEZNAM PŘÍLOH

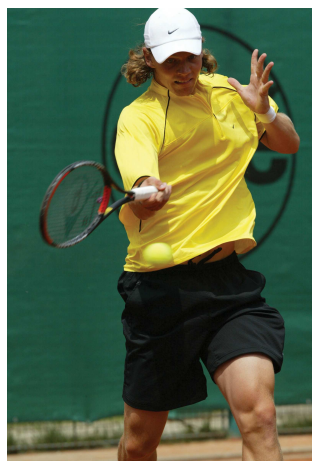
- P I Organizační struktura TK PLUS s.r.o.
- P II Sportovní a kulturní akce
- P III Národního tenisové centrum Morava
- P IV Hotel Tennis Club Prostějov

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TK PLUS S.R.O.



PŘÍLOHA P I: SPORTOVNÍ A KULTURNÍ AKCE

Czech Open



World Junior Tennis Final



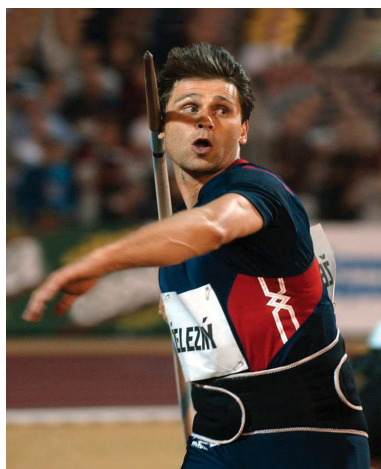
Interparliamentary Tennis Tournament



JÁGR Team BENZINA NHL Open



Zlatá tretra SUPER GRAND PRIX



Mistrovství světa v nohejbalu



Prostějov Beach volleyball Open



Olympijské hvězdy dětem



PŘÍLOHA P II: NÁRODNÍ TENISOVÉ CENTRUM MORAVA



PŘÍLOHA P III: HOTEL TENNIS CLUB PROSTĚJOV

