

# **Analýza konkurenceschopnosti firmy XY**

Adriana Čevelová

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adriana ČEVELOVÁ**  
Osobní číslo: **M10093**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenceschopnosti firem.

### II. Praktická část

- Zhodnoťte současné konkurenční postavení firmy XY na trhu.
- Zpracujte vybrané strategické analýzy ovlivňující konkurenceschopnost firmy XY.
- Na základě provedených analýz navrhněte vhodná doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. 1. vyd. Ostrava: Key, 2011, 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.**

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

**PORTER, Michael E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.**

**PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha: Victoria, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.**

**VIZJAK, Andrej. Žraloci a malé ryby: kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 335 s. ISBN 978-80-247-3189-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Sasínková**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **21. června 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> 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 výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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). Odírá-li autor takové dílo udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

4.8.2013



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

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

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

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma Analýza konkurenceschopnosti firmy XY, kterou je firma GLOBSYS s.r.o., jejímž hlavním předmětem podnikání je prodej reklamních předmětů na zakázku. V první části práce jsou vysvětleny důležité pojmy a teoretické poznatky k sestavení konkrétních analýz - SWOT, PEST a Porterově analýzám. Druhá část je tvořena vypracovanými analýzami pro danou firmu a zhodnocením výsledků. V závěru nechybí návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu a zvýšení konkurenceschopnosti firmy.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, SWOT analýza, PEST analýza, Porterova analýza

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the topic of The Analysis of the Competitiveness of the Company XY, which is actually GLOBSYS, Ltd. Its main subject of the business is sales order of the promotional items. In the first part there are explained important terms and theoretical facts for making particular analyses, which are SWOT, PEST and Porter's analyses. The second part consists the created analysis for the GLOBSYS, Ltd. and evaluated of the results. In the conclusion there are also suggestions for the improvement actual situation and for the increasing competitiveness of the company.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's analysis

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Martině Sasínkové, za čas, jež mi věnovala a také za trpělivost a rady, které mi pomohly při psaní této práce.

Stejně tak bych chtěla poděkovat panu Ing. Martinu Bouškovi za ochotné poskytnutí informací a podkladů ke zpracování. A také všem ostatním, díky nimž tato práce existuje a kteří mi byli oporou při psaní a studiu.

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

*“ Když něco chceš, celý Vesmír se spojí, abys toho dosáhl.“*

Alchymista, Paulo Coelho

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE.....</b>	<b>12</b>
1.1    TYPOLOGIE .....	12
1.1.1    Podle rozsahu konkurenčního působení .....	12
1.1.2    Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí.....	13
1.1.3    Podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů .....	14
1.1.3.1    Dokonalá konkurence .....	14
1.1.3.2    Nedokonalá konkurence .....	15
1.1.4    Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí .....	16
1.2    KONKURENČNÍ VÝHODA .....	17
1.3    KONKURENČNÍ SÍLA .....	17
1.4    KONKURENCESCHOPNOST .....	17
1.5    KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	17
1.5.1    Stanovení správné strategie.....	17
1.5.2    Strategie podle směru růstu.....	18
<b>2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>20</b>
2.1    SWOT ANALÝZA .....	20
2.1.1    Silné stránky.....	21
2.1.2    Slabé stránky .....	22
2.1.3    Příležitosti .....	22
2.1.4    Hrozby .....	22
2.1.5    Strategie vyplývající ze SWOT analýzy .....	24
2.1.6    Matice příležitostí a hrozeb.....	25
2.1.7    Analýza slabých a silných stránek.....	25
2.2    PEST ANALÝZA .....	26
2.3    PORTEROVA ANALÝZA 5 SIL.....	27
2.3.1    Nově vstupující konkurenti.....	28
2.3.2    Stávající konkurenti.....	28
2.3.3    Substituty .....	29
2.3.4    Odběratelé .....	29
2.3.5    Dodavatelé .....	29
<b>3 INTERNETOVÝ MAKRETING .....</b>	<b>30</b>
3.1    MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE NA INTERNETU.....	30
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>32</b>
<b>4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>33</b>
<b>5 GLOBSYS S.R.O.....</b>	<b>34</b>



5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....	34
5.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	34
5.3	PRODEJNÍ PORTFOLIO .....	35
5.4	CENOVÁ A PLATEBNÍ POLITIKA .....	37
5.5	EKONOMICKÉ VÝSLEDKY.....	38
5.6	DODAVATELÉ.....	39
5.7	ODBĚRATELÉ .....	39
5.8	MARKETINGOVÉ AKTIVITY .....	40
5.8.1	Internetové stránky .....	40
5.8.2	Reklama .....	41
<b>6</b>	<b>ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ.....</b>	<b>42</b>
6.1	INET SOLUTIONS S.R.O.....	42
6.2	TB&O CZECH REPUBLIC S.R.O. ....	43
6.3	SIXTA - PRINT S.R.O. ....	43
<b>7</b>	<b>KONKURENČNÍ STRATEGIE.....</b>	<b>45</b>
7.1	KONKURENČNÍ VÝHODA .....	45
7.2	KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	45
<b>8</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI .....</b>	<b>47</b>
8.1	SWOT .....	47
8.2	PEST.....	48
8.3	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	50
	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	50
<b>9</b>	<b>DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI.....</b>	<b>52</b>
9.1	ZAVEDENÍ EVIDENCE A NÁSLEDNÉ STATISTIKY NÁKUPU A PRODEJE.....	52
9.2	ROZŠÍŘENÍ PORTFOLIA .....	52
9.3	ZEFEKTIVNĚNÍ MARKETINGOVÝCH AKTIVIT.....	53
9.3.1	Aktualizace internetového obchodu .....	53
9.3.2	Reklama .....	53
9.4	VSTUP NA NOVÉ TRHY .....	53
9.5	PLATEBNÍ NEKÁZEŇ ODBĚRATELŮ .....	54
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>61</b>

## ÚVOD

Otevřená tržní ekonomika 21. století nabízí nepřehledné možnosti každému podnikavému člověku. Alespoň trochu reálný sen, jehož cílem je podnikat, může být dnes až překvapivě rychle realizovat. Minimálně založení společnosti, její zapsání do obchodního rejstříku, je poměrně rychlý proces. Tím však podnikání teprve začíná.

Sebelepší nápad bez řádného plánu nemá šanci na úspěch. Oblastí plánování je hodně, avšak jedna oblast se jistě musí zabírat strategií. Ta napomůže firmě od toho být jen jednou další v davu k tomu, být tou významnou, kterou budou odběratelé opakovaně vyhledávat a dále doporučovat.

Ať už je oblast tohoto směru plánování sebersáhlejší, zcela jistě musí zohledňovat situaci na trhu daného odvětví, v němž chceme podnikat. Pro firmu je velmi důležité vědět, jaké jsou podmínky, aby mohla v tomto oboru podnikat a jaké nejvhodnější portfolio výrobků a služeb zákazníkům nabídnout. Neméně důležité je znát své protivníky v boji o odběratele, jaké služby, výrobky a doprovodný servis nabízejí.

Analýza konkurence však je pro podnik nevypovídající, pokud si z ní nedokáže analyzovaná data zpracovat, porovnat je se situací v podniku a vyvodit z toho důsledky. Právě díky analýze konkurence se firma může velmi poučit a vyvarovat se tak do budoucna některých chyb, které již konkurence udělala. Zároveň však, aby mohla společnost výsledky analýz konkurentů porovnávat se situací vně vlastního podniku, musí svůj podnik podrobně znát.

A právě kombinaci analýzy vlastního podniku a konkurentů se věnuje téma této bakalářské práce, jímž je Analýza konkurenceschopnosti. Díky podrobné analýze vlastního podniku i podniků vyskytujících se ve stejném odvětví bude na konci stanoveno několik doporučení, jež mohou dané společnosti pomoci v konkurenčním boji a být tak blíže ke splnění vlastního snu o úspěšném podnikání.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Konkurencí rozumíme každého výrobce či poskytovatele služeb, který podniká ve stejném oboru jako naše firma a ve stejném prostředí. Klíčovým úspěchem je znát naše konkurenty a jejich nabízené portfolio. Získané informace můžeme dále využít v náš prospěch.

Abychom věděli, jak a kde vyhledávat naše konkurenty, lze využít několik typologií. Ty nám pomohou v orientaci a zároveň specifikují konkrétní situace na trhu.

### 1.1 Typologie

Jelikož se svět stále vyvíjí v čase a prostoru existuje velké množství faktorů rozlišujících typy konkurence, a proto existuje také velké množství typologií konkurencí. Čichovský (2002, s. 162) se zmiňuje o 4 základních typologiích konkurence v následujícím členění a vychází přitom z analýzy informací získaných v bruselském centru EU, pražských centrech, University v Hamburku a Státní vědecké knihovny v Klementinu.

#### 1.1.1 Podle rozsahu konkurenčního působení

Tato typologie člení konkurenci podle toho, v jakém prostředí působí. V dnešním světě silně ovlivněném globalizací a volným mezinárodním obchodem se vyskytuje stále více konkurentů. Avšak druhý úhel pohledu nám zase nabízí mnohem více odběratelů výsledného produktu. Výčet jednotlivých druhů konkurentů zde představuje sestupný přehled co do výše konkurence.

**Globální** konkurence je tvořena konkurenty na mezinárodní úrovni. Nejsou zde vnímány jakékoli hranice, pouze ty, které tvoří míra otevřenosti ekonomiky jednotlivých států. (Čichovský, 2002, s. 162)

**Alianční** konkurence je vybraná část mezinárodního hospodářského prostoru. Často se jedná o uměle a účelově vytvořené skupiny států. Typickým příkladem může být OPEC. (Čichovský, 2002, s. 163)

**Národní** konkurence už je limitována hranicemi daného státu. Tito konkurenti působí ve stejném makroekonomické prostředí a řídí se podobnými mikroekonomickými pravidly pro danou tržní ekonomiku státu. Jde tedy o konkurenty v jedné zemi. Například všichni výrobci kancelářských potřeb v ČR. (Čichovský, 2002, s. 163)

**Meziodvětvovou** konkurenci představují firmy, které působí ve více než jednom odvětví. Do této skupiny patří také firmy nabízející substituenty ve snaze přecházet z jednoho od-

větví do jiného. Protože je v poslední době velkým trendem diverzifikace portfolia, existuje mnoho firem, které mají více oborů podnikání. Jedna firma může vyrábět psací potřeby a zároveň provozovat regionální síť večerek. Druhým příkladem se substituenty by mohla být firma produkující technologii dotykového psaní, které by se zaznamenávalo do počítače nebo tabletu. Tato firma nabízí oproti té předchozí jiný produkt, avšak jejím cílem je jistě získat stávající zákazníky předchozí firmy s psacími potřebami. (Čichovský, 2002, s. 163)

V **odvětvové** konkurenci nacházíme současné i budoucí konkurenty v rámci jednoho odvětví. Například v autobusové dopravě jsou ČSAD a Student Agency velkými konkurenty. (Dvořáček, 2012 s. 7)

**Komoditní** konkurence pak zahrnuje všechny konkurenty distribuující nebo vyrábějící stejné či podobné produkty podle komoditní klasifikace EU, kterou lze vyhledat například v celním komoditním sazebníku. (Čichovský, 2002, s. 164)

### 1.1.2 Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Protože v dnešní době není pro spotřebitele nijak náročné vyhledat si v nejrůznějších informačních zdrojích jakékoli požadované informace, význam této konkurenční typologie roste. Přirozeným chováním spotřebitele je rozhodování o nákupu na základě vlastního žebříčku priorit. Tato typologie uvádí, jak velké možnosti volby má spotřebitel při výběru, což uvádí, jaké konkurenty musí podniky zohledňovat při svých podnikatelských aktivitách.

**Konkurence značek** se vyskytuje mezi společnostmi, které nabízejí užitkově stejné produkty na stejném odběratelském trhu s podobnými cenami. Příkladem může být konkurence značek neochucených balených vod. Jejich užitná hodnota je pro jednotlivé značky stejná, je určena stejným zákazníkům-odběratelům a ani cena není výrazným rozlišovacím atributem. (Čichovský, 2002, s. 164)

Oproti tomu **konkurence odvětvová** je charakteristická tím, že producenti se snaží svými produkty uspokojit stejné nebo podobné potřeby svých odběratelů, ale přitom jejich produkty nejsou identické, jako tomu bylo ve výše zmíněném příkladu s vodami. Odvětvoví konkurenti jsou například všichni výrobci nealkoholických nápojů. Ti všichni uspokojují potřebu zákazníka – utišit žízeň. Jejich výrobky se však velmi liší, jak v příchutích, tak v cenách. (Čichovský, 2002, s. 164)

Na první pohled podobná odvětvové konkurenci je **konkurence formy**. Ta je charakteristická tím, že producenti výrobků a služeb sledují uspokojení stejné potřeby zákazníků, ale využívají k tomu různých způsobů a forem. Je jen na zákazníkovi, jakou alternativu si vybere. Kdybychom chtěli uspokojit třeba dopravní potřeby obyvatel a naše firma vyráběla auta, budou pro nás konkurenti formy také výrobci kol, autobusů, vlaků nebo letadel. (Johnová, 2008, s. 43)

**Konkurence rodu** je pak tvořena těmi organizacemi, které chtějí uspokojit specifikovanou potřebu. Pokud se budeme specializovat na uspokojení potřeb přepravy na kole a budeme vyrábět silniční kola, rodovou konkurencí pro nás budou výrobci horských kol, dvoukol, velocipédů apod. (Johnová, 2008, s. 43)

### 1.1.3 Podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů

Společnost je zcela zásadně závislá na poptávce po svých produktech. Pokud lidé výrobek či službu dané firmy vyhledávají za účelem koupě, je jejich poptávka silná. Naopak pokud nemají o daný produkt zájem, je poptávka nízká. Toto chování, jež ovlivňuje poptávku, má mnoho důvodů. Jistě jde o osobní preference spotřebitelů, ale především tuto poptávku ovlivňují tržní podmínky. Díky těmto podmínkám můžeme identifikovat dva základní modely konkurence – dokonalou a nedokonalou. (Holman, 2011, s. 130-132)

#### 1.1.3.1 Dokonalá konkurence

Existují čtyři hlavní tržní podmínky, které vytvářejí dokonale konkurenční trh. První z nich je **homogenní produkt**. Pokud všichni producenti nabízejí naprosto identický produkt, spotřebitelé jsou ovlivněni při výběru pouze cenou výrobku. Pokud by docházelo k jakékoli diferenciaci nabízených produktů, spotřebitelé by při rozhodovacím procesu začali zohledňovat i kvalitu a pověst producenta. (Holman, 2011, s. 130-133)

Aby byla cena výrobků a služeb konstantní a výrobce neměl možnost ji ovlivňovat, je třeba **velký počet prodávajících**. Tak případně na každého producenta jen malá část trhu, a aby sledoval maximalizaci svého zisku, musí se přizpůsobit cenám, jež udává trh. Pokud by nadhodnotil cenu oproti zbytku trhu, odběratelé by přešli ke konkurenci. Pokud by naopak prodával za nižší cenu než ostatní konkurenti na trhu, pravděpodobně by své produkty prodal, ale neuspokojil by všechny zákazníky. Někteří by museli nakoupit od konkurence a ve výsledku by nižší cena nepřinesla vyšší zisk, než vykáže konkurence. (Holman, 2011, s. 130-133)

Další podmínkou je **dokonalá informovanost kupujících i prodávajících**. V dnešní době, kdy existuje nepřehledné množství firem a je někdy nepřehledné zjistit konkrétní informace, je velmi obtížné tuto podmínku dodržet. Daří se to pouze na územně centralizovaných trzích, například na burzách. (Holman, 2011, s. 130-133)

Poslední podmínkou dokonalé konkurence jsou **nulové náklady na změnu dodavatele**. Mezi tyto náklady můžeme zahrnout například dopravné. (Holman, 2011, s. 130-133)

Aby se dalo hovořit o dokonalé konkurenci, musí být všechny čtyři výše zmíněné podmínky splněny. Výhodou dokonalé konkurence je fakt, že producent má naprosto stejnou šanci jako konkurence, že jeho produkty budou zakoupeny. Nevýhodou je pak fakt, že producent nemá šanci ovlivnit cenu svých produktů a musí akceptovat cenu převládající na trhu. V praxi je však obtížné najít příklad dokonalé konkurence. Důvodem je nesplnění všech podmínek, které jsou v současnosti společně nesplnitelné. (Holman, 2011, s. 130-133)

### *1.1.3.2 Nedokonalá konkurence*

Pokud není splněna aspoň jedna z podmínek pro dokonalou konkurenci, automaticky hovoříme o konkurenci nedokonalé. Ta může mít několik forem podle počtu konkurentů na daném trhu, vlastníka a odlišnosti produktů.

**Monopol** označuje situaci, kdy je na daném trhu pouze jediný producent. Podle vlastníka této společnosti se dále rozlišuje monopol státní a soukromý. Příkladem státního monopolu, tedy společnosti, která je ve vlastnictví státu, jinak nazývána státním podnikem, je Česká pošta. Ta má v současnosti monopol na listovní služby. Soukromý monopol je oproti tomu vlastněn soukromými osobami. Mnoho příkladů můžeme najít v průmyslu, kde existují producenti technologií, které například díky know-how nemají na trhu stejných výrobků konkurenci. (Holman, 2007, s. 387-392)

Dva a více konkurentů v jednom odvětví představuje **oligopol**. Odlišným přístupem ke vzájemné spolupráci může vzniknout kartel. Kartelem se rozumí smluvní dohoda producentů stejného produktu za účelem maximalizace zisku. Tento případ je však bedlivě sledován Antimonopolním úřadem, který při porušení zákona právně zasahuje. (Holman, 2007, s. 336;344)

Zvláštním spojením monopolu a dokonalé konkurence je **monopolistická konkurence**. Každý subjekt nabízí specifický produkt, tedy má svůj monopol. Zároveň existuje mnoho subjektů, které nabízejí velmi podobný produkt. Může jít například o pizzerie. Každá nabí-

zí jiné varianty s jinými surovinami, většinou ani ceny nejsou identické. Tyto pizzerie si ale jsou konkurenty, protože nabízejí stejný typ produktu a je jen na zákazníkov, podle jakých preferencí si vybere, kde se nají. (Holman, 2007, s. 327-328)

Hlavními důvody vzniku nedokonalé konkurence v praxi jsou bariéry vstupu, například požadované vlastnictví certifikátů. Dále pak nákladové bariéry, což se projevuje v odvětvích s požadovaným vysokým počátečním kapitálem, příkladem může být výzkum a vývoj. Omezují také legislativní úpravy, nedostatečné informace nebo vlastnictví důležitého výrobního faktoru pouze jednou firmou. (Dohnalová, 2011, s. 113)

Aby nedocházelo k umělým manipulacím narušujícím hospodářskou soutěž ze strany producentů za účelem zvýšení zisku a nebyly porušovány právní předpisy týkající se hospodářské soutěže, existuje v ČR Antimonopolní úřad nazývaný také Úřad na ochranu hospodářské soutěže. Ten je oprávněn ukládat při porušení zákonů pokuty. Kromě toho dohlíží na zadávání veřejných zakázek. (ÚOHS, ©2013)

#### 1.1.4 Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

Některé společnosti vztahují české přísloví „Víc hlav víc ví“ do souvislosti s mezipodnikovou kooperací. Podle toho, jak úzký může být vztah mezi jednotlivými konkurenty, evidujeme čtyři typy konkurence.

Prvním typem je **monopol**. Jak již bylo výše napsáno, jde o situaci jediného producenta na trhu.

Konkurence, která si vzájemnými dohodami rozdělila trh na jednotlivé segmenty, například geograficky, se nazývá **kartel**. V těchto rozdělených segmentech platí, že si v něm konkurenti nepřekáží, stanovili jednotnou cenu, čímž si cenově nekonkurují a věnují se každý své části trhu. (Čichovský, 2002, s. 166)

Rozdělením trhu vzájemnými dohodami, stanovením společné ceny a navíc sjednocení společné strategie proti konkurentům mimo dohodu je nazýván **syndikát**. (Čichovský, 2002, s. 166)

Pokud se v syndikátu, tedy dohodnutém rozdělení trhu, sjednocení ceny a strategie proti ostatním konkurentům, společnosti provázané smlouvami propojí i investiční politikou vzniká **trast**. (Čichovský, 2002, s. 166)



## 1.2 Konkurenční výhoda

Jak píše Porter ve své knize Konkurenční výhoda (1993, s. 15-21) je tato výhoda jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence, tedy vyjma monopolních trhů. Jde o hodnotu, kterou firma nabízí zákazníkovi, přičemž převyšuje náklady na její vytvoření. Touto hodnotou rozumíme to, co jsou zákazníci ochotni zaplatit.

Tomuto náhledu na význam konkurenční výhody se přiklání i Bartes (2011, s. 94-95) a potvrzuje existenci základních dvou typů konkurenčních výhod – prvenství v nízkých nákladech a diferenciaci od konkurence v nabízených produktech či doprovodných nákupních službách.

## 1.3 Konkurenční síla

Konkurenční síly udávají úroveň a intenzitu konkurence v odvětví a ziskovost daného odvětví. Existuje pět konkurenčních sil, jimiž jsou nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření současných konkurentů. Těmito silami se zabývá Michael E. Porter a hodnotí je ve své Porterově analýze, která je podrobně popsána v kapitole 2.3. (1994, s. 3-6)

## 1.4 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou konkurentů v konkurenčním prostředí.“ (Čichovský, 2002, s. 13) Této pozitivní vlastnosti dosahuje díky konkurenční výhodě.

## 1.5 Konkurenční strategie

Podle Portera (1994, s. 6) konkurenční strategie „zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.“ Zároveň je důležité zohlednit „pravidla sociálně žádoucího konkurenčního chování, etické normy a veřejnou politiku“ (Porter, 1994, s. 6).

### 1.5.1 Stanovení správné strategie

Pro obranu proti pěti konkurenčním silám jsou známy tři obecné strategické přístupy k překonání ostatních firem v odvětví. Většinou není ve finančních silách firmy být skvělými ve všech třech směrech. Volba vhodné analýzy často souvisí se specifikami daného

odvětví, jiná strategie bude vhodná pro průmyslového výrobce a jiná může být klíčem k úspěchu poskytovatele služeb. (Kotler, 2000, s. 71)

Konkurenčními strategiemi jsou:

- 1) Prvenství v celkových nákladech – díky nízkým celkovým nákladům má firma větší šanci vyrovnat se s nárůstem cen vstupů, snížit cenu produktu se zachováním marže a zároveň představují bariéru pro vstup nových konkurentů.
- 2) Diferenciace – vytvoření něčeho, co je v odvětví vnímáno jako jedinečné. Existuje několik forem diferenciace: design a image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis nebo prodejní síť. Protože je daný produkt výjimečný, zákazníci jsou mu dlouhodobě věrni a nehledají substituty u konkurence.
- 3) Soustředění pozornosti – jde o soustředění na konkrétní skupinu odběratelů, část výrobní řady nebo geografický trh. (Porter, 1994, s. 35-38)

### 1.5.2 Strategie podle směru růstu

Konkurenční strategii podporující růst může firma volit také podle tržního směru. Ten stanovuje Vizjak (2009, s. 60-61) podle závislosti produktové diverzifikace, do níž se zahrnují všechny formy produktů a jejich doplňkových služeb, a úrovni internacionalizace podle obrázku 1.



Obrázek 1. Určení směru růstu, zdroj: Žraloci a malé ryby

V regionální produktové nice (tržním segmentu nebo výklenku) je firma, která eviduje velký podíl příjmů a investic v rámci jednoho podnikatelského segmentu v jedné zeměpisné oblasti. Je zde nutné sledovat požadavky a potřeby zákazníků specifické pro daný regi-

on, které se od jiných regionů liší. Směr růstu zacílený na regionální víceodvětvové niky znamená nabídku více spřízněných a komplementárních produktů zaměřených na specifické zákazníky na regionální úrovni. Mezinárodní produktové niky jsou určeny pro firmy, které nabízí jeden produkt napříč několika geografickými segmenty. Pro velké firmy je pak určen směr růstu skrze celkový globální trh. Firmy získávají tržby z několika směrů podnikání napříč více zeměpisnými oblastmi. (Vizjak et al., 2009, s. 60-67)

## 2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Konkurenčním prostředím není nic jiného než okolí podniku, tedy vše, co stojí mimo podnik jako organizaci. Jelikož je podnik otevřený systém spjatý různými vztahy se svým okolím, je těmito vztahy také do velké míry ovlivněn. Proto je velmi důležité, aby firma znala své podnikové okolí a mohla tomu co nejefektivněji přizpůsobit svou strategii. (Dvořáček, 2012, s. 3)

Toto prostředí se základně dělí na vnitřní a vnější. Jak uvádí profesor Dvořáček (2012, s. 3-5), vnitřní okolí je tvořeno souhrnem sil, které působí uvnitř podniku a mají různé dopady na řízení podniku. Do vnitřního okolí můžeme zahrnovat veškeré vstupy např. práci, suroviny, zkušenosti, řízení, kapitál a informace; ale i výstupy – produkty, tržby, čistý zisk, výrobní odpad.

Nicméně mnohem rozsáhlejší je vnější podnikové okolí, které se proto dělí na mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí zahrnuje všechny subjekty a síly, které ovlivňují firmu v odvětví, v němž podniká. Jde převážně o dodavatele, odběratele a regionální síly v místě podnikání. Makrookolí je pak souhrn všech faktorů vně firmu, kromě mikrookolí, na národní a globální úrovni, především politické, ekonomické, sociokulturní a technologické. Makrookolí je specifické tím, že jej firma jen těžce ovlivňuje, na rozdíl od mikrookolí, které si firma z velké části vybírá sama. Je totiž jen na firmě, kde bude mít sídlo, jaké odběratele zvolí, ale například legislativní normy či kulturní návyky spotřebitelů, podle nichž se odvíjí jejich nákupní chování, má podnik šanci ovlivnit jen minimálně. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 11)

Protože konkurenční okolí podniku je velké, je velmi obtížné analyzovat jej jako celek. Právě kvůli tomu se dnes využívá kombinace více analýz, které odhalují skutečnosti v jednotlivých částech konkurenčního prostředí. Některé analýzy se orientují pouze na jeden segment prostředí (vnitřní x vnější, mikrookolí x makrookolí), jiné se snaží o rozsáhlejší přehled kombinací více analyzujících prostředí a vzájemných interakcí.

### 2.1 SWOT analýza

Název této analýzy odráží počáteční písmena anglických názvů 4 oblastí, které zkoumá. Jsou jimi: S=Strengths - silné stránky

W=Weaknesses - slabé stránky

O=Opportunities - příležitosti

T=Threats - hrozby

V této analýze jsou proti sobě postaveny vnitřní zdroje podniku (silné a slabé stránky) a změny ve vnějším okolí (příležitosti a hrozby), v čemž spočívá unikátnost SWOT analýzy. Tou je propojení interních a externích faktorů.

Může se zdát, že primárním cílem analýzy je kumulace potenciálních příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek podniku, ale není tomu tak. Hlavním cílem je nalézt a posoudit ty vlivy, které mohou do budoucna ovlivnit vývoj trendů vnitřní situace podniku, vnějšího okolí a hlavně jejich vzájemných souvislostí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Postup při sestavování analýzy by se dal shrnout následovně:

1. Najít a předpovědět hlavní změny v okolí podniku, jaké jsou významné změnotvorné síly a klíčové faktory úspěchu.
2. Identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti.
3. Porovnat vzájemné vztahy hlavních změn okolí podniku spolu se silnými a slabými stránkami podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91-92)

Jednotlivé skupiny charakteristik by měly obsahovat maximálně 10 položek, které budou nejvýznamnějšími zástupci v dané skupině. Zároveň by tyto charakteristiky měly být v seznamu seřazeny podle významnosti, aby byla analýza přehlednější. Toto řazení podrobněji rozebírají matice příležitostí a hrozeb v subkapitolách 2.1.6 a 2.1.7. Následné křížové porovnání skupin vnějších a vnitřních faktorů může být na základě intenzity vzájemných vazeb a vlivů číselně ohodnoceno podle zvolené stupnicové škály. Tím lze dosáhnout jasného vytyčení nejdůležitějších vazeb.

### 2.1.1 Silné stránky

Jsou to interní faktory, které mají přímý vliv na silnou pozici firmy na trhu. Jde o ty věci, v nichž je společnost dobrá v porovnání s jinými v odvětví a může je považovat za konkurenční výhodu. (Blažková, 2007, s. 156)

Příklady:

- Know-how
- Silná značka
- Exkluzivní přístup ke zdrojům

- Vedoucí pozice na trhu
- Aktivní přístup k výzkumu a vývoji (Kotler a Keller, 2007, s. 93)

### 2.1.2 Slabé stránky

Stejně jako u slabých stránek, jde o interní faktory, které ovlivňují slabou pozici na trhu. Může jít také o nedostatek důležitého faktoru. (Blažková, 2007, s. 156)

Příklady:

- Špatné umístění sídla firmy
- Špatná reputace u zákazníků
- Nedostatek zkušeností
- Vysoké náklady
- Nepřehledné portfolio produktů (Kotler a Keller, 2007, s. 93)

### 2.1.3 Příležitosti

Příležitostmi se rozumí možnosti, jejichž realizace by přinesla firmě užitek, zefektivnila současný stav či zvýhodnila podnik oproti konkurenci. Důležité a občas nelehké je rozpoznání takovýchto situací, aby s nimi podnik mohl dále pracovat. (Blažková, 2007, s. 156)

Příklady:

- Hospodářská situace
- Nenaplněné potřeby zákazníka
- Nové technologie
- Rozvoj nových trhů
- Nové způsoby financování – joint ventures, crowdfunding

### 2.1.4 Hrozby

Hrozbou je jakákoli nepříznivá situace nebo změna v okolí podniku, která může mít za následek překážku pro činnost podniku, její neúspěch nebo úpadek. Podnik by měl tyto hrozby průběžně sledovat a volit takovou strategii, aby je minimalizoval. (Blažková, 2007, s. 156)

Příklady:

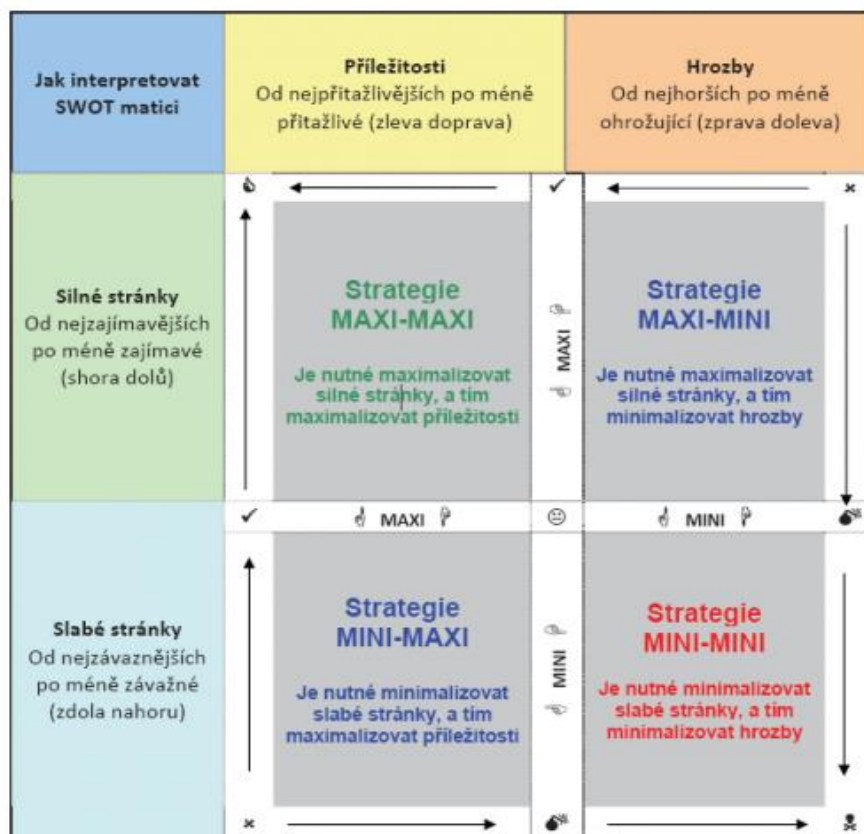
- Vstup nových konkurentů

- Nepříznivý ekonomický vývoj
- Nová regulační opatření
- Změny v preferencích zákazníka
- Vznik obchodních bariér

Častou chybou při sestavování analýzy bývá špatné rozlišení faktoru a zařazení do špatné kategorie. Příležitost tak bývá určena jako silná stránka a naopak. Této chybě se dá předcházet tak, že se budeme řídit jednoduchou poučkou. Ta říká, že silné a slabé stránky jsou interní faktory, velmi blízké firmě, a může je bezprostředně ovlivnit. Oproti tomu příležitosti a hrozby jsou externími vlivy a firma jich buď využívá (příležitosti) nebo jim musí čelit (hrozby), v žádném případě je nemohou cíleně ovlivňovat. (Blažková, 2007, s. 156)

Ne v každém případě je evidentní, zda se jedná o příležitost či hrozbu, silnou nebo naopak slabou stránku. Rozlišení může být těžší, než se zdá a záleží jen na úhlu pohledu sestavitele analýzy. Ohrožení se totiž může stát výzvou a tudíž příležitostí ale i naopak příležitost se může proměnit v hrozbu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Pro zachycení jednotlivých vlivů a vazeb se nejčastěji využívá tzv. SWOT matice.



Obrázek 2. SWOT matice, zdroj: rotscheld.webnode

### 2.1.5 Strategie vyplývající ze SWOT analýzy

Při správném uspořádání jednotlivých charakteristik v rámci matice, jak je popsáno na zmíněném obrázku, je možné podle výsledku stanovit jednu ze čtyř základních strategií, jíž by se měl podnik řídit, a to podle toho, ve kterém kvadrantu matice převažuje počet analyzovaných položek. (Blažková, 2007, s. 158)

Při kombinaci Silné stránky – Příležitosti je doporučenou strategií Max-Max, někdy označovaná podle počátečních písmen jako strategie SO (Strengths, Opportunities). Tato strategie je růstově až agresivně orientovaná, podnik využívá své síly a předností aby využil příležitostí ve svůj prospěch. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 92-93)

Převažující Silné stránky – Hrozby stanovuje strategii Min-Max neboli ST (Strengths, Threats). Ta se zakládá na předpokladu, že silné stránky budou konfrontovány s hrozbami, přičemž hrozby budou minimalizovány a silné stránky maximalizovány. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93)

Příležitosti – Slabé stránky definují strategii Max-Min jinak nazývanou OW (Opportunities, Weaknesses), která spočívá v maximalizaci příležitostí jako způsobem minimalizace a překonání slabých stránek. (Sedláčková a Buchta, 2006, s.93)

Poslední možnou strategií, do které se nechce dostat žádná firma je Slabé stránky – Hrozby, jiným názvem WT (Weaknesses, Threats) strategie. V této situaci u podniku převažují slabé stránky a zároveň se v okolí vyskytuje mnoho hrozeb. Vhodným řešením je pak Min-Min strategie, doporučující snížení slabých stránek a zároveň snížení hrozeb. Tato strategie je velmi obranná a může při ní docházet k řadě kompromisů a opouštění určitých pozic. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 93)

Základní SWOT matice může být modifikována podle potřeb podniku. Lze sestavit SWOT analýzu konkurence pro nejvýraznější konkurenty. Ta má za cíl díky rozpoznáním silným a slabým stránkám konkurentů odhadovat jejich možné reakce na očekávané příležitosti a hrozby. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 94)

Využívanější jsou matice příležitostí a matice hrozeb a analýza silných a slabých stránek. Ty vychází ze základní SWOT matice.



### 2.1.6 Matice příležitostí a hrozeb

Matice příležitostí má za cíl uspořádání jednotlivých příležitostí podle jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Podle obrázku níže evidujeme čtyři kvadranty v této matici. V prvním se nacházejí příležitosti s nejvyšším užitekem pro firmu. Druhý a třetí kvadrant tvoří zajímavé příležitosti jen v případě možnosti zvýšení jejich atraktivity nebo pravděpodobnosti úspěchu, podle toho, čemu jsou v matici vzdálenější. Ve čtvrtém kvadrantu jsou malé nebo pro společnost nevyužitelné příležitosti. (Miláček, Stavební technologie, ©2001-2004)

Atraktivita	Pravděpodobnost úspěchu	
	1.	2.
	3.	4.

Tabulka 1. Matice příležitostí, zdroj: vlastní zpracování s využitím materiálu z [www.stavebnitechnologie.cz](http://www.stavebnitechnologie.cz)

Matice hrozeb řadí hrozby podle jejich pravděpodobnosti události a vážnosti. Tabulka níže definuje čtyři skupiny hrozeb podle jednotlivých kvadrantů. V prvním se nacházejí největší rizika, na které by se měla společnost soustředit. Druhý a třetí kvadrant ukazují hrozby, které by měly být podrobeny dalšímu zkoumání, jestli nepředstavují vážnější riziko. V posledním čtvrtém kvadrantu jsou rizika, kterým firma nemusí věnovat zvýšenou pozornost, protože jde o malé hrozby. (Miláček, Stavební technologie, ©2001-2004)

Váha	Pravděpodobnost události	
	1.	2.
	3.	4.

Tabulka 2. Matice hrozeb, zdroj: vlastní zpracování s využitím materiálu z [www.stavebnitechnologie.cz](http://www.stavebnitechnologie.cz)

### 2.1.7 Analýza slabých a silných stránek

Podobně jako matice příležitostí a hrozeb i tato analýza dále rozvíjí jednotlivé části SWOT analýzy a definuje ty, na které by měla společnost vyvíjet nejvyšší pozornost. Každý faktor ze seznamu silných a slabých stránek je v této analýze odstupňován podle důležitosti (rozhodující, významný, neutrální) a podle intenzity jeho vlivu na výkon (vysoký, střední, nízký).

ký). Po dosazení do matice získáme následující strategie pro jednotlivé faktory, jak uvádí tabulka. (Miláček, Stavební technologie, ©2001-2004)

Vliv na výkon			
Vysoký	Nízký		
Soustředit se na faktor	Udržet faktor	Vysoká	Důležitost
Udržet faktor	Nízká priorita	Nízká	

Tabulka 3. Analýza silných a slabých stránek, zdroj: vlastní zpracování s využitím materiálu z [www.stavebnitechnologie.cz](http://www.stavebnitechnologie.cz)

Není pravdou, že SWOT analýza má pouze samá pozitiva, profesor Dvořáček ve své knize poukazuje na jednu velmi výraznou nevýhodu, lépe řečeno nedostatek. Jelikož je analýza sestavována k určitému období a odráží situaci, v níž se firma právě nachází, je SWOT analýza statická. Nezohledňuje budoucí vývoj daného prostředí a je možné ji využít jen v omezeném časovém období. Pro potřeby aktuálních informací je však výborným zdrojem. (Dvořáček, 2012, s. 16)

## 2.2 PEST analýza

Mezi nejvýznamnější analýzy makrookolí jistě patří PEST analýza. Její název je složený z prvních písmen klíčových faktorů, které jsou důležitými hybnými silami současnosti či budoucnosti pro ovlivnění poptávky po produktech firmy. Jsou jimi politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technicko-technologické faktory.

Politicko-právní faktory tvoří společenský systém, ve kterém firmy podnikají. Tento systém je do značné míry ovlivněn mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi případně v jeho okolí pokud se jedná o firmu, která provádí svou činnost i v zahraničí. Jde především o zákony, vyhlášky a směrnice české i ty platné v EU. (Srpková et al., 2010, s. 131)

Ekonomické faktory vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu. Z makroekonomického prostředí jde o tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fázi hospodářského cyklu, inflaci, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu nebo výše úrokových sazeb. (Srpková et al., 2010, s. 131)

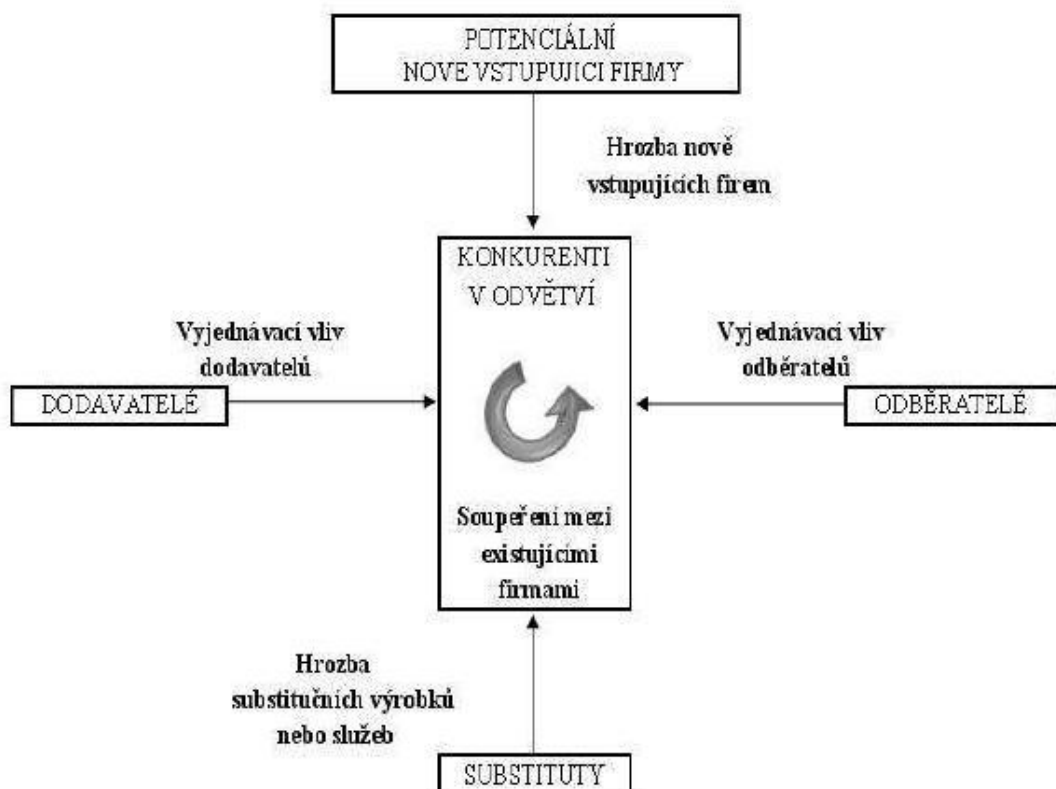
Sociálně-kulturní faktory určuje společnost, její struktura, sociální skladba obyvatelstva a také společenské a kulturní zvyky. (Srpková et al., 2010, s. 131)

Technicko-technologické faktory jsou formovány inovačním potenciálem země a tempem technologických změn. (Srpková et al., 2010, s. 131)

### 2.3 Porterova analýza 5 sil

Této analýze dal jméno její autor Michael E. Porter, který jako první publikoval ucelenou teorii ohledně získávání konkurenční výhody v modelu pěti vnějších konkurenčních sil. Jelikož se tyto síly vyskytují v prostředí s blízkými vazbami na podnik, využívá se Porterova analýza pro analýzu podnikového mikrookolí.

Nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů. To je pět konkurenčních hybných sil, jak je definoval Porter (1994, s. 5-6). Konkurenční síly nazývají proto, že společně určují intenzitu odvětvové konkurence a ziskovost.



Obrázek 3. Porterův model hybných sil, zdroj: Konkurenční strategie

### 2.3.1 Nově vstupující konkurenti

Ohrožení, které přináší nové firmy v odvětví je evidentní. Tito producenti přinášejí novou kapacitu, mají nové zdroje a chtějí tak získat určitý podíl na trhu. Hrozba nově vstupujících konkurentů je silně závislá na bariérách vstupu do odvětví a také na reakci stávajících účastníků trhu. (Porter, 1994, s. 7)

Porter (1994, s. 7-14) eviduje šest překážek vstupu, jimiž jsou:

- Úspory z rozsahu. Ty nastávají, při zvýšení objemu produkce. Zachováním stejné výše nákladů sníží jednotkové náklady. Je tedy výhodnější vyrábět větší množství a to si většinou nově začínající firma nemůže dovolit.
- Diferenciace produktu. Pod tímto pojmem se ukrývá věrnost zákazníků na základě předchozí reklamy, servisu nebo rozdílnou produkcí, zavedeným firmám a značkám. Nové společnosti jsou tímto nuceny při vstupu k vysokým výdajům na překonání existující loajality.
- Kapitálová náročnost. V dnešní době už pro většinu podniků není problém sehnat dostatečný počáteční kapitál, hlavně díky novým trendům ve financování, jako jsou crowdfunding, Business angeles nebo Joint ventures. V některých technicky náročných odvětvích však tato překážka stále existuje.
- Přechodové náklady. Jde o jednorázové náklady, které musí být vynaloženy při změně dodavatele. Jsou tvořeny náklady na přeškolení pracovníků, nákupy doplňkových zařízení nebo náklady na testování.
- Přístup k distribučním kanálům, ty můžou být už plně čerpány stávajícími firmami a pro nové není místo. Musí si pak nákladně hledat nové způsoby.
- Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu. Do této kategorie překážek vstupu patří hlavně nákladové zvýhodnění současných firem na trhu vlastníci technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodnou polohu nebo mající vládní subvence.

### 2.3.2 Stávající konkurenti

Mezi konkurenty se bojuje mnohými způsoby. Používá se cena, reklama, samotný produkt, nebo zlepšené služby a servis. O této hybné síle již bylo hodně zmíněno v předcházející kapitole. (Porter, 1994, s. 17-18)

### 2.3.3 Substituty

Náhradní výrobky lákají zákazníky především svou cenou. Tím vzniká cenová hranice, při které zákazník volí raději substitut a naše ziskovost klesá. Firma je tedy substituty cenově limitována. Největší pozornost společnosti si zaslouží ty náhradní výrobky, které svou zlepšující se cenovou pozicí umožňují přiblížit se produkci odvětví, a také ty, které jsou vyráběny odvětvími dosahující vysokých zisků. (Porter, 1994, s. 23-24)

### 2.3.4 Odběratelé

Svým vyjednávacím vlivem se snaží tlačit ceny co nejnižší a zároveň požadují stále vyšší kvalitu. Díky tomu klesá ziskovost odvětví. Silná a vlivná skupina odběratelů je charakterizována:

- Svou koncentrací nebo nákupem velké části celkového objemu dodavatelovy produkce.
- Produkty, jež nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů.
- Produkty, které nakupují v odvětví, jsou standardní nebo nediferenciované. Pokud mají možnost snadno najít náhradního dodavatele, stavějí tyto dodavatele proti sobě jako konkurenty.
- Tím, že jí nehrozí velké náklady přechodu k jinému prodejci.
- Je plně informována, což zvyšuje její vyjednávací pozici. (Porter, 1994, s. 25-26)

### 2.3.5 Dodavatelé

Hrozba zvýšení ceny nebo snížení kvality dodávky je silným faktorem ve vyjednávacím vlivu dodavatelů. Zvýšení ceny materiálu zvýší cenu výrobku. Zdražený výrobek si nebude chtít koupit takové množství zákazníků, jako tomu bylo před zdražením. Vliv dodavatele je zde velmi patrný. (Porter, 1994, s. 27)

### 3 INTERNETOVÝ MAKRETING

Protože firma, jež bude v praktické části práce analyzována, působí především na internetu, kde probíhá její většinová komunikace s odběrateli skrze internetové stránky a internetový obchod, je dobré zmínit několik specifík z tohoto interaktivního prostředí.

Ve srovnání s ostatními médii má internet celosvětovou působnost. Komunikace je obousměrná. Cílovému zákazníkovi je přenášěn jak text, tak i obrázky, zvuk a video zároveň. Každý si může vybrat informace, kterého zajímají a ty dále sledovat. Reklama je poměrně nenákladná. Zároveň díky uchovávání dat je možné informace vyhledat kdykoli znovu. Rychlost odezvy na reklamní sdělení bývá velmi rychlé. Různé nástroje pak zajišťují snadnou měřitelnost účinnosti reklamního sdělení. Nevýhodou se může stát zdroj zprávy, protože internet umožňuje anonymní zdroje. (Blažková, 2005, s. 13-16)

Stále narůstajícím trendem je přesun maloobchodních kanálů prodeje na ty internetové. Největšími výhodami, které k tomuto kroku firmy podněcují, jsou dostupnost internetového obchodu sedm dní v týdnu, čtyřicet hodin denně. Navíc zaniká nutnost cesty do obchodu, parkování a orientace v prodejně, díky čemuž zákazník ušetří čas i peníze. Proto můžeme hovořit o potenciálně nižší ceně. Velkou nevýhodou však je nemožnost vyzkoušet produkty osobně, prohlédnout si je a osahat. Tomu se firmy snaží předcházet podrobným popisem produktu doprovázeného fotografiemi. (Kotler, 2000, s. 232-233)

#### 3.1 Marketingová komunikace na internetu

„Webové stránky by bylo možné považovat za nástroj direkt marketingu, protože umožňují přímý prodej, jsou interaktivní, dokážou přizpůsobovat obsah i formu každému konkrétnímu návštěvníkovi.“ Jelikož umožňují komunikaci s klíčovými skupinami, především zákazníky, lze na webové stránky nahlížet také jako nástroj public relations. Může jít také o reklamní nástroj a nástroj podpory prodeje. (Karlíček a Král, 2011, s. 172)

V zásadě platí čtyři pravidla, která by kvalitní webová stránka měla splňovat:

- Atraktivní a přesvědčivý obsah – přizpůsobený cílové skupině s aktuálními informacemi
- Snadná vyhledatelnost – tu ovlivňují především klíčová hesla, se kterými ve svých algoritmech pracují internetové vyhledávače. Tomuto problému se plně věnuje SEO (z anglického search engine optimization) neboli optimalizace webových stránek pro vyhledávače.

- Jednoduché užití – pokud má návštěvník problém s orientací na dané stránce, je velmi pravděpodobné, že raději navštíví stránku, která pro něj bude uživatelsky příjemnější a jednodušší, aby neztrácel drahocenný čas.
- Odpovídající design – ten by měl odpovídat obsahu stránky, technickým možnostem a estetickém citění cílové skupiny. (Karlíček a Král, 2011, s. 173-179)

Zástupce internetové marketingové agentury BenedaGroup.com ve své přednášce (Sociální sítě a nová média v marketingové komunikaci, 2013, slidy 22,35,51-52) uvádí jako nejčastější chyby v on-line marketingu mimo jiné:

- Upřednostnění jednoho marketingového nástroje – například využití jen jedné formy reklamy ( bannery, virální video, textová reklama, využití sociálních sítí apod.). Také v internetovém prostředí zlaté pravidlo diverzifikace.
- Boj o zákazníka pouze cenou – existuje nepřehledný výčet strategií, jimiž ovlivnit zákazníkův nákup, v náš prospěch. Například využití Unique selling proposition (zkratka USP) vyjadřující jedinečný prodejní argument. Jde o výrazné, stručné a jednoduché prohlášení o naší firmě nebo značce, které zájemci řekne, proč jsme pro něj jedinou variantou.
- Nedostatečné vyhodnocování zdrojů návštěvnosti – tyto zdroje jsou důležité pro rozpoznání zákazníka, a budoucího zacílení marketingové komunikace jeho směrem.
- Absence strategie a plánu inzerce – bez kvalitního plánu mohou inzertní akce přinášet krátkodobý efekt, ale pouze propracovanou konzistentní strategií lze dosáhnout dlouhodobého efektu.
- Chybí aktivity k opakovaným objednávkám vybízející zákazníky k věrnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě zpracování teoretické části jsem zvolila následující postup při analyzování konkurenceschopnosti firmy GLOBSYS s.r.o.

### 1. Charakteristika společnosti.

Představení společnosti pomocí základních informací, historie, vývoje podnikání v čase, ekonomických dat a marketingových aktivit. Součástí je také představení prodejního portfolia, odběratelů a dodavatelů.

### 2. Analýza konkurence

Obecný popis nejvýznamnějších konkurentů dané firmy podle dostupných informací z registru Obchodního rejstříku.

### 3. Konkurenční strategie společnosti

Zohlednění konkurenčního prostředí v závislosti na tvorbu konkurenční strategie na míru podniku. Přizpůsobení této strategie pomocí využití konkurenční výhody.

### 4. Analýza konkurenceschopnosti

Tato analýza sestává z vypracování několika analýz. Jsou jimi SWOT analýza, PEST analýza a Porterova analýza konkurenčních sil.

SWOT analýza bude zpracována postupně podle jednotlivých položek. Na ty budou navazovat analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a také strategie vycházející ze SWOT matice.

PEST analýza přiblíží problematiku změny faktorů makrookolí a následné dopady na chod společnosti. Toto bude graficky znázorněno v tabulce spolu s trendy jednotlivých faktorů, vlivu na společnost a ohodnocení jejich významu.

Porterova analýza pěti sil prozkoumá hrozby podniku, skrývající se v blízkém okolí.

### 5. Návrh na zlepšení konkurenceschopnosti zohledněním výsledků předchozích analýz

Vypracované analýzy odhalí slabé stránky společnosti a rezervy. V této části se pokusím navrhnout opatření, která by tyto skutečnosti zlepšila a minimalizovala jejich výskyt pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy GLOBSYS s.r.o., pokud možno i s ekonomickým zhodnocením jednotlivých návrhů.

## 5 GLOBSYS S.R.O.

### 5.1 Základní údaje

Název firmy: GLOBSYS s.r.o.

Sídlo: Frýdlant nad Ostravicí – Frýdlant, Jana Trčky 966, PSČ 739 11

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej

Zprostředkovatelská činnost

Statutární orgán: jednatel:

Ing. Martin Bouška, dat. nar. 1. listopadu 1967

Metylovice 555, PSČ 739 49

Společníci: Ing. Martin Bouška, dat. nar. 1. listopadu 1967

Metylovice 555, PSČ 739 49

**Vklad:** 100 000,- Kč

**Splaceno:** 100 %

**Obchodní podíl:** 100 %

Datum zápisu: 27. června. 1997

Základní kapitál: 100 000 Kč. (or.justice, ©2012)

### 5.2 Představení společnosti

Společnost GLOBSYS s.r.o. působí na českém trhu více než 15 let. Původně se věnovala prodeji mobilních telefonů. Poté pozastavila svou činnost a znovu ji obnovila před čtyřmi lety, kdy začala novou kapitolu svého podnikání, tentokrát s reklamními předměty. V současné době je hlavní činností firmy prodej reklamních USB flash disků na zakázku podle přání zákazníka. Počátkem roku rozšířila svou nabídku také o reklamní lanyardy s karabinou. Přehled těchto ale i dalších doplňkových prezentuje svým zákazníkům skrze dvě internetové stránky [www.reklmani-usb.cz](http://www.reklmani-usb.cz) a [www.snurky-rychle.cz](http://www.snurky-rychle.cz). Bližší představení portfolia je uvedeno v subkapitole 5.3.

Smyslem činnosti je pomoci ostatním firmám při sebezprezentaci pomocí na tělo připravených předmětů, které dané firmy nejlépe vystihují.

Obrázek 4. Logo 1, zdroj: [www.reklamni-usb.cz](http://www.reklamni-usb.cz)Obrázek 5. Logo 2, Zdroj: [www.snurky-rychle.cz](http://www.snurky-rychle.cz)

Organizační struktura je velmi jednoduchá, jelikož majitel firmy je zároveň jedinou osobou ve firmě zaměstnanou. Tato situace na něj vyvíjí velké nároky. V rámci ušetření času a nákladů využívá outsourcingových služeb pro účetnictví, daňovou evidenci, tvorbu internetových stránek pro nabídku USB flash disků i lanyardů.

Majitel si správně uvědomuje, že se stále objevují nové trendy a mění se tak preference zákazníků. Proto se snaží průběžně hledat nové možnosti uspokojení potřeb svých zákazníků. Také neustále sleduje vývoj na trzích s komponenty, jež ke své činnosti potřebuje, a reaguje na změny. Skvělým důkazem je rychlá reakce na vývoj cen na trzích B2B tohoto jara. Tehdy celkem výrazně začaly stoupat ceny čipů na komoditních trzích. To způsobilo nárůst cen USB flash disků. Majitel si však tohoto trendu včas všiml a zareagoval tak, že nakoupil na sklad zásoby USB flash disků ještě za nízké ceny, které dodavatel vyrobil ze starých levnějších zásob čipů. Nyní disponuje více než 6 000 USB flash disky a 3 000 kusů doplňkového sortimentu, díky kterému může nabízet nevídaně rychlé zpracování vybraných zakázek. (interní materiály firmy)

### 5.3 Prodejní portfolio

Produkty, které jsou nabízeny zákazníkům, jsou přizpůsobeny aktuálním požadavkům reklamních agentur i koncových zákazníků. Zároveň dochází průběžně k aktualizaci nabídky v závislosti na nových technologických možnostech a změnách nákupních trendů.

Existuje několik významných výhod, které motivují potenciální zákazníky k nákupu. Tou hlavní je samotný význam reklamního předmětu s logem společnosti. Prvotním cílem těchto předmětů je reklama odběratele.

Dalším doplňujícím motivem je funkčnost. Bez objektivní možnosti využití reklamního předmětu obdarovaného by reklama ztrácela smysl, jelikož by předmět byl odložen jako nepoužitelný. Záložní přenosný paměťový port je stále velmi využíván. Pokud je vyhotoven v originálním tvaru a s vhodným potiskem, jeho síla jakožto reklamního předmětu stoupá. Také užitná hodnota lanyardů je velká. Využití lanyardu je mnoholicné. Lze jej využít jako klíčenku, poutko na mobilní telefon či jiný elektronický přístroj kapesního formátu nebo na něj lze připnout akreditační jmenovku na organizované veřejné či soukromé akci.

Zároveň si firmy mohou nákup reklamních předmětů zaúčtovat do nákladů a následně díky tomu snížit daňový základ pro výpočet daně z příjmu. Současně může firma uplatnit odpočet DPH z nákupní ceny těchto reklamních předmětů, pokud jsou viditelně označené logem firmy.

### **USB flash disky**

Standardní kapacita těchto paměťových médií je 2GB. Za příplatek je možné vyměnit čip až za 16GB.

Nabídka obsahuje předměty z rozličných materiálů a použití mnoha barevných zpracování. Základně jsou rozděleny do kategorií:

- USB 3.0. s rychlým přenosem dat, který je kompatibilní i s USB 1.0., 1.1. a 2.0. Na výběr jsou kovové, plastové, kožené, dřevěné, barevné, multifunkční aj.
- Značkové USB od renomovaných výrobců
- Speciální USB netypických tvarů, kdy některé na první pohled nejdou rozpoznat jako přenosné USB flash disky
- Luxusní USB pro náročné zákazníky

### **Doplňkový sortiment**

- MP3 a MP4 přehrávače
- USB počítačové myši
- USB rozbočovače
- Čtečky karet

- Netradiční USB příslušenství a kuriozity
- Obaly na nabízené reklamní předměty
- Ostatní reklamní předměty - většinou jde o USB konektory s neobvyklou často zábavnou funkcí či designem. Například přípojný osvěžovač vzduchu ve tvaru vyrůstajícího stonku s květem.

### **Možnosti potisku**

Pokud zákazník nedodá vlastní grafický návrh, je zpracování motivu potisku kreativně vyvíjeno v grafickém programu. Vše je samozřejmě diskutováno se zákazníkem, aby došlo k maximálnímu uspokojení potřeb.

Na výběr je z několika možností, jak umístit zákazníkem požadované logo na USB flash disky. Nejběžnější je tamponový potisk, který se využívá na plastové předměty. Pro tamponový potisk kovových předmětů se využívá dvousložková barva, která zvyšuje cenu zakázky. Další možností je plnobarevný potisk ve fotografické kvalitě. Tímto způsobem může být potisknuta velká plocha nejen samotné logo. V nabídce je také možnost umístění loga pomocí plnobarevné samolepící etikety zalité průhlednou polyuretanovou pryskyřicí s výrazným 3D efektem. Unikátní je však nabídka laserového gravírování. To se využívá pro kovové i dřevěné předměty. Ojedinelost nabídky tkví i v možnosti rotačního gravírování kulatých předmětů po celém jejich obvodu. Výsledek gravírování je nesmazatelný, jelikož laser označení lehce vyryje do předmětu.

### **Lanyardy s karabinou**

Nabídka tohoto sortimentu je stále ve vývoji, jelikož se jimi začala firma zabývat teprve před pár měsíci. Prozatím nabízí pět různých šířek lanek, 1-3cm odstupňované po půl centimetrech. Na výběr je také ze čtyř různých zakončení. Výhodou je potisk metodou sublimace, umožňující použití neomezeného množství barev.

## **5.4 Cenová a platební politika**

Oproti konkurenci společnost GLOBSYS s.r.o. nabízí velmi ojedinelé a lákavé podmínky cenové a platební politiky. Konečné ceny jsou kalkulovány na míru zákazníkovi. Tvorba ceny zohledňuje, zda jde o koncového zákazníka nebo reklamní agenturu, počet předchozích nákupů, požadovaný čas vyhotovení, požadavky na sestavení grafického návrhu potisku a velikost objednávky. (interní materiály firmy)

Obchodní referent a majitel v jedné osobě se také snaží díky letitým zkušenostem a nabytému citu pro obchod odhadnout jakou cenu je zákazník schopen akceptovat. Na internetových stránkách věnovaných USB flash diskům potenciální zákazník nalezne cenovou nabídku jednotlivých předmětů stejně jako cenu potisků. Avšak výsledná kalkulace zahrnuje i položky dopravy, DPH, poštovného, balného a zpracování grafického návrhu. Zákazník tak výslednou cenu akceptuje, i když je jiná, než jakou si sám přibližně zkalkuloval na základě cen nalezených na internetu. (interní materiály firmy)

Z platební politiky je jistě třeba zmínit minimální vyžadování zaplacení zálohy předem. Společnost spoléhá na poctivost svých zákazníků, kterou si samozřejmě dostupnými prostředky ověřuje. Tento velmi vstřícný krok se dozajista dobře odráží v celkovém pozitivním vnímání společnosti jako dobrého obchodního partnera pro budoucí opakovanou spolupráci. (interní materiály firmy)

Dalším specifikem upravující platební morálku je způsob platby. Odhadem 95% celkových tržeb je vykazováno skrze faktury. Zbytek je placen hotově. Bohužel odběratelé tohoto faktu často zneužívají a účetnictví eviduje velké množství pohledávek po době splatnosti. Tato situace bývá nejhorší v letních prázdninových měsících a na přelomu roku, kdy se odběratelé vymlouvají na dovolené klíčových zaměstnanců odpovědných za realizaci plateb. Doposud byl pouze jediný problém, kdy zákazník ani po opakovaných výzvách odmítl splatit svůj závazek po době splatnosti. (interní materiály firmy)

Tento stav opožděných plateb je velkým problémem. Aby nedocházelo vlivem nesplacených závazků odběratelů k druhotné platební neschopnosti společnosti GLOBSYS s.r.o., využívá firma kontokorentní úvěr. (interní materiály firmy)

## 5.5 Ekonomické výsledky

Marže za kus může být až 11 korun u šnůr. Záleží, zda se jedná o koncového zákazníka nebo reklamní agentury. Ty jsou v takovém postavení, že si mohou dovolit smlouvat o ceně.

Jedinou investicí společnosti v oboru podnikání je registrace internetové stránky názvu zahraničního dodavatele s českou koncovkou. Tento dodavatel původem z Polska má velmi velký potenciál rozšíření trhu do přilehlých států. Držení licence k této stránce není příliš nákladné. Při expanzi zahraničního dodavatele na český trh odkup přinese požadovaný zisk a zcela jistě převýší požadované náklady. (interní materiály firmy)

## 5.6 Dodavatelé

Jakmile je dohodnuta objednávka, nastává okamžitě její realizace. V případě předmětů skladem odpadá objednávání požadovaných komponent od dodavatelů. Pokud tomu tak není, nastává komunikace se stálými dodavateli, pouze výjimečně při neobvyklých požadavcích zákazníka je kontaktován nový odběratel. Převážně jsou požadavky uspokojovány třemi hlavními dodavateli. (interní materiály firmy)

První dva dodavatelé jsou české firmy. Ty nakoupí hotové předměty od asijských výrobců a dováží je do ČR. (interní materiály firmy)

Třetí dodavatel je firma sídlící v jižní části Polska. Ta na rozdíl od svých českých konkurentů nakupuje na světových komoditních trzích pouze komponenty a ve vlastní výrobní hale je montuje dohromady. Díky tomu je lehčí vyjednávání reklamací. Nevýhodou bohužel je, že tato forma umísťuje na své výrobky malou verzi svého vlastního loga. Zákazník GLOBSYS s.r.o., který je zároveň koncovým uživatelem s tímto malým logem nemívá problém. Ovšem reklamní agentury vnímají logo výrobce na předmětu jako nežádoucí. V rámci udržení společnosti GLOBSYS s.r.o. jako pravidelného odběratele se polský výrobce snaží ve významných případech vyjít firmě vstříc a své logo na předměty neumísťovat. (interní materiály firmy)

## 5.7 Odběratelé

Převážná většina odběratelů pochází z tuzemska. Jen párkrát do roka jsou uskutečněny zakázky na Slovensku. Do jiných zemí jsou posílány zakázky jen výjimečně. Pokud se tak stane, bývá to často pomocí zprostředkovatelské firmy nebo dceřiné pobočky působící v ČR, která zajišťuje zakázku pro jinou firmu v zahraničí. (interní materiály firmy)

Přibližně 30% odběratelů jsou zákazníci uskutečňující svůj první nákup. Zbýlých 70% jsou zákazníci s opakovaným nákupem. Přirozenou obměnou se udržuje tato statistika již čtyři roky. Průměrná výše objednávky je zhruba 200 kusů. (interní materiály firmy)

Podle objemu zakázek převažují jako odběratelé reklamní agentury, které předměty zajišťují pro své klienty. Ty jsou si však plně vědomy své významnosti jakožto hlavní odběratelé, navíc mají dobrý přehled o cenách na trzích B2B a vyžadují nižší ziskovou marži. (interní materiály firmy)

Doba vyřízení objednávky je závislá na druhu reklamního předmětu (některé druhy jsou skladem a mohou být expedovány do dvou dnů), potřeby vytvořit grafický návrh a druhu, jakým je umístěno požadované logo nebo grafika na předmět. Možnost realizace některých objednávek do dvou dnů je mezi konkurencí výjimečnou službou. Avšak zakázek připravovaných dva až tři týdny je více. (interní materiály firmy)

I přes širokou nabídku, která umožňuje odběrateli nákup reklamních předmětů, které jsou firmou dále darovány svým zainteresovaným stranám, neviduje společnost velkou výši kompletních objednávek, které by obsahovaly předmět i obal. Důvodem může být fakt, že odběratelé zakoupené předměty kompletují sami s dalšími svými materiály, jako jsou propisky a bloky. (interní materiály firmy)

## **5.8 Marketingové aktivity**

### **5.8.1 Internetové stránky**

Stěžejní marketingovou aktivitou je nepochybně provoz internetových stránek [www.reklamni-usb.cz](http://www.reklamni-usb.cz) a [www.snurky-rychle.cz](http://www.snurky-rychle.cz), které zastupují kamenný obchod a jsou jediným místem, kde se může klient setkat s kompletní nabídkou sortimentu.

První zmíněná stránka je koncipována jako internetový obchod. V jednotlivých kategoriích je rozdělena nabídka doplněná stručným popisem, fotografií či ilustračním obrázkem a cenou, popřípadě ceníkem pro velkoobjemové objednávky.

Samozřejmostí je kontakt a reference, v jejichž výčtu lze najít spoustu známých subjektů jako například hlavní město Praha, Ministerstvo životního prostředí, Nadace ČEZ, Raiffeisen stavební spořitelna, Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra České republiky a velká řada dalších.

Vizuálně bohužel výčet položek v jednotlivých kategoriích působí nesourodě. Důvodem je nesourodost ilustračních obrázků a fotek. Ty nemají jednotné pozadí ani velikost. Dalším nedostatkem je existence záložek Zákazník, Registrace a Pokladna. Přestože stránky nabízejí online objednávku, není zde prostor pro vyjednávání a domluvu jednotlivých parametrů zakázky. Proto je veškerá komunikace mezi společností a zákazníky realizována skrze emailové a telefonní kanály. Za této situace jsou výše zmíněné záložky pro potenciálního odběratele spíše zavádějící a matoucí.



Druhá webová stránka je o něco přehlednější, protože má jednoduchou a přehlednou strukturu. Ta sestává z úvodních informací, následují záložky ceníku, jednotného objednávkového formuláře, přehledu referencí formou fotogalerie realizovaných zakázek, nabídky pro agentury a velkoobchody a na závěr kontakt. Díky své jednoduchosti a grafické jednotnosti působí velmi příjemně.

### **5.8.2 Reklama**

Jedinou formou, která se společnosti osvědčila je využití služeb placené reklamy AdWords a Sklik. Obě služby fungují na principu PPC reklamy. Název je zkratkou anglického pay per click a v překladu znamená platbu za kliknutí. Výhodou reklamy je, že je poskytovateli placeno pouze za situaci, kdy nový zákazník „klikne“ na odkaz, který je mu při vyhledávání požadovaného výrazu souvisejícího s obsahem reklamovaného webu přednostně zobrazen na viditelných místech. Na tyto služby jsou každoročně vynaloženy náklady v hodnotě 100 000 Kč. (interní zdroje firmy)

## 6 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ

Společností, které nabízejí potištěné reklamní předměty, je velké množství, v řádech desítek firem na území ČR. Proto následující přehled konkurenčních firem je zkrácen na tři hlavní konkurenty, kteří nabízejí velmi podobné služby. Existují totiž i společnosti s mnohem rozsáhlejší nabídkou předmětů.

### 6.1 iNET Solutions s.r.o.

#### Základní údaje

Název firmy: iNET Solutions s.r.o.

Sídlo: Praha 10, Nad Vodovodem 1107/37, PSČ 108 00

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: specializovaný maloobchod

zpracování dat, služby databank, správa sítí

zprostředkování služeb

zprostředkování obchodu

reklamní činnost a marketing

poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

grafické a kresličské práce

Statutární orgán: Daniel Frouz

Společníci: Daniel Frouz

Datum zápisu: 14. dubna 2003

Základní kapitál: 200 000 Kč (or.justice, ©2012)

#### Silné stránky:

- Šíře technologií a produktů (kalendáře, diáře, vizitky)
- Jedinečný on-line konfigurátor stolních kalendářů s vlastními fotkami

#### Slabé stránky:

- Nabídka možností potisku (inetsolutions, ©2002)

## 6.2 TB&O Czech Republic s.r.o.

### Základní údaje

Název firmy: TB&O Czech Republic s.r.o.

Sídlo: Praha 5 - Smíchov, Holečkova 789/49, PSČ 150 00

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Statutární orgán: Jaroslava Liptáková

Společníci: Jaroslava Liptáková

Datum zápisu: 16. října 2012

Základní kapitál: 200 000 Kč (or.justice, ©2012)

### Silné stránky:

- Rychlost zpracování objednávky

### Slabé stránky:

- Nová dosud nezavedená společnost
- Některé odkazy na internetových stránkách nefungují (promodirect, ©2012)

## 6.3 SIXTA - print s.r.o.

### Základní údaje

Název firmy: SIXTA - print s.r.o.

Sídlo: Praha 4, Hráskeho 1901/6, PSČ 148 00

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: reklamní činnost a marketing  
kopírovací práce

Statutární orgán: Jiří Sixta-jednatel, Jan Sixta-jednatel, Helena Doležalová-jednatel, Pavlína Sixtová-jednatel, každý jedná samostatně

Společníci: Jiří Sixta-majitel 25%, Jan Sixta-majitel 25%, Helena Doležalová-majitel 25%,  
Pavína Sixtová-majitel 25%

Datum zápisu: 11. června 2004

Základní kapitál: 200 000 Kč (or.justice, ©2012)

**Silné stránky:**

- Velmi široké portfolio obsahující i sezónní předměty (plážové míče a tašky, zimní čelenky)
- Vlastní vybavení strojového parku

**Slabé stránky:**

- Vyšší osobní náklady (sixta-print, ©2012)

## 7 KONKURENČNÍ STRATEGIE

### 7.1 Konkurenční výhoda

Firma zaujímá strategickou pozici hned díky několika konkurenčním výhodám. Ty jsou v duchu diferenciací od konkurence v nabízených službách a produktech.

Největší výhodou oproti konkurenci je možnost extrémně rychlého zpracování a vyřízení objednávek. Zásahu má na tom prozíravost majitele firmy a jeho rozhodnutí, nakoupit zásoby některých často nakupovaných předmětů na sklad. Tím odpadá dlouhý proces objednávky konkrétních předmětů od dodavatele.

Zveřejnění ceníku je další výhodou. U ostatní konkurence je třeba pro zjištění ceny komunikace se zástupcem firmy. V případě GLOBSYS s.r.o. si mohou zákazníci orientačně zkalkulovat výslednou cenu sami bez kontaktu.

Vstřícnost, se kterou většinou není vyžadována po odběratelích záloha předem, je také možno považovat za konkurenční výhodu. I když přináší rizika spojené se špatnou platební morálkou zákazníků.

Poslední velkou konkurenční výhodou je přístup k laserovému gravírovacímu zařízení. To vlastní velmi dobrý obchodní partner a za nízkou úplatu poskytuje dle potřeb GLOBSYS s.r.o. laser, který stojí více než 1 500 000 Kč. (interní materiály firmy)

### 7.2 Konkurenční strategie

Pokud bychom se měli zaměřit na konkurenční prostředí, v němž se společnost vyskytuje, můžeme říci, že jde o monopolistickou konkurenci. Konkurenční společnosti totiž nabízejí velmi podobné produkty s podobnými vlastnostmi. Zároveň však každý má jiný přístup k informacím, zejména výrobním technologiím a technikám potisku.

Vzhledem k tomu, že se společnost GLOBSYS s.r.o. nachází v prostředí monopolistické konkurence, nabízí se jako velmi vhodná strategií, jak je definoval Michael E. Porter, strategie diferenciací. Tím, že se společnost bude snažit co nejvíce odlišit od konkurence a stát se výjimečnou v pár vybraných faktorech, osloví tím potenciální zákazníky.

Konkurenční strategie by také měla být závislá od toho, jakou konkurenční výhodou firma disponuje. V tomto ohledu konkurenční výhody plně korespondují s vhodnou konkurenční strategií.

Další možnou strategií lze zvolit podle Andreje Vizjaka. Ten ve své knize *Žraloci a malé ryby* doporučuje volbu strategie podle tržního směru definovaného stupněm internacionalizace a produktové diverzifikace. Pro analyzovanou firmu můžeme říct, že stupeň internacionalizace je nízký, jelikož působí výhradně na území ČR. Také stupeň diverzifikace portfolia je prozatím nízký.

Podle těchto kritérií bychom mohli doporučit jako druhou možnou strategii vytvoření regionální produktové niky. V ní je třeba se soustředit na tržní výklenek, který je v tomto případě tvořen firmami, které vyžadují funkční a profesionálně zpracované reklamní předměty.

## 8 ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI

### 8.1 SWOT

#### Silné stránky:

- Široký výběr specializovaného sortimentu
- Individuální přístup na zakázku
- Možnost expresních zakázek
- Bez vyžadování zálohy
- Zveřejnění ceníku
- Stanovení ceny na míru odběrateli
- Pravidelné rozšiřování portfolia na základě průzkumu trhu
- Nízké osobní náklady, protože je pouze majitel
- Přístup k laserovému stroji
- Reference

#### Slabé stránky:

- Nezastupitelnost majitele
- Neinkasované faktury po splatnosti
- Utopené peníze ve zboží na skladě
- Vzhled a obsah e-shopu

#### Příležitosti:

- Nové trendy v oblasti reklamních předmětů
- Získání nových odběratelů v zahraničí
- Spolupráce s organizátory veletrhů, konferencí, kulturních, sportovních a obchodních akcí
- Využití nových technologických trendů – 3D tisk
- Alternativní distribuční cesty

#### Hrozby:

- Ekonomický vývoj a hrozba dlouhodobé recese
- Rychlejší proces inovace konkurentů
- Nové možnosti firem prezentovat sami sebe – odliv zákazníků

- Nepravidelnost zakázek
- Růst cen polotovarů, energií a doprovodných služeb (pošta)

## 8.2 PEST

Makrookolní faktory podle jednotlivých sfér vzniku jsou vyjmenovány a podrobněji analyzovány v tabulce níže. Kromě seznamu těchto faktorů je ke každému z nich uveden současný trend, jaký dopad má tento faktor na podnikání společnosti GLOBSYS s.r.o. a také je číselně ohodnocen jeho význam ve vztahu k firmě. Stupnice určená k hodnocení byla zvolena následovně: 1=minimální, zanedbatelná důležitost, 5=nejvyšší vliv na podnikání společnosti.

Politicko-právní faktory stanovují především právní mantinely pro činnost podnikání. Lze zde zařadit zákony, ale taky celkovou politickou situaci v zemi. Pokud je situace nestabilní, podnikatelé cítí nervozitu z budoucího vývoje. Daňová politika ovlivňuje snížení zisku podnikající společnosti tím, že zavádí povinné platby daně z příjmu právnických a fyzických osob, daň z přidané hodnoty a silniční daň. Podle ohodnocení z tabulky má největší vliv na podnik nestabilita vládní moci a politické situace.

Faktor	Trend	Dopad	Význam
Politická situace	Nestabilní	Nejistá situace vytváří nevhodné prostředí pro podnikání	5
Daňová politika	Stabilní	Vliv na danění zisku a odpočet DPH.	4
Obchodní zákoník	Stabilní	Vhodné omezení podnikání	3

Tabulka 4. Politicko-právní faktory PEST analýzy, zdroj: vlastní zpracování

Ekonomické faktory mají vliv především na celkové hospodaření podniku. Dnešní špatný vývoj HDP už dlouhodobě negativně ovlivňuje poptávku, protože v době ekonomické recese lidé utrácejí méně a vzdávají se pro ně zbytných produktů a služeb, jimiž reklamní předměty jsou. Jelikož vývoj inflace je v současnosti stálý, aktuálně nemá vysoký vliv na podnik. Opak by nastal, kdyby začaly vlivem růstu míry inflace růst i cenové hladiny.



Faktor	Trend	Dopad	Význam
Růst HDP	Mírný pokles	Negativně ovlivňuje poptávku	5
Míra inflace	Stagnace	Při stagnaci se nemění kupní síla.	1
Devizové kurzy	Pomalý růst	Oslabující koruna negativně ovlivňuje cenu vstupů importovaných ze zahraničí.	5
Úrokové sazby	Stagnace na minimu	Minimální sazby znamenají levné náklady na financování pomocí úvěrů.	2
Míra nezaměstnanosti	Rostoucí	Nemá vliv.	1

Tabulka 5. Ekonomické faktory PEST analýzy, zdroj: vlastní zpracování

Sociálně-kulturní faktory mají obecně vyšší vliv na ty podniky, které působí na trzích s nabídkou pro koncové zákazníky. Ti totiž díky svým sociálním a kulturním zvyklostí preferují určité produkty a služby.

Faktor	Trend	Dopad	Význam
Životní úroveň	Zanedbatelný růst	V přímé souvislosti žádný vliv.	1
Vzdělanost	Rostoucí	V přímé souvislosti žádný vliv.	1

Tabulka 6. Sociálně-kulturní faktory PEST analýzy, zdroj: vlastní zpracování

Jediným ale současně extrémně významným technicko-technologickým faktorem je výskyt nových technologií. Při včasné implementování nových technologií do procesů podnikání firma zvyšuje svou konkurenceschopnost.

Faktor	Trend	Dopad	Význam
Nové technologie	Rychlý růst	Pozitivní, pokud je firma schopna využít nových možností	5

Tabulka 7. Technicko-technologické faktory PEST analýzy, zdroj: vlastní zpracování

### 8.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

#### Hrozba vstupu nových konkurentů

Noví konkurenti mohou narazit na několik bariér vstupu. Nejvýznamnější jistě jsou úspory z rozsahu, které současné firmy v odvětví evidují díky množství objemu jednotlivých zakázek.

Kapitálovou náročnost představují pouze potisková zařízení. Především laserová gravírovací zařízení mají hodnotu neklesající pod 1 000 000 Kč. Pokud nově přichází konkurent nemá tyto finance, lze potisk řešit zadáním zakázky jiné firmě.

Kromě vlastnictví speciálního laserového a potiskového zařízení je nutnost vlastnit speciální technologie, know-how a licence nízká. Také přístup k surovinám, energiím a pracovní síle není zásadním způsobem významná bariéra. To platí i o vládní politice.

#### Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Protože v odvětví zabývajícím se reklamními předměty je velké množství firem navzájem si konkurujících, intenzita soupeření je velmi vysoká. Zároveň toto odvětví stále roste v návaznosti na nové možnosti označování logem a výběru předmětů. V rámci reklamních USB flash disků však společnost GLOBSYS s.r.o. může konkurentům silně oponovat velkou nabídkou rozličných materiálů, tvarů a barev.

#### Substituty

V odvětví existuje několik dalších možností, jaké zvolit předměty pro reklamní účely společnosti. Další hrozbou jsou nové trendy. V širší oblasti se mohou za substituty považovat jiné možnosti sebeprezentace firem. Těmito možnostmi jsou jiné formy marketingové strategie a reklamy, například využití guerilla marketingu. Avšak důležitá je charakteristika koncového uživatele reklamního předmětu a v této oblasti stále vedou hmotné předměty s logem společnosti. v reklamních předmětech.

#### Vyjednávací síla odběratelů

Protože firma spolupracuje s velkým množstvím odběratelů, kteří nakupují pravidelně nebo jen jedenkrát, vyjednávací sílu odběratelů lze považovat vcelku za nízkou. Avšak nízké náklady, které by odběratel musel vynaložit na přechod k jinému dodavateli, jsou nízké, tudíž vyjednávací sílu markantně zvyšují.

**Vyjednávací síla dodavatelů**

Vzhledem k malému počtu stálých dodavatelů je jejich vyjednávací síla velmi vysoká. Také hrozba, že daní dodavatelé začnou sami podnikat v odvětví reklamních předmětů je vysoká.

## **9 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI**

### **9.1 Zavedení evidence a následné statistiky nákupu a prodeje**

Při zpracovávání interních materiálů jsem se bohužel setkala s nedostatečnými databázemi dodavatelů, odběratelů a jednotlivých zakázek. Tyto databáze jsou důležité pro vyhodnocování činnosti společnosti a jsou základem pro plánování budoucích obchodních a marketingových aktivit.

Proto jako první doporučuji zavedení kvalitní evidence zpracovaných objednávek. Obsahovat by měla rozsah objednávky, informace o odběrateli, zda jde o první zakázku nebo jde o opakovaný nákup, specifikaci požadavků, dobu zpracování, speciální nároky odběratele, dodavatele, jež byli využiti. Čím detailnější evidence, tím větší možnost vyhodnocování dat pro prognózy nových trendů a plánování budoucích aktivit. Tato kompletní databáze by umožnila i podklady k rozvoji marketingových aktivit, především v ponákuční fázi a pro stanovení cílové skupiny pro přesné zacílení reklamních aktivit společnosti GLOBSYS s.r.o.

### **9.2 Rozšíření portfolia**

Protože se objevují na trzích stále nové možnosti v oblasti reklamních předmětů, ale existuje i spousta jiných reklamních předmětů, které analyzovaná společnost nenabízí, je dalším návrhem na zlepšení konkurenceschopnosti rozšíření stávajícího portfolia.

Kromě možnosti nabízení nových produktů, jako například bloky s logem společnosti nebo propisek, by zákazníci jistě oslovila i možnost sestavení kompletního balíčku reklamních předmětů na klíč. Tento návrh vychází z faktu, že zákazníci odebírají většinou nekompletní objednávky, bez obalů. To si společnost GLOBSYS s.r.o. vysvětluje tím, že její prodané produkty jsou cílovému uživateli darovány spolu s dalšími produkty.

Z analýzy konkurence vychází najevo, že mezi cílovou skupinou odběratelů jsou oblíbeny také bloky, psací potřeby, golfové míčky a podobné předměty využívané v kancelářích a při obchodních setkáních. Společnost by si však i nadále měla zachovat strategii diferenciací a zkusit najít netradiční formáty a řešení těchto jinak vcelku obyčejných reklamních předmětů.

### 9.3 Zefektivnění marketingových aktivit

V oblasti marketingové komunikace odhalila SWOT analýza několik nedostatků, proto jsou návrhy na jejich zlepšení zpracovány v jednotlivých subkapitolách.

#### 9.3.1 Aktualizace internetového obchodu

Stávající internetová stránka [www.reklamni-usb.cz](http://www.reklamni-usb.cz) vytvořená formou e-shopu je pro zákazníka špatně přehledná. Přitom vzhled a snadná orientace jsou základními faktory, které rozhodují, zda potenciální zákazník setrvá na dané stránce nebo bude hledat jinou, uživatelsky příjemnější.

Protože firma doposud využívá šablonu pro editaci a vytváření těchto stránek, kterou zakoupila od programovací firmy jako e-shop internetovou stránku, jsou radikálnější změny možné pouze za předpokladu nových finančních investic. Podle aktuálních finančních možností může zakoupit novou šablonu internetového obchodu nebo internetové stránky s několika záložkami. Dalším východiskem je vytvoření internetové stránky na klíč. Jako uživatelsky nejpřitažlivější však vypadá zakázková tvorba interaktivního katalogu grafickou firmou.

#### 9.3.2 Reklama

Kromě využívané reklamní formy PPC skrze AdWords a Sklik je další možností, jak upozornit na daný internetový obchod, zvýšit návštěvnost a tím i oslovit potenciální zákazníky možnost využití služeb SEO. Vhodnost této možnosti vidím v tom, že při vyhledávání slovního výrazu „reklamní usb“ vyhledávač Google nabídne stránku společnosti GLOBSYS s.r.o. až jako osmou v pořadí. Tuto situaci by služba SEO zlepšila.

Náklady jsou jednorázového charakteru. Optimalizační služby pro obvyčejného uživatele bez velkých nároků stojí necelých 10 000 Kč. V ceně je zahrnut SEO audit, který analyzuje příčiny problémů způsobující špatnou pozici ve výsledcích vyhledávání, nápravu těchto problémů a další doprovodné služby (seo-obchod, ©2012).

### 9.4 Vstup na nové trhy

Výhodná poloha sídla společnosti v blízkosti hranic s Polskou a Slovenskou republikou přirozeně vybízí k průniku na tyto zahraniční trhy, kde čeká spousta nových potenciálních odběratelů.

## 9.5 Platební nekázeň odběratelů

Z analýzy slabých stránek jasně vychází jako dlouhodobě aktuální, ale neřešený problém se špatnou platební morálkou odběratelů. Je to daň za benevolentní platební politiku nastavenou společností GLOBSYS s.r.o., která je považována za konkurenční výhodu.

Všechny navrhované řešení částečně omezí konkurenční výhodu, založenou na důvěře mezi obchodními partnery. Je však nezbytné učinit aspoň jedno opatření, které bude předcházet možnosti vzniku druhotné platební neschopnosti společnosti kvůli vysokému objemu pohledávek po splatnosti.

Možné řešení jsou:

- Smluvní pokuta
- Vyžadovat platbu záloh, aspoň u velkých zakázek
- Platba na dobírku místo platby na fakturu
- Nabídka skonta z celkové ceny při platbě ihned

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat konkurenceschopnost společnost GLOBSYS s.r.o. Po úvodní teoretické části, díky jejímuž vypracování jsem získala spoustu nových poznatků, zejména k problematice sestavování analýz, následovala praktická část. V ní proběhla podrobná analýza společnosti.

Při analyzování daného podniku jsem odhalila několik konkurenčních výhod, kterých si je majitel firmy vědom a využívá je ve svůj prospěch. Byly odhaleny jisté nedostatky a rezervy, zejména v podobě internetových stránek. Nedostatků samozřejmě bylo více, ale protože se firma svým zákazníkům prezentuje výhradně přes internetové stránky, kde získává zakázky, je vzhled a funkčnost webových stránek důležitým aspektem, jak zvýšit svou konkurenceschopnost. Po analyzování konkurentů bylo evidentní, že konkurence v žádném případě prezentaci skrze internet nepodceňuje. Tudíž by se tak nemělo dít ani v případě společnosti GLOBSYS s.r.o.

Zároveň bylo po vypracování jednotlivých analýz zjištěno, že firma se intuitivně drží strategií, které jsou pro její tržní situaci nejvhodnější. Za zmínku stojí možnost rozšíření podnikové činnosti na zahraniční trhy, především slovenské.

I když je v odvětví, zabývající se reklamními předměty a jejich potiskem na zakázku, velká spousta dalších konkurentů, troufám si tvrdit, že trh stále není přesycen. Díky tomu se vytváří prostor pro další růst firmy. Tomu by mohlo napomoci zvážení rad a doporučení, jež uvádím v závěru práce.

Samozřejmě si uvědomuji, že firma disponuje omezenými prostředky. Jak finančními, tak zejména časovými. Je obdivuhodné, jak jedna osoba je schopna zvládat funkci obchodního a finančního referenta, jednatele, pracovníka, který zařizuje plynulý chod při vyřizování objednávek a přitom se ještě snaží nezůstat za konkurencí pozadu a vyhledává nové možnosti. Kvůli omezeným možnostem bych firmě doporučila především soustředit se na vzhled internetových stránek a rozšíření portfolia o kompletování celého balíčku reklamních předmětů na klíč.

Úplným závěrem bych chtěla ještě jednou zmínit obdiv, jak i malá firma může být úspěšnou a konkurenceschopnou i v prostředí dlouholetých hráčů na trhu a ráda bych ji dala za příklad těm, kteří teprve sbírají odvalu k započatí jejich podnikání.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. *Jak využít internet v marketingu: krok za krokem k vyšší konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 156 s. ISBN 8024710951
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] DOHNALOVÁ, Zuzana. *Mikroekonomie I: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011, 201 s. ISBN 978-80-7318-986-0.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [6] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. aktualiz. vyd. Praha: C.H. Beck, 2011, xxii, 696 s. ISBN 978-80-7400-006-5.
- [7] HOLMAN, Robert. *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007, xvi, 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.
- [8] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- [9] KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [10] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 258 s. ISBN 8072610104. Keller- Marketing management
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [22] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [33] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 8085605120.



- [14] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 8071793671.
- [45] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1.* vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [56] VIZJAK, Andrej. *Žraloci a malé ryby: kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti. 1.* [vyd.]. Praha: Grada, 2009, 335 s. ISBN 978-80-247-3189-6.

### Elektronické zdroje

- [67] *INET Solutions, s.r.o.: Moderní internetové řešení pro Vaši firmu* [online]. © 2002 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.inetsolutions.cz/>
- [78] Internet, sociální sítě a nová média v marketingové komunikaci. In: *Upload & Share PowerPoint presentations and documents* [online]. 23.2.2013 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/BenedaGroup/internet-sociln-st-a-nov-media-v-marketingov-komunikaci>
- [89] Metodika SWOT analýzy. In: ROTSHEDL, Jiří. *Jiří Rotschedl: Poradenství v oblasti SEO a SEM* [online]. 7.1.2011 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://rotschedl.webnode.cz/news/metodika-swot-analyzy/>
- [20] MILÁČEK, Marek. SWOT analýza. In: *Stavební technologie* [online]. 17.4.2002 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.stavebnitechnologie.cz/view.php?cislocianku=2002041701>
- [21] *Obchodní rejstřík a Sběrka listin: Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 2012 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [22] O Úřadu. *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. © 2012 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.uohs.cz/cs/o-uradu.html>
- [23] *Reklamní předměty: reklamní dárky* [online]. [2012] [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.promodirect.cz/>
- [24] *Reklamní předměty: USB flash disk, příslušenství k PC* [online]. © 2013 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.reklamni-usb.cz/>
- [25] SEO start medium: [seo-obchod.cz](http://seo-obchod.cz). *SEO obchod.cz: SEO produkty za skvělé ceny!* [online]. © 2012 [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.seo-obchod.cz/seo-start-medium>

[26] *Snurky-rychle: úvod* [online]. [2013] [cit. 2013-08-08]. Dostupné z: <http://www.snurky-rychle.cz/>

[27] *Tamponový tisk, potisk reklamních předmětů, laserový označení, gravírování: Sixta-print s.r.o.* [online]. [2010] [cit. 2013-08-07]. Dostupné z: <http://www.sixta-print.cz/>

### **Ostatní zdroje**

[28] Interní materiály společnosti GLOBSYS s.r.o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business to business
ČSAD	Československá automobilová doprava
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
OPEC	Sdružení zemí vyvážejících ropu
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociokulturního a technologického prostředí
SEO	Služba optimalizace obsahu webových stránek
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
USB	Druh sběrnice dat umožňující spojení s počítačem
B2B	Business to business
ČSAD	Československá automobilová doprava

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1. Určení směru růstu</i> .....	18
<i>Obrázek 2. SWOT matice</i> .....	23
<i>Obrázek 3. Porterův model hybných sil</i> .....	27
<i>Obrázek 4. Logo 1.</i> .....	35
<i>Obrázek 5. Logo 2.</i> .....	35

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1. Matice příležitostí .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 2. Matice hrozeb .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabulka 3. Analýza silných a slabých stránek .....</i>	<i>26</i>
<i>Tabulka 4. Politicko-právní faktory PEST analýzy .....</i>	<i>48</i>
<i>Tabulka 5. Ekonomické faktory PEST analýzy .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 6. Sociálně-kulturní faktory PEST analýzy .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 7. Technicko-technologické faktory PEST analýzy .....</i>	<i>49</i>