

Analýza konkurenčního prostředí podniku Dražební společnost MORAVA s.r.o.

Adéla Lukešová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla LUKEŠOVÁ**
Osobní číslo: **M080226**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku Dražební společnost MORAVA s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů.
- Zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se průzkumu konkurenčního prostředí podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte činnost Dražební společnosti MORAVA s.r.o..
- Analyzujte konkurenční prostředí společnosti Dražební společnost MORAVA s.r.o..
- Na základě analýzy proveďte vyhodnocení konkurence a vyvodte doporučení pro Dražební společnost MORAVA s.r.o..

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

[2] KOTLER, P. Marketing od A do Z. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

[3] KOTLER, P., KELLER, K.L. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada publishing, 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[4] PORTER, M.E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha : victoris publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.


[5] SVĚTLÍK, J. Marketing Cesta k trhu. 1. vyd. Zlín : Ekka, 1992. 256 s. ISBN 80-900015-8-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavlína Woodhams**
EXT.

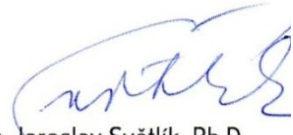
Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 22. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ 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 nevydělečně 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 vzdělávacímu 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 § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 21.4.2011

Lukášová

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 výtěžku 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 výtěžku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí Dražební společnosti MORAVA s.r.o. V první části je proveden průzkum literárních zdrojů a jsou zpracovány teoretické a metodické poznatky týkající se průzkumu konkurenčního prostředí podniku. Druhá, praktická část je zaměřená na analýzu konkurenčního prostředí společnosti Dražební společnost MORAVA s.r.o., především pomocí Porterovy analýzy a SWOT analýzy. Jako doplnění je uvedena analýza trhu a služeb poskytovaných konkurencí. Nedílnou součástí práce jsou také návrhy a doporučení pro zlepšení postavení společnosti v konkurenčním prostředí.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, analýzy konkurence, SWOT analýza, Porterova analýza, dražba

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the analysis of competitive environment of the auction company Dražební společnost MORAVA s.r.o. The theoretical and the methodical knowledges of this topic were chosen from the literature after a long research and are in the first part of the work.

The second, practical part is focused on the analysis of the competitive environment of the auction company Dražební společnost MORAVA s.r.o. especially through the Porter's analysis and the SWOT analysis. Additionally, there are also the data of the market analysis and analysis of competitor's services.

As a result there are suggestions and recommendations for improving the competitive position of the company, as well.

Keywords:

competition, competitiveness, competitive advantage, competition analysis, SWOT analysis, Porter's analysis, auction

Tímto bych chtěla poděkovat Mgr. Pavlíně Woodhams, jednatelce společnosti Dražební společnost MORAVA s.r.o. za vedení, kontrolu a hodnocení mé práce. Dále bych také chtěla poděkovat Ing. Šárce Vránové za pomoc při volbě tématu bakalářské práce a za následné konzultace.

„Každá krize v důsledku znamená příležitost. Jde ale o to, abychom byli připraveni ji využít.“

Tomio Okamura

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY	12
1.1 KONKURENCE.....	12
1.1.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii	12
2 ROZDĚLENÍ KONKURENCE	14
2.1 KONKURENCE MEZI NABÍDKOU A POPTÁVKOU	14
2.1.1 Konkurence na straně poptávky	14
2.1.2 Konkurence na straně nabídky	14
2.2 ROZDĚLENÍ KONKURENCE DLE PODMÍNEK NA TRHU	15
2.2.1 Dokonalá konkurence.....	15
2.2.2 Nedokonalá konkurence	15
2.3 ROZDĚLENÍ KONKURENCE DLE NAHRADITELNOSTI VÝROBKU	16
3 KONKURENCESCHOPNOST	17
3.1 KRITÉRIA KONKURENCESCHOPNOSTI.....	17
3.2 UKAZATELE KONKURENCESCHOPNOSTI.....	17
3.2.1 Specifické ukazatele	18
Na trhu výrobků a služeb	18
Na trhu kapitálu	18
Na trhu pracovních sil.....	18
3.2.2 Nespecifické ukazatele	18
4 KONKURENČNÍ VÝHODA	19
4.1 VÝHODA NÍZKÝCH NÁKLADŮ	19
4.2 VÝHODA DIFERENCIACE	20
4.3 SEGMENTACE ODVĚTVÍ A KONKURENČNÍ VÝHODA.....	21
5 ANALÝZA KONKURENCE	22
5.1 SBĚR INFORMACÍ	22
5.1.1 Primární zdroje	22
5.1.2 Sekundární zdroje.....	22
5.2 SWOT ANALÝZA.....	23
5.2.1 Analýza silných a slabých stránek.....	24
5.2.2 Analýza hrozeb a příležitostí.....	25
5.2.3 Strategie SWOT analýzy	25
5.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE	26
5.3.1 Stávající konkurenti v odvětví.....	28
5.3.2 Kupující	28
5.3.3 Potenciální noví konkurenti.....	28
5.3.4 Substituty	29
5.3.5 Dodavatelé.....	29
5.4 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	30
II ANALYTICKÁ ČÁST	31
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	32

6.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE	32
6.2	O SPOLEČNOSTI	32
6.2.1	Reference	32
6.2.2	Nabízené služby	33
6.2.3	Strategie společnosti.....	34
6.2.4	Historie dražeb	34
6.2.5	Pojmy spojené s dražbou.....	35
7	CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	36
8	ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....	37
8.1	VÝVOJ DRAŽEBNÍHO TRHU	37
8.2	PORTEROVA ANALÝZA.....	40
8.2.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	40
8.2.2	Vstup nových konkurentů	44
8.2.3	Kupující	45
8.2.4	Dodavatelé.....	46
8.2.5	Substituty.....	48
8.3	ANALÝZA NABÍZENÝCH SLUŽEB	49
8.3.1	Odměna dražebníka	49
8.3.2	Náklady na provedení dražby.....	50
8.4	SWOT ANALÝZA.....	51
8.4.1	Silné stránky	51
8.4.2	Slabé stránky	52
8.4.3	Příležitosti.....	52
8.4.4	Hrozby	55
8.5	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	55
9	NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI DRAŽEBNÍ SPOLEČNOST MORAVA S.R.O.....	56
III	57	
	ZÁVĚR	58
	RESUMÉ	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

V současné době neexistuje na trhu společnost, která by neměla konkurenci. Konkurenční boj stále roste a je čím dál tím těžší mezi konkurencí proniknout a následně se na trhu udržet. Dražební společnost MORAVA s.r.o. získala za dobu svého desetiletého působení na dražebním trhu spoustu zkušeností a její pozice je poměrně silná. Přesto je nucena neustále sledovat, jakým směrem se vyvíjí nejenom konkurence, ale celý dražební trh. Ten se po mírném poklesu v době hospodářské krize opět vrací na svou dřívější úroveň.

Primárním cílem mé bakalářské práce je průzkum dražebního trhu a konkurenčního prostředí firmy Dražební společnosti MORAVA s.r.o. Nástrojem k provedení tohoto průzkumu je především SWOT analýza a Porterův model pěti sil. SWOT analýza je zaměřena na vymezení slabých a silných stránek podniku a na jeho ohrožení a příležitosti. Porterův model slouží k poznání dodavatelů, zákazníků, možných substitutů a stávající i nové konkurence. Zvolené analýzy by měly potvrdit nebo naopak vyvrátit hypotézu, že Dražební společnost MORAVA s.r.o. má silné postavení na trhu a její konkurenceschopnost je vysoká.

V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro Dražební společnost MORAVA s.r.o., které by měly sloužit jak k posílení konkurenceschopnosti, tak ke stabilizaci postavení na dražebním trhu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Konkurence

Konkurenční prostředí je částí mikroprostředí podniku, kterou může částečně ovlivňovat. Trh je dynamický celek, který se neustále mění, a firmy mají možnost ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami. Možnost a síla vlivu na konkurenci je dána zdroji a možnostmi firmy. Podniky se snaží úspěšně prodat své výrobky a služby na trhu. Aby toho dosáhli, musí zákazníkovi nabídnout výrobek, službu, která je odlišná od ostatních.

Vzájemné ovlivňování konkurencí je však v praxi daleko složitější a komplexnější. Na trhu jsou firmy, které jsou charakteristické agresivní reklamou, snižováním cen, intenzivním přímým marketingem, osobním prodejem a další.

Tržní konkurence je prostředí, ve kterém neustále někdo vítězí a někdo prohrává. Podniky, které chtějí v tomto prostředí dlouhodobě uspět, musí rozumět svým konkurentům a rychle reagovat na jejich podněty. [1]

Každý podnik má konkurenty. I kdyby byla na trhu pouze jedna jediná letecká společnost, musela by se obávat konkurence aut, autobusů, vlaků a dokonce lidí, kteří raději chodí pěšky. Například bývalý ředitel Coca Coly Roberto Goizueta rád uváděl, že nepřítelem Coca Coly je káva, mléko, čaj i voda. Takto by ke své konkurenci měl přistupovat každý podnikatel a měl by si uvědomit, že konkurence „číhá“ všude.

Kotler říká, že čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů přitahuje. Dobrá konkurence může být podniku prospěšná, rozšiřuje jeho obzory a posiluje schopnosti. Podnik by v žádném případě neměl své konkurenty ignorovat a měl by být stále ve střehu. [2]

Nová konkurence přichází ze všech stran – globální konkurenti snažící se uspět na nových trzích, internetový konkurenti hledající nákladově efektivní způsoby rozšíření prodeje a distribuce, privátní značky obchodníků navržené jako levnější alternativy, silné značky využívající své síly ke vstupu do nových odvětví.

Trhy se v poslední době staly příliš konkurenční a již není možné zaměřovat své úsilí pouze na spotřebitele samotného, je nutné přihlížet ke konkurentům. [3]

1.1.1 Pojetí konkurence v mikroekonomii

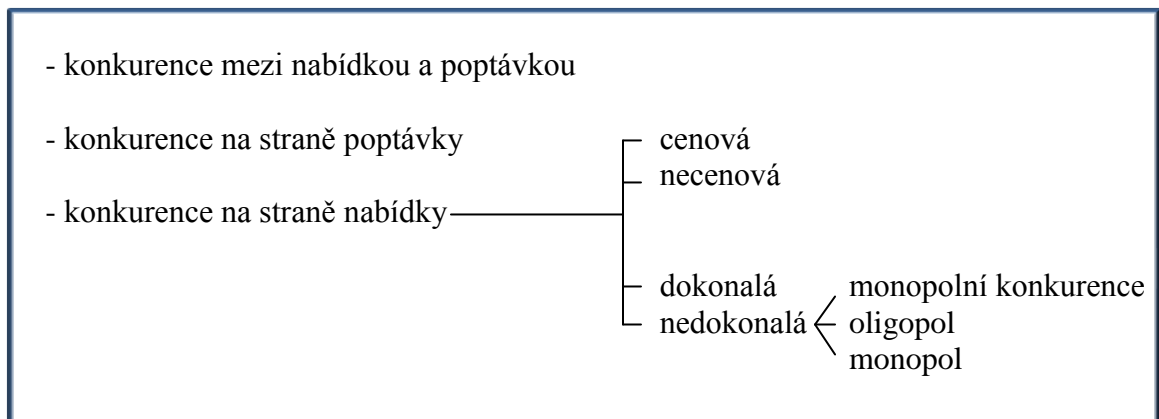
Tradiční mikroekonomické pojetí podle Holmana spojuje konkurenci s počtem výrobců na trhu. Podle tohoto pojetí je konkurence tím větší, čím více je na trhu firem. Toto chápání

konkurence je však příliš statické a v konečném důsledku může vést k nesprávným hospodářským politikám.

Pokud se ovšem podíváme na konkurenci trochu dynamičtěji, není konkurence tržní stav, nýbrž tržní proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla jen jediná firma. Jen otevřené trhy jsou zárukou ekonomické efektivnosti, protože na otevřených trzích efektivnější firmy v konkurenčním procesu vytlačují méně efektivní firmy. Trhy, které nejsou zcela otevřené, jsou strnulé a málo efektivní, neboť neefektivní výrobci na nich dlouho nepřežívají.

Intenzita konkurence nezávisí na počtu a síle existujících konkurentů, ale také na počtu a síle potenciálních konkurentů. Tedy těch konkurentů, kteří ještě na trhu nejsou, ale mohli by na něj rychle a snadno vstoupit. [4]

2 ROZDĚLENÍ KONKURENCE



Obr. 1 Rozdělení konkurence [13]

2.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci chtějí prodat to, co vyrobili s co nejvyšším ziskem. Spotřebitelé chtějí v co nejvyšší možné míře uspokojit své potřeby nákupem zboží za co nejnižší cenu. Vznikají tedy protichůdné názory. Rovnovážený stav je potom určitý kompromis mezi nabídkou a poptávkou (pro nabídku je to cena nízká, pro poptávku vysoká). Ovšem chce-li spotřebitel i výrobce plnit svoje potřeby, musí se obě strany tomuto bodu přiblížit.

2.1.1 Konkurence na straně poptávky

Konkurence na straně poptávky nastává při střetu zájmů jednotlivých spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit co nejvíce zboží co nejlevněji, třeba i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam této konkurence roste zejména tehdy, je-li poptávka vyšší než nabídka. Konkurence mezi spotřebiteli poté vede k růstu ceny.

2.1.2 Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce přichází na trh se snahou prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu umožní maximalizovat jeho zisk. Dalším cílem je oslabování pozic svých konkurentů (podíl na trhu). Oproti poptávce je významná v případě, jestliže je nabídka menší než poptávka. Konkurenci na straně nabídky ještě dále rozdělujeme na cenovou či necenovou a dokonalou či nedokonalou.

1. Cenová konkurence

Spočívá ve zdánlivě nesmyslném dobrovolném snižování ceny zboží ze strany výrobců. Výrobci zlevňují, aniž by je k tomu nutil přebytek nabídky. Dělají to se snahou ovládnout trh s cílem zničit konkurenty.

2. Necenová konkurence

Zde jsou různé metody (kvalita, reklama, obalová technika, poskytování slev, apod.). V praxi dochází ke kombinaci cenové a necenové konkurence.

2.2 Rozdělení konkurence dle podmínek na trhu

2.2.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je abstrakcí ekonomické teorie (v praxi téměř neexistuje). Základním předpokladem jsou naprosto rovné podmínky pro všechny její účastníky. Mnoho výrobců vyrábí zcela stejnou produkci. Jedinou formou konkurence je zde minimalizace zbytečných nákladů ve výrobě. Dokonalá konkurence tedy bezprostředně zainteresovává výrobce na vyhledávání úspor. Na dokonale konkurenčním trhu jsou náklady na výrobu minimální. Tomuto ideálu se přibližuje např. produkce pšenice. [13]

2.2.2 Nedokonalá konkurence

Nedokonalou konkurenci můžeme rozdělit do tří skupin:

1. Monopolní konkurence

Jde o trh jednoho výrobku s mnoha výrobci (velká skupina), s volným vstupem na trh, produkt je ovšem diferencovaný. Mízi anonymita výrobců a ceny různých typů se mohou lišit (zubní pasty). Prosazují se cenové i necenové konkurence, jde o boj o zákazníka.

2. Oligopol

Na trhu je jen několik výrobců se značnou ekonomickou silou, ti brání vstupu dalších výrobců na trh. Ceny jsou vyšší, nutí spotřebitele kupovat za vyšší ceny, mají možnost omezovat nabídku. Konkurence mezi výrobci je hlavně necenová.

3. Monopol

Jde o jediného výrobce určitého výrobku s absolutní mocí nad spotřebitelem. Růst cen je limitován koupěschopností spotřebitelů. Likvidace konkurence je na straně

nabídky a dochází k ochromení působení tržního mechanismu. Nutná regulace státem. [13]

2.3 Rozdělení konkurence dle nahraditelnosti výrobku

Podle nahraditelnosti výrobku rozlišujeme čtyři úrovně konkurence:

- konkurence značek vzniká tehdy, když firma za své konkurenty považuje firmy nabízející podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny,
- odvětvová konkurence vzniká tehdy, jestliže firma považuje za svou konkurenci firmy, které produkují stejnou třídu výrobků,
- konkurence formy vzniká v případě, že firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejnou službu,
- konkurence rodu se vyznačuje tím, že firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které mají zájem o tytéž zákaznickovy peníze. [5]

3 KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost lze definovat jako vlastnost, která podnikatelskému subjektu dovoluje uspět v soutěži s jinými podnikatelskými subjekty. Uspěch na trhu může pouze ten, kdo konkurenční výhodu umí vhodně uplatnit a dokáže tím získat převahu nad svými konkurenty. Je přitom otázka, jakým způsobem konkurenceschopnost posuzovat. [14]

Dle Čichovského je marketing konkurenceschopnosti cílené a uvědomělé hledání strategií a taktik jednotlivými subjekty při zajišťování odbytových možností v tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru. [6]

3.1 Kritéria konkurenceschopnosti

Jestliže má být dosahování konkurenceschopnosti podniku součástí strategického řízení podniku, musíme být schopni definovat tyto tři prvky systému řízení:

- kritéria konkurenceschopnosti podniku,
- parametry (měřitelné ukazatele) konkurenceschopnosti podniku,
- nástroje řízení konkurenceschopnosti podniku.

Jedině za podmínek, že jsou definovány tyto tři prvky systému řízení, můžeme konkurenceschopnost analyzovat, hodnotit, řídit a navrhnout opatření ke zlepšení.

Kritéria konkurenceschopnosti podniku lze obecně vymežit takto:

- podnik je schopen efektivně realizovat své produkty na trhu výrobků a služeb (trh zákazníků),
 - podnik je schopen efektivně získávat finanční zdroje na trhu kapitálu (trh investorů),
 - podnik je schopen efektivně získávat pracovníky na trhu práce (trh pracovních sil).
- [15]

3.2 Ukazatele konkurenceschopnosti

Parametry konkurenceschopnosti podniku můžeme nalézt, pokud definujeme ukazatele pro jednotlivá výše uvedená kritéria. Ukazatele rozdělujeme na specifické a nespecifické.

3.2.1 Specifické ukazatele

Na trhu výrobků a služeb

- kvalita produktů (měřitelný ukazatel ve vztahu k potřebám zákazníků),
- cena produktů (měřitelný ukazatel ve vztahu k produktům konkurence),
- vztah k zákazníkům (měřitelný ukazatel úrovně obsluhy a servisu pro zákazníka).

Na trhu kapitálu

- míra zhodnocení majetku podniku (měřitelným ukazatelem je čistý zisk),
- míra zhodnocení kapitálu pro investory,
- dosažená hodnota pro akcionáře.

Na trhu pracovních sil

- úroveň dosahovaných mezd a odměn pracovníky podniku (měřitelný ukazatel ve vztahu k regionu, profesi apod.),
- úroveň sociálního programu pro pracovníky podniku (hodnotitelný ukazatel ve vztahu k relevantním údajům v regionu),
- úroveň sociální jistoty pro pracovníky podniku (hodnotitelný ukazatel ve vztahu k relevantním údajům v regionu),
- úroveň a kvalita profesionálního osobního rozvoje pracovníků podniku (hodnotitelný ukazatel ve vztahu k relevantním údajům v regionu).

Měřit tyto parametry lze pomocí kvantitativních údajů nebo pomocí hodnoticích škál, případně postupem označovaným jako benchmarking. [15]

3.2.2 Nespecifické ukazatele

- image firmy (hodnotitelný ukazatel ve vztahu k relevantním subjektům v regionu),
- vztah podniku k životnímu prostředí (hodnotitelný ukazatel ve vztahu k regionu),
- vztah podniku k ekonomickému a sociálnímu rozvoji regionu (hodnotitelný ukazatel ve vztahu k regionu).

Měřit tyto parametry je možné pomocí kvantitativních údajů nebo pomocí hodnoticích škál. [15]

4 KONKURENČNÍ VÝHODA

Kotler ve své knize uvádí, že Michael Porter se zasloužil o rozšíření názoru, že podnik si zajistí úspěch především vytvořením relevantní a udržitelné konkurenční výhody. V dnešní době ale stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch ne jednou jedinou výhodou, ale postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha rozličných oblastech. Může jít o nižší cenu, vyšší jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design, rychlost reakce na objednávku, přizpůsobení sortimentu cílové skupině zákazníků, výborný poprodejní a záruční servis, poradenství pro uživatele atd., přičemž obvyklá je kombinace těchto prvků. Dobrý podnik má vždy v zásobě několik výhod, které se navzájem posilují a vztahují se k jedné základní myšlence. [2]

„Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Každá z těchto činností může přispět k relativnímu postavení podniku z hlediska výše nákladů a vytvářet základnu pro diferenciaci.“ PORTER [7, s. 55]

Porter rozděluje konkurenční výhodu na dva základní druhy, a to na výhodu nízkých nákladů a výhodu diferenciaci. [7]

4.1 Výhoda nízkých nákladů

Tato strategie sleduje snižování přímých i nepřímých nákladů. S tím souvisí omezování služeb pro zákazníka, omezování výdajů za reklamu, výdajů do výzkumu a vývoje, atd. Není možné ignorovat kvalitu výrobků a poskytování služeb, ale rozhodující pro úspěch je snížit náklady pod náklady konkurence a tím být schopen nabídnout nižší ceny. [16]

Podle Portera jsou náklady určité hodnototvorné činnosti vždy ovlivněny tím, jakou politiku podnik zvolí. Správná volba politiky odráží strategii podniku a často vyžaduje kompromisy mezi náklady a diferenciací.

Některé z možností volby politiky, které můžou mít na náklady největší vliv, jsou:

- tvar výrobku, jeho výkon a charakteristické rysy,
- složení sortimentu a druhu nabízených výrobků,
- úroveň poskytovaného servisu,
- míra výdajů na marketingovou činnost a na technologický rozvoj,
- dodací lhůta,

- odběratelé, kterým podnik dodává,
- distribuční cesty,
- technologie pracovního postupu,
- přesná specifikace surovin nebo jiných použitých vstupů,
- mzdy zaměstnanců,
- společenská a sociální zařízení pro zaměstnance,
- jiné druhy politiky v oblasti pracovních sil, najímání, výcvik a motivace zaměstnanců,
- metody časového plánování výroby, údržby, odbytu a jiných činností. [7]

4.2 Výhoda diferenciac

Jedná se o odlišení produktu nebo služby. Odlišením se myslí něco, co je v celém odvětví považováno za jedinečné. P. Kotler v knize Marketing Management uvádí, že právě odlišení je v konkurenčním prostředí tou největší výhodou. Odlišení hledá v pěti oblastech: produkt, služba, personál, distribuční síť, image. Odlišení lze vytvářet v několika oblastech zároveň. Při této strategii nelze ignorovat náklady. Minimalizace nákladů zde však není hlavním cílem. Cílem je vytváření konkurenční výhody, protože díky ní jsou zákazníci věrni značce a méně citlivě reagují na ceny. Tento přístup zároveň oslabuje vliv odběratelů, kteří nemají k dispozici srovnatelnou alternativu.

Obě základní strategie, tak jak je definoval M. Porter, mohou vést k dosažení nadprůměrné ziskovosti firmy. Obě ale mají svá rizika a svá omezení. Dosažení cenové výhody, stejně tak jako vytvoření odlišnosti, je velmi náročný proces, který se zdaleka nezdaří v každém podniku. Ale za předpokladu, že firma vytýčeného cíle dosáhne, nemá vyhráno. Dosaženou konkurenční výhodou je nutné uplatnit, tzn. účinně komunikovat s potenciálními klienty.

Všechny subjekty z cílové skupiny daného podniku musí vědět o jeho nabídce, musí mít možnost vzít v úvahu výhodu, kterou nabízí. Úsilí manažerů a majitelů firem o stálé zlepšování interních procesů, snižování nákladů a cen, musí být v rovnováze s tím, jak výhodu pro klienta podnik komunikuje. [16]

Podle Mefferta, který se ve své publikaci zabývá především marketingem služeb, může být diferenciac v konkurenčním prostředí realizována ve formě:

- kvalitativní výhody,

- inovační výhody,
- sortimentní výhody,
- výhody značky. [8]

4.3 Segmentace odvětví a konkurenční výhoda

Segmentace odvětví je rozdělení daného odvětví v dílčí jednotky, za účelem rozvinutí konkurenční strategie. Segmentace odvětví pro konkurenční strategii musí být ovšem širší, než je běžné pojetí segmentace trhu. Segmentace trhu je spojena s rozpoznáním rozdílů v potřebách a chování kupujících a umožňuje podniku vyhovět segmentům, které odpovídají jeho schopnostem, odlišnými prodejními programy. Segmentace odvětví ukazuje, jaké segmenty odvětví by měl podnik obhospodařovat a jakým způsobem.

K segmentaci odvětví se používají čtyři proměnné veličiny segmentace, které zachytí rozdíly mezi výrobcí a kupujícími. V jakémkoliv odvětví může kterákoliv z těchto veličin nebo všechny tyto veličiny vymezit strategicky významné segmenty:

- druh výrobku (jednotlivé druhy výrobku, jež jsou nebo by mohly být vyráběny),
- typ kupujícího (typy finálních kupců, kteří kupují nebo by mohli kupovat výrobky daného odvětví),
- distribuční cesta (alternativní distribuční cesty, které výrobek přiblíží k finálním kupujícím),
- geografické sídlo kupujícího (geografické sídlo kupujících, vymezené místem, oblastí, zemí nebo skupinou zemí).

Firmy se širokým zaměřením často obsahují příliš mnoho segmentů a podnik se tak vystavuje riziku, že jeho činnost nebude optimální, a tak zvyšuje svou zranitelnost ze strany firem s fokální strategií. Podnik může zvýšit výnosnost tím, že sníží počet obsluhovaných segmentů a ty nepřitažlivé vyloučí. [7]

5 ANALÝZA KONKURENCE

5.1 Sběr informací

Potřeba marketingových studií a analýz jako základních podkladů pro tvorbu marketingových plánů a strategií stoupá. Stejně tak i nutnost zpracovávání některých typů studií a analýz pravidelně, opakovaně, na základě stejného metodického přístupu, aby bylo možné hodnotit tendence a trendy v delších časových obdobích. Pro potřebu těchto studií a analýz jsou nejčastěji používány primární a sekundární zdroje informací. [9]

Základním informačním zdrojem je dokument. V současnosti se tímto pojmem nazývají všechny informační bez ohledu na jejich fyzikální podstatu, obsah, formu a způsob prezentace. Jsou to hmotné jednotky, které vznikají zaznamenáváním dat nebo informací za účelem jejich uschování v čase a jejich přenosu v prostoru.

Informační zdroje dělíme na primární a sekundární. [17]

5.1.1 Primární zdroje

Primární informační zdroje jsou tvořeny původními prameny, obsahujícími nová sdělení o výsledcích odborné a vědecké práce. Primární informační zdroje mohou být například tyto:

- vědecké, technické a odborné časopisy,
- patenty, průmyslové vzory a ochranné známky,
- normy,
- interní firemní informace,
- zprávy z vědeckých a odborných setkání,
- výzkumné a technické zprávy,
- vědecko-kvalifikační práce. [17]

5.1.2 Sekundární zdroje

Práce se sekundárními zdroji má spoustu předností, ale i omezení. Hlavními výhodami jsou pohotovost, dostupnost a nižší ceny, z čehož vyplývá časová i finanční úspora. Při použití sekundárních zdrojů ale musíme počítat s tím, že data z různých zdrojů budou mít rozdílnou strukturu, budou pocházet z rozdílných časových období a mohou být získána z jiných zdrojů. Proto je vhodné při práci se sekundárními zdroji dodržet několik doporučení. Především je nutné ověřit každý údaj nejméně ze dvou zdrojů. Především

v případě zdrojů, které jsou poskytovány anonymně, například na internetu. Provozovatel internetových stránek nenese žádnou odpovědnost za spolehlivost, správnost a kvalitu zveřejněných údajů. Před analýzou a dalším zpracováním údajů z více sekundárních zdrojů je třeba prostudovat metodiku sběru informací a tvorby dat každého zdroje, aby bylo možné pracovat s obsahově srovnatelnými údaji. [9]

Podle rozsahu zpracování dělíme sekundární zdroje takto:

- kompendia,
- referátové časopisy,
- literaturu citací,
- sekundární patentovou literaturu,
- souhrny ekonomických informací,
- externí firemní informace.

5.2 SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci podnikových strategií a strategických cílů.

SWOT analýza je využívána při přípravě či změně strategie společnosti, protože umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází. Spolu například s PEST či Porterovou analýzou je součástí tzv. situační analýzy, která je jedním z výchozích prvků pro tvorbu firemní strategie. SWOT analýza se však dá využít i pro méně rozsáhlé aplikace – přípravu strategie dílčího projektu, přípravu strategie pro vítězství v soutěži či výběrovém řízení. SWOT analýza je univerzální nástroj, pro který v zásadě neplatí žádná pravidla, jen má „donutit přemýšlet“.

Realizace SWOT analýzy na rozdíl od řady jiných analýz nezabere příliš mnoho času a přitom dokáže pomoci včas identifikovat nová nebezpečí či příležitosti. Samotná SWOT analýza má však smysl pouze tehdy, když na ni naváží i další kroky, případně úpravy či změny firemní strategie. [18]

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v několika směrech:

- poskytuje manažerům podklad pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace,

- z tohoto hodnocení mohou manažeři stanovit nejvhodnější strategické alternativy,
- může být prováděna opakovaně, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti získaly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem,
- vede ke zlepšení výkonnosti organizace.

5.2.1 Analýza silných a slabých stránek

Analýza silných a slabých stránek je zaměřená především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je například výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, atd. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které zvyšují nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Silnými stránkami, které se snaží podnik vždy maximalizovat, mohou být například:

- unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby,
- jedinečné know-how, goodwill, patenty, technologie, obchodní značka, reputace,
- výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu,
- nákladová výhoda (vyplyvající například z efektivních dodavatelských procesů),
- speciální marketingové analýzy,
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům,
- umístění podniku,
- finanční síla a zdraví firmy,
- míra její diverzifikace či naopak specializace.

Na rozdíl od silných stránek podniku pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu. Slabými stránkami podniku mohou být například:

- nedostatečná diferenciací produktů a služeb od konkurence
- špatná kvalita produktů a služeb
- vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby
- slabá reputace a obchodní značka
- neodpovídající marketingová strategie
- omezený přístup k distribučním kanálům. [18]

5.2.2 Analýza hrozeb a příležitostí

Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě; například:

- rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze,
- rozvoj a využití nových distribučních cest,
- oslovení nových zákaznických segmentů,
- odstranění mezinárodních obchodních bariér,
- vývoj nových produktů a odvětví,
- strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství,
- outsourcing podnikových procesů.

Stejně jako v případě silných stránek se podnik snaží příležitosti maximalizovat tak, aby mu přinášely co nejvíce možností, jak se odlišit od konkurence.

Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:

- konkurence na trhu,
- změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví,
- cenové strategie a války,
- příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou,
- regulace trhu,
- tržní bariéry. [19]

5.2.3 Strategie SWOT analýzy

Z výše uvedené SWOT analýzy vyplývají 4 strategie, pomocí kterých může společnost reagovat na změny:

Strategie SO

Zaměřuje se na využití silné stránky k získání výhody z příležitostí vnějšího prostředí. Pomocí této strategie může společnost využít příležitosti k získání nových zákazníků díky své dlouholeté zkušenosti na daném trhu. Tato skutečnost je velmi dobrým vodítkem k tomu, aby nový zákazník začal se společností spolupracovat.

Strategie ST

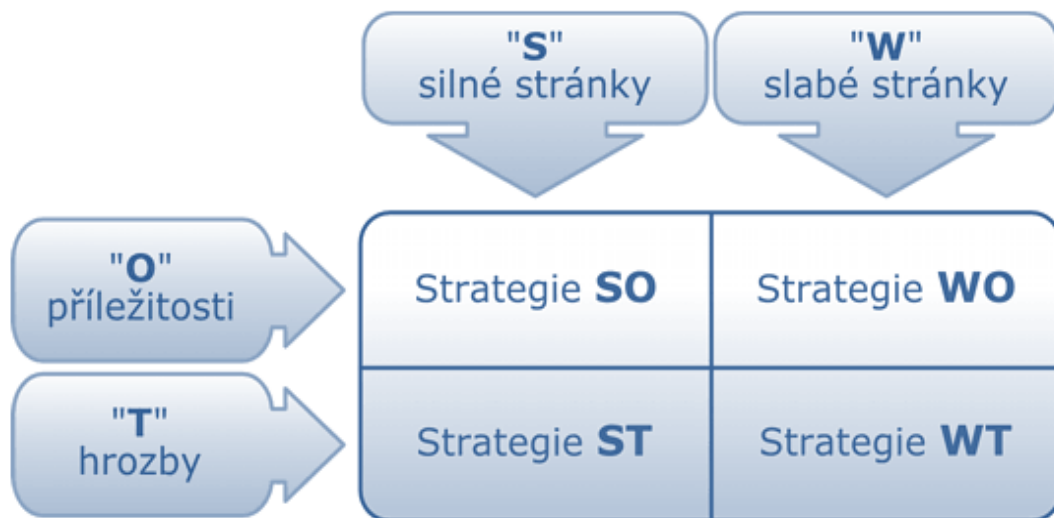
Zaměřuje se na využití silné stránky ke schopnosti čelit hrozbám z vnějšího prostředí. Například pokud je reklama a propagace slabší stránkou společnosti, může využít dobrého jména u stávajících zákazníků k určité propagaci sebe sama na daném trhu.

Strategie WO

Zaměřuje se na překonávání slabých stránek s pomocí využití výhod z příležitostí vnějšího prostředí. Pomocí této strategie může společnost překonat obyčejnost a jednoduchost výrobků tím, že začne využívat nové technologie ve výrobě a těmto výrobkům bude moci přiřadit nižší cenu, která opět vzbudí pozornost zákazníků.

Strategie WT

Zaměřuje se na minimalizaci nákladů a čelení hrozbám z vnějšího prostředí. Společnost musí sama určit, jak jednotlivé náklady eliminovat tak, aby dokázala čelit současné ekonomické krizi a ostatním hrozbám, které ji na trhu čekají. [20]



Obr. 2. SWOT analýza [21]

5.3 Porterova analýza konkurence

Porterovu analýzu v roce 1979 zformuloval Michael Eugene Porter na Harvard Business School, kde působil.

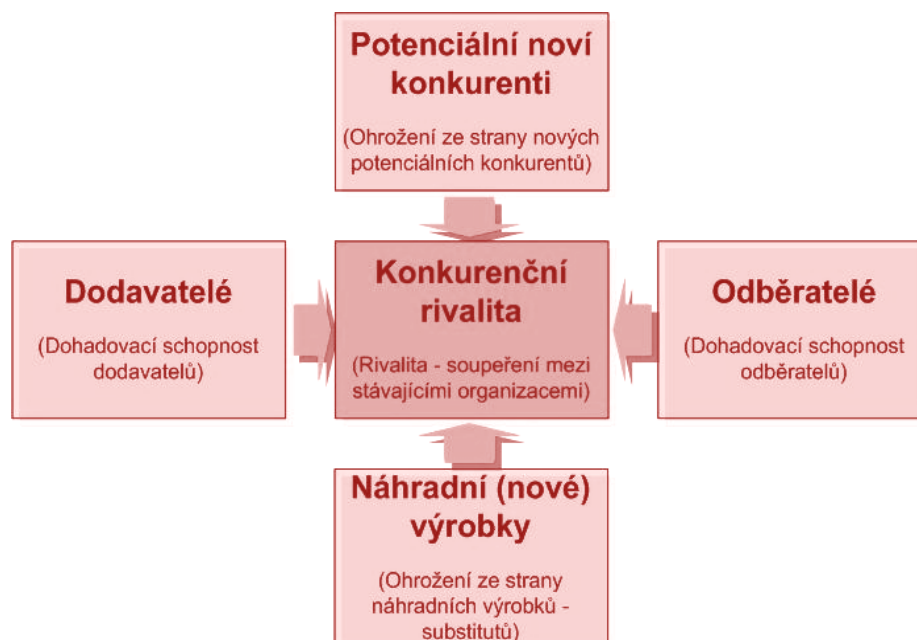
Porterova analýza je další z řady analýz, která slouží hlavně k tomu, aby se podnikatel zamyslel nad svým podnikáním. Zároveň je to také analýza, která je důležitou součástí přípravy strategie firmy. Zabývá se především tím, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Porterova analýza může být součástí strategického managementu, stejně jako třeba

rozpočtování či plánování. S ohledem na její charakter, který popisuje vnější podmínky na trhu, je důležité ji pravidelně aktualizovat, zejména pak pro klíčové produkty a služby firmy. Při přípravě strategie se Porterova analýza 5 sil provádí téměř až jako poslední z analýz. Zatímco SWOT analýza se snaží spíše určit možné oblasti působení firmy, které by naplňovaly její poslání, tak PEST analýza a zejména Porterova analýza tyto obory, produkty a služby „očisťuje“ od těch neperspektivních a dává řadu důležitých podnětů pro dopracování podrobnější strategie u těch perspektivních.

Porterova analýza je výstupem uceleného zamyšlení, které podobně jako PEST analýza (a na rozdíl od SWOT analýzy) může z větší míry stavět i na objektivních faktech, jako jsou statistiky trhu, finanční výsledky konkurentů apod. Obsahuje i celou řadu subjektivních názorů, dojmů a méně či více kvalifikovaných odhadů potenciálního budoucího dění.

Proto je dobré, pokud se na Porterově analýze podílí více jednotlivců, třeba i z různých oblastí podnikání a života. Lidé zvenčí totiž dokáží často navést zaměstnance firmy i na ty oblasti, které by původně do Porterovy analýzy ani nezahrnuli.

Porterova analýza definuje celkem pět sil – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu vzniku substitutů, sílu kupujících a sílu dodavatelů. [22]



Obr. 3. Porterův model 5 sil [23]

5.3.1 Stávající konkurenti v odvětví

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik bude stát, aby se o produktech někdo dozvěděl, jak moc bude podnik schopen v praxi rozvinout a využít svoje konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec bude podnik schopen s konkurencí držet krok.

V současném světě je třeba se v otázkách konkurenční rivality zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd. [24]

5.3.2 Kupující

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník může začít odebírat méně zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani u čistě retailových produktů. Dnes je běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit, jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci si totiž uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejcům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je proto důležité, nakolik je daný produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí, atd. [22]

5.3.3 Potenciální noví konkurenti

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je důležitá hlavně v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku, anebo kde objem trhu rychle roste. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky, jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být velké sumy), infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly), atd. [22]

Každé odvětví se značně odlišuje svými vstupními bariérami – nízkými nebo vysokými překážkami pro firmy, které chtějí do daného odvětví vstoupit. Je poměrně snadné otevřít novou restauraci, ale je velmi obtížné založit novou leteckou společnost. Mezi hlavní bariéry vstupu patří kapitálová náročnost, suroviny a materiál, distributoři, patenty a licence, územní požadavky a další. Některé bariéry jsou specifické pro určité odvětví, jiné jsou uměle vytvořeny opatřeními jedné nebo více firem působících v dané oblasti podnikání. Dokonce i po tom, co firma do odvětví vstoupí, musí překonávat řadu překážek pohyblivosti, chce-li dosáhnout přitažlivějších tržních segmentů.

5.3.4 Substituty

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem může nahradit zákazníkovi službu nebo produkt, který podnik poskytuje. Nemusí to být dokonalý substitut a z pohledu Porterovy analýzy to nemusí být substitut vůbec. V češtině tato síla totiž dá přeložit i jako hrozba vzniku náhražek. Při analýze této síly je důležité, jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a do jaké míry jsou spokojeni se současnou situací, jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut, atd. [22]

5.3.5 Dodavatelé

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje podnikání, je síla dodavatelů. Ta je z pohledu vlivu na složení a cenu produktů v některých odvětvích, jako je potravinářství, takřka nulová a v některých, jako je třeba strojírenství nebo elektronika, může být tou silou největší.

Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím je na nich podnik závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky, jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atpod. [22]

Síla působení každé z těchto pěti sil je funkcí struktury odvětví, neboli základních ekonomických a technických rysů daného odvětví. Struktura odvětví je relativně stabilní, ale může se v průběhu času měnit, jak se odvětví vyvíjí.

Svou strategií mohou podniky těchto pět faktorů ovlivnit. V každém jednotlivém odvětví nebudou mít všechny faktory stejnou důležitost. Konkrétní faktory, které jsou důležité, se

budou lišit. Systém pěti sil umožňuje podniku, aby pronikl do složitosti problémů a přesně určil faktory, které jsou pro konkurenci v jeho odvětví rozhodující a také, aby poznal strategické inovace, které by nejvíce zlepšily jeho výnosnost, jako i výnosnost celého odvětví. Tento Porterův model pěti sil neodstraňuje potřebu tvůrčí schopnosti při úsilí nalézt v daném odvětví nové metody soupeření. Naopak ukazuje cestu k těm aspektům struktury odvětví, které jsou pro dlouhodobou výnosnost velmi významné. Tento model má přitom za cíl zvýšit pravděpodobnost objevu žádoucí strategické inovace. [7]

5.4 Shrnutí praktické části

V praktické části jsem provedla průzkum literárních zdrojů a popsala pojmy jako je konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda tak, jak je popisují autoři odborné literatury. Dále jsem popsala SWOT analýzu, která je zaměřena na slabé a silné stránky podniku, na jeho hrozby a příležitosti. Závěr praktické části je věnován Porterově modelu 5 sil, který je nezbytnou součástí analýzy konkurence. Průzkum těchto praktických informací mi dále posloužil při samotné analýze konkurenčního prostředí podniku Dražební společnost MORAVA s.r.o.

II ANALYTICKÁ ČÁST

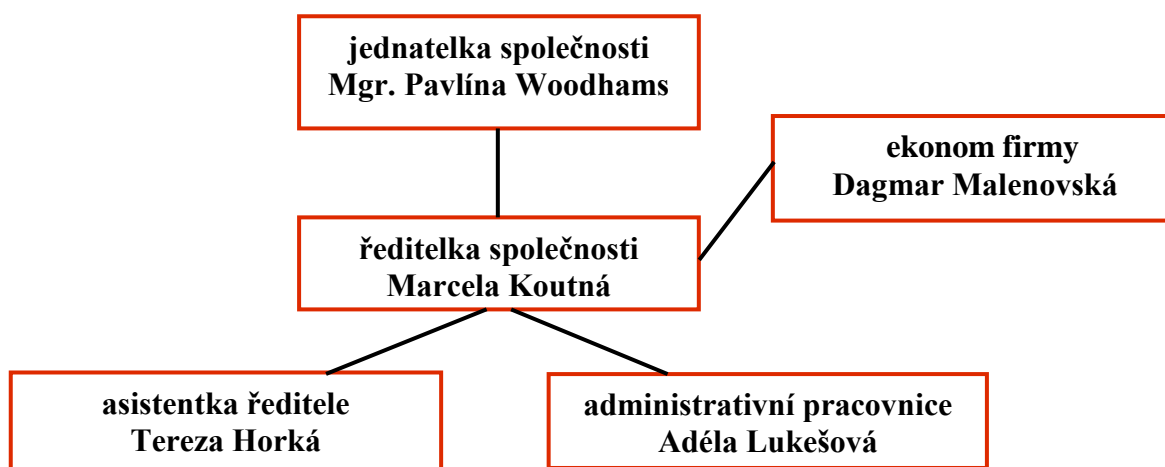
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI



Hlavní činností společnosti Dražební společnost MORAVA s.r.o. jsou dražby nemovitostí, souborů nemovitostí, podniků jako celku a dále také dražby věcí movitých a pohledávek. Jako doplňkovou službu nabízí archivaci dokumentů.

6.1 Základní údaje

Obchodní firma	Dražební společnost MORAVA s.r.o.
Sídlo	Zlín, Dlouhá 4433, PSČ 760 01
Identifikační číslo	26275953
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Rok založení	2002
Základní kapitál	5.000.000,- Kč
Předmět podnikání	provádění veřejných dražeb, vedení spisovny
Počet zaměstnanců	5 (Obr. 4)



Obr. 4. Organizační struktura organizace [Zdroj: vlastní zpracování]

6.2 O společnosti

6.2.1 Reference

Dražební společnost MORAVA s.r.o. provedla za dobu své existence více než 200 dražeb, pro příklad uvádím seznam těch nejvýznamnějších.

- Pila Ptení – provozně skladovací areál pily v Ptení na Prostějovsku. Cena dosažená vydražením činila 550.000.000,- Kč,

- HOTEL PALACE CLUB Špindlerův Mlýn – hotel nacházející se v centru města Špindlerův Mlýn, nejznámějšího rekreačního střediskem Krkonoš. Cena dosažená vydražením činila 82.000.000,- Kč,
- STIVAL-Napajedla, správní budova s pozemky – podnikatelský komplex nacházející se v areálu STIVAL Napajedla. Cena dosažená vydražením činila 45.000.000,- Kč,
- Lesní pozemky s porosty, Pitín. Cena dosažená vydražením činila 43.000.000,- Kč,
- U Jihlavského Ježka – objekt z roku 1989, situován v centrální části města Jihlavy, v jejím historickém jádru. Cena dosažená vydražením činila 16.200.000,- Kč,
- Soubor věcí nemovitých a movitých, NOVESTA a.s. Zlín – objekt v areálu Svit Zlín vybudován firmou Baťa v roce 1938 pro výrobu odlévané obuvi. Cena dosažená vydražením činila 11.900.000,- Kč,
- Bytové jednotky CARIOCA Zlín-Jižní Svahy. Cena dosažená vydražením činila 10.000.000,- Kč.

6.2.2 Nabízené služby

Společnost nabízí následující služby spojené s přípravou a provedením dražeb, jak dobrovolných, tak nedobrovolných.

- jednání s navrhovatelem o předmětu dražby, konzultace o cenových, zákonných a technických otázkách provedení dražby,
- příprava smlouvy o provedení dražby, včetně shromáždění a ověření podkladů nutných ke zpracování smlouvy o provedení dražby,
- zajištění odhadu nebo znaleckého posudku k předmětu dražby,
- ověření právních a jiných náležitostí, souvisejících s připravovanou dražbou,
- rozeslání oznámení o dražbě příslušným osobám,
- zpracování seznamu osob, které budou v souvislosti s dražbou osloveny, zejména s ohledem na případný zájem o předmět dražby,
- zpracování dražební vyhlášky, její zveřejnění v zákonné lhůtě zákonem předepsaným způsobem a její rozeslání v zákonné lhůtě všem osobám, kterým musí být podle zákona doručena,
- zajištění prohlídky předmětu dražby,
- výběr a smluvní zajištění licitátora,
- připojištění na výkon veřejných dražeb v případě dražby věcí větší hodnoty,
- výběr a zajištění místa dražby,

- zajištění průběhu dražby, včetně ověření naplnění zákonných podmínek účastníků dražby,
- vypracování protokolu o průběhu dražby,
- vrácení dražební jistoty účastníkům dražby,
- vyúčtování nákladů dražby,
- zpracování listin dokladujících přechod vlastnického práva na vydražitele a jejich vydání,
- poté, co dojde k úhradě ceny dosažené vydražením, zajištění předání předmětu dražby vydražiteli,
- uspokojení pohledávek dražebních věřitelů, včetně vypracování protokolu o uspokojení pohledávek,
- případná realizace dražby opakované v souladu se zákonem.

6.2.3 Strategie společnosti

Největší předností společnosti při provádění dražeb je především více než desetiletá praxe v tomto oboru. Navíc také spolupracuje s odborníky v oblasti právní, konzultační a poradenské činnosti. Dražební společnost MORAVA s.r.o. má dostatečné množství spolupracujících soudních znalců pro odhady nemovitostí. Důležité je také technické zázemí, počínaje osobními automobily, přes kancelářské prostory, včetně vlastní dražební místnosti, až po výpočetní techniku s moderním softwarem.

Společnost preferuje individuální přístup jak k jednotlivým obchodním případům, tak i k zákazníkům. Zaměřuje se především na úspěšnou realizaci jednotlivých dražeb k oboustranné spokojenosti navrhovatele i nového vlastníka.

Díky komplexní nabídce služeb jsou zaměstnanci DSM schopni navrhnout a zrealizovat nejvhodnější způsob zpeněžení, dosáhnout maximálního možného výnosu a úspěšnosti v prováděných obchodních případech a současně spokojenosti navrhovatelů se službami společnosti.

6.2.4 Historie dražeb

Samotný pojem „dražba“ má velice dlouhou historii, která sahá několik století do minulosti. Na území ČR se první právní úprava dražeb objevila před více než 200 lety. Dražby byly po většinu tohoto období výsadou především soudů a obcí. Ke změně došlo až v devadesátých letech minulého století a především pak po roce 2000, kdy byla tato forma „dražební exkluzivity“ legislativně upravena a výkon činnosti dražebníka se tak přenesl

i do soukromého sektoru. Důvodem tohoto rozšíření byla především snaha o efektivnější a rychlejší vypořádání majetku dlužníků. Zájemce o živnost dražebníka musí splnit obecné podmínky stanovené zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání ve znění pozdějších předpisů. Obecně platí, že takový zájemce musí dosáhnout 18 let věku, být způsobilý k právním úkonům a splňovat i důležitou podmínku bezúhonnosti. [25]

6.2.5 Pojmy spojené s dražbou

Dobrovolnou dražbu navrhuje vlastník majetku nebo také likvidátor obchodní společnosti, či správce konkursní podstaty (insolvenční správce) úpadce.

Nedobrovolnou dražbou se zpeněžuje zástava, která slouží k zajištění pohledávky věřitele.

Dražba je veřejné jednání, při němž se nabízí určitá věc neurčitému počtu osob na předem dohodnutém místě za účelem vydražení tomu, kdo učiní nejvyšší nabídku za předpokladu, že splní podmínky pro tento prodej stanovené v dražební vyhlášce.

Navrhovatel je osoba, která navrhuje provedení dražby.

Dražebník je osoba, která organizuje dražbu a má k tomu příslušné živnostenské oprávnění. Pokud jde o majetek územních samosprávných celků nebo majetek státu, může být dražebníkem i územní samosprávný celek nebo příslušný orgán státní správy.

Licitátor zahajuje dražbu, vyzývá účastníky, aby učinili podání, uděluje příklep a provádí též losování ohledně příklepu. Licitátorem může být pouze fyzická osoba způsobilá k právním úkonům a fyzicky způsobilá k této činnosti.

Dražební vyhláška obsahuje veškeré informace o dražbě. Dražebník ji uveřejní nejméně 30 dnů před zahájením dražby.

Dražebník je oprávněn po účastníkovi dražby žádat složení **dražební jistoty**. Účastník je pak povinen ji složit ve lhůtě stanovené v dražební vyhlášce.

Nejnižší podání je cena stanovena dražební vyhláškou, za kterou je možno předmět dražby vydražit, pokud není učiněno vyššího podání.

Pohledávkou se rozumí právo věřitele na plnění určitého závazku dlužníkem.

Předmětem dražby je dražená věc (movitá, nemovitá – soubor nemovitostí, pohledávka, podnik nebo jeho část).

Účastníkem dražby je osoba přítomná při dražbě, která se dostavila za účelem činit podání. Pokud učiní nejvyšší podání, stává se vydražitelem.

Vydražitel je účastník dražby, který učinil nejvyšší podání a jemuž byl udělen příklep licitátorem. Na vydražitele přechází vlastnická práva k předmětu dražby. [10]

7 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Analytická část mé bakalářské práce je zpracována na základě dostupných informací o společnosti Dražební společnost MORAVA s.r.o. a její konkurenci na domácím trhu. Informace o konkurentech a také statistické údaje o provedených dražbách jsem získala ze sekundárních zdrojů: především na internetovém portálu www.centralni.adresa.cz, který provozuje Česká pošta. Další údaje jsem hledala také na stránkách samotné konkurence.

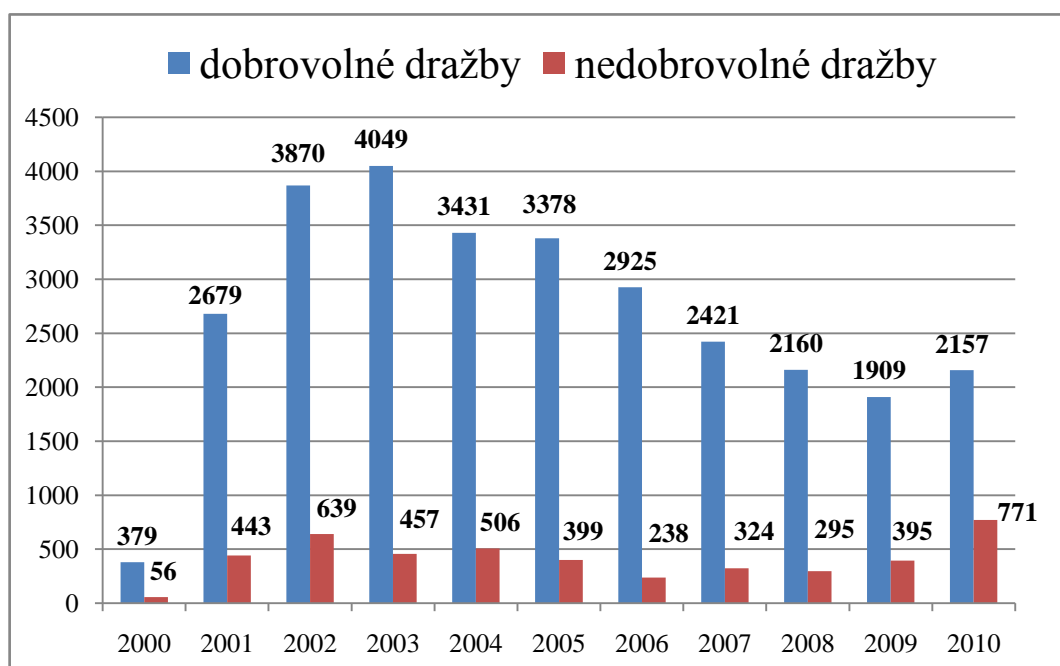
Analýza služeb, které nabízí konkurence, byla provedena na základě poptávky, která byla daným subjektům zaslána. Dne 9. 3. 2011 jsem zaslala elektronickou formou každé ze sedmi sledovaných firem jednu poptávku. Odpověď spolu s nabídkou jsem obdržela od šesti společností v různém časovém rozpětí. Jedna dražební společnost nabídku nezaslala. Dále jsem pro potřebu analýzy služeb využívala především webové stránky jednotlivých firem a další internetové servery, poskytují informace o dražbách a dražebnících.

8 ANALÝZY SPOLEČNOSTI

V následující části jsem se soustředila na analýzu společnosti a její konkurence. Nejdříve jsem se věnovala dražebnímu trhu a jejímu vývoji. Následuje Porterova analýza 5 sil a dále porovnání služeb nabízených konkurencí se službami Dražební společnosti MORAVA s.r.o. V další části jsem se zaměřila na část marketingového mixu, na reklamu. Z dostupných zdrojů jsem zjistila, jakým způsobem řeší reklamu konkurence a také popsala, jak tuto oblast marketingu řeší Dražební společnost MORAVA s.r.o. Jako poslední uvádím SWOT analýzu.

8.1 Vývoj dražebního trhu

Dražební trh v roce 2010 po mírném poklesu v předešlých letech opět ožil. Počet provedených dražeb se zvýšil, a tento trend přetrvává i v první polovině roku 2011.



Obr. 5. Počet dobrovolných a nedobrovolných dražeb od roku 2000 do roku 2010

[Zdroj: Vlastní zpracování]

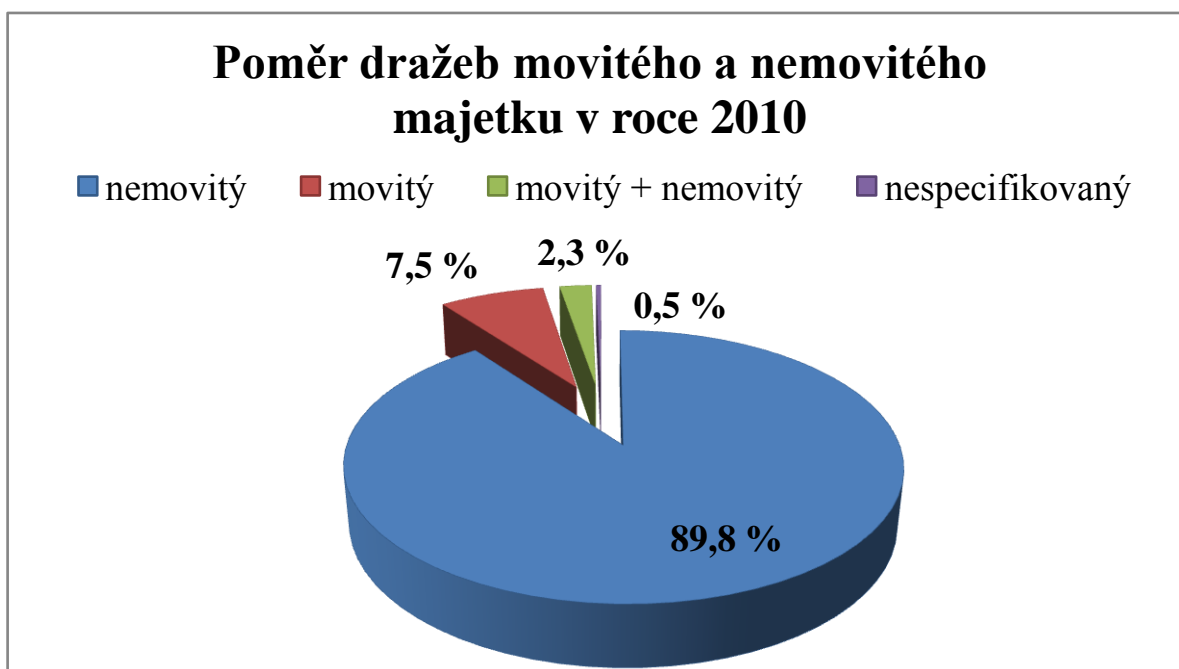
Za loňský rok bylo provedeno celkem 2928 veřejných dražeb, což je o 624 více než v roce 2009. Procentuálním vyjádřením to znamená nárůst o 27,6 %. Co je však podstatnější, vzrostl počet dražeb nedobrovolných, a to o 376, což představuje nárůst v meziročním srovnání o téměř 95 %. Dobrovolných dražeb bylo provedeno 2157, tedy o 248 více než

v roce 2009, což představuje nárůst o 13,0 %. Také objem vydraženého majetku se meziročně navýšil o téměř 83 % na částku více než 3,5 miliardy Kč.

Příčin zlepšení situace na dražebním trhu je více a je možné je rozdělit podle typu dražeb. U dobrovolných dražeb může být jedním z důvodů růst počtu prohlášených konkurzů, kdy jejich počet v roce 2010 stoupl oproti roku 2009 o 48 (z 1553 na 1601). Jde také o větší zájem vlastníků nemovitostí, kteří zvažují využití služeb dražebníků namísto realitní kanceláře.

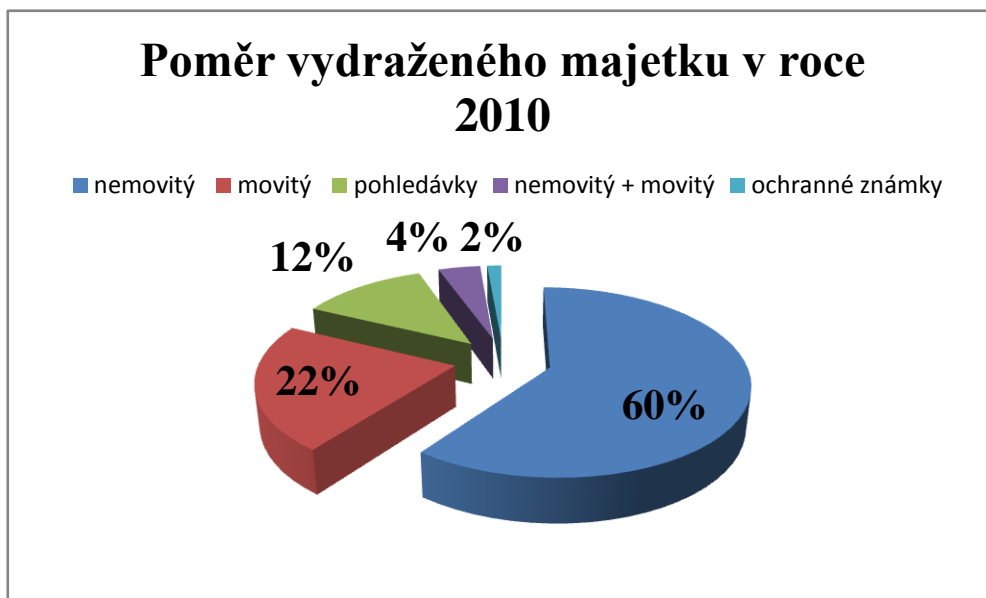
Co se týká nárůstu počtu dražeb nedobrovolných, je to především díky tomu, že dražební věřitelé si stále více uvědomují výhody, které jim institut veřejné dražby nedobrovolné při vymáhání své pohledávky oproti dražbám exekučním nabízí. [26]

Následující graf (Obr. 6) znázorňuje poměr vydraženého majetku. Je zřejmé, že největší podíl na trhu dražeb nesou nemovitosti. Pokud bychom měli tento graf vyjádřit procentuálně, tvořily by dražby nemovitého majetku téměř 90 % z celkového počtu dražeb. Z celkového počtu 2928 dražeb bylo provedeno pouze 220 dražeb movitého majetku a 67 dražeb nemovitého majetku spolu s movitým. Mezi 10 nespecifikovaných dražeb můžeme zahrnout například dražby pohledávek, ochranných známek, jiných majetkových hodnot atd.

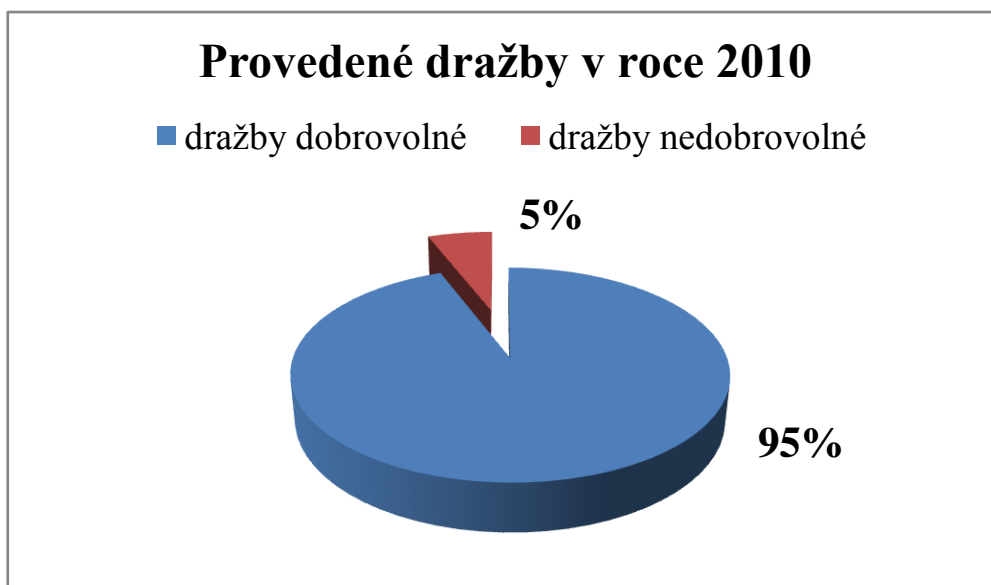


Obr. 6. Poměr dražeb movitého a nemovitého majetku v roce 2010 [Zdroj: Vlastní zpracování]

Pokud se zaměříme přímo na Dražební společnost MORAVA s.r.o. a dražby provedené v roce 2010, poměr mezi dražbami dobrovolnými a nedobrovolnými a následně poměr draženého majetku je znázorněn v následujících grafech (Obr. 7, Obr. 8).



Obr. 7. Poměr vydraženého majetku Dražební společností MORAVA s.r.o. v roce 2010 [Zdroj: Vlastní zpracování]



Obr. 8. Poměr dobrovolných a nedobrovolných dražeb [Zdroj: Vlastní zpracování]

8.2 Porterova analýza

Tab. 1. Porterova analýza [Zdroj: Vlastní zpracování]

FAKTOR	SOUČASNÁ POZICE	STRATEGICKÉ MOŽNOSTI
Konkurenční rivalita v odvětví	Poměrně vysoká	Sledování konkurence a trendů na trhu
Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	Poměrně nízká	Stabilizace pozice
Vyjednávací síla zákazníků	Poměrně vysoká	Větší důraz na získávání zpětné vazby od zákazníka
Vyjednávací síla dodavatelů	Poměrně vysoká	Zúžení spektra dodavatelů na ty, s kterými je spolupráce nejvýhodnější
Hrozba substitutů	Poměrně nízká	Zlepšení kvality a rychlosti při průběhu dražeb

8.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Na českém trhu je cca. 1000 dražebních společností, z nichž některé provádí dražby jako svoji hlavní činnost a některé mají tuto činnost pouze jako doplňkovou ke své hlavní činnosti a za dobu své existence provedli pouze desítky dražeb.

Dražební společnost MORAVA se řadí mezi deset nejúspěšnějších dražebních společností na trhu, a to jak počtem provedených dražeb, tak jejich finančním objemem. V další části jsem analyzovala nejbližší konkurenty Dražební společnosti MORAVA s.r.o., kteří představují největší ohrožení. Jedná se o společnosti, které se zabývají stejnou činností, nabízejí stejné nebo velmi podobné služby a působí na území celé české republiky, stejně jako Dražební společnost MORAVA s.r.o.

Jedná se o těchto 7 dražebních společností:

PROKONZULTA, a.s.

Společnost PROKONZULTA, s.r.o. byla založena roku 1997 jako ryze česká firma bez účasti zahraničního kapitálu. V roce 2005 prošla společnost transformací a od dubna 2005 je společností akciovou PROKONZULTA, a.s.

Od účinnosti zákona č. 26/2000 Sb. o veřejných dražbách se společnost PROKONZULTA, a.s. specializuje na organizování a kompletní realizaci veřejných dražeb. Koncesi

k provádění této činnosti získala již v srpnu 2000 a v krátké době rozšířila svoji působnost po celém území ČR. Dále společnost pořádá aukce a výběrová řízení. Zajišťuje právní a daňovou podporu a poradenství, služby soudních znalců a odhadců a zajišťuje také odborná školení. Společnost je členem České asociace dražebníků.

Asi nejvýznamnější referencí společnosti jsou dražby nemovitostí z majetku Lesů ČR, které společnost realizuje od začátku roku 2011. [27]

EURODRAŽBY.CZ a.s.

Společnost EURODRAŽBY.CZ a.s. se zabývá se od roku 1997 realitní a obchodní činností. Díky tomu získala řadu zkušeností na trhu s nemovitostmi a v oblasti obchodu a financování. Sídlo společnosti je v Praze, ale působí po celé ČR. Začátkem roku 2001 společnost získala koncesi, která ji opravňuje k provádění veřejných dražeb podle zákona č. 26/2000 Sb. zákona o veřejných dražbách a stala se současně členem České asociace dražebníků (ČAD).

V průběhu činnosti dražebníka se společnost začala specializovat na provádění dražeb nedobrovolných. V současné době je v počtu provedených nedobrovolných dražeb na prvním místě v ČR.

Společnost spolupracuje s bankovními ústavami, leasingovými společnostmi, vlastníky, případně správci pohledávek, soukromými společnostmi, které poskytují půjčky, likvidátory a správci konkursních podstat. Ti služby společnosti EURODRAŽBY.CZ využívají nejenom na provádění dražeb, ale i na jejich přípravu, jako je odhad prodejních cen, případně určení prodejnosti a vhodného způsobu zpeněžení nemovitostí. [28]

CLANROY a.s.

Společnost CLANROY patří mezi zakládající členy České asociace dražebníků a má pevné místo na českém trhu, o čemž vypovídají i statistiky úspěšnosti dražeb. Společnost se v roce 2009 umístila na druhém místě v objemu realizovaných dražeb a zpeněžila majetek formou veřejné dražby či elektronické aukce ve výši 24,8 % z celkového objemu vydraženého majetku všemi dražebníky.

Dlouholetými a spokojenými klienty společnosti jsou jak konkursní správci, tak významné právnické i fyzické osoby, které mají zájem řešit zpeněžení movitého i nemovitého majetku transparentním způsobem s maximálním výnosem, tedy formou dražby. Společnost spoluorganizuje v rámci vzdělávání odborné veřejnosti také tematické semináře

a odborná školení k problematice veřejných dražeb, konkursů a insolvenčních řízení a poskytuje specializovanou podporu při orientaci v této oblasti. [29]

Dražby.net s.r.o.

Společnost dražby.net je od roku 2001 držitelem koncese na provádění veřejných dražeb a od roku 2003 je řádným členem České asociace dražebníků. Společnost provádí jak dobrovolné, tak nedobrovolné dražby. Podle počtu provedených nedobrovolných dražeb je 2. největší dražební společností na českém trhu. [30]

Ostravská aukční síň s.r.o.

Ostravská aukční síň s.r.o. která působí na trhu s nemovitostmi již od roku 1993, byla založena skupinou právníků, ekonomů a realitních makléřů.

Ostravská aukční síň s.r.o. působí především v oblasti prodeje věcí nemovitých, movitých eventuálně práv (včetně pohledávek) progresivnějšími formami, tj. zejména metodou veřejné dražby. [31]

Česká aukční a dražební, a.s.

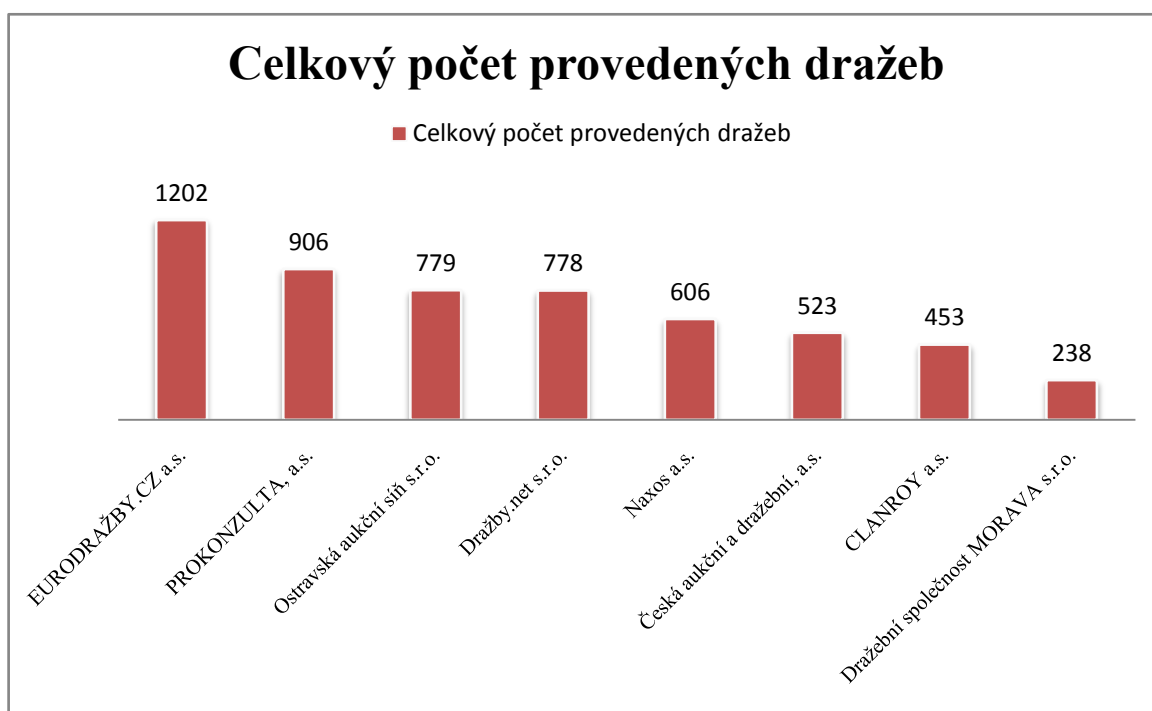
Společnost Česká aukční a dražební, a. s. byla založena v květnu roku 2000, krátce po nabytí účinnosti zákona č. 26/2000 Sb. o veřejných dražbách. Od roku 2000 zorganizovala společnost přes 500 veřejných dražeb, a to jak pro správce konkursních podstat, tak pro finanční instituce. Společnost se zabývá také realitní činností, což v komplexu s veřejnými dražbami znamená opravdu všestranný servis pro klienty v oblasti realit. [32]

NAXOS a.s.

Skupina NAXOS působí na trhu realit již od roku 1994 a patří k největším investičním a realitním společnostem v ČR. Prostřednictvím přímých prodejů, výběrových řízení, dražeb, veřejných obchodních soutěží a ostatních metod prodeje NAXOS dosud zpeněžil majetek v hodnotě více než 15 miliard korun, přičemž např. aukce se podílejí více jak 5 miliardami korun. Skupina NAXOS je v součtu finančního objemu vydraženého majetku jedním z největších dražebníků v České republice. V České republice má společnost NAXOS síť poboček, například v Praze, Brně, Ostravě či Hradci Králové. [33]

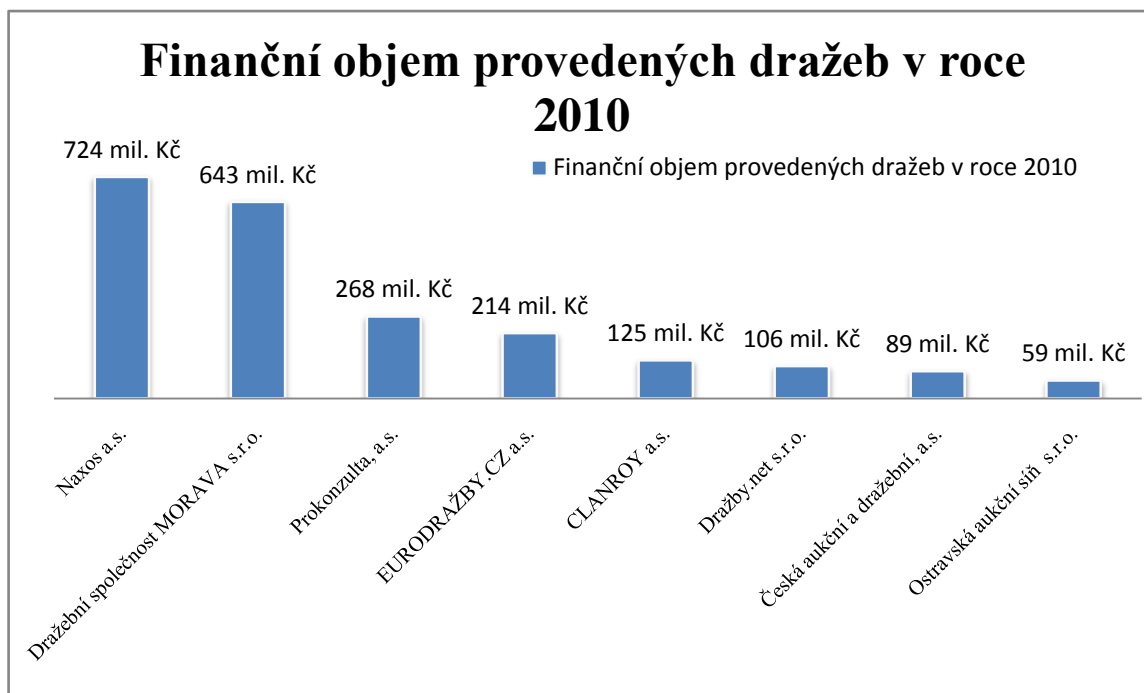
Dle údajů, které uvádí Česká pošta na serveru centralniadresa.cz, jsem zpracovala následující grafy. V prvním grafu (Graf 5) je uveden celkový počet provedených dražeb jednotlivými konkurenty a Dražební společností MORAVA s.r.o. Údaje jsou počítány od roku 2002, kdy již všechny sledované firmy byly na trhu. Proto dřívější založení některých firem nijak neovlivňuje vypovídací hodnotu údajů.

Dražební společnost MORAVA s.r.o. se v tomto případě umístila na posledním místě mezi konkurenty. Může to být jedna ze slabin, kterou lze do budoucna vylepšit. Zvýšení počtu dražeb by ovšem mohlo mít dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Mohlo by se stát, že zákazníkům nebude věnován dostatek času a tím by mohla utrpět pověst společnosti.



Obr. 9. Celkový počet provedených dražeb [Zdroj: Vlastní zpracování]

V následujícím grafu (Obr. 10) je uveden celkový finanční objem provedených dražeb v roce 2010. Pokud posuzujeme dražebníky podle tohoto kritéria, byla Dražební společnost MORAVA s.r.o. v roce 2010 na druhém místě, a to nejenom mezi sledovanými konkurenty, ale mezi všemi dražebníky v České republice. Přestože počtem provedených dražeb není Dražební společnost na prvních příčkách, její finanční objem provedených dražeb je vysoký. To svědčí o tom, že společnost má menší počet velkých zakázek. Toto je trend, ve kterém by chtěla pokračovat i v dalším období.



Obr. 10. Finanční objem provedených dražeb v roce 2010

8.2.2 Vstup nových konkurentů

Zájemce o živnost dražebníka musí splnit obecné podmínky stanovené zákonem č. 455/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů, o živnostenském podnikání. Žadatel musí mít nejméně 18 let, být způsobilý k právním úkonům a splňovat podmínku bezúhonnosti. K provozování dobrovolných dražeb movitých věcí není nutné splňovat zvláštní podmínky podle zákona o veřejných dražbách. Dobrovolné dražby movitých věcí se provádějí na základě vydaného živnostenského oprávnění, jedná se o živnost vázanou.

Podnikatel musí splňovat zvláštní podmínku k provozování živnosti podle §7 živnostenského zákona, tj. odbornou způsobilost. Odbornou způsobilost žadatel prokazuje středoškolským vzděláním zakončeným maturitou s tříletou praxí v obchodní činnosti. Dražba nedobrovolná se provádí na základě živnosti koncesované. Odborná způsobilost pro tuto živnost je splněna dosažením vysokoškolského vzdělání s roční praxí v dražební nebo realitní činnosti. Odborná způsobilost je splněna i dosažením středoškolského vzdělání s pětiletou praxí v dražební nebo realitní činnosti. [11]

Úroveň bariér vstupu do daného odvětví je nutné posuzovat s ohledem na celkový vývoj odvětví. Obecně můžeme konstatovat, že bariéry vstupu na dražební trh sílí. Souvisí to

především s poměrně velkou konkurencí v oboru a především s tím, že velké procento trhu pokrývá poměrně malý počet největších dražebníků.

Kapitálová náročnost vstupu

Pokud se jedná o provádění dražeb dobrovolných, je požadována státem stanová výše základního kapitálu. To znamená 200.000,- Kč u společnosti s ručením omezeným a 2.000.000,- Kč u akciové společnosti. Výše pojistky není v tomto případě stanovena.

Pokud ale dražebník chce provádět i dražby nedobrovolné, musí jeho základní kapitál činit alespoň 5.000.000,- Kč a musí být v plném rozsahu splacen a výše pojistného plnění musí být alespoň 35.000.000,- Kč.

Vstup nových konkurentů může být omezen také neznalostí zákonů a legislativy, která je v této oblasti nezbytná pro správný průběh dražeb a celkové fungování společnosti.

8.2.3 Kupující

Kupující chce získat nemovitost proto, aby mu přinášela užitek. Tento užitek může mít různou podobu. Podle toho, k jakým účelům si kupující nemovitost pořizují, jsem je rozdělila do několika základních skupin.

1. skupina

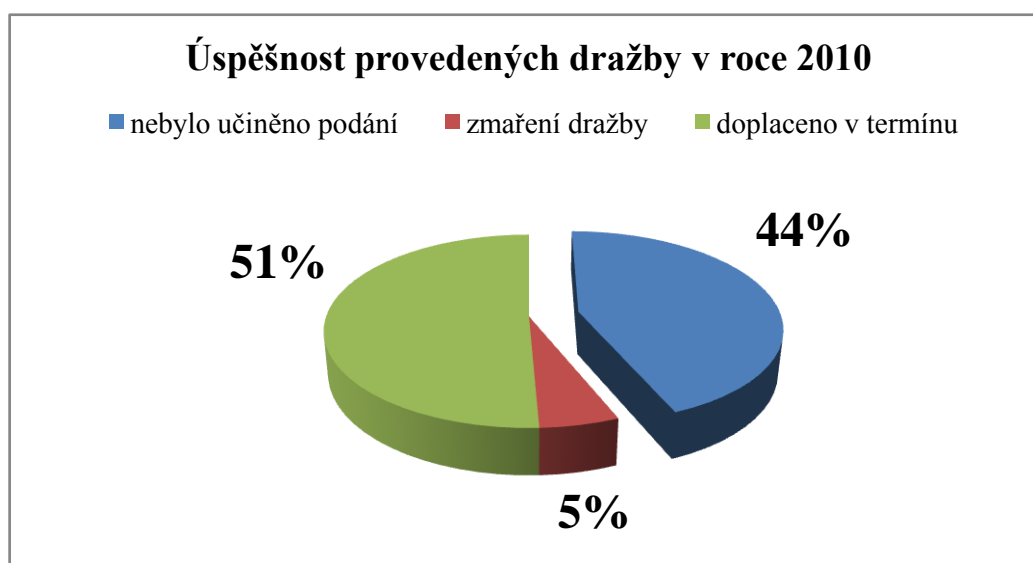
Každý člověk potřebuje vždy někde bydlet, a tím lze vytvořit první velkou skupinu. Nejsou to jen mladí lidé, kteří se poprvé osamostatňují od rodičů. Do této skupiny můžeme klidně zařadit lidi ve věku 35 let a starší, kteří již bydlení mají, ale chtějí je změnit, vylepšit, prodávají byt a kupují si domek v okrajových klidných čtvrtích měst nebo v „satelitech“. Do této skupiny můžeme zahrnout i podskupinu lidí motivovaných ke koupi nemovitostí a to ty, kteří kromě svého bydlení chtějí chalupu, chatu nebo domek na vesnici pro rekreační účely.

2. skupina

Druhou skupinu kupujících mohou být ti, kteří si chtějí zajistit jistý pasivní příjem nezávislý na platu v zaměstnání, nebo na penězích získaných z podnikání. V dnešní době bychom to mohli nazvat „novodobým rentiérstvím“. Tato skupina kupujících si pořizuje výhodné nemovitosti za účelem pronájmu a z pronájmu získává peníze pro své potřeby. Tito lidé většinou nezůstanou u jedné nemovitosti.

3. skupina

Tito lidé skupují nemovitosti za účelem dalšího prodeje. Ty bychom dále mohli rozdělit na dvě podskupiny. Ti, kteří nemovitost koupí, upraví, zhodnotí ji a se ziskem prodají. Zde hraje největší roli atraktivita úpravy nemovitosti a investor může počítat s rychlejším obratem, tudíž nemusí čekat několik let, až se zase začnou zvedat ceny nemovitostí a pak je se ziskem prodat. Tou druhou skupinou jsou trpělivi investoři, kteří nemovitost koupí a čekají několik let na zvýšení její hodnoty.



Obr. 11. Úspěšnost provedených dražeb v roce 2010 [Zdroj: Vlastní zpracování]

Z grafu (Obr. 11) je patrné, že více než 50% předmětů dražby, zůstane nevydraženo. Potenciální kupující se mnohdy dražby zúčastní a očekávají snížení vyvolávací ceny. Pokud toto není možné, dražba se opakuje a ve většině případů opravdu ke snížení ceny dojde. Můžeme tedy říct, že vyjednávací síla kupujících je poměrně vysoká.

8.2.4 Dodavatelé

Vlastník nemovitosti

Převážnou část dražeb představuje prodej majetku z konkursů. Dražba nemovitostí z vůle vlastníka je zatím spíše výjimečná. Přitom mají v porovnání s přímým prodejem (obvykle prostřednictvím realitní kanceláře) hlavně pro prodávajícího řadu výhod.

V případě vlastního využití vlastníka nabízí nemovitost na trhu zpravidla tehdy, když již užitek z vlastnictví plynoucí neodpovídá jeho potřebám. Je to například tehdy, když

stávající nemovitost již kapacitně nestačí a danou nemovitost není možné rozšířit, nebo naopak, jestliže náklady spojené s provozem nemovitosti přesahují možnosti vlastníka a ten vyhledává nemovitost menší. Někdy již poloha nemovitosti není vyhovující. [34]

Kromě toho, že si majitel může sám „dohlédnout“ na prodej tím, že se zúčastní dražby, je to dáno i nemožností dodatečných žalob na kupní smlouvu. Dražba je tak pro prodávajícího zárukou daleko větší transparentnosti prodeje a hlavně jistoty, že prodal svou nemovitost za nejvyšší cenu, kterou je kupující ochoten zaplatit. Bohužel v případě dobrovolné dražby je stále mezi lidmi představa něčeho vynuceného. Opak je pravdou. Dražba je nástroj svobodné vůle prodávajícího. Dražba může být také i nástrojem narovnání vztahů mezi věřitelem a dlužníkem, a to jak formou jejich dohody a vypořádání formou dobrovolné dražby, tak i nuceně klasickou nedobrovolnou dražbou. [35]

Insolvenční správce

„Insolvenční správce se ustanovuje ze seznamu insolvenčních správců, který vede Ministerstvo spravedlnosti. Náležitosti tohoto seznamu insolvenčních správců, údaje do něj zapisované, jeho členění, vedení a podmínky zápisu do něj a vznik práva vykonávat činnost insolvenčního správce a hostujícího insolvenčního správce upravuje zvláštní právní předpis. Insolvenčním správcem se pro účely tohoto zákona rozumí i hostující insolvenční správce. Insolvenčního správce pro insolvenční řízení ustanovuje insolvenční soud; insolvenčním správcem ustanoví osobu, kterou určí předseda insolventního soudu.

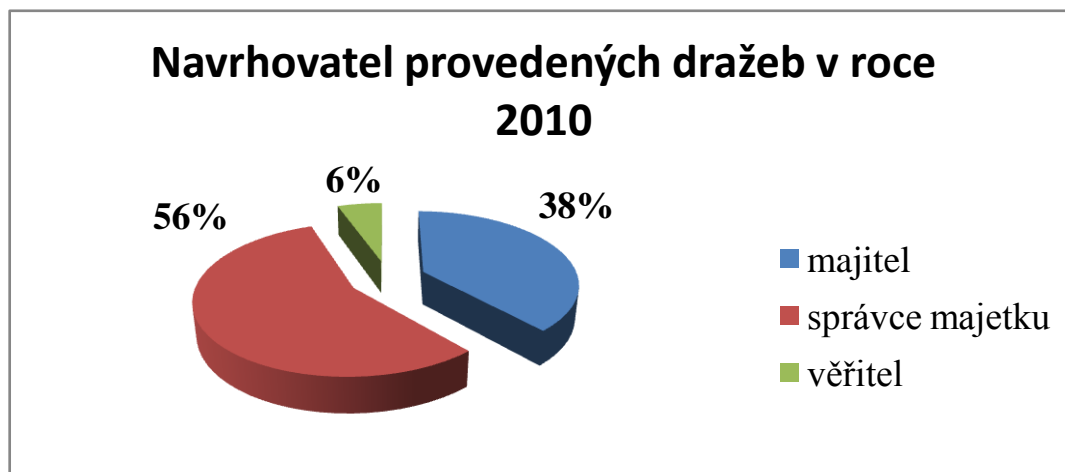
Při určení osoby insolvenčního správce předseda insolventního soudu se zřetelem k dosavadnímu stavu insolventního řízení přihlédne zejména k osobě dlužníka a k jeho majetkovým poměrům, jakož i k odborné způsobilosti insolvenčního správce a k jeho zatížení. Insolvenční správce poskytuje věřitelským orgánům součinnost nezbytnou k řádnému výkonu jejich funkce, zejména se na žádost věřitelského orgánu účastní jeho jednání a nejméně jednou za tři měsíce předkládá věřitelskému orgánu a insolvenčnímu soudu písemnou zprávu o stavu insolvenčního řízení.“ ZELENKA [12, s. 56 – 57]

Česku Od začátku roku 2008 bylo v České republice podáno celkem 27 591 návrhů na zahájení insolvenčního řízení, z toho 13 084 na firmy a 14 507 na fyzické osoby.

Od ledna roku 2010 může roli správce plnit jen ten, kdo složil příslušnou zkoušku. Ke konci roku 2010 podle ministerstva spravedlnosti zatím tuto zkoušku úspěšně složilo 358 lidí. [36]

Pokud se blíže podíváme na dodavatele Dražební společnosti MORAVA s.r.o., zjistíme, že počet dražeb, kde byl navrhovatelem sám majitel, bylo 28, což tvoří asi 38 % z celkového počtu dražeb. Správce majetku byl navrhovatelem celkem 41 krát, což je 56 %. Věřitel byl navrhovatelem celkem 4 krát, což odpovídá 6 % z celkového počtu dražeb.

Z níže uvedeného grafu (Obr. 12) vyplývá, že hlavní dodavatelskou silou jsou správci majetku, dále majitelé a v poslední řadě zástavní věřitelé.



Obr. 12. Navrhovatelé provedených dražeb v roce 2010 [Zdroj: Vlastní zpracování]

Správci majetku vybírají dražební společnost na základě výběrového řízení. Dražebníci zpracují nabídku a tu správce předloží věřitelskému výboru. Hlavním bodem nabídky je požadovaná odměna dražebníka a je to také hlavním kritériem pro výběr. Správci majetku proto mají poměrně velkou vyjednávací sílu.

Pokud jde o majitele nemovitostí, jde samozřejmě také o cenu, ale v tomto případě je důležitý také osobní kontakt a maximální vstřícnost vůči klientovi. Ne vždy si majitel nemovitosti vybere nejlevnější nabídku. U dražeb jde totiž především o to, jakým způsobem se dražebník k provedení zpeněžení majetku staví, a díky kladnému přístupu může hodnotu nemovitosti zvýšit a převýšit tak očekávání majitele.

8.2.5 Substituty

Substituty na dražebním trhu najdeme pouze stěží. Jedním ze substitutů mohou být elektronické aukce, kterým se věnuji více ve SWOT analýze.

Je těžké nabídnout kupujícím jiný druh služby. Dražba probíhá podle zákona a jakékoliv změny by mohly způsobit její neplatnost. Jednou z možností je vylepšení stávajících služeb a nabídka činností, které zákazníkovi ulehčí celkový nákup nebo prodej majetku. Může jít o následnou pomoc při přepisu majetku a při komunikaci se státními institucemi.

8.3 Analýza nabízených služeb

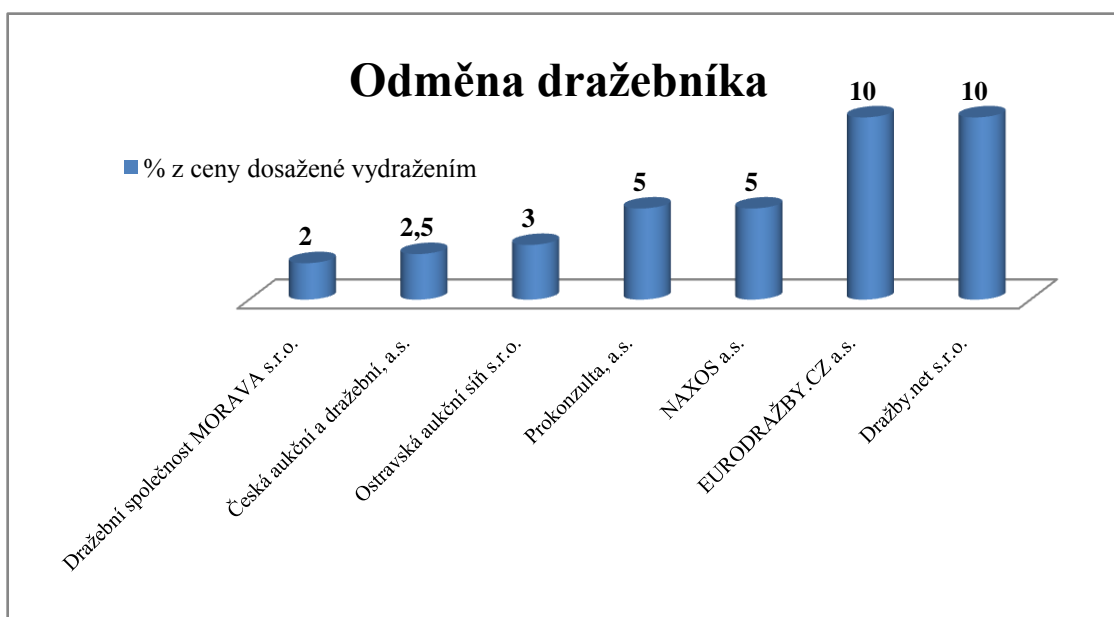
V další části bakalářské práce porovnávám služby spojené s provedením dražby dobrovolné. Jedná se především o porovnání odměny dražebníka, požadovaných nákladů na dražbu a rychlost vypracování nabídky. Myslím si, že tato informace je pro výběr dražební společnosti nejdůležitější a potencionální zákazníci ji staví na první místo.

Abych mohla provést toto porovnání, zaslala jsem všem sedmi konkurentům poptávku na provedení dražby dobrovolné. Jednalo se o poptávku na dražbu rodinného domu. Poptávka měla následující znění.

Odpověď spolu s návrhem Smlouvy o provedení dražby jsem obdržela od šesti společností. Jedna společnost ani po opakované výzvě nabídku nezaslala a tudíž jsem ji hodnocení nezahrnula. Informace, které jsem od konkurentů obdržela, jsem pro větší přehlednost uspořádala do grafů.

8.3.1 Odměna dražebníka

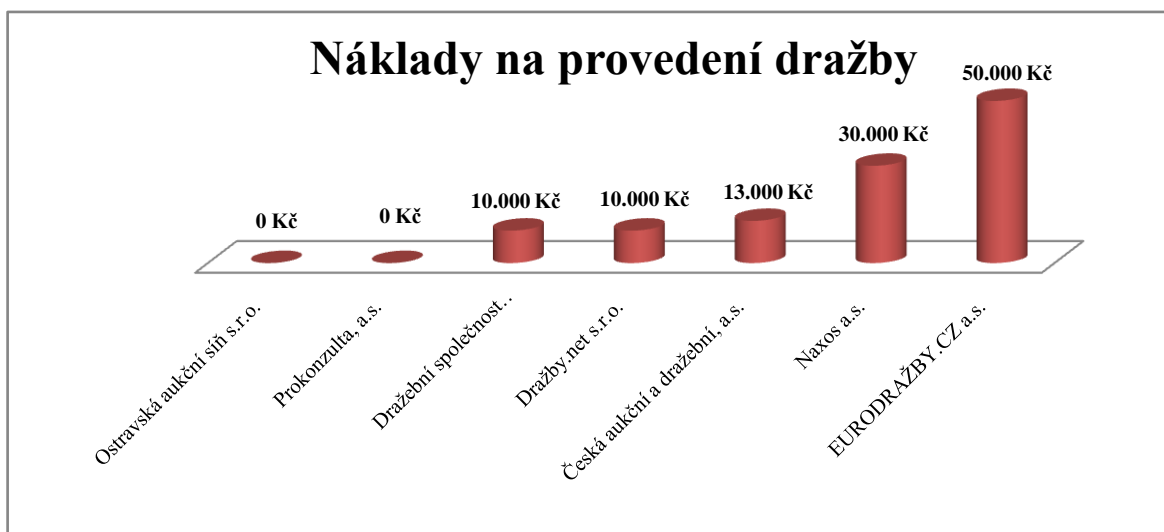
Odměna se ve Smlouvě o provedení dražby, kterou navrhovatel s dražebníkem uzavírá před provedením dražby, uvádí v %. Jedná se o % z částky dosažené vydražením. Ve všech nabídkách, které jsem od dražebních společností obdržela je uvedeno, že k této částce je nutno přičíst státem stanovené DPH. Dražební společnost MORAVA s.r.o. nabízí provedení dražby za nejmenší odměnu a to je 2% z ceny dosažené vydražením.



Obr. 13 Odměna dražebníka [Zdroj: Vlastní zpracování]

8.3.2 Náklady na provedení dražby

Dalším údajem, který je pro navrhovatele při výběru dražební společnosti důležitý, je výše nákladů, které společně účelně vynaloží na provedení dražby. Některé z oslovených firem již náklady zahrnují do své odměny, jiné je účtují jako další položku. V následujícím grafu (Obr. 14) jsem tyto náklady uvedla a Dražební společnost MORAVA s.r.o. má ve srovnání s ostatními náklady poměrně nízké. Dvě z oslovených společností si náklady neúčtují vůbec, jsou již zahrnuty do jejich odměny.



Obr. 14. Náklady na provedení dražby [Zdroj: Vlastní zpracování]

Na základě zaslané poptávky jsem si mohla ověřit, jak rychle jednotliví konkurenti reagují a jak rychle zašlou požadovanou nabídku. Pokud jde o Dražební společnost MORAVA s.r.o., vždy odpovídá na obdržené poptávky ihned. Rychlost vždy vzbuzuje v zákazníkovi pocit, že o něho stojíte a že na něho budete mít i v případě další spolupráce čas. Zákazník tak může očekávat rychlé řešení celé situace bez jakýchkoliv zbytečných prodlení, které by ho mohly stát peníze.

Tab. 2. Rychlost zpracování nabídky [Zdroj: vlastní zpracování]

PROKONZULTA	Méně jak 24hod
EURODRAŽBY	Méně jak 24hod
ČESKÁ AUKČNÍ A DRAŽEBNÍ	1 den
DRAŽBY. NET	2 dny
OSTRAVSKÁ AUKČNÍ SÍŇ	6 dní
NAXOS	20 dní, po opakované výzvě k podání nabídky
CLANROY	nabídku jsem neobdržela ani po opakované výzvě

8.4 SWOT analýza

Tab. 3. SWOT analýza [Zdroj: vlastní zpracování]

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>kompletní služby dlouhá působnost na trhu dobrá pozice mezi konkurenty dokonalá znalost trhu široké portfolio potenciálních zákazníků reference vstřícný přístup ke klientům vlastní aukční síň příjemné prostředí</p>	<p>nízké povědomí veřejnosti o dražbách lokalita sídla firmy marketing nízká znalost zákona zaměstnanci</p>
PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
<p>internetové aukce podpora zájmu o dražby zvýšení počtu provedených dražeb zrychlení procesu dražby</p>	<p>konkurence snižující se zájem o nákup nemovitostí přesycenost trhu špatná legislativa</p>

8.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti lze zařadit především to, že nabízí veškeré služby spojené s dražbou nemovitosti, kdy je kladen důraz především na zákazníka a na to, aby pro něho prodej nebo nákup prostřednictvím dražby byl naprosto bezstarostný a bezproblémový.

Další silnou stránkou je více než desetiletá zkušenost na dražebním trhu a s ní spojená dokonalá znalost trhu a široké portfolio zákazníků. Další silnou stránkou společnosti je vlastní aukční síň. Tuto výhodu mnoho dražebních společností nemá a dražby provádí

v prostorách hotelů nebo jiných prostorách, které samozřejmě zvyšují náklady na dražbu, které zákazník hradí.

8.4.2 Slabé stránky

Slabou stránkou je v první řadě nízké povědomí a důvěra veřejnosti v instituci dražební společnosti a vlastní dražbu. Mezi lidmi neustále panuje názor, že dražba je nucený prodej, který se týká pouze dlužníků a firem úpadku. S touto skutečností sama Dražební společnost jen stěží něco udělá. Může se o to pokusit s pomocí České asociace dražebníků, které je členem, a která přispívá svými články nejen do odborných časopisů.

Další slabou stránkou je marketing společnosti, která nemá své vlastní marketingové oddělení.

8.4.3 Příležitosti

Zrychlení procesu samotné dražby lze dosáhnout jak rychlejším administrativním zpracováním, tak rychlejším jednáním s úřady a institucemi, jako například s katastrálními úřady a exekutory. Tam je zrychlení procesu nutný zejména po vydražení nemovitosti, kdy si nový majitel přeje co nejrychlejší zápis do katastru nemovitostí.

Jako největší příležitost do budoucna pro Dražební společnost může představovat především zavedení nové služby, a to internetové aukce. Je to trend, který v dnešní době nabízí velký počet dražebníků. Jde o pro veřejnost pohodlnou a rychlou formu dražby, kdy se dražby účastní online.

Tato příležitost je jeden z hlavních bodů, na který by se Dražební společnost MORAVA s.r.o. měla v budoucnu zaměřit, a proto se ji v následující části popíšu podrobněji než další tři stupně SWOT analýzy.

Elektronické aukce fungují ve dvou modelech, které jsou používány:

- jako nástavba výběrových řízení podle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, kdy je následně uzavírána kupní smlouva s vítězem (tento model je využíván zejména ve státní správě při prodeji movitého majetku),
- jako výběr nejvýhodnější nabídky v rámci obchodního zákoníku, kdy je následně uzavírána smlouva s vítězem (tento model je používán v soukromých společnostech nebo při prodeji pohledávek například bankami). [37]

Prostřednictvím elektronických aukcí lze zrealizovat zejména:

- zpeněžení movitého i nemovitého majetku,
- prodej bytového fondu či jednotlivých samostatných bytů,
- aukci nesplácených bankovních pohledávek, leasingových či faktoringových pohledávek,
- nabídku technologických a patentových oprávnění,
- prodej obchodních značek, uživatelských práv apod. [37]

Výhody aukce

- nákup či prodej online z pohodlí domova,
- maximalizace výnosu pro prodávajícího (o cca 10 – 15% než u výběrových řízení),
- naprostá transparentnost prodeje,
- možnost přenesení nákladů za prodej na kupujícího,
- úspora interních nákladů vyhlášovatele (např. není nutný znalecký posudek),
- nulové poplatky vyhlášovatele (prodávajícího) v případě neúspěšné aukce,
- účastníci i nezávislí pozorovatelé v průběhu elektronické aukce těží z pohodlí vlastní kanceláře,
- značná časová a administrační nenáročnost úkonů pro vyhlášovatele,
- uživatelsky přívětivé rozhraní a jednoduché ovládání,
- možnost zveřejnění aukce online i široké veřejnosti.

U sedmi sledovaných konkurentů jsem ve věci elektronických aukcí zjistila:

CLANROY a.s. tyto službu elektronických aukcí nabízí a v době, kdy jsem se touto problematikou zabývala, nabízela na svých internetových stránkách čtyři nemovitosti prostřednictvím elektronické aukce. Pokud se kdokoliv chce stát účastníkem aukce, musí vykonat tyto kroky:

- seznámit se s Obchodními podmínkami pro elektronické aukce,
- seznámit se s detaily aukční vyhlášky na předmět elektronické aukce,
- podepsat Smlouvu o účasti v elektronické aukci,
- složit aukční jistotu, v souladu s aukční vyhláškou,
- obdržet od dražebníka jméno, klíč a heslo způsobem daným smlouvou,

- na stránkách elektronickeaukce.cz zadat přístupové informace,
- v souladu s podmínkami aukční vyhlášky ovládat svůj účet na elektronické aukci,
- bezprostředně po řádném skončení aukce získá potvrzení o účasti zájemce, případné vyrozumění o vítězství v elektronické aukci,
- v souladu s aukční vyhláškou bude předán, převeden nebo zpřístupněn předmět elektronické aukce anebo vráceny prostředky aukční jistoty podle uzavřené Smlouvy o účasti v elektronické aukci.

Společnost CLANROY má tuto oblast elektronických dražeb velmi dobře propracovanou a na svých stránkách uvádí přesný návod a postup, jak pro případné účastníky, tak pro zadavatele elektronických aukcí, přičemž zadavatel může stejně jako účastník celý průběh této aukce sledovat online. [29]

Společnost **EURODRAŽBY.CZ a.s.** pořádá elektronické aukce ve spolupráci se společností ESRES s.r.o., na jejichž stránkách je také popsán postup, jak se elektronické aukce zúčastnit. Podmínky a postup jsou podobné těm, které uvádím výše u společnosti CLANROY. V době, kdy jsem tyto informace zjišťovala, nabízela společnost celkem tři elektronické aukce nemovitostí.

Společnost **NAXOS a.s.** má na svých internetových stránkách nabídku elektronických aukcí, ta však nebyla aktivní. Z toho se lze domnívat, že s touto službou společnost zatím nemá žádné zkušenosti a je teprve ve fázi příprav.

Společnost **PROKONZULTA, a.s.** stejně jako předchozí společnost elektronické aukce na svých stránkách uvádí. Stránka je po otevření prázdná a žádné provedené ani aktuální aukce se nezobrazí. Proto se domnívám, že i tato společnost teprve tento způsob prodeje pomocí online aukcí připravuje.

Ostatní tři společnosti tuto službu internetových aukcí nenabízí. Je otázkou, zda o tom uvažují, a v jakém časovém horizontu se jejich služby o tuto nabídku rozšíří.

V této formě internetových aukcí vidím největší možnost zlepšení služeb Dražební společnosti MORAVA s.r.o. Je to jedna z věcí, které by přinesla zvýšení atraktivity dražeb pro širokou veřejnost a tím zvýšila zisk a také snížila náklady. Elektronické aukce se dají

využít pro dražby jakéhokoliv majetku. Pro Dražební společnost MORAVA s.r.o. by měly internetové aukce největší využití v případě dražeb movitého majetku a dražeb menších nemovitostí. Pokud jde o větší nemovitosti nebo soubory nemovitostí, bude osobní kontakt při dražbě pořád na prvním místě.

8.4.4 Hrozby

Jednu z hrozeb pro Dražební společnost MORAVA s.r.o. představuje snižující se zájem o nákup nemovitostí. Ten může být spojený jak s hospodářskou krizí, tak se snížením celkové životní úrovně.

8.5 Shrnutí analytické části

V úvodu analytické části je představena společnost Dražební společnost MORAVA s.r.o., její historie, strategie a nabízené služby. Výchozím materiálem pro zpracování byly především interní firemní informace, materiály, dokumenty a internetové stránky společnosti. Krátce jsem se věnovala také vysvětlení pojmu samotné dražby a jejího průběhu. Chtěla jsem tak přiblížit téma široké veřejnosti, která s tímto pojmem přijde do styku jen velmi zřídka.

V další části jsou provedeny analýzy společnosti. Jedná se nejdříve o Porterovu analýzu 5 sil, dále analýzu služeb konkurentů a jejich komunikace směrem k zákazníkům a na závěr souhrnné hodnocení pomocí SWOT analýzy.

Na základě těchto provedených analýz jsem zjistila, jaké má Dražební společnost postavení na trhu, jaké jsou její silné a slabé stránky, její hrozby a příležitosti a také, jak si stojí vůči konkurentům, dodavatelům i zákazníkům.

9 NÁVRHY PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI DRAŽEBNÍ SPOLEČNOST MORAVA S.R.O.

Uvedená doporučení vycházejí z provedených analýz a měla by směřovat k minimalizaci ohrožení ze strany konkurentů jak stávajících, tak nových a zároveň ke stabilizaci postavení na domácím dražebním trhu.

Navrhují, aby společnost provedla tyto kroky:

1. Zlepšení marketingových aktivit

Dražební společnost MORAVA nemá vlastní marketingové oddělení a její marketingové aktivity je třeba zlepšit. Doporučuji více tištěné reklamy, a to především v odborných časopisech. Internetové stránky by měly veřejnosti poskytovat více informací o dražbách a měly by být pravidelně aktualizovány.

2. Zavedení internetových aukcí

Zavedení internetových aukcí je důležité proto, aby Dražební společnost udržovala krok s konkurencí. Tato forma dražeb je novým trendem a ty je vždy třeba sledovat a následovat.

3. Udržování kontaktu se stávajícími zákazníky i dodavateli

Osobní kontakt je v oblasti veřejných dražeb velmi důležitý. Je nutné vědět, jak jsou spokojeni nejen zákazníci s nákupem v dražbě, ale také dodavatelé s prodejem jejich majetku. Zpětná vazba je nutná ke zlepšování nabízených služeb.

4. Školení zaměstnanců

Zaměstnanci společnosti nemají dokonalou znalost dražebního zákona a může tak dojít k pochybení při dražbách. Navrhují proto, aby společnost své zaměstnance v tomto směru více vzdělávala, a to nejlépe na odborných školeních, které pořádají jak ostatní dražební společnosti, tak odborné agentury.

5. Zrychlení procesu dražby

Zrychlení procesu dražby může být dosaženo jak efektivnější spoluprací uvnitř firmy, tak lepším a rychlejším jednáním s úřady jako je katastrální úřad, exekutorský úřad, s insolvenčními správci a v neposlední řadě s odhadci cen nemovitostí.

III

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl průzkum dražebního trhu na území České republiky a konkurenčního prostředí Dražební společnosti MORAVA s.r.o. a následné vyhodnocení zjištěných informací.

V praktické části jsem provedla průzkum literárních zdrojů a popsala pojmy, jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a analýza konkurence. Dále jsem popsala SWOT analýzu a Porterův model pěti sil.

V druhé, praktické části jsem tyto teoretické poznatky aplikovala na konkurenční prostředí firmy Dražební společnost MORAVA s.r.o. Nejdříve jsem na základě zaslané poptávky vyhodnotila služby konkurentů a jejich komunikaci směrem k zákazníkům. Všechny zjištěné poznatky jsem se snažila vyjádřit graficky a znázornila je v grafech a tabulkách (viz. strana 37 – 50). Pomocí SWOT analýzy jsem zjistila, jaké jsou slabé a silné stránky podniku a také, jaké jsou jeho hrozby či příležitosti. Díky Porterově modelu pěti sil, který je nezbytnou součástí analýzy konkurence, jsem definovala, jaké je vzájemné působení mezi firmou a její stávající i novou konkurencí, jejími dodavateli, kupujícími, a jaké substituty ji mohou ohrozit.

Na základě těchto analýz konkurenčního prostředí, které byly provedeny v souladu s praktickou částí, bylo zjištěno, že Dražební společnost MORAVA s.r.o. má mezi svými konkurenty velmi dobrou pozici, a tím byla potvrzena hypotéza stanovaná v úvodu bakalářské práce. Tuto pozici je ale nutné neustále udržovat a posilovat.

V závěru práce uvádím návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Dražební společnost MORAVA s.r.o. a pro posílení její pozice na českém dražebním trhu. Nejvíce by toto postavení mohli ohrozit stávající konkurenti svými inovacemi v oblasti dražeb a služeb s nimi spojených. Proto doporučuji zaměření společnosti na elektronické aukce. Jako další radu uvádím zlepšení marketingových aktivit společnosti a dále vzdělávání zaměstnanců v oblasti práva a legislativy. Pro posílení stability je také nutné udržovat neustálý kontakt se stávajícími zákazníky i dodavateli a samozřejmě i nadále při tom budovat spolupráci s novými. V oblasti veřejných dražeb je osobní kontakt velmi důležitý a více než v jakémkoliv jiném oboru tady platí, že úsilí k získání nového zákazníka je několikrát vyšší než k „udržení“ si zákazníka stávajícího.

Dražební trh je jako každý jiný trh plný nečekaných zvrátů, které jsou ovlivněny především celkovou situací na trhu, a proto je třeba tento stav neustále sledovat a přizpůsobovat se mu.

RESUMÉ

The aim of this diploma thesis is the research of the auction market and of the competitive environment of the auction company Dražební společnost MORAVA s.r.o.

In the first part of the work I have made a research of the literature and explained the terms like the competition, the competitiveness, the competitive advantage and the competition analysis and the terms like the SWOT analysis and the Porter's analysis, which were very important and usefull for the next research.

In the second part I have aplicated these theoretical knowledges on the competitive environment of the auction company Dražební společnost MORAVA s.r.o. I have analysed competitor's provided services and I have found out what are the strenghtness, weaknesses, threats and oppurtunities of the company. According to the Porter's analysis I have discovered how the company behaves to its competitors, customers and suppliers.

Finally I have mentioned some advices and recommendation for the company for better position in the auction market.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] SVĚTLÍK, J. Marketing – Cesta k trhu. 1. vyd. Zlín: Ekka, 1992. 256 s. ISBN 80-900015-8-0
- [2] KOTLER, P. Marketing od A do Z. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- [3] KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 785 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- [4] HOLMAN, R. Ekonomie. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 714 s. ISBN 80-7179-681-6
- [5] KOTLER, P. Marketing management – Analýza, plánování, využití, kontrola. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5
- [6] ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7
- [7] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha: Victoris publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0
- [8] MEFFERT, H. Marketing – Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4
- [9] PŘIBOVÁ, M. a kol. Analýza konkurence a trhu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X
- [10] VESELÝ, J., RAKOVSKÝ, A., MIKŠOVSKÝ, P., ŠIMKOVÁ, R. Zákon o veřejných dražbách – Komentář. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 757 s. ISBN 80-7179-348-5
- [11] PRUDILOVÁ, M. Veřejné dražby a exekuce. 1. vyd. Praha: Linde Praha a.s. – Právnické a ekonomické nakladatelství, 2001. 449 s. ISBN 80-7201-288-6
- [12] ZELENKA, J. a kol. Insolvenční zákon. 2. Vyd. Praha: Linde Praha a.s., 2008. 796 s. ISBN 978-80-7201-707-2

Elektronické zdroje

- [13] *Miras.cz* [online]. 2000-2011 [cit. 2011-02-15]. Mikroekonomie I. Dostupné z WWW: <<http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n00-uvod.php>>.
- [14] *Semafor.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-02-21]. Ekonomika firiem 2007. Dostupné z WWW: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/suchanek_spalek.pdf>.
- [15] *Bata-konference.utb.cz* [online]. 2005 [cit. 2011-03-03]. PARAMETRICKÝ MODEL KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKU A PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ. Dostupné z WWW: <www.bata-konference.utb.cz/2001/czech/referaty/gregar.doc>.
- [16] *Modernirizeni.ihned.cz* [online]. 1996-2011 [cit. 2011-04-21]. Strategie nízké ceny nebo strategie diferenciací?. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065460-21764970-600000_d-strategie-nizke-ceny-nebo-strategie-diferenciaci>.
- [17] *Fame.utb.cz* [online]. 2000-2011 [cit. 2011-03-22]. Přednáška. Dostupné z WWW: <fame.utb.cz/mtp/infodzroje/prednasky/ppt/prednaska_2.ppt>.
- [18] *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-14]. Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>.
- [19] *Finance-management.cz* [online]. 2005-2009 [cit. 2011-03-03]. SWOT analýzy. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analzya&IdPoass=59>>.
- [20] *Vutbr.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-15]. Diplomová práce veřejná. Dostupné z WWW: <http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=30099>.
- [21] *Halek.info* [online]. 2010 [cit. 2011-04-15]. Strategické plánování firmy. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>>.
- [22] *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-15]. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.
- [23] *Vlastnicesta.cz* [online]. 2006-2009 [cit. 2011-04-16]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/originaly/kategorie/96_113_original.jpg>.
- [24] *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-14]. Analýza rizik a kritických faktorů úspěchu. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/blog>>.
- [25] *Vutbr.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-04-20]. Závěrečná práce. Dostupné z WWW: <http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=30933>.

- [26] *Konkursni-noviny.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-28]. Celkový počet dražeb loni vzrostl o více než čtvrtinu. Dostupné z WWW: <<http://www.konkursni-noviny.cz/clanek.html?id=2568>>.
- [27] *Prokonzulta.cz* [online]. 2005-2008 [cit. 2011-03-16]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.prokonzulta.cz/profil-spolecnosti/>>.
- [28] *Eurodražby.cz* [online]. 2008 [cit. 2011-03-17]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.eurodrazby.cz/intouch/webPage.do?symbol=o-nas>>.
- [29] *Mexxclanroy.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-03-20]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.mexxclanroy.cz/clanroy/profil-spolecnosti/>>.
- [30] *Dražby.net* [online]. 2007 [cit. 2011-03-21]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.drazby.net/index.php>>.
- [31] *Oas.cz* [online]. 2006-2011 [cit. 2011-04-04]. Historie společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.oas.cz/page.php?s=historie-spolecnosti>>.
- [32] *Dražba.info* [online]. 2008 [cit. 2011-04-05]. Profil společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.drazba.info/kdo-jsme.php?stranka=profil-spolecnosti>>.
- [33] *Naxos.eu* [online]. 2010 [cit. 2011-03-27]. O společnosti. Dostupné z WWW: <<http://www.naxos.eu/>>.
- [34] *La-ma.cz* [online]. 2007 [cit. 2011-04-01]. Trh nemovitostí. Dostupné z WWW: <<http://www.la-ma.cz/?p=97>>.
- [35] *Mgh.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-04-04]. Dražby - jaké jsou hlavní výhody dražby. Dostupné z WWW: <<http://www.mgh.cz/cz/informace/drazby-jake-jsou-hlavni-vyhody-drazby-je-to-transparentnost-prodeje-rychle-jednani-a-vyssi-vynos-2750>>.
- [36] *Lidovky.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-02]. Insolvenční správci chtějí přidat. Dostupné z WWW: <http://www.lidovky.cz/insolvencni-spravci-chteji-pridat-d5t-/ln_noviny.asp?c=A101123_000064_ln_noviny_sko&klic=240039&mes=101123_0>.
- [37] *Mexxclanroy.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-04-01]. Elektronické aukce. Dostupné z WWW: <<http://www.mexxclanroy.cz/elektronicke-aukce>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- SWOT SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).
- PEST PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktor.
- ČR Česká republika
- PŠČ Poštovní směrovací číslo
- Kč Korun českých
- ČAD Česká asociace dražebníků
- Sb. Sbíрка
- DPH Daň z přidané hodnoty

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozdělení konkurence	14
Obr. 2. SWOT analýz	16
Obr. 3. Porterův model pěti sil	27
Obr. 4. Organizační struktura organizace	32
Obr. 5. Počet dobrovolných a nedobrovolných dražeb od roku 2000 do roku 2010	37
Obr. 6. Poměr dražeb movitého a nemovitého majetku v roce 2010	37
Obr. 7. Poměr vydraženého majetku Dražební společností MORAVA s.r.o. v roce 2010	39
Obr. 8. Poměr dobrovolných a nedobrovolných dražeb	39
Obr. 9. Celkový počet provedených dražeb	43
Obr. 10. Finanční objem provedených dražeb v roce 2010	44
Obr. 11. Úspěšnost provedených dražeb v roce 2010	46
Obr. 12. Navrhovatelé provedených dražeb v roce 2010	48
Obr. 13. Odměna dražebníka	49
Obr. 14. Náklady na provedení dražby	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Porterova analýza	40
Tab. 2. Rychlost zpracování nabídky	50
Tab. 3. SWOT analýza	51

