

Projekt stanovení konkurenční strategie firmy XY, s. r. o.

Bc. Barbora Nováková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora NOVÁKOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt stanovení konkurenční strategie firmy XY, s.
r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši literárních pramenů a formulujte podstatu konkurenční strategie.

II. Praktická část

- Charakterizujte a analyzujte současnou situaci firmy.
- Analyzujte postavení firmy na trhu a porovnejte ji s hlavními konkurenty.
- Navrhněte projekt konkurenční strategie firmy na další období.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BOWMAN, C. Strategický management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] KOTLER, P. Marketing management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [5] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 30.4.2010

Nora Kovář

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 vzdělávacího zařízení (školní dílo).*

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

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

(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 přihlídně k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je stanovení konkurenční strategie společnosti XY, s. r. o. Práce je rozdělena na tři části: teoretickou, analytickou a projektovou. Teoretická část shrnuje poznatky, které sloužily k zajištění podkladů pro vypracování dalších částí diplomové práce. Analytická část nejprve představuje společnost, její předmět podnikání a hlavní konkurenty. Poté jsou vypracovány analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, které jsou vyhotoveny dle postupů uvedených v teoretické části. Dále je zde také provedeno cenové srovnání s konkurenčními firmami. Projektová část stanovuje strategii, jež je založena na výsledcích z analytické části.

Klíčová slova: konkurence, strategie, konkurenční strategie, SLEPT analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza konkurence, cenová nabídka

ABSTRACT

The aim of this thesis is determining the competitive strategy of XY, s. r. o.

The thesis is divided into three parts: theoretical, analytical and project. The theoretical part summarizes the theoretical knowledge, which served to provide background for the development of other parts of the thesis. In analytical part is as first introduced company, its business subject and key competitors. Then there are the analyses of internal and external environment, which are developed according to procedures specified in the theoretical part. It is also carried out price comparisons with competing firms. Project part sets out a strategy that is based on the results from the analytical part.

Keywords: competition, strategy, competitive strategy, SLEPT analysis, SWOT analysis, Porter analysis of five competition forces, competition analysis, price offer

Poděkování

Děkuji doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za vedení diplomové práce, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Milanu Ticháčkovi, jednatelem firmy XY, s. r. o., za pomoc a ochotu při poskytování potřebných informací.

Prohlášení

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

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 KONKURENCE MEZI NABÍDKOU A POPTÁVKOU.....	13
1.2 KONKURENCE NA STRANĚ POPTÁVKY.....	13
1.3 KONKURENCE NA STRANĚ NABÍDKY	13
1.4 CENOVÁ KONKURENCE.....	14
1.5 NECENOVÁ KONKURENCE	14
1.6 DOKONALÁ KONKURENCE	15
1.7 MONOPOLNÍ KONKURENCE.....	15
1.8 OLIGOPOL.....	15
1.9 MONOPOL.....	16
1.10 DALŠÍ DĚLENÍ KONKURENCE	16
1.11 ANALÝZA KONKURENCE.....	16
1.11.1 Identifikace konkurenční firmy	17
1.11.2 Odvětvové vymezení konkurence	17
1.11.3 Tržní vymezení konkurence	18
2 STANOVENÍ STRATEGIE FIRMY	19
2.1 CO JE TO STRATEGIE FIRMY	19
2.2 CO JE TO STRATEGICKÝ MANAGEMENT	19
2.3 TVORBA A ZAVEDENÍ STRATEGIE.....	19
2.4 POSLÁNÍ A CÍLE PODNIKU	20
2.4.1 Vize podniku	20
2.4.2 Cíle podniku	20
2.4.3 Odvozené cíle.....	21
2.5 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU	21
2.6 ROZVÍJENÍ STRATEGICKÉ PERSPEKTIVY	23
3 KONKURENČNÍ OKOLÍ	24
3.1 URČENÍ CÍLŮ KONKURENCE	25
3.2 IDENTIFIKACE KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ.....	25
3.3 OČEKÁVANÁ REAKCE KONKURENTA	26
3.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	26
3.4.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	27
3.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty	29
3.4.3 Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů	29
3.4.4 Vyjednávací vliv odběratelů.....	30

3.4.5	Vyjednávací vliv dodavatelů	30
3.5	VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE.....	30
3.6	VYTVÁŘENÍ KONKURENČNÍCH STRATEGIÍ.....	31
3.7	VÝBĚR KONKURENTA	32
3.8	SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	33
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
4	PROFIL SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.	35
4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
4.2	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	36
4.3	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ.....	37
4.4	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	37
4.5	PRODEJNÍ SORTIMENT SPOLEČNOSTI	39
5	HLAVNÍ KONKURENTI	40
5.1	FIS – PJAJKO, S. R. O.....	40
5.2	TESPO - TOPENÁŘSKÉ CENTRUM, S. R. O.....	41
5.3	TPV MONT , S. R. O.	41
5.4	WAGNER INSTALACE, S. R. O.	42
6	SLEPT ANALÝZA.....	43
6.1	SOCIÁLNÍ FAKTORY	43
6.2	LEGISLATIVNÍ FAKTORY	43
6.3	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	44
6.4	POLITICKÉ FAKTORY	46
6.5	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	46
6.6	VYHODNOCENÍ SLEPT ANALÝZY	47
7	SWOT ANALÝZA	48
7.1	SILNÉ STRÁNKY	49
7.2	SLABÉ STRÁNKY	49
7.3	PŘÍLEŽITOSTI	50
7.4	OHROŽENÍ	51
7.5	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY	52
8	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	53

8.1	HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ	53
8.2	DOHADOVACÍ SCHOPNOST DODAVATELŮ	54
8.3	DOHADOVACÍ SCHOPNOST KUPUJÍCÍCH	54
8.4	HROZBA NÁHRADNÍCH PRODUKTŮ	55
8.5	INTENZITA KONKURENČNÍHO SOUPEŘENÍ V ODVĚTVÍ.....	55
8.6	VYHODNOCENÍ PORTEROVA MODELU.....	56
9	ANALÝZA KONKURENTŮ	57
9.1	NÁVRATNOST CENOVÉ POPTÁVKY	57
9.2	ZPRACOVÁNÍ CENOVÝCH NABÍDEK.....	58
9.3	CENOVÉ SROVNÁNÍ	58
9.4	ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	60
10	PROJEKT STANOVENÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.....	62
10.1	CÍL PROJEKTU	62
10.2	NÁVRHY OPATŘENÍ	63
10.2.1	Zlepšení internetových stránek.....	63
10.2.2	Zavedení internetového obchodu	64
10.2.3	Reklama na internetu.....	65
10.2.4	Venkovní reklama	65
10.2.5	Reklama v periodických tiskovinách	67
10.2.6	Reklama v rádiu	68
10.2.7	Účast na regionálních veletrzích	69
10.2.8	Poskytnutí slev	71
10.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	72
10.4	ČASOVÁ ANALÝZA	75
10.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	77
10.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	79
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	83
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM GRAFŮ	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

V dnešní době se velice rychle mění trh, zejména pak přání zákazníků. Ti jsou více nároční jak na samotné produkty, tak i na služby s ním spojené. Z toho důvodu se firmy musí stále snažit, aby získaly nového a udržely si stávajícího zákazníka. Také ekonomická krize ovlivnila chování zákazníků, kteří se snaží více šetřit a pořizovat pouze nejnужnější produkty.

Společnost nemůže sledovat pouze přání a potřeby zákazníků, ale i konkurenci na trhu. V odvětví vodoinstalace a topenářství, kde společnost podniká, se pohybuje velké množství konkurenčních firem. Ty se snaží získat větší podíl na trhu. Společnost tedy musí o to více bojovat o zákazníky. Dochází tudíž ke snížení zisků, kterých společnost v minulých letech dosahovala.

Podnik proto musí zvolit účinnou konkurenční strategii, aby mohl zaujmout dobrou pozici na trhu, a tak bojovat o zákazníky. Ta by měla napomoci k dosažení dlouhodobých cílů a ne pouze krátkodobých, jako jsou krátkodobé úspěchy a zisky. Měla by tvořit určitý plán, podle něhož bude postupovat. V současné době krize je dobře zvolená strategie klíčem k udržení pozice v konkurenčním prostředí.

Cílem této diplomové práce je vytvoření konkurenční strategie pro společnost XY, s. r. o. Tato společnost se zabývá převážně vodoinstalatérskými a topenářskými pracemi. Trh v tomto odvětví v Olomouckém kraji je již nasycen, a proto je zde velmi silný konkurenční boj. Ten společnosti snižuje jak počet zákazníků, tak i zisky a podíl na trhu.

Diplomové práce je rozčleněna do tří tematických částí. Teoretická část se zabývá prostudováním literárních pramenů a upřesněním pojmů - konkurence a strategie.

V praktické části je nejprve představena společnost a její hlavní konkurenti. Dále je zde různými analýzami zhodnocen současný stav podniku, zejména analýzami z hlediska vnějšího a vnitřního prostředí.

Z výsledků těchto analýz je v projektové části vytvořena strategie, která by podniku měla napomoci k lepšímu boji s konkurencí a upevnění pozice na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence obsahuje veškeré reálné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník uvažovat při svém kupním rozhodování.

Tržní konkurence je proces, ve kterém se střetávají zájmy různých subjektů na trhu. Každý vstupující na trh přichází s nějakým úmyslem. Všechny subjekty chtějí realizovat své ekonomické zájmy. Tyto zájmy se dále diferencují na subjekty na straně nabídky i poptávky.

Konkurence může mít spoustu forem.

1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurence, kde se střetává nabídka a poptávka, je nazývána konkurencí napříč trhem. Výrobci zde vystupují na straně nabídky a snaží se prodat to, co vyrobili s co největším ziskem. Zatímco spotřebitelé, tvořící poptávkovou stranu, usilují o co nejvyšší možné uspokojení svých potřeb pomocí nákupu zboží. Jejich zájmy jsou tedy naprosto odlišné. Spotřebitelé chtějí nakupovat za co nejnižší cenu, zatímco výrobci se snaží prodat za cenu co nejvyšší. Z toho důvodu vzniká rovnovážná cena, ta ovšem není optimální ani pro výrobce, ani pro spotřebitele. Tato cena je cenou kompromisu, vyrovnává objem nabízeného zboží s objemem poptávky a na tomto výsledku mají zájem obě strany.

1.2 Konkurence na straně poptávky

V této formě konkurence se střetávají zájmy pouze spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel se snaží maximalizovat svůj užitek, chce koupit co nejvíce a co nejlevněji, dokonce i na úkor ostatních spotřebitelů.

Tato konkurence má význam zvláště v situaci, když poptávka převyšuje nabídku a je nedostatek zboží na trhu. Z toho důvodu se každý spotřebitel snaží získat nedostatkové zboží, a to způsobuje, že cena zboží na trhu roste.

1.3 Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce vstupuje na trh s tím, že se snaží prodat co největší množství svých výrobků za co nejvýhodnějších podmínek, které mu zajistí maximalizovat zisk.

Neexistuje výrobce, který by se nesnažil o maximalizaci zisku. Avšak to není jeho jediný cíl, dalším z nich je minimalizace zisku svých konkurentů a snaha o ovládnutí trhu. Tento typ konkurence nastává v případě, když nabídka převyšuje poptávku. Za takových podmínek se konkurenční boj stává bojem o přežití výrobců.

1.4 Cenová konkurence

Tato forma konkurence patří do konkurence na straně nabídky. Základ cenové konkurence spočívá v dobrovolném snižování ceny zboží na straně výrobců. Výrobci snižují ceny svého zboží, aniž by je k tomuto kroku nutil přebytek nabídky před poptávkou. Tímto způsobem se snaží ovládnout trh a usilují o to, aby spotřebitele přilákali právě k sobě. Snižují ceny v naději, že se jejich konkurenti nebudou umět těmto nízkým cenám přizpůsobit, a proto budou jejich výrobky pro spotřebitele atraktivnější.

Touto metodou se snaží odlákat poptávku od svých konkurentů k sobě, a tím konkurenty zničit. Touha po ovládnutí trhu je tak silná, že se ochotně vzdají svých zisků, aby v budoucnu mohli zvyšovat ceny a diktovat podmínky ostatním konkurentům.

1.5 Necenová konkurence

Cílem tohoto typu poptávky je rovněž ovládnutí trhu, avšak jinými než cenovými metodami. Tito výrobci konkurují především růstem kvality a technických parametrů svých produktů, rychlými inovacemi a podobně. Dále ovlivňují spotřebitele reklamou, obalovou technikou, poskytováním různých zdánlivých slev, prodejem na úvěr, dokonalejším servisem, službami spojenými s prodejem a podobně.

Konkurence na straně nabídky je prolínáním a doplňováním cenové a necenové konkurence. Působení těchto konkurencí na trhu má pozitivní a negativní vliv na ekonomiku. Cenová válka je výhodná pro spotřebitele, jelikož vede ke snižování cen, ale pro výrobce je velmi vyčerpávající. To může vést až k situaci, kterou výrobce nezvládne a skončí bankrotem.

Necenová konkurence má pozitivní vliv na kvalitu a technické parametry výrobků, ale negativní v plýtvání finančních prostředků na reklamu a přesvědčování spotřebitelů o potřebnosti jejich výrobků.

Na trhu dochází k prolínání různých forem konkurence na straně nabídky. Z hlediska podmínek, které mají výrobci na trhu, se rozlišuje ještě konkurence dokonalá a nedokonalá.

1.6 Dokonalá konkurence

Je pouze abstrakcí v ekonomických teoriích, v reálném životě neexistuje. Jedná se totiž o ideální stav, kterého společnost nikdy nedosáhla a ani dosáhnout nemůže. Hlavní podmínkou této konkurence jsou dokonale rovné podmínky pro všechny účastníky. Základním předpokladem je rovný přístup k výrobním faktorům, který umožňuje zahájit výrobu jakéhokoliv výrobku. Mnoho výrobců na trhu jednoho výrobku produkuje zcela identický výrobek, který se fyzickými vlastnostmi neliší od výrobků konkurence. Výrobce by musel na tyto trhy vstupovat anonymně a nemohl by žádným způsobem ovlivnit poptávku po svých produktech. V takovém případě by nemohl ovlivnit ani cenu svých výrobků. Cena se může změnit pouze v případě, že se změní cena všech ostatních výrobků na tomto trhu.

1.7 Monopolní konkurence

Tato konkurence se v mnoha směrech podobá dokonalé konkurenci. Jedná se o trh s jedním druhem výrobku. Vstup na tento trh je volný. Ovšem produkt jednotlivých výrobců je diferencovaný. Z toho důvodu zde anonymita výrobců mizí a spotřebiteli není lhostejné, jaký výrobek si koupí, ale vybírá si. Proto se ceny různých výrobků mohou odlišovat. V tuto chvíli se začínají prosazovat všechny formy cenové i necenové konkurence a začíná boj o zákazníka.

1.8 Oligopol

Oligopol je formou nedokonalé konkurence. Nedokonalost tohoto typu je mnohem větší než nedokonalost monopolistické konkurence. Na trhu zůstalo pouze několik z mnoha mo-

nopolistických výrobců. Tito výrobci mají značnou ekonomickou sílu, proto jsou schopni se bránit dalším zájemcům, kteří chtějí vstoupit na trh. Přístup do odvětví je omezen.

Ceny v oligopolu jsou vyšší než ceny v podmínkách dokonalé nebo monopolistické konkurence. Výrobci nutí spotřebitele nakupovat za vyšší cenu, než by byla na dokonalé konkurenčním trhu. Využívají možnosti udržování neustálé převahy poptávky nad nabídkou. Konkurence je na tomto trhu omezena a odehrává se především v necenové oblasti.

1.9 Monopol

Absolutní monopol je poslední formou nedokonalé konkurence. V tomto případě zůstává v odvětví pouze jediný výrobce, který získává absolutní moc nad spotřebitelem.

Tato situace je považována za protipól dokonalé konkurence, avšak na rozdíl od ní není nereálná.

Růst cen je zde limitován koupěschopností poptávky, ale monopolní zisky dále rostou. Existence absolutního monopolu likviduje konkurenci, a tím i celý tržní mechanismus. Proto musí být regulace trhem nahrazena regulací státní. [13]

1.10 Další dělení konkurence

Podle stupně nahraditelnosti:

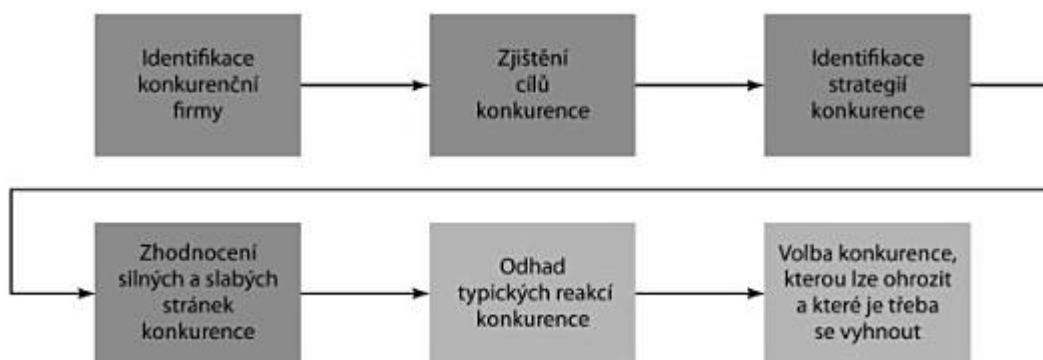
- Konkurence značek – vzniká v případě, že firma za své konkurenty pokládá firmy nabízející zákazníkům obdobné výrobky a služby za srovnatelné ceny.
- Odvětvová konkurence – vzniká v případě, že firma za své konkurenty pokládá firmy vyrábějící stejnou třídu výrobků.
- Konkurence formy – vzniká v případě, že firma za své konkurenty pokládá firmy poskytující stejnou službu.
- Konkurence rodu – pro tu je charakteristické, že firma za své konkurenty pokládá všechny firmy, které usilují o zákaznickovy peníze. [11]

1.11 Analýza konkurence

Analýzou konkurence se rozumí proces identifikace klíčových konkurentů. Zahrnuje hodnocení konkurenčních cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí. Následu-

jícím krokem je vytvoření konkurenčních strategií, které firmě pomohou získat silnou pozici vůči konkurenci a přinesou jí největší možnou strategickou výhodu.

Aby mohla firma efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit co nejvíce informací o své konkurenci. Musí stále porovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace s nejbližšími konkurenty. Tímto způsobem může najít další možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může tak zahájit efektivnější marketingové akce a lépe si připravit obranu proti jednání konkurence.



Obr. 1. Kroky při analýze konkurence [12]

1.11.1 Identifikace konkurenční firmy

Pro firmu by neměl být obtížný úkol identifikovat svou konkurenci. Nejvíce zřejmá konkurence je konkurence podle produktové kategorie. Sem se řadí firmy nabízející podobné produkty a služby stejným zákazníkům za srovnatelné ceny.

Při soupeření o peníze zákazníků se však firmy musí potýkat s daleko větším počtem konkurentů. V širším pojetí může firma definovat produktovou konkurenci jako všechny firmy, jež produkují stejný výrobek nebo výrobkovou řadu.

1.11.2 Odvětvové vymezení konkurence

Mnoho firem určuje svou konkurenci podle odvětví. Odvětví je tvořeno skupinou firem nabízejících produkty nebo produktovou třídu, která představuje blízké substituty. V případě, že roste cena jednoho produktu v daném odvětví, zvyšují se ceny i u všech ostatních výrobků.

1.11.3 Tržní vymezení konkurence

Firma nemusí usilovat o identifikaci konkurence z pohledu odvětví, ale z pohledu trhu. Zde se určuje funkční konkurence. Jsou to firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků.

Klíčem pro identifikování konkurentů je propojení analýzy odvětví a trhu spolu se zmapováním segmentů produktu/trhu.

Každý produktový/tržní segment tvoří odlišné konkurenční výzvy a příležitosti. Pohled zákazníků na trh je velmi důležitý, firma se tak může vyhnout „konkurenční krátkozrakosti“. Ta vyjadřuje, že nejbližší konkurence zaslepuje firmu, která potom nevnímá další možnou konkurenci, jež může zcela převrátit fungování podniku. [12]

2 STANOVENÍ STRATEGIE FIRMY

2.1 Co je to strategie firmy

Strategickou skupinou se nazývají firmy, jež používají obdobné strategie na stejném trhu. Strategie konkurence je zapotřebí neustále sledovat. Silní konkurenti jsou schopni je během času měnit.

Strategie je nezbytnou podmínkou pro rozvoj podniku. Poslední roky ukazují, že v ekonomikách s rozvinutým tržním hospodářstvím je nutným předpokladem pro rozvoj podniku právě kvalifikované strategické řízení.

Pro řízení tohoto typu musí mít podnik zpracovanou strategii a využívat ji při vedení podniku. Toto pravidlo platí obecně pro všechny typy podniků, jak pro soukromého podnikatele zaměstnávajícího jednoho pracovníka, tak pro velké společnosti s několika tisíci zaměstnanci.

Strategie obsahuje to, čím se podnik v budoucnu hodlá zabývat, a současně i to, co musí podnik podstoupit pro svůj rozvoj a likviditu. [4]

2.2 Co je to strategický management

Strategickým managementem se rozumí proces, kterým se uskutečňují závažná (strategická) rozhodnutí. Do tohoto procesu lze zahrnout rozhodování o výrobcích nebo umístění a jmenování vrcholového managementu. Tato rozhodnutí trvale ovlivňují výkon organizace k lepšímu či horšímu. [2]

2.3 Tvorba a zavedení strategie

Podnik si svou strategii odvozuje od poslání a hlavních podnikových cílů. Má podobu vycházející z analýzy okolí (externí analýzy) a analýzy možností podniku (interní analýzy). Z výsledků těchto analýz jsou následně vytvořeny různé varianty strategie pro jednotlivé úrovně firmy. Aby vybraná varianta strategie byla úspěšně zavedena, je třeba jí přizpůsobit organizační strukturu a celý řídicí systém podniku.

Podniky s více podnikatelskými aktivitami mají své strategické manažery nejen na vrcholových pozicích podniku, ale taktéž na nižších úrovních.

Podnikatelskou aktivitou je míněna činnost podniku ve vybraném konkurenčním okolí. Charakter strategií je na jednotlivých úrovních rozdílný a shoduje se s cíli na těchto úrovních. Vrcholový management proto musí zvážit, jak tyto strategie odpovídají podnikovým cílům.

2.4 Poslání a cíle podniku

Strategie podniku by měla uspokojit zvláště zájmy dvou hlavních skupin – vlastníků podniku a zaměstnanců. Z toho důvodu by mělo vedení podniku zjistit a zařadit do strategických rozhodnutí požadavky obou skupin.

Prvním zásadním ukazatelem, jak podnik posuzuje požadavky těchto skupin, je poslání podniku. Poslání podniku lze vyjádřit jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, kde budou prováděna strategická rozhodnutí. Jinak poslání definuje to, na co se má podnik zaměřit a jakým směrem se má vydat. Všechna strategická rozhodnutí by měla vyplývat z poslání podniku.

2.4.1 Vize podniku

Vize podniku je první částí poslání, zahrnuje odpovědi na otázky: jaký bude podnik a co bude předmětem podnikání. Odpovědi mohou být různé v závislosti, zda má podnik jednu nebo více podnikatelských aktivit.

2.4.2 Cíle podniku

Jakmile si firma určí své konkurenty a jejich strategie, musí si položit otázku: Čeho chce podnik dosáhnout? Charakterizují to v podstatě podnikové cíle. Cíle podniku se mohou odlišovat od cílů jeho hlavních konkurentů. Ti se mohou zaměřovat jak na krátkodobé, tak i dlouhodobé ziskové cíle. Lze také předpokládat, že konkurenční podnik může sledovat více cílů současně, kupříkladu běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství či prvenství v poskytovaných službách.

Cíle podniku dávají význam stanovenému poslání a pomáhají při formulaci strategie. Avšak všechny cíle by měly nakonec směřovat k jednomu, a to k maximalizaci tržní hodnoty.

2.4.3 Odvozené cíle

Někteří odborníci varují před pouhou orientací na návratnost investic. Ta může z krátkodobého hlediska přinést vysokou návratnost investic, ale výsledkem z dlouhodobého hlediska je podinvestování, těžkosti na trhu a zhoršení návratnosti investic v dlouhém časovém období.

I přes negativní důsledky dělají manažeři často tato rozhodnutí. Dovoluje jim to skutečnost, že záporný výsledek z krátkodobé orientace nemůže být materializován, a proto vlastníci nemusí zaregistrovat jejich negativní dopad po řadu let. [4]

2.5 Silné a slabé stránky podniku

Uskutečnění firemních strategií a dosažení určených cílů závisí na schopnostech a zdrojích. Prvním krokem ke splnění těchto záměrů je identifikování silných a slabých stránek konkurenčního podniku, tím se míní shromáždění informací o jejich přednostech a nedostacích.

V současné době existuje šest možných typů postavení konkurenčních firem na trhu.

- Dominantní – tato firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici velké množství potenciálních strategií.
- Silné – firma s takovým postavením na trhu může provádět nezávislé aktivity nezávisle na tom, jak se zachovají její konkurenti.
- Výhodné – tato firma má možnost využít svých silných stránek a nadprůměrné příležitosti k tomu, aby zlepšila své postavení na trhu.
- Udržitelné – firma má stabilní výkonnost, která umožňuje udržení jejího postavení na trhu.
- Slabé – výkonnost této firmy je nedostatečná. Avšak existují možnosti na zlepšení za podmínky, že bude muset zdokonalit styl svého podnikání. Pokud tak neučiní, bude donucena opustit trh.
- Neudržitelné – firma má nedostatečnou výkonnost a není zde už žádná pravděpodobnost na zlepšení postavení. [11]

Silné a slabé stránky se uvádí ve vztahu k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze určit faktory, které mohou být důležité pro budoucí úspěchy a nezdary.

Z toho důvodu se manažeři snaží o co nejúplnější a nejpřesnější určení silných stránek podniku a plně usilují o jejich využití. Zjištěné slabé stránky jsou chápány jako problémy, které se pokouší eliminovat.

- **Silné stránky**

Představují pozitivní faktory, jež přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to různé odlišnosti, které zvýhodňují podnik vzhledem k její konkurenci. Nejvíce prospěšné silné stránky jsou takové, jež nelze lehce okopírovat, a mají předpoklad, že budou po dlouhou dobu ziskové. Pro firmu tedy vyjadřují konkurenční výhodu.

- **Slabé stránky**

Tyto faktory pro podnik znamenají určitá omezení nebo nedostatky, a proto brání plnému efektivnímu výkonu.

Příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí podniku, málo se ohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně působí na jeho vnitřní procesy a organizační strukturu.

- **Příležitosti**

Představují další možnosti podniku, s kterými po jejich realizování stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění vytyčených cílů. Je to velice pozitivní situace v podnikovém prostředí, jež zvýhodní pozici podniku vzhledem ke konkurenci. Jsou obsaženy v oblastech, kde má podnik všechny předpoklady úspěšným uskutečňováním marketingových činností získat konkurenční výhody.

- **Ohrožení**

Ohrožení patří také do externího prostředí. Představuje výrazně nepříznivou situaci v podnikovém okolí, která klade překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí jak samostatně, tak i v nějaké kombinaci a s rozdílnou silou působení mohou zhoršovat pozici podniku. Vystavují ho nebezpečí neúspěchu, popřípadě i hrozbě úpadku. [8]

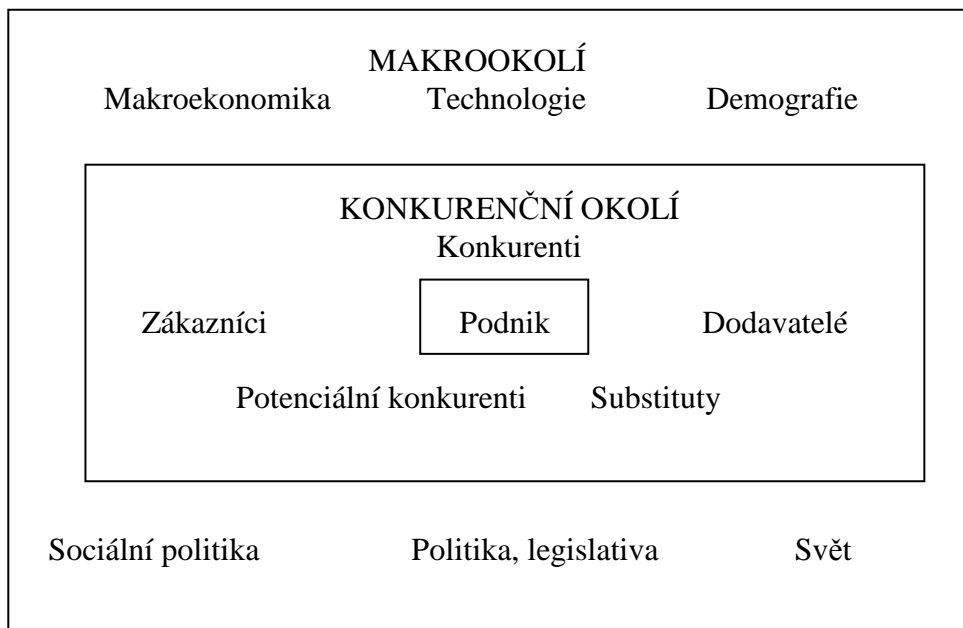
2.6 Rozvíjení strategické perspektivy

Existuje spousta důvodů, kvůli kterým některé organizace nerozvíjí vhodně procesy strategického řízení.

- Manažerský tým si neuvědomuje (nebo jen málo) skutečnou situaci podniku. Tento stav může způsobit špatný informační systém a vedení podniku, které neposkytuje informace potřebné pro správné posouzení pozice organizace, pokud jde o konkurenty, trendy kupujícího, relativní náklady apod.
- Vrcholové vedení samo sebe klame o pozici společnosti. Tato situace může nastat v případě, že vedení se považuje za pevně spojenou skupinu. Sdílejí stejné zastaralé pohledy na konkurenci, zákazníky a pracovní sílu.
- Základní problém vzniká, že vrcholové vedení je velmi zabrané do řešení každodenních operativních záležitostí. Nedává manažerům prostor ke zvažování dlouhodobých problémů a nepřipravuje je to k vytváření strategické perspektivy organizace.
- Poslední úspěch organizace může činit manažery slepými k současné situaci, v níž se organizace nachází. Minulý úspěch ve vedení budí přesvědčení zůstat u osvědčených a spolehlivých strategií, jež mohou být pro nynější situaci nevhodné.
- Změna směru strategie může mít podobu přiznání, že to, co bylo provedeno předtím, bylo neúspěšné. Proto manažeři spojení s těmito minulými rozhodnutími nejsou ochotni připustit, aby se organizace dala jiným směrem.
- Jedním z posledních důvodů nezájmu je nedostatek vědomí vrcholového vedení o tom, proč je organizace úspěšná. Pokud vedení neumí zjistit přesný důvod konkurenčního náskoku, pak je to způsobeno zřejmě strachem z toho, že by nějaké strategické rozhodnutí mohlo tuto situaci změnit. [5,11]

3 KONKURENČNÍ OKOLÍ

Podnikové okolí lze rozčlenit na dvě části: na konkurenční okolí, kde firma podniká, a makrookolí.



Obr. 2. Okolí podniku [4]

V konkurenčním okolí působí na podnik spousta faktorů, jež ho bezprostředně ovlivňují. Náleží sem například konkurenti, zákazníci, dodavatelé aj.

Na makrookolí působí faktory ekonomiky, sociální politiky, demografie, politiky, legislativy a technologického okolí. Makrookolí má vliv jak na konkurenční okolí, tak i na podnik, který je umístěn uvnitř tohoto okolí.

Podnik dosáhne lepších výsledků v případě, když se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím.

Konkurenčním okolím se rozumí skupina podniků, které nabízejí výrobky nebo služby, jež lze navzájem substituovat.

Substituty jsou výrobky nebo služby, které na stejném základě uspokojují potřeby zákazníků.

Úkol pro manažery je analyzovat konkurenční síly, jež se vyskytují v konkurenčním okolí podniku, a obecně odhalit příležitosti a ohrožení. [4]

3.1 Určení cílů konkurence

Nejdříve lze předpokládat, že všechny konkurenční firmy chtějí maximalizovat své zisky a podle toho také činí své kroky. Firmy se ale odlišují v důrazu, který kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým. Někteří konkurenti mohou chtít své zisky spíše uspokojit, než aby je maximalizovali. Každý z konkurentů má vlastní soubor cílů a každému cíli přiřazuje odlišnou důležitost. Firma by proto chtěla znát tuto vzájemnou důležitost, kterou konkurenti přiřazují ziskům, růstu podílu na trhu, cash flow, špičkovým technologiím, službám a jiným cílům. Když firma pozná plány konkurence, zjistí, zda je spokojena se svou současnou situací a jaké jsou možnosti obrany na kroky konkurence.

Firma musí neustále sledovat cíle konkurence ve vztahu k jednotlivým produktům a tržním segmentům. Jestliže firma shledá, že konkurent objevil nový tržní segment, může tím získat příležitost. Pokud však firma zjistí, že konkurent hodlá vstoupit na trhy, které obsluhuje, je dopředu upozorněna a může se na takovou situaci připravit.

3.2 Identifikace konkurenčních strategií

Firmy jsou tím většími konkurenty, čím více se k sobě blíží jejich strategie. Konkurence se ve většině odvětví dělí na skupiny, které sledují odlišné strategie. Proto vznikají strategické skupiny firem v odvětví, jež sledují na cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii. V případě, že firma vstoupí do některé ze skupin, členové v této skupině se stanou jejími klíčovými konkurenty. Přestože ve strategické skupině probíhá největší konkurence, existuje i soupeření mezi skupinami. Některé ze strategických skupin se proto mohou orientovat na segmenty, které se překrývají. Nicméně členové jedné strategické skupiny mohou vstupovat do nových strategických segmentů.

Firma musí znát kvalitu produktů, jejich vlastností a marketingový mix, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuční pokrytí, prodejní strategii a komunikační programy reklamy

a prodeje všech svých konkurentů, aby dokázala identifikovat strategickou skupinu v odvětví. [12]

3.3 Očekávaná reakce konkurenta

Jistou filozofii podnikání, vnitřní kulturu a určité přesvědčení má každý konkurent.

Většina z konkurenčních firem patří do některé z následujících skupin:

- **Laxní konkurent** – nereaguje okamžitě nebo výrazně na pohyb či útok konkurence. Tito konkurenti mohou předpokládat, že jim zákazníci zůstanou věrní, jsou chráněni mateřskou společností, neumějí v pravou chvíli rozeznat pohyb konkurenčních firem nebo nemají na reakci dostatek sil. Je důležité, aby firma znala, proč reaguje konkurent laxně.
- **Vybíravý konkurent** – reaguje na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. Může odpovídat na snížení ceny, ale nezajímá ho například propagační kampaň konkurenta, kterou nepokládá za nebezpečnou. Znalost očekávané reakce hlavních konkurentů poskytuje vodítko pro formování potenciálního útoku.
- **Konkurent – tygr** – odpovídá okamžitě a důrazně na jakékoli ohrožení svého teritoria. Takového konkurenta není radno atakovat, jelikož má ve zvyku bojovat až do konce.
- **Stochastický konkurent** – nemá předvídatelný způsob reakce. V některých případech zareaguje a v jiných ne, vybírá si podle situace. Takto se chovají spíše malé firmy. Když mají pocit, že se jim to vyplatí, vyrazí do rozvážných útoků. Avšak drží se zpět, pokud by útok měl být příliš nákladný. [11]

3.4 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je chápána jako posloupnost činností a přístupů, která má při vhodném provedení firmě zajistit větší pravděpodobnost úspěchu v dosáhnutí vytyčených cílů v daném marketingovém prostředí a v daném okamžiku.

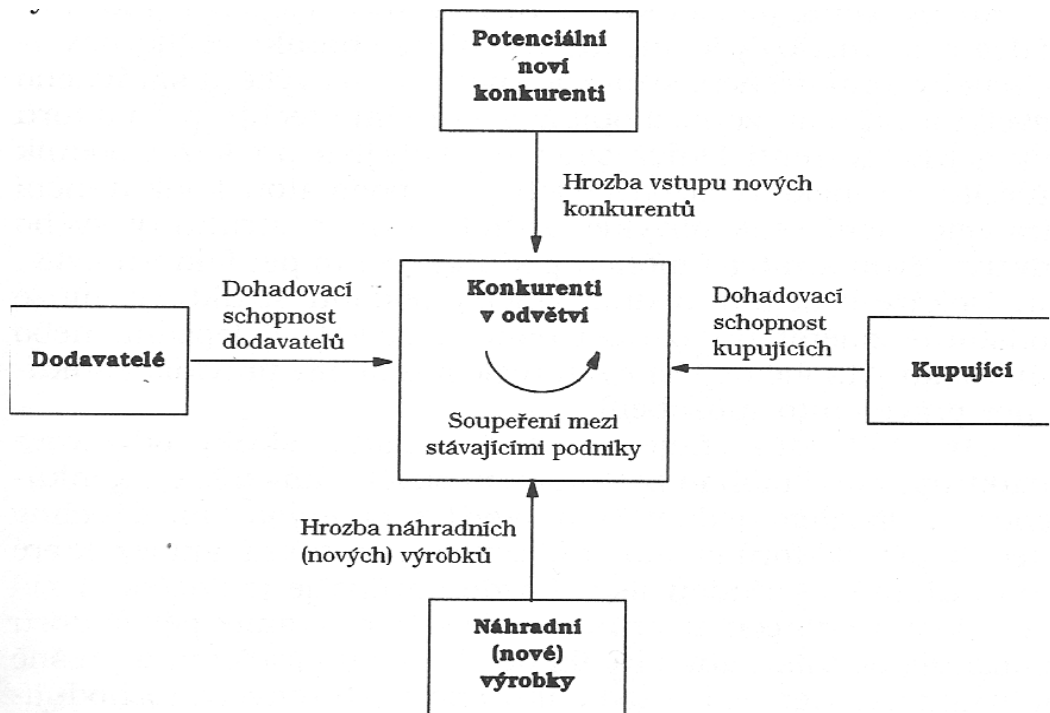
Zvláště dva faktory ovlivňují výběr nejvhodnější konkurenční strategie. Patří mezi ně přitažlivost odvětví a konkurenční postavení firmy v odvětví.

Pro výběr a sestavení nejvhodnější konkurenční strategie je podstatné analyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů, jež stanovují přitažlivost odvětví.

Mezi tyto dynamické konkurenční faktory řadíme:

- hrozbu vstupu nových konkurentů,

- hrozbu nových výrobků či služeb,
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty. [1]



Obr. 3. Pět dynamických konkurenčních faktorů [15]

Tyto dynamické faktory stanovují pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je nezbytné nejen poznat a správně pochopit, ale i využít, např. vhodnou aktivitou změnit působení ve prospěch firmy. Je dokázáno, že eventuální změna jednoho či více z těchto dynamických faktorů může vést až ke změně odvětví, a tím i k jeho přitažlivosti.

3.4.1 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Firmy, které vstupují nově na trh, přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často značné zdroje. Tato situace může vést ke snížení cen nebo k růstu nákladů, a tím i ke snížení ziskovosti.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví se odvíjí od existujících překážek vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma předpokládat.

V případě, že jsou překážky vstupu vysoké, nebo když nový účastník může očekávat ostrou reakci od stávajících konkurentů, je riziko nových vstupů malé.

Překážky vstupu

Existuje několik hlavních zdrojů překážek vstupu:

- *úspory z rozsahu* – jedná se o snížení jednotkové ceny produktu v závislosti na růstu celkového objemu produkce za určité období. Tyto úspory odrazují nově vstupující tak, že je nutí, aby vstoupili na trh buď s velkým rozsahem a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce a pocítili tak cenové znevýhodnění, které je pro ně stejně nežádoucí.
- *diferenciace produktu* – znamená, že již zavedené firmy mají své zavedené značky a věrnost zákazníků plynoucí z minulé reklamy, servisu zákazníkům, rozdílnosti v produkci, anebo jednoduše z toho, že v odvětví vznikly mezi prvními. Diferenciace tvoří překážku vstupu tím, že nově vstupující nutí k vysokým výdajům na překonání existující loajality zákazníků.
- *kapitálová náročnost* - tvoří ji nutnost investování velkých finančních částek jako podmínky konkurenceschopnosti, zejména je-li třeba investovat do riskantní a nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje.
- *přechodové náklady* – jedná se o jednorázové náklady, jež musí vydat kupující, který přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci jiného dodavatele. Do těchto nákladů lze zahrnout náklady na přeškolení zaměstnanců, na nákup jiného doplňkového zařízení, náklady a čas potřebné k otestování a zhodnocení nového zdroje a další.
- *přístup k distribučním kanálům* – tuto překážku vstupu tvoří potřeba zajištění distribuce vlastní produkce. Jelikož distribuční kanály jsou zásobovány již zavedenými firmami, nová firma musí tyto kanály přinutit, aby přijaly její produkty. To se snaží zajistit pomocí cenových průlomů, podporou společné reklamy a podobnými způsoby, které ovšem snižují zisk.
- *nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu* – toho mohou dosáhnout již zavedené firmy, nikoliv však potenciální nově vstupující, nezávisle na jejich velikosti a dosažených úsporách z rozsahu. Rozhodující výhody jsou spojeny s vlastnictvím

technologií výroby, výhodným přístupem k surovinám, výhodnou polohou a vládními subvencemi.

- *vládní politika* – je důležitou překážkou pro vstup nových firem. Vláda může omezit, nebo dokonce uzavřít vstup do odvětví pomocí udělování licencí nebo omezení přístupu k surovinám. Mezi méně zjevné nástroje vládního omezování mohou být zařazeny normy maximálně přípustného znečištění vod a ovzduší, bezpečnostní a technické předpisy.

3.4.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Získání výhodného postavení mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování. Do používaných metod patří cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. Konkurenční kroky mají ve většině odvětví viditelný efekt na soupeřící partnery a mohou vyvolat snahu o vyrovnání. Tento postup akce a reakce nemusí nutně vést k lepšímu postavení průkopnické firmy a celého odvětví.

Některé z forem konkurence, zvláště cenová konkurence, jsou velmi nejisté a s největší pravděpodobností zhorší ziskovost celého odvětví. Zatímco reklamní kampaně mohou mít za následek zvýšení poptávky nebo zvýšení míry diferenciací produkce v odvětví, to přináší užitek všem firmám.

3.4.3 Tlak ze strany náhradních výrobků - substitutů

Firmy v daném odvětví mohou soupeřit v širším smyslu s odvětvími vyrábějícími substituty. Substituty určují cenové stropy, a tím omezují výnosy v odvětví. Čím přitažlivější je cenová varianta nabídnutá substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování substitutů znamená vyhledat jiné výrobky, které mohou vykonat tutéž funkci jako výrobek daného odvětví. Do substitučních produktů, které si zaslouží největší pozornost, můžeme zahrnout ty, jimž jejich zlepšující se cenová pozice dovoluje přiblížit se produkci odvětví, nebo které jsou vyráběny odvětvími dosahujícími vysokého zisku. Důležitým pro rozhodování je analýza těchto trendů, zda se vyplatí úplné vytlačení substitutu nebo vyvíjení strategie, která bude se substitutem počítat jako s nevyhnutelnou klíčovou silou.

3.4.4 Vyjednávací vliv odběratelů

Odběratelé soutěží s odvětvím způsobem snižování cen, usilování o dosažení vyšší kvality nebo lepších služeb, přitom staví konkurenty proti sobě, a tím snižují ziskovost odvětví.

Vliv každé významné skupiny odběratelů odvětví záleží na řadě charakteristických rysů její tržní situace a na relativní důležitosti jejích nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem prodeje. Skupina odběratelů je silná v případě, že je koncentrovaná nebo nakupuje velké množství ve vztahu k dodavatelově celkovému objemu prodeje. V jiném případě mohou být odběratelé silní, když produkty, které nakupuje v daném odvětví, představují významnou část odběratelových nákladů nebo nákupů. Odběratelé mají také značný vyjednávací vliv při odběru produktů, které jsou standardní nebo nediferencované, jestliže jim nehrozí velké přechodové náklady, když docílují nízkého zisku, nebo když produkt není pro odběratele důležitý z hlediska kvality.

3.4.5 Vyjednávací vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou uplatnit vliv na ostatní účastníky v odvětví hrozbou zvýšení cen nebo snížení kvality nakupovaných statků a služeb. Mocní dodavatelé tímto způsobem mohou z odvětví neschopného kompenzovat růst nákladů zvýšením cen vytlačit ziskovost.

Podmínky, které posilují pozici dodavatele, jsou obdobné těm, které činí vlivnými dodavatele. Skupina dodavatelů má vliv v případě splnění následujících podmínek:

- nabídku ovládá pouze několik společností a je koncentrovanější než odvětví, kterému dodává,
- nečelí substitučním produktům při dodávkách pro dané odvětví,
- odvětví není významným zákazníkem dodavatelské skupiny,
- produkt je důležitý pro vstup pro odběratelovo podnikání. [14]

3.5 Výběr optimální strategie

Když podnik vybírá nejvhodnější konkurenční strategii, musí vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které se mohou objevit buď uvnitř daného odvětví, či v jeho vnějším okolí.

Mezi nejzávažnější chyby patří výběr strategie na základě minulého vývoje, u kterého se předpokládá, že nezmění směr.

V tomto případě lze doporučit tzv. odvětvové scénáře, které pomáhají s modelováním určitých pravděpodobných budoucích stavů struktury odvětví.

Základem pro tento scénář je již zmíněných pět dynamických konkurenčních faktorů, protože nejistota v kterémkoli z nich musí být brána v úvahu při tvorbě scénáře příslušného stavu pravděpodobné budoucí reality.

Tab. 1. Odvětvový scénář [1]

Možné vyjádření postupu při vytváření scénáře:

1	Identifikace nejistot, které mohou ovlivnit strukturu odvětví.
2	Určení příčinných faktorů, které jsou jejich hybnou silou.
3	Vyjádření co největšího počtu přijatelných domněnek a předpokladů o každém důležitém příčinném faktoru.
4	Spojení domněnek a předpokladů o jednotlivých faktorech do vnitřně logicky skloubeného scénáře.
5	Analýza struktury odvětví, která by existovala v podmínkách každého scénáře.
6	Určení zdrojů konkurenční výhody v podmínkách každého scénáře.
7	Předpověď chování konkurentů v podmínkách každého scénáře.

3.6 Vytváření konkurenčních strategií

Konkurenční firmy se dají klasifikovat podle toho, jakou mají roli z hlediska jejich postavení na trhu. Toto postavení může být vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské nebo troškařské.

Trh je tvořen čtyřmi typy firem, a to 40 % vedoucími, 30 % vyzyvateli, 20 % následovateli a 10 % troškaři.

Vedoucí firmy si pevně drží svá postavení, kterých se někdy snaží zmocnit vyzyvatelé. Následovatelé se naopak snaží pouze udržet své postavení na trhu a přizpůsobit se strategiím tržních vůdců. Zatímco troškaři jsou malé firmy obsluhující tržní výklenky, o něž velké firmy nejeví zájem. [11]

3.7 Výběr konkurenta

Většina firem se na své konkurenty dívá jako na ohrožení. Zaměřují pozornost zvláště na to, jak mohou proti konkurenci získat podíl na trhu a jak se jí může zabránit ve vstupu do daného odvětví. Přestože mohou být konkurenti hrozbou, správní konkurenti jsou schopni v mnoha odvětvích postavení podniku spíše posílit než oslabit. „Dobří“ konkurenti mohou prospět řadě různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku a zlepší strukturu celého odvětví. Z toho důvodu je často žádoucí, aby měl podnik jednoho nebo dva „dobré“ konkurenty a třeba se vzdal určitého podílu na trhu namísto toho, aby se ho pokoušel zvýšit. V některých případech bývá větší podíl na trhu horší než menší. Současně by se měl daný podnik zaměřit na útok na „špatné“ konkurenty a měl by se snažit udržet relativní postavení vzhledem k „dobrým“ konkurentům. Tyto zásady by měly dodržovat vůdčí firmy na trhu, stejně tak i následovatelé.

Konkurenti jsou prospěšní konkurenci jako takové, ale i danému podniku mohou být užitečnější, než se obvykle přiznává. Podnik nemůže být nikdy se sebou spokojený, co se týká jeho konkurentů, nesmí přestat hledat způsoby, jak získat konkurenční výhodu. Jediný způsob jak dosáhnout nadprůměrného výkonu je udržitelná konkurenční výhoda. Podnik však musí zároveň vědět, které z konkurentů napadnout a jak skupina konkurentů, jimž čelí, ovlivní strukturu celého odvětví. [15]

3.8 Shrnutí teoretických poznatků

Teoretická část diplomové práce se zabývá shrnutím všech poznatků týkajících se konkurence a jejího rozdělení, strategií firmy a konkurenční strategií. Cílem teoretické části bylo objasnění pojmů, které jsou důležité pro lepší pochopení dané problematiky.

Firmy musí v současné době, kdy konkurence na trhu je čím dál větší, vytvářet efektivní strategie. Od samého začátku se snaží získat si zákazníka, a tím i konkurenční výhodu. Ta má v dnešní době stále větší význam, odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Proto pro všechny podniky vyskytující se na trhu je konkurenční strategie velmi významnou zbraní.

V další části se teorie zaměřuje na metody a techniky stanovení konkurenčních strategií a strategických analýz, do nichž patří SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy jsou důležité zejména proto, aby firma poznala hlavní vlivy, které ji ovlivňují jak z vnějšího, tak i z vnitřního okolí. Slouží také pro stanovení pozice, kterou firma zaujímá na trhu v porovnání s konkurencí.

Těmto analýzám a jejich zpracováním se bude dále věnovat praktická část diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

Společnost se zaměřuje na prodej materiálu pro vodárenské, topenářské a elektrikářské obory. Základním sortimentem jsou zejména dodávky materiálů pro potrubní systémy vodovodů a kanalizací, vodoinstalačního materiálu, topenářského materiálu, kabelů a vodičů.

4.1 Historie společnosti

Vznik ryze české společnosti XY, s. r. o. se sídlem v Šumperku se datuje od roku 1991 a zakládali ji čtyři společníci.

Zpočátku společnost na trhu působila jako velkosklad s celostátní působností a zaměstnávala sedm pracovníků. Nosným sortimentem byly v této době dovozy kulových ventilů a vodovodních baterií z Itálie a kanalizačních PVC ze Slovenska. Poněvadž v době vzniku společnosti neexistovala tak silná konkurence, její obrat se v letech 1991 až 1998 pohyboval okolo 70 milionů Kč ročně.

Jako svou první kancelář společnost používala tzv. UNIMObuňku, která byla postavena na zpevněné ploše a ohraničena drátěným pletivem. Na tomto místě byl také zbudován provizorní sklad. V počátcích společnost pro poskytování své činnosti využívala pouze jeden nákladní automobil.

S nástupem konkurence se obrat snížil, v letech 1999 až 2006 k hodnotě 30 milionů Kč za rok. Jedním z hlavních důvodů tak razantního poklesu obratu byly levné dovozy z Asie a postoupení trhu vzniklé konkurenci. Tento fakt donutil společnost, která měla již jen dva společníky, rozšířit nabídku poskytovaných služeb o montážní činnost v oboru vodoinstalace a topení.

V současné době se sídlo firmy nachází v nově zrekonstruovaném objektu, na místě původní první kanceláře se nachází sklad zboží.

V roce 1995 byla založena nová pobočka v Zábřehu na Moravě a v roce 1999 společnost předmět své činnosti rozšířila o maloobchodní prodej, montáže topení a vodoinstalaci. Koncem roku 2002 byly v této pobočce zřízeny nové prodejní a skladovací prostory, v nichž byla otevřena i vzorkovna materiálu, nabízeného širokému okruhu zákazníků. Na začátku roku 2007 bylo centrálou v Šumperku zřízeno koupelnové studio, které slouží jako vzorkovna zaměřená na vybavení koupelen, toalet a speciálních čisticích prostředků, sloužících na tato sanitární zařízení.

Nyní se firma specializuje na velkoobchodní a maloobchodní prodej již zmíněného sortimentu, včetně poskytování služeb s tím souvisejících a je vlastněna pouze jedním majitelem.

Přes širokou nabídku produktů a služeb se obrat snížil na současných 20 milionů Kč ročně.

Tato společnost se orientuje pouze na tuzemský trh, zvláště pak na Olomoucký kraj.

Na základě informací zjištěných z interních zdrojů, společnost sleduje následující cíle:

- maximalizace zisku,
- udržení silného postavení na regionálním trhu,
- zvýšení objemu prodeje a montáže,
- zvýšení tržního podílu na trhu,
- snaha o dlouhodobé přežití,
- rozvoj firmy,
- snížení nákladů a
- posílení důvěry u zákazníků. [40]

4.2 Předmět podnikání

V obchodním rejstříku má společnost jako předmět podnikání uvedenu maloobchodní, velkoobchodní a zprostředkovatelskou činnost s průmyslovým zbožím, hutním a stavebním materiálem, stavební chemií a drobným zbožím a ostatní činnosti s nimi související.

Dalším předmětem podnikání je zabezpečení oprav a úprav bytového a domovního fondu, koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

Náleží sem též silniční motorová doprava, specializované stavební činnosti, vodoinstalatérství, topenářství, reklamní činnost a marketing, zprostředkování obchodu, zprostředkování služeb, provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

V roce 2002 byl předmět podnikání ještě rozšířen o montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených plynových zařízení. [31]

4.3 Personální řízení

Společnosti vede jeden jednatel. Firma XY, s. r. o. nepatří mezi hlavní zaměstnavatele v regionu, v současné době zde pracuje dvanáct zaměstnanců.

Z toho největší počet zaujímají pracovníci v oblasti montáže a služeb, a to čtyři. Zbytek tvoří dva pracovníci administrativy, tři skladníci, jeden technik, jeden prodavač v koupelnovém studiu a jeden společník.

Účetní má na starost vedení účetnictví a pokladny.

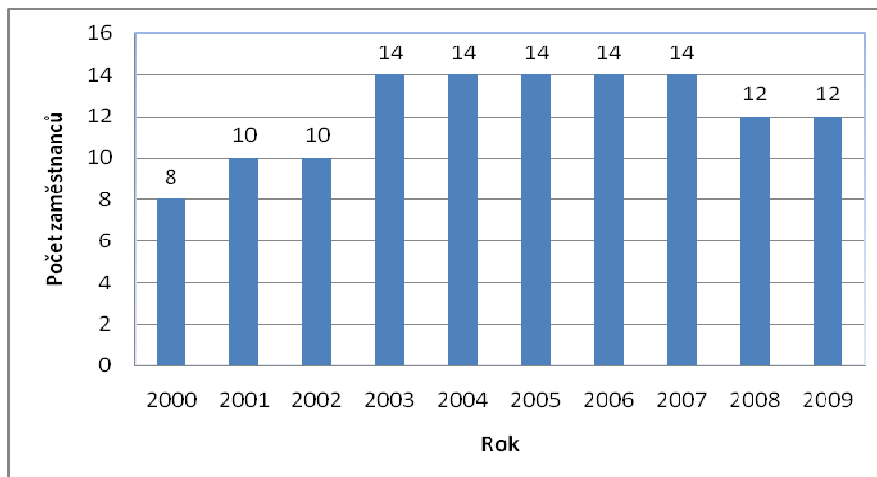
Administrativní pracovnice komunikuje s orgány veřejné správy a vyřizuje ostatní agendu spojenou s chodem společnosti.

4.4 Vývoj počtu zaměstnanců

V průběhu existence společnosti se měnil jak počet zaměstnanců, tak i počet společníků vlastních firmu.

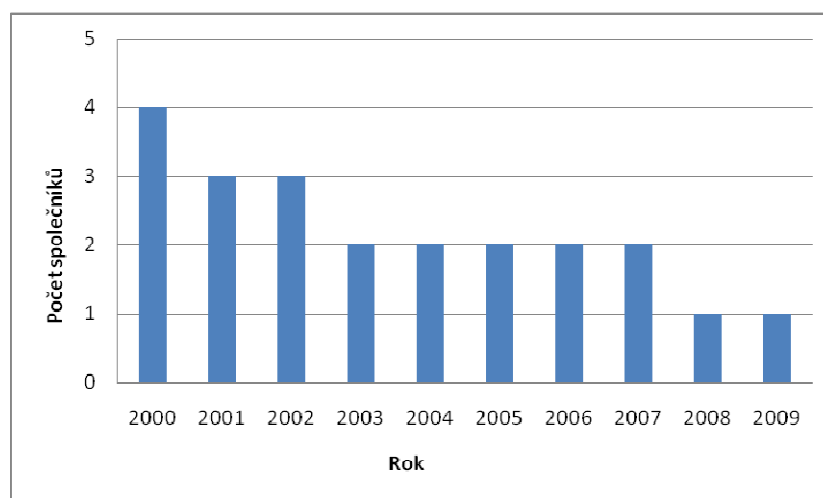
Zpočátku firmu vlastnili čtyři společníci. Zabývala se pouze maloobchodní a velkoobchodní činností s průmyslovým zbožím, proto se čtyřmi společníky spolupracovali dva skladníci, řidič a účetní. Personální zabezpečení činnosti společnosti bylo stálé až do roku 2000, kdy jeden ze společníků podnik opustil. Poté se struktura firmy změnila na pět skladníků a dva účetní. Takto společnost fungovala dva roky, v roce 2002 odešel další společník a společnost rozšířila svůj předmět podnikání o vodoinstalatérství, topenářství a prodej koupelnového vybavení. To umožnilo zaměstnat další pracovníky, zejména montážníky a prodavače do koupelnového studia. Tato situace trvala do roku 2008, kdy odešel další společník.

Od té doby společnost vede pouze jeden společník a v současnosti zaměstnává dvanáct pracovníků.



Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování]

Od založení až do současnosti se výrazně změnil i počet společníků. Od původního počtu čtyř společníků se snížil pouze na jednoho jednatele společnosti.



Graf 2. Vývoj počtu společníků [vlastní zpracování]

4.5 Prodejní sortiment společnosti

Prodejní sortiment společnosti je velice obsáhlý a široký, lze ho rozdělit do tří oblastí, a to na vodoinstalační materiál, sanitární techniku a topenářský materiál.

Do kategorie vodoinstalačního materiálu můžeme zahrnout různé druhy ventilů, oběhová čerpadla, bojler, vodoměry a vodoměrné sestavy. V nabídce jsou i trubky z různých materiálů, těsnění, venkovní a vnitřní kanalizační systémy, kanalizační jímky a šachty.

Do skupiny sanitární techniky je možné zařadit vany a sprchové kouty, baterie, jak vanové, tak i sprchové a umyvadlové, dále umyvadla, záchody, pisoáry, bidety. Do této kategorie rovněž patří koupelnový nábytek, kam náleží zrcadla a zrcadlové skříňky, koupelnové skříňky, jako jsou skříňky s umyvadlem, skříňky s košem na prádlo, závěsné police a další doplňkové skříňky.

Tyto produkty společnost odebírá od velkého počtu dodavatelů, a proto je nabídka tak široká.

Poslední oblast, topenářský materiál, tvoří produkty od mnoha výrobců a dodavatelů, proto i zde je nabídka velice rozsáhlá.

Patří sem výrobky od plynových kotlů, kamen a ohřívačů, přes různé druhy radiátorů spolu s jejich příslušenstvími, jako jsou ventily a objímky potřebné k jejich uchycení. Samozřejmě nelze zapomenout na velký výběr trubek, které jsou nezbytné pro správné vedení tepla.

Do všech kategorií lze zařadit rozličné druhy šroubů, vrutů, spojek, kotev, náhradního materiálu a ostatní materiál, který je potřebný pro kvalitní poskytnutí služeb. [40]

5 HLAVNÍ KONKURENTI

Společnost má konkurenci jak na regionální úrovni, tak i na celorepublikové.

Konkurenci na celorepublikové úrovni spatřuje ve velkoobchodech a maloobchodech se sanitární technikou a v koupelnových studiích.

Tato diplomová práce je zaměřena na regionální konkurenci, která poskytuje jak prodej koupelnového zařízení, tak služby s ním spojené a služby v oblastech vodoinstalatérství a topenářství.

Nejbližšími konkurenty v těchto oblastech jsou společnosti:

- FIS – Pjajko, s. r. o.
- TESPO - TOPENÁŘSKÉ CENTRUM, s. r. o.
- TPV mont, s. r. o.
- Wagner instalace, s. r. o.

5.1 FIS – Pjajko, s. r. o.

Společnost vznikla v roce 1993, jako společnost s ryze českým kapitálem. Cílem této společnosti je řešit problémy, které plynou z potřeb a požadavků zákazníků v oblastech vytápění, vodoinstalace a plynoinstalace. V současné době je předmětem činnosti provedení celkové zakázky – od vyhotovení projektové dokumentace, včetně vyřízení stavebního povolení, až po kolaudaci.

Firma vznikla jako malá, ale v důsledku rozvoje se stalo nevyhnutelným vybudování centrálního areálu pro skladování materiálu a zboží a zázemí pro zaměstnance, včetně kancelářských prostor pro technické zaměstnance a vedení podniku. Areál podniku se nachází v Mohelnici.

Podle požadavků zákazníků a po upevnění pozice na trhu, společnost rozšířila poskytování svých služeb o projekční činnost v oborech plynoinstalace a ústředního vytápění, montáže a opravy vyhrazených plynových zařízení, servisní činnost plynových spotřebičů, měření a regulaci topných systémů a poradenskou činnost.

Nyní firma zaměstnává dvacet tři pracovníků, z toho je osmnáct kvalifikovaných instalatérů-topenářů. Vedení firmy důrazně dbá na pravidelné proškolení zaměstnanců v nových technologiích a zdravoinstalaci. [22]

5.2 TESPO - TOPENÁŘSKÉ CENTRUM, s. r. o.

Topenářské centrum TESPO, s. r. o., které se nachází v Šumperku, poskytuje širokou nabídku služeb v oblastech rozvodů tepla, vody a plynu pro soukromé, občanské i průmyslové stavby.

Společnost vznikla 1. dubna 1996 jako sdružení podnikatelů, kteří fungují jako montážní firma v oblastech topenářství a plynárenství.

Mnohaleté zkušenosti v oboru vedly ke zvýšení kvality a služeb pro zákazníky. V roce 2003 podnik změnil svou právní formu, stal se společností s ručením omezeným a přestěhoval sídlo společnosti do nově zrekonstruované budovy v Šumperku. Zde se nachází zastřešené prostory k uskladnění zboží o rozloze přibližně 1 700 m². Díky větší rozloze skladů mohlo dojít k rozšíření prodejního sortimentu, které zahrnuje vybavení koupelen a krbová kamna.

V květnu 2006 společnost otevřela novou vzorkovnu, kde prezentuje koupelnové vybavení předních českých i zahraničních výrobců. Současně rozšiřuje nabídku krbů a krbových kamen.

V dubnu 2007 zřizuje společnost novou prodejnu v Zábřehu na Moravě. Tímto krokem rozšířila svůj podíl na trhu. Zákazníci v okolí Zábřehu mohou využít nové možnosti v oblastech nákupu krbů a realizace koupelen či topení.

Společnost se za třináct let působení na trhu stala pro zákazníky předním partnerem v oblasti krbů, koupelen, vody, topení a plynu. [29]

5.3 TPV mont , s. r. o.

Společnost byla založena 1. března 2000. Předmětem podnikání bylo od počátku vodoinstalatérství, topenářství, montáž a opravy plynových zařízení.

Na trhu vystupuje jako společnost s ručením omezeným od 13. července 2005.

V současné době provádí kompletní realizace od návržení a vytvoření projektu až po konečné práce.

Zabývá se nejen rodinnými domy, ale i průmyslovými stavbami. Ve spolupráci s dodavatelskými firmami zajišťuje všechny práce, které souvisí s danou zakázkou, včetně stavebních prací a elektroinstalace.

Mimo všechny tyto činnosti podnik zajišťuje také prodej a montáž teplovodních a bezkominových krbů.

Společnost podporuje program Zelená úsporám. Všechny produkty a služby lze financovat splátkovým prodejem. [30]

5.4 Wagner instalace, s. r. o.

Nejprve se firma jmenovala Wagner Jiří a na trh vstoupila již 1. dubna 1990 v Postřelmově. Zpočátku prováděla odbornou činnost v oblastech voda, topení a plyn. Zaměstnávala dva pracovníky a zabývala se převážně instalacemi v rodinných domech a malých průmyslových objektech. Podnik si postupem času a svou kvalitní činností v oboru začal získávat více zakázek po celé České republice, proto se zvýšil počet zaměstnanců. 26. ledna 2005 firma Wagner Jiří změnila právní formu i název společnosti na Wagner instalace, s. r. o. Společnost navázala na kvalifikovanou odbornou činnost a dobré obchodní jméno.

Nyní zaměstnává vysoce kvalifikované pracovníky, kteří jsou pravidelně proškolení ve své odborné činnosti. Jsou jim poskytovány stroje a nářadí potřebné úrovně a kvality.

Zákazníci mohou využít nabídky ve třech oblastech: topení, zdravotní technika a plyn.

V oboru topení zhotovuje firma ústřední vytápění v bytech, domech, průmyslových stavbách a v zrekonstruovaných objektech. Služby poskytuje všemi dostupnými technologiemi a technikou, která je nejúčinnější a nejúspornější.

V oblasti zdravotní techniky zhotovuje vodoinstalaci a kanalizaci v již zmíněných objektech všemi dostupnými technologiemi. Nabízí též rekonstrukci koupelen a bytových jader.

V oblasti plynu zhotovuje v daných objektech plynoinstalace s ohledem na účinnost a úsporu. [39]

6 SLEPT ANALÝZA

SLEPT analýza znázorňuje celkový pohled na prostředí státu, které se mění a není stabilní. Sleduje současnou situaci. Zabývá se též otázkami vývoje prostředí a změnami, jež mohou nastat. Podnik by je měl předpokládat.

Zaměřuje se na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů.

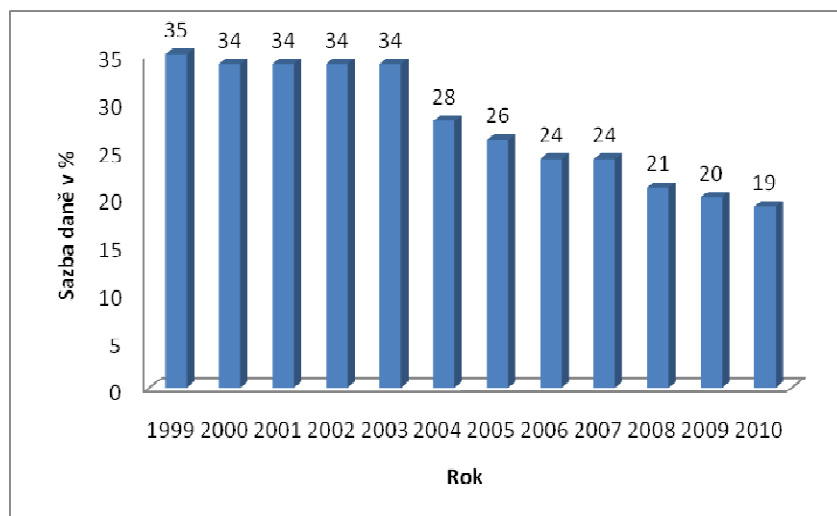
6.1 Sociální faktory

- **Demografie** – počet obyvatel se za rok 2009 zvýšil na 10 501 197 obyvatel, z toho 642 223 obyvatel žije v Olomouckém kraji. Počet obyvatel se navýšil o 33,7 tisíc obyvatel. Počet narozených převýšil počet úmrtí o 10 800 osob. V Olomouckém kraji, kde se společnost nachází, přibylo v konečném součtu 86 obyvatel. Podíl obyvatel v produktivním věku je 71,1 %. Počet sňatků převýšil počet rozvodovosti o 1 107. Tento výsledek je pro společnost pozitivní, protože manželské páry jsou potenciálními zákazníky.
- **Hustota osídlení** – hustota zalidnění se v České republice rovná 132 obyvatelům na 1 km². V Olomouckém kraji je toto číslo rovno 122 obyvatelům na 1 km², což představuje sedmou nejvyšší hodnotu v České republice. Podnik to vnímá jako pozitivní. [20]
- **Životní úroveň** – životní úroveň obyvatelstva se zvyšuje. Průměrná mzda se zvýšila téměř čtyřikrát od roku 1993. Z tohoto údaje vyplývá, že občané České republiky si mohou díky vyšším příjmům dovolit investovat do svého bydlení, a to může být pro podnik příznivé. [24]

6.2 Legislativní faktory

- **Zákony** – firma musí sledovat zákony, které souvisí s její činností. Zvláště musí sledovat Zákoník práce č. 65/1965Sb., Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb., Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. Tyto zákony mohou mít jak pozitivní, tak i negativní vliv. [28]

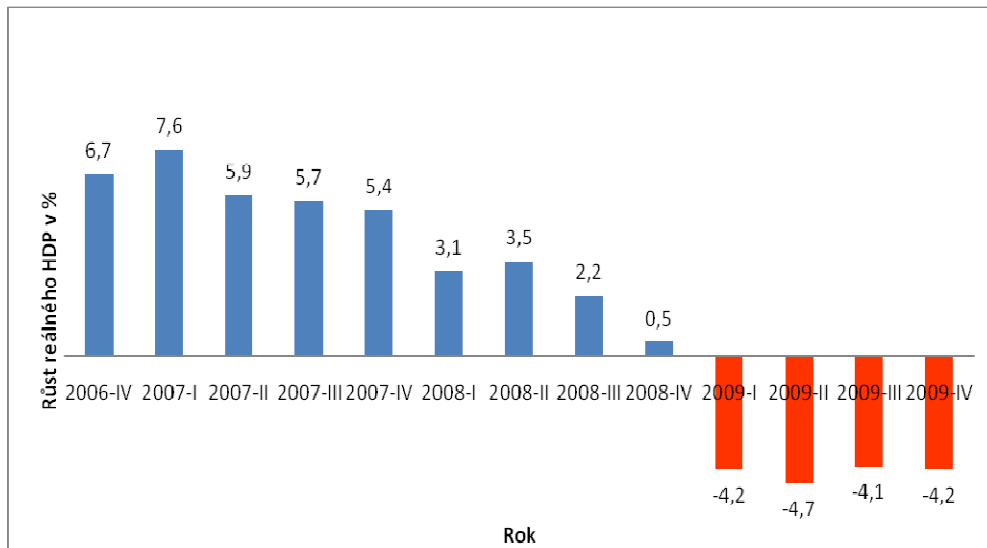
- **Normy** – podnik musí dodržovat normy ČSN platné v České republice, neutrální vliv na společnost.
- **Daň z příjmu právnických osob** – podnik se musí řídit zákonem č. 586/1992 Sb. Daň z příjmu se od roku 2003 každoročně snižuje. V letošním roce je ve výši 19 %. Tato situace je pro podnik výhodná, protože podnik nemusí odvádět ze svého hospodářského výsledku příliš vysoké částky, má pozitivní vliv na firmu.



Graf 3. Vývoj sazby daně z příjmu [38]

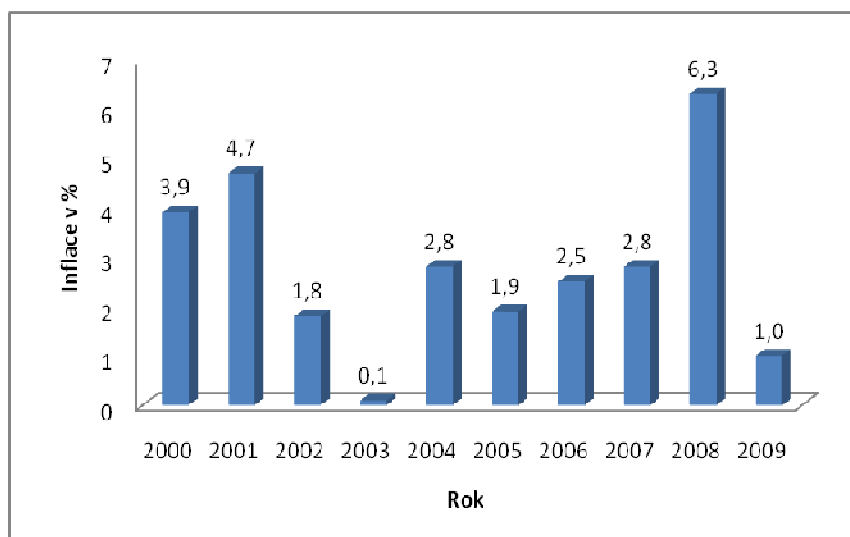
6.3 Ekonomické faktory

- **HDP** – v současnosti se HDP snižuje důsledkem ekonomické krize. Ve třetím čtvrtletí roku 2009 se HDP snížilo o 4,2 % v porovnání se stejným obdobím v roce 2008. (negativní dopad)



Graf 4. Vývoj meziročního růstu HDP [37]

- Inflace** - průměrná míra inflace v roce 2009 dosáhla 1,0 %, což je hodnota výrazně nižší než loni, kdy byla 6,3 %. Byla to druhá nejnižší průměrná roční míra inflace od roku 1989 (nižší míra inflace byla pouze v roce 2003 ve výši 0,1 %). Míra inflace měla od ledna výrazně klesající tendenci. Tento vývoj byl způsoben pomalejším růstem cen v roce 2009 než v roce 2008 a narážel na vysokou cenovou základnu roku 2008. (pozitivní dopad)



Graf 5. Vývoj míry inflace [20]

- **Nezaměstnanost** – míra nezaměstnanosti se k 31. 1. 2010 vyšplhala na 9,8 %. Toto procentní znázornění vyjadřuje podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Avšak v Olomouckém kraji je toto procento o něco vyšší, k 31. 12. 2009 míra nezaměstnanosti dosáhla 12,19 %. V městě Šumperku, kde má společnost XY, s. r. o. sídlo, je míra nezaměstnanosti rovna 13,67 %. Se zvyšující se mírou nezaměstnanosti roste výběr potenciálních kvalifikovaných zaměstnanců. Z jiného hlediska má zvyšující se nezaměstnanost negativní dopad. Nezbyvá totiž dostatek finančních prostředků pro potenciální zákazníky. (pozitivní i negativní dopad) [25]
- **Úrokové sazby** – úrokové sazby se nachází na nejnižší úrovni za celou historii České republiky. Nastalá situace není výhodná pro běžné střadatele, ale pro podniky je nejvhodnější dobou k investování. ČNB se tímto krokem snaží dát do oběhu co nejvíce finančních prostředků. (pozitivní dopad) [32]

6.4 Politické faktory

- **Stabilita vlády** – dnešní vláda odborníků se snaží Českou republiku v době krize stabilizovat, a proto provádí nepopulární opatření. Situace se ovšem změní po měsíci květnu, kdy proběhnou volby do Poslanecké sněmovny České republiky. Podle mého názoru by tato skutečnost neměla podnik nějakým podstatným způsobem ovlivnit. (neutrální dopad)
- **Regionální stabilita** – situace v Olomouckém kraji je poměrně konstantní. Je zde široké podnikatelské portfolio a dobré životní prostředí. V samotném městě Šumperku se provádí nový územní plán, což by pro společnost mohlo být výhodné z pohledu nové výstavby, s tím by pak souvisel příliv nových zákazníků. (pozitivní dopad)

6.5 Technologické faktory

- **Internet** – je v dnešní době nedílnou součástí každého podnikání. Může sloužit jako prostředek propagace vlastní firmy, stejně tak dobře jako nástroj pro vyhledávání nových dodavatelů, konkurentů a technologií potřebných pro podnikání. (pozitivní dopad)

- **Technologické změny** – vývoj v technologiích jde neustále dopředu a využívají se stále nové materiály, které mohou usnadnit jak práci, tak i energii. (pozitivní dopad)

6.6 Vyhodnocení SLEPT analýzy

Většina vnějších faktorů, které se objevily v této analýze, mohou mít pro společnost pozitivní dopad.

Z analýzy vyplývá hlavní negativum pro společnost, a to snižující se hrubý domácí produkt a stále se zvyšující nezaměstnanost.

Nicméně pozitivní jsou pro firmu sociální faktory, nárůst počtu obyvatel v Olomouckém kraji, nebo stále se zvyšující životní úroveň.

Nízké úrokové sazby mohou být výzvou pro další rozšiřování společnosti.

Velkou příležitost může podnik shledávat i v mnohostranném využití internetu, bez kterého je již dnešní podnikání nemyslitelné.

7 SWOT ANALÝZA

Touto analýzou se vymezuje vnitřní a vnější situace podniku.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je určení silných a slabých stránek společnosti.

Silné stránky se firma snaží co nejvíce posilovat, zatímco slabé stránky se pokouší potlačit.

Analýza vnějšího prostředí se snaží identifikovat příležitosti a ohrožení, které podnik ovlivňují, a nelze se jim vyhnout. I z toho důvodu se společnost snaží své příležitosti maximálně posílit, a tím získat výhody. Zatímco ohrožení představují rizika, která se posuzují z pravděpodobnosti výskytu.

Tab. 2. SWOT analýza [vlastní zpracování]

Vnitřní faktory	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	Maximální snaha o uspokojení zákazníků	Neexistence e-shopu
	Profesionální přístup k zákazníkům	Neexistence akčních nabídek
	Dlouhodobé pozitivní vztahy se zákazníky	Malá orientace na získání nových zákazníků
	Důraz na osobní komunikaci	Podpora prodeje zvláště na stavební trh
	Kvalitní interní komunikace	Vyhledatelnost www stránek ve vyhledávacích
	Existence www stránek	Úroveň marketingové komunikace
	Péče o zaměstnance	Prodejna mimo centrum města
	Loajalita zaměstnanců	Ceny zboží vyšší než v obchodních řetězcích
	Pracovní prostředí	Neexistence ISO norem
	Krátké dodací lhůty	
Vnější faktory	PŘÍLEŽITOSTI	OHROŽENÍ
	Dlouhodobě potřebné služby a produkty	Růst cen nákladů
	Zvýšení povědomí o společnosti	Vstup nové konkurence
	Příchod nových zákazníků na trh	Měnicí se potřeby zákazníků
	Intenzivnější komunikace se zákazníky	Odchod zákazníků ke konkurenci
	Podpora vlády malým a středním podnikům	Ekonomická situace v zemi
Dostatek pracovní síly v regionu	Větší vliv stávajících konkurentů	

7.1 Silné stránky

- **Maximální snaha o uspokojení zákazníků** – firma se snaží co nejvíce uspokojit své zákazníky. Usiluje o splnění jejich požadavků i přání, chce jim vycházet maximálně vstříc.
- **Profesionální přístup k zákazníkům** – podnik zaměstnává pouze odborný personál, který dané problematice rozumí a dokáže zákazníkům profesionálně poradit.
- **Dlouhodobé pozitivní vztahy se zákazníky** – někteří zákazníci jsou firmě dlouhodobě věrni, s těmi se firma snaží být nadále v kontaktu.
- **Důraz na osobní komunikaci** – jelikož se firma pohybuje v oboru instalací, je komunikace velmi důležitá. Někteří zákazníci neznají postupy při realizaci prací, a proto jim musí být zjednodušeně objasněn průběh služeb a parametry produktů.
- **Kvalitní interní komunikace** – poněvadž se jedná o malou firmu, je vnitřní komunikace bezproblémová. Projevem důvěry v zaměstnance se ve společnosti zrušila evidence příchodů a odchodů.
- **Péče o zaměstnance** – podnik přispívá svým zaměstnancům na životní pojištění, v případě nutnosti bez problémů uvolňuje zaměstnance ze zaměstnání.
- **Loajalita zaměstnanců** – vzhledem k dobré komunikaci a kvalitní péči nemají zaměstnanci potřebu měnit zaměstnání, jsou k firmě loajální.
- **Pracovní prostředí** – všechny kanceláře a prodejní prostory se nachází v zrekonstruovaných budovách. Toto příjemné a klidné prostředí také přispívá ke kvalitní práci všech pracovníků.

7.2 Slabé stránky

- **Neexistence e-shopu** - webové stránky bohužel neobsahují e-shop, což je nevýhodou vzhledem ke konkurenci.
- **Neexistence akčních nabídek** – akční nabídky firma zatím nemá, ale intenzivně na nich pracuje.
- **Malá orientace na získání nových zákazníků** – společnost příliš spoléhá na již zavedené zákazníky, neorientuje se na získání nových.
- **Podpora prodeje zvláště na stavební trh** – podnik se zaměřuje spíše na stavební trh, a tím přichází o jiné, menší zákazníky.

- **Vyhledatelnost webových stránek ve vyhledávačích** - webová stránka se bohužel nevyskytuje ani v jednom z hlavních internetových vyhledávačů, tato skutečnost také oslabuje pozici na trhu.
- **Úroveň marketingové komunikace** – poněvadž se podnik příliš neorientuje na získání nových zákazníků, tak i v marketingové komunikaci má určité rezervy. V dnešní době krize nelze spoléhat pouze na reklamu od spokojených zákazníků, ale musí investovat i do jiných forem propagace, zejména do využití internetu a venkovní reklamy.
- **Umístění prodejny mimo centrum města** – sídlo firmy je umístěno v okrajové části, je tedy znevýhodněná oproti konkurenci.
- **Ceny zboží vyšší než v obchodních řetězcích** – sanitární zboží se zde neprodává v tak velkém objemu jako v obchodních řetězcích, a proto jsou ceny vyšší.
- **Neexistence ISO norem** – v současné době podnik nemá potřebu zavést ISO normy, ale v případě nutnosti je ochotna tak učinit.

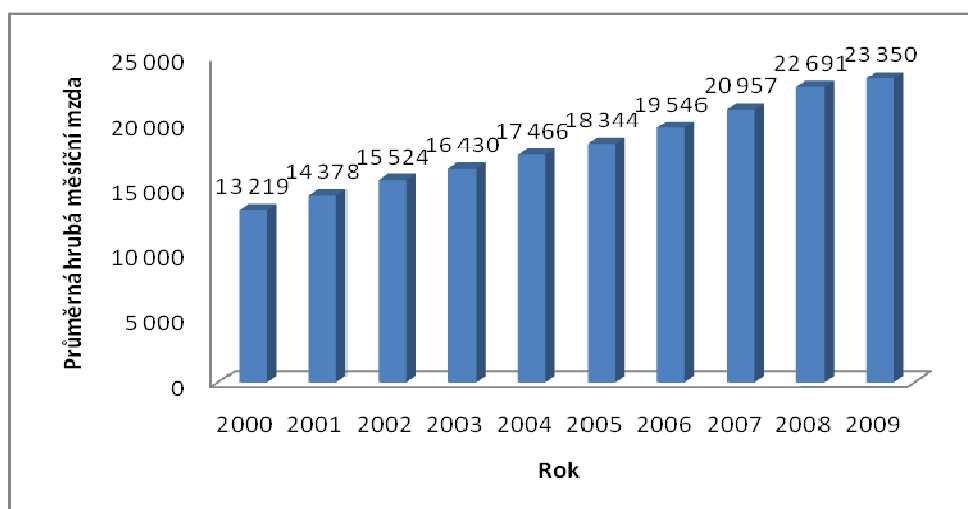
7.3 Příležitosti

- **Dlouhodobě potřebné služby a produkty** – firma se pohybuje v odvětví, které je potřebné v každé době.
- **Zvýšení povědomí o společnosti** – pokud se firmě podaří získat větší počet zákazníků, informace o společnosti se projeví v celém regionu. Přesto by měl podnik do své propagace investovat více finančních prostředků.
- **Příchod nových zákazníků na trh** – jedná se o obor, který potřebují všechny vrstvy obyvatelstva. Příchod nových zákazníků je zde velice pravděpodobný. Podnik tak může tuto příležitost využít ve svůj prospěch.
- **Intenzivnější komunikace se zákazníky** – i když se stávajícími zákazníky má již firma zavedenou komunikaci, dala by se zajisté nějakým způsobem vylepšit, aby zákazníci podávali ostatním dobré reference.
- **Podpora vlády malým a středním podnikům** – příležitost ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku může být i ve využití programu Záruka. Tímto programem se stát snaží pomoci malým a středním podnikům k získání bankovních úvěrů.

- **Dostatek pracovní síly v regionu** – v regionu je v tomto čase poměrně vysoká nezaměstnanost, tudíž má podnik v případě potřeby širokou nabídku potenciálních zaměstnanců.

7.4 Ohrožení

- **Růst cen nákladů** – jelikož tento obor není zvláště náročný na spotřebu energií, jedná se zvláště o nárůst mzdových nákladů. V roce 2009 se v České republice průměrná hrubá mzda vyšplhala na 23 350 Kč, v Olomouckém kraji to bylo 20 388 Kč. Z následujícího grafu je patrné, že trend růstu mezd lze očekávat i v dalších letech.



Graf 6. Vývoj průměrné hrubé mzdy [37]

- **Vstup nové konkurence** – protože tento obor není příliš náročný na vstupní náklady, konkurence může tedy na trh vstoupit bez větších problémů.
- **Mění se potřeby zákazníků** – zákazníci jsou čím dál náročnější a od poskytovatelů služeb požadují veškerý servis v co nejkratším termínu.
- **Odchod zákazníků ke konkurenci** – v dnešní době si firma musí dobře sledovat konkurenci, co nabízí a poskytuje. Zákazníci totiž vyžadují co nejlepší služby za dobrou cenu v co nejkratším termínu. Proto je zde vysoké riziko, že při lepší nabídce odejdou ke konkurenci.

- **Ekonomická situace v zemi** – důsledkem hospodářské krize se spotřebitelé snaží šetřit ve všech oblastech, a tak neinvestují do zboží a služeb poskytovaných firmou.
- **Větší vliv stávajících konkurentů** – konkurenční firmy mohou změnit svou firemní strategii, tím zvýší svůj podíl na trhu.

7.5 Vyhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza prokázala, že společnost XY, s. r. o. klade velký důraz na komunikaci, jak se zákazníky, tak i se zaměstnanci. Za největší výhodu společnost považuje své zaměstnance, kterým se snaží vyjít co nejvíce vstříc. Spokojení zaměstnanci totiž odvádějí kvalitnější práci a pro firmu jsou dobrou reklamou.

Samozřejmě se firma nemůže spoléhat pouze na reklamu od zaměstnanců, ale měla by posílit svou marketingovou komunikaci, například zavedením akčních nabídek či prodejem prostřednictvím internetu.

Společnost má výhodu ve výběru oboru podnikání. Každý může tento obor využít.

V současnosti je největším ohrožením stále trvající hospodářská krize, která se zřejmě nyní projeví nejrazantněji, hlavně protože konečným spotřebitelům ubývají úspory a u odběratelů roste nechuť investovat.

8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Na podnik působí různé druhy tlaků, které se nachází v oborovém okolí podniku.

Firma se je snaží sledovat a usiluje o dodržování určitých zásad konkurence, aby si udržela stávající pozici na trhu. Při poznání těchto zásad lze nalézt příležitosti a možnosti a využít je ve svůj prospěch.

Konkurence má pravidla, které jsou charakterizována pěti konkurenčními silami.

Náleží sem:

- hrozba vstupu nových konkurentů,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- dohadovací schopnost kupujících,
- hrozba náhradních produktů (substitutů),
- intenzita konkurenčního soupeření v odvětví.

8.1 Hrozba vstupu nových konkurentů

Tato hrozba je z pohledu vstupních nákladů velice silná, jelikož každý nový konkurent, přicházející na trh, nepotřebuje příliš vysoký vstupní kapitál. Se vstupem nové konkurence by společnost XY, s. r. o. v každém případě snížila ziskovost. Vedlo by to k nutnosti snížení cen produktů a služeb nebo zvýšení nákladů.

Dalším opatřením, jež by při vstupu nové konkurence mohl podnik zvolit, je rozšíření předmětu podnikání o poskytování dalších služeb nebo rozšíření prodejního sortimentu.

V odvětví, v němž společnost XY, s. r. o. podniká, nelze bohužel výraznějším způsobem diferencovat prodávané výrobky a poskytované služby.

V tom případě může vstup nové konkurence ovlivnit svými dobrými vztahy s výrobcí materiálu, potřebného pro podnikání. Další výhodou oproti nově vstupujícím má společnost u svých loajálních zákazníků. Konkurenti by museli vynaložit velké úsilí na získání těchto výnosných zákazníků.

Společnost může nově vstupující konkurenci dělit na:

- drobné živnostníky, kteří zaměstnávají velice malý počet zaměstnanců. Živnostníci by poskytovali své služby v nejbližším okolí. Tyto firmy by měly výhodu v nízkých nákladech a ve flexibilitě pokrytí poptávek.

- velkoobchody, které budou spolupracovat s živnostníky. Ti by poskytovali služby spojené pouze s výrobky velkoobchodu. Výhodou pro živnostníky by byla nižší cena produktů, a tím by mohli konkurovat společnosti XY, s. r. o.
- podniky, které ovládají trh v tomto odvětví v Čechách, by si zařídily pobočku v Olomouckém kraji. Tyto podniky by měly výhodu ve znalosti oboru, ale neznaly by přesné potřeby zákazníků v regionu.

8.2 Dohadovací schopnost dodavatelů

Jelikož se výsledné produkty skládají z více složek, společnost má v každé oblasti jiného dodavatele.

V oblasti vodoinstalace je třeba několik komponentů pro poskytnutí kvalitních služeb. Tyto komponenty zahrnují rozvody teplé a studené vody z polypropylenu, domovní odpady a venkovní kanalizační potrubí.

Společnost XY, s. r. o. má širokou paletu dodavatelů, proto jejich dohadovací schopnost není až tak silná.

Přesto má společnost hlavní dodavatele, od kterých odebírá nejčastěji a se kterými udržuje úzké vztahy. Patří mezi ně firma FV-plast, a. s., ta dodává rozvody vody z polypropylenu. Od společnosti Pipelife, s. r. o. odebírá vnitřní i venkovní kanalizační systémy. Další potřebné součástky jako jsou vodovodní armatury, dodává společnost Richter a Frenzel, s. r. o. Vodovodní baterie společnost nakupuje od společnosti Novaservis, s. r. o.

V případě nutnosti změny dodavatele by nevznikly příliš vysoké náklady, protože je v tomto oboru vysoká konkurence a žádný z těchto dodavatelů nemá konkurenční výhodu. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká.

8.3 Dohadovací schopnost kupujících

Společnost si své zákazníky rozdělila do tří segmentů.

Segment konečných spotřebitelů zahrnuje rodiny a jednotlivce, kteří rekonstruují nebo zařizují dům či byt. Tito drobní odběratelé se příliš neorientují v normách potřebných pro stavební úpravy a neznají postupy, kterými se výsledný produkt zřizuje.

Společnost, jež jim tuto službu poskytne, vybírají zejména podle ceny, dodací lhůty a referencí od známých. S růstem ceny se z rozhodování podle emocí stává rozhodování racionální.

Tato skupina zákazníků šíří dobré jméno firmy po regionu, neboť spokojení zákazníci se o své zkušenosti velmi rádi podělí s ostatními.

Druhým segmentem jsou firmy, které odebírají od společnosti některé výrobky nebo služby. Společnost si jich cení a udržuje s nimi dobré vztahy. Protože své nákupy u společnosti XY, s. r. o. uskutečňují v nepravidelných intervalech, poskytuje jim nižší slevy než pravidelným VIP zákazníkům.

Tito zákazníci už dobře rozumí odvětví a umí se v něm orientovat, vyžadují proto odbornou péči.

Posledním, třetím segmentem jsou exkluzivní VIP zákazníci. Jsou pravidelnými odběrateli produktů a služeb. Firmě vytváří největší zisk. Tento segment je tedy pro podnik nejdůležitější. S těmito zákazníky se podnik snaží udržet co nejlepší vztahy a poskytuje jim na odebrané zboží a služby vyšší slevy než již zmíněnému segmentu firem. V současné době krize, kdy si každá firma snaží udržet své lukrativní zákazníky, je dohadovací síla kupujících poměrně vysoká.

8.4 Hrozba náhradních produktů

Domnívám se, že v odvětví, ve kterém se společnost XY, s. r. o. pohybuje, není žádný přímý substitut.

V současné době neexistuje žádný jiný postup, jak zrealizovat vodoinstalaci nebo topení.

8.5 Intenzita konkurenčního soupeření v odvětví

V oboru vodoinstalace a instalace topení je v Šumperském okrese konkurence opravdu vysoká. Na místním trhu se vyskytuje přes padesát subjektů, které poskytují podobné či úplně stejné služby. Kvůli velkému počtu firem se společnost XY, s. r. o. během posledních let snížil obrat, a proto musí zlepšovat služby poskytované zákazníkům, tlačit ceny směrem dolů a zkracovat dodací lhůty, aby ostatním firmám mohla konkurovat.

Největší hrozbou jsou již uvedené společnosti - FIS-Pjajko, s. r. o., TESPO-topenářské centrum, s. r. o., TPV mont, s. r. o. a Wagner instalace, s. r. o. Tyto společnosti poskytují téměř totožné služby jako společnost XY, s. r. o.

Konkurenci lze spatřovat též u velkoobchodů a maloobchodů se sanitární technikou. Velkoobchodům jako jsou například společnosti Ptáček – velkoobchod, a. s. nebo Gienger, s. r. o. se společnost XY, s. r. o. nemůže z hlediska ceny rovnat. Z toho důvodu poskytuje služby jako přidanou hodnotu pro zákazníky.

8.6 Vyhodnocení Porterova modelu

Nejmenší ohrožení pro podnik představuje hrozba substitutů. Touto problematikou se společnost nemusí zabývat, jelikož substituty v tomto oboru neexistují.

Hrozba ze strany dodavatelů není pro společnost také až tak podstatná, poněvadž se na trhu pohybuje nepřeborné množství firem dodávajících komponenty, potřebné v tomto odvětví.

Ostatní hrozby společnost významně ovlivňují, a proto je musí neustále sledovat. Hrozba ze strany kupujících je zásadní, neboť na trhu v tomto oboru působí množství firem a zákazník si může vybrat tu, která bude nejlépe vyhovovat jeho požadavkům.

Trh je opravdu zasyčen podnikatelskými subjekty, jež poskytují podobné či stejné služby, avšak většinu z nich tvoří drobní živnostníci, kteří pro podnik nepředstavují velké ohrožení.

V tomto odvětví se nevyskytují příliš velké vstupní bariéry, noví konkurenti tedy mohou vstoupit na trh kdykoliv a bez větších problémů.

Společnost by proto měla tuto hrozbu patřičně sledovat, aby si byla schopna udržet svůj tržní podíl.

9 ANALÝZA KONKURENTŮ

Jak již bylo zmíněno, konkurence v tomto oboru i regionu je vysoká. Avšak společnost XY, s.r.o. nejvíce ohrožují společnosti FIS-Pjajko, s. r. o., TESPO, s. r. o., TPV mont, s. r. o. a Wagner instalace, s. r. o. Prodávají tentýž sortiment a poskytují téměř shodné služby.

U konkurentů jsem se rozhodla analyzovat úroveň komunikace se zákazníkem a srovnala jsem cenovou hladinu poskytovaných služeb.

Nejdříve jsem zhodnotila odpověď na mnou zasloupanou cenovou poptávku. Zde jsem požadovala vybavení do dvou koupelen spolu s montáží tohoto zařízení. Cenová poptávka je uvedena v příloze P I. Obdržené cenové nabídky jsou připojeny v přílohách P II – P V.

9.1 Návrh cenové poptávky

Na fiktivní cenovou poptávku nejdříve zareagovala společnost TPV mont, s. r. o. Jejich pracovník se ozval okamžitě do druhého dne. Také společnost FIS-Pjajko, s. r. o. spolu se společností XY, s. r. o. je v komunikaci se zákazníkem rychlá a reagovala na poptávku do dvou dnů.

Avšak společnosti TESPO, s. r. o. a Wagner instalace, s. r. o. jsem musela upomínat, aby mi svou cenovou nabídku zaslaly. Na mou první poptávku vůbec neodpověděly.

Zaslala jsem tedy poptávku podruhé. Společnost TESPO, s. r. o. ji akceptovala a obratem mi zaslala nabídku.

Společnost Wagner, s. r. o. nereagovala ani na druhou poptávku. Až po dalším kontaktování firmy mi pracovník odpověděl. Mou zakázku však z kapacitních důvodů odmítl.

Komunikace tohoto podniku se zákazníkem je na nízké úrovni. V případě, že o zakázku nejevila zájem, měl poptávajícího o této skutečnosti neprodleně informovat.

V této oblasti si tedy společnost XY, s. r. o. stojí na trhu velmi dobře. I ona by ale mohla zrychlit reakce na zákaznické dotazy.

9.2 Zpracování cenových nabídek

Zpracování nabídek se v každé společnosti liší. Společnost XY, s. r. o. má nabídku zpracovanou kvalitně a přehledně. Mohla by však zlepšit seřazení produktů a služeb. Položky montáží jsou rozděleny ke každému produktu, a to v konečném důsledku působí neuceleně. Zákazník si musí tyto položky do celkové částky spočítat sám. Přesto tuto nabídku hodnotím jako jednu z nejlepších.

I přes rychlou reakci byla nabídka od společnosti FIS-Pjajko, s. r. o. vzhledově nejhorší. Firma pro vyhotovení nabídky nepoužívá žádný program, ceny výrobků a služeb doplnila pouze do mnou zaslané poptávky. V nabídce také chyběl údaj o celkové částce.

Nabídka od společnosti TPV mont, s. r. o. patřila do kategorie přehledných. Zde zákazník přesně ví, kolik peněz za jakou položku bude muset zaplatit. Nicméně nabídka nebyla kompletní a další položky ceny jsem musela řešit individuálně.

Po komplikovanějším získání nabídky od společnosti TESPO, s. r. o. jsem ji nakonec zhodnotila jako pro zákazníka vyhovující. Požadované produkty jsou zde seřazeny a ceny jsou sečteny do jedné souhrnné částky. V nabídce se ale objevily pouze ceny za výrobky, celková cena, včetně montáže a DPH, byla uvedena v textu odpovědi na poptávku.

9.3 Cenové srovnání

Po obdržení cenových nabídek od všech konkurenčních firem jsem tyto ceny porovнала.

Celkovou částku, kterou společnosti požadovaly od zákazníků k úhradě, jsem rozdělila do tří částí.

Největší položku tvořila sanitární technika, zde je zařazena jak sanitární keramika, kam patří sprchový kout, vana a záchodové mísy, tak i vodovodní baterie.

Druhá položka - doplňky - obsahuje koupelnový nábytek. Náleží sem skříňka s umyvadlem, skříň s prádelním košem, zrcadlo, rohová police a WC štětka.

Do oblasti služeb patří montáž zařizovacích předmětů a případná doprava, pokud si ji společnost účtuje. Fakturovala si ji pouze společnost FIS, s. r. o., ostatní firmy tuto službu poskytovaly zdarma.

Všechny ceny jsou uvedeny již s 10% daní z přidané hodnoty.

Z následující tabulky je zřejmé, že společnost XY, s. r. o. není firmou s nejvyššími cenami, avšak patří mezi dražší.

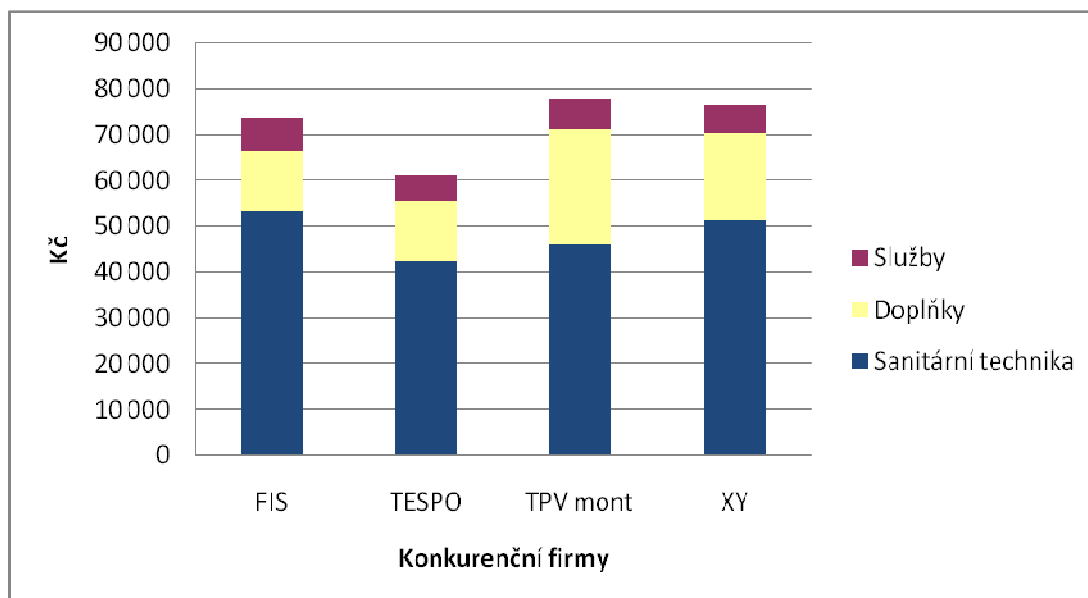
Tuto slabou stránku se snaží kompenzovat komunikací se zákazníkem. Reakce na zákaznickovy požadavky jsou rychlé. Usiluje o to, aby byl zákazník spokojený.

Tab. 3. Cenové srovnání konkurenčních firem [vlastní zpracování]

Firma	Sanitární technika	Doplňky	Služby	Σ celkem
FIS	53 121	13 319	7 000	73 440
TESPO	42 260	13 156	5 499	60 915
TPV mont	45 964	25 227	6 500	77 691
XY	51 181	19 129	6 143	76 454

Cenové srovnání je uvedeno i v grafickém zpracování. V něm jsou přehledně porovnány všechny položky, které tvoří celkovou cenu pro zákazníka.

Je zřejmé, že společnost XY, s. r. o. by své ceny mohla snížit, a tím by získala lepší postavení na trhu a oslovila by více zákazníků orientovaných na nižší ceny.



Graf 7. Srovnání cen konkurenčních firem [vlastní zpracování]

9.4 Zhodnocení analytické části

Po všech provedených analýzách jsem dospěla k těmto závěrům.

Analýza vnějšího prostředí, jež je provedena typem SLEPT analýzy, shledala sociální faktory pro společnost XY, s. r. o. jako pozitivní. V Olomouckém kraji se zvyšuje jak počet obyvatel, tak i životní úroveň. Z toho důvodu bude produktů a služeb poskytovaných firmou vždy zapotřebí.

Také legislativní faktory nepředstavují pro podnik přílišnou hrozbu. Zákony, jež musí dodržovat, jsou veřejně známé a daň z příjmu právnických osob v posledních letech klesá. Tato situace bude pokračovat i v dalších letech.

Ekonomické faktory nejsou pro společnost příznivé. Hospodářská krize vyvolala snížení HDP a inflace, ale i zvýšení nezaměstnanosti.

Narůstající nezaměstnanost ovlivňuje podnik nejvíce. Zákazníkům dochází úspory a snaží se šetřit na různých místech. To negativně ovlivňuje společnost XY, s. r. o., protože zákazníci šetří na produktech a službách poskytovaných právě touto firmou.

Politické a technologické faktory nejsou pro podnik až tak zásadní a příliš jeho situaci neovlivní. Podnik však musí stále sledovat vývoj nových technologií a materiálů, které používá pro poskytování svých služeb. Také internet a jeho čím dál větší vliv na zákazníky by se měla společnost snažit využít ve svůj prospěch.

Výsledky ze SWOT analýzy odhalily, že silnými stránkami společnosti jsou jak dobrá komunikace se zákazníky, tak i dobrá komunikace uvnitř firmy.

Cenové srovnání zjistilo, že se ceny porovnávaných produktů a služeb příliš neodlišují. Proto by se společnost měla více orientovat na potlačení slabých stránek v oblasti propagace a zvýšení povědomí o společnosti v regionu.

Samozřejmě musí neustále sledovat potřeby zákazníků a případný vstup nových konkurentů na trh a reagovat na ně.

Porterův model považuje za největší hrozbu pro podnik ohrožení ze strany zákazníků, kteří mají silnou vyjednávací schopnost. Na trhu se pohybuje množství podnikatelských subjektů, které společnosti XY, s. r. o. konkurují, a zákazníci si mohou vybrat, od kterého z nich si produkty či služby pořídí.

Konkurence v odvětví je silná a společnost by měla učinit opatření, aby se dostala do povědomí zákazníků.

Musí také sledovat firmy, které nově přistupují na trh. Tyto firmy by nemusely vynaložit příliš velké finanční prostředky při vstupu na trh, proto je musí podnik sledovat a usilovat o udržení stávajících zákazníků a snažit se oslovit nové perspektivní zákazníky.

Analýza konkurence došla k závěrům, že komunikace se zákazníky je kvalitní, avšak i zde by firma mohla některé detaily zlepšit.

Cenové srovnání prokázalo, že společnost XY, s. r. o. nepatří mezi nejdražší poskytovatele produktů a služeb, přesto by se své ceny měla pokusit snížit, a tím by získala lepší pozici na trhu.

10 PROJEKT STANOVENÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI XY, S. R. O.

10.1 Cíl projektu

Analytická část objevila, že konkurence v tomto období je velice silná a nelze se příliš odlišit v poskytování služeb či prodejem produktů. Společnost by se proto měla snažit, aby se dostala do povědomí zákazníků. Ti mají velkou vyjednávací schopnost.

Hlavním cílem by tedy měla být propagace společnosti v regionu, kde sídlí.

Podnik má stále odběratele, se kterými udržuje dobré vztahy, ale v dnešní době se žádná firma nemůže spoléhat pouze na stávající zákazníky, nýbrž musí získávat i nové.

Získávání nových zákazníků není zatím pro podnik prioritou, a to by měl projekt konkurenční strategie zlepšit.

Neboť zákazníci, kteří o existenci společnosti XY, s. r. o. neví, mohou své finanční prostředky utratit u jiné konkurenční společnosti.

V době ekonomické krize je velmi důležité zvolit správný způsob propagace, aby společnost prosperovala nebo si alespoň udržela stejnou pozici na trhu jako doposud.

Podnik usiluje o odlišení od konkurence hlavně osobním prodejem, kdy se specializovaný prodejce snaží o maximální vstřícnost k zákazníkovi.

Corporate identity považuje společnost za samozřejmost. Na všech písemných dokumentech je vytištěno logo firmy, zaměstnanci mají pracovní oděvy v typických barvách firmy, které jsou doplněny logem společnosti. Nutností je také označení automobilů s montážníky. Nyní se společnost prezentuje hlavně svými internetovými stránkami. Ty ovšem nejsou dostačující. Podnik by je měl aktualizovat a využít nových možností internetu.

Dalším prostředkem ke zvýšení povědomí o společnosti je umístění reklamních tabulí po městě Šumperku a publikace inzerátů v regionálních reklamních novinách, společnost také může využít městskou hromadnou dopravu a regionální rádio.

K získání nových kontaktů prospěšných pro podnikání by mohly posloužit veletrhy konané v Olomouckém kraji.

10.2 Návrhy opatření

10.2.1 Zlepšení internetových stránek

Společnost se na internetu pomocí internetových stránek již prezentuje. Tyto internetové stránky si společnost nechala vytvořit u odborné firmy, proto jsou kvalitně zpracovány a jsou přehledné.

Jako pozitivní na stránkách shledávám odkazy na mapy, kde je vyznačeno sídlo prodejny. Za užitečné považuji též počítadlo návštěv, umístěné na webové stránce firmy. Počet zhlédnutí není příliš vysoký. Situace je způsobena zřejmě tím, že se stránka nevyskytuje v základních internetových vyhledávačích.

Tento základní nedostatek musí firma odstranit. Potenciální zákazníci totiž nemají čas hledat mimo tyto základní vyhledávače a vyberou si z firem, které v nich jsou uvedeny.

Všichni hlavní konkurenti se v těchto seznamech firem vyskytují, a to společnost vůči nim znevýhodňuje.

K získání nových zákazníků může přispět také zavedení akčních nabídek, které by byly uvedeny právě na internetových stránkách. Většina zákazníků by tyto výhodné ceny určitě uvítala.

Společnost si je slabé stránky ve formě neexistence akčních nabídek pro zákazníky vědoma a už na nich intenzivně pracuje. Vytváří je firma, která společnosti již zhotovila internetové stránky. Tato forma propagace je pro podnik finančně nenáročná, jelikož náklady potřebné pro zhotovení této služby již investoval při vytvoření internetových stránek.

Pro lepší vyhledání internetových stránek by se společnost měla zaregistrovat do různých druhů katalogů a vyhledávačů. Tyto služby poskytuje velké množství firem, jež se zabývají tvorbou www stránek. Požadavky podniku splňuje firma z Olomouce, která ho zařadí do široké nabídky katalogů a vyhledávačů.

Náklady spojené s touto službou budou mít hodnotu **1 990 Kč**.

Tato cena je odpovídající službě, protože internetové stránky společnosti se objeví ve sto katalozích a vyhledávačích. [27]

10.2.2 Zavedení internetového obchodu

Zavedení internetového obchodu by zlepšilo pozici společnosti na trhu. Zákazníci by si mohli produkty koupit i bez návštěvy prodejny. Internetový obchod je chápán jako silný nástroj na ovlivnění zákazníků.

Někteří konkurenti už tuto službu provozují a v blízké budoucnosti bude brána jako samozřejmost.

Internetové obchodování by mohlo být rozděleno do hlavních oblastí, kterými se společnost zabývá.

Mezi ně patří: koupelnové studio, materiál potřebný pro vodoinstalaci a materiál pro topenářství.

Službu zavedení internetového obchodu poskytuje taktéž nespočet firem.

Pro účely společnosti jsem poskytovatele těchto služeb vyhledávala v Olomouckém kraji, aby se případné individuální představy a potřeby podniku mohly řešit osobně a nebylo to cenově a časově náročné.

Podnik může po zavedení tohoto internetového obchodu oslovit i ty zákazníky, kteří jsou zvyklí nakupovat z pohodlí svého domova.

Díky e-shopu se společnost může také lépe propagovat, protože všechny výrobky budou umístěny v hlavních vyhledávacích, ve kterých lze sledovat návštěvnost.

Internetovým obchodem podnik může oslovit nové zákazníky a dobrou péčí z nich udělat dlouhodobé odběratele.

Častějším odběratelům tak může zasílat výhodné nabídky produktů přímo na jejich emailovou adresu, kterou by uvedli při zaregistrování.

Ceny v internetovém obchodě by mohly být o něco nižší než v kamenné prodejně, tím by společnost mohla částečně konkurovat velkoobchodům, které mají ceny kvůli velkým obrátům nižší.

Společnost by zde také mohla některé produkty, s nimiž má velmi dobré zkušenosti, doporučit, a tím ovlivnit návštěvníky internetových stránek ke koupi.

Založení internetového obchodu by firmu stálo **15 000 Kč**. [23]

10.2.3 Reklama na internetu

Společnost by se na internetové síti neměla prezentovat pouze svými stránkami, ale měla by se zviditelnit i jiným způsobem. Jelikož tato firma působí především v rámci regionu, umístění reklamy by bylo vhodné na internetových stránkách, které s touto oblastí souvisí.

Osobně bych volila reklamu, která je uváděna na stránkách vyhledávacích dopravní spojení. Na této webové stránce by společnost uvedla reklamu s odkazem na své internetové stránky. Poněvadž podnik sídlí v městě Šumperku, reklama by se zobrazila pouze při vyhledávání cílové stanice Šumperk.

Tímto způsobem by se zvýšilo povědomí o podniku a jejich produktech.

Pro lepší udržení pozornosti uživatelů internetu by tento banner neměl pouze jednu formu, ale při každém novém „prokliku“ by změnil svou podobu a nabízel by jinou službu nebo produkt.

Náklady spojené s výrobou reklamy se zde nevyskytují, stačí pouze dodání obrázků v příslušném formátu. Společnost poskytující tuto službu provede ostatní kroky potřebné pro správnou funkci zobrazování.

Tento způsob propagace je velmi dobře měřitelný, jelikož se dá přesně zjistit, kolik uživatelů si za měsíc prohlédlo internetové stránky.

Náklady vynaložené na tuto formu prezentace firmy by byly **15 000 Kč** na rok.

10.2.4 Venkovní reklama

V současné době společnost využívá venkovní reklamu pouze na svých podnikových automobilech a na fasádě budovy, v níž sídlí.

Tato skutečnost není pro podnik dostačující. Měla by se prezentovat i na jiných místech než pouze na fasádě jediného domu, který se navíc nachází mimo hlavní komunikaci, a vidí ho proto jen omezené množství potenciálních zákazníků.

Společnost tuto situaci musí napravit, a to pronájemem reklamní tabule, která by byla umístěna na hlavní komunikaci a byla by orientovaná směrem k prodejně.

Reklamní tabule by byla připevněna na železničním mostu, který se nachází nad šumperskou hlavní komunikaci a vede směrem k prodejně společnosti XY, s. r. o. Tato tabule by tak mohla naznačit cestu ke koupelnovému studiu.

Výhodou tohoto umístění je rovněž to, že se nachází přímo na křižovatce, kde se mnohdy tvoří kolony vozidel, a tak mají cestující v dopravních prostředcích dostatek času na to, aby si reklamu prohlédli.

Dalším pozitivem je i malý počet okolní reklamy, která by eventuálního zákazníka mohla rozptýlit.

Plocha reklamy by měla rozměry 3,6 m x 0,5 m, což se rovná 1,8 m². Společnost pronajímající tuto plochu poskytuje i výrobu samolepící folie, která se na tabuli umístí. Cena za výrobu folie je 1 000 Kč za m². Při rozloze 1,8 m² jsou náklady potřebné pro realizaci první z reklamních tabulí **1 800 Kč**. Další náklady činí **1 200 Kč** měsíčně za pronájem reklamní plochy. [33]

Druhá reklamní tabule by byla nainstalována na opačném konci města. Poukazovala by na to, že tento podnik ve městě Šumperku vůbec existuje a odkazovala by na jeho internetové stránky.

Reklamní tabule by byla připevněna na rodinném domě na opačné straně města, než je prodejna společnosti.

Tato tabule by měla rozlohu 1 m x 4 m. Tabuli by si společnost nechala zhotovit u soukromé firmy, ta by ji vyrobila za **2 300 Kč**. Náklady na pronájem plochy na domě by tvořily **7 000 Kč** za rok, což je cena pro tuto oblast obvyklá. [34]

Pro účely zvýšení povědomí o společnosti by tuto formu reklamy mohla firma využívat na dobu půl roku.

Další možností venkovní reklamy je prezentace firmy v městské autobusové dopravě.

Společnost by pro své reklamní účely využila zadní okno autobusu. Převážná společnost pronajímá autobusové plochy na různě dlouhé období, pro zvýšení povědomí o firmě je vhodná doba tři měsíce. Náklady podle platného ceníku jsou **3 240 Kč** na celou dobu zveřejnění reklamy. [16]

Cena zhotovení folie potřebné pro tuto formu reklamy by byla **600 Kč**. [34]

10.2.5 Reklama v periodických tiskovinách

Tento typ propagace je vhodný pro malé a střední podniky, které chtějí nenákladnou formou oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků.

Společnost do dnešní doby tištěné reklamy nevyužívá.

Pro tento účel by bylo možné využít inzertních novin distribuovaných v Šumperském okrese.

Inzertní noviny vydává každý měsíc nakladatelství Golempress v nákladu 42 000 výtisků a jsou doručovány bezplatně do každé domácnosti. Rozsah distribuce inzertních novin je velice široký a pokrývá celý okres.

Druhé noviny, kde by se společnost mohla prezentovat, se nazývají Magazín reklama. Má podobný formát jako předchozí noviny. Je také distribuován v okolí města Šumperka, zejména v Hanušovicích, Zábřehu, Postřelmově, Mohelnici a okolí.

Vychází v nákladu 49 500 kusů a je opět dodán zcela zdarma přímo do schránek domácností.

Tímto způsobem by mohla firma oslovit velké množství nových zákazníků v regionu.

V obou zmíněných periodikách by společnost mohla uveřejnit inzerát, kde by propagovala své produkty a služby.

Inzerát by obsahoval logo podniku spolu s mottem, které zní „Vaše voda do našich trubek.“ Byla by zde uvedena internetová adresa a ostatní kontakty na společnost. Velikost obou inzerátů by byla stejná a barevná. Měly by rozměry 4,5 cm x 3,5 cm. Také uveřejnění inzerátů by bylo v obou případech na první straně. Návrh by si společnost vytvořila sama, a tak by nevznikly další náklady, které by navýšily cenu propagace.

V měsíčníku od nakladatelství Golempress je cena stanovena na 75 Kč včetně DPH za 1 cm². V tomto případě má inzerát rozlohu 15,75 cm², což by pro firmu představovalo náklady **1 181 Kč**. Noviny vychází vždy patnáctý den v měsíci a uzávěrka pro příjem inzerátů je dvacátého předchozího měsíce.

Nakladatelství nabízí za opakování uveřejnění reklamy slevy až 25 %. [17]

Náklady na inzerci reklamy v druhých reklamních novinách, Magazínu reklama, jsou o něco vyšší, jelikož se vydávají ve větším počtu výtisků a mohou tak oslovit více potenciálních zákazníků v regionu. Společnost by do tohoto měsíčníku použila stejný inzerát, který již zveřejnila v předchozích inzertních novinách. Tímto způsobem by si čtenáři inzerát lépe zapamatovali a v případě potřeby by ho využili.

Inzerát bude mít velikost $15,75 \text{ cm}^2$ a cena 1 cm^2 je 80,40 Kč včetně DPH. Náklady na tento inzerát budou **1 266 Kč**.

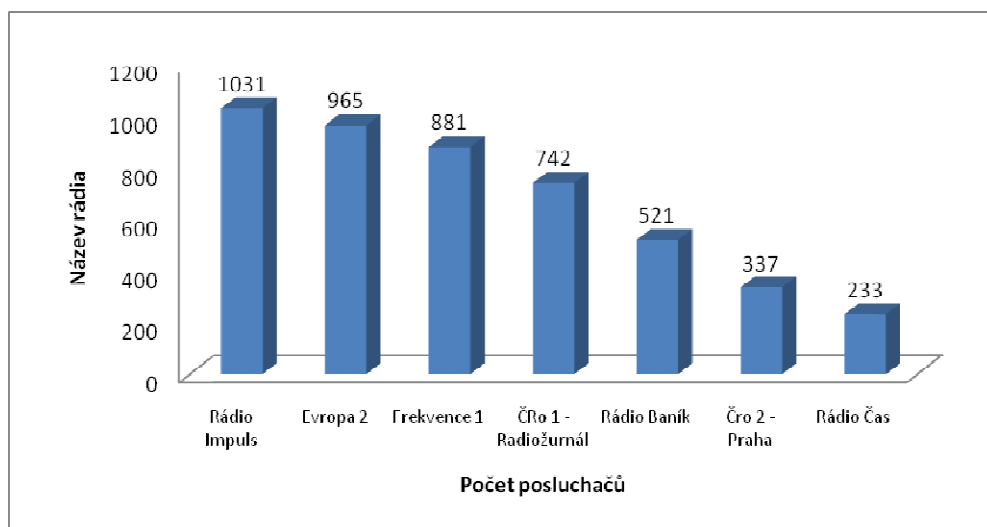
Měsíčník je distribuován desátý den v měsíci a uzávěrka inzerátů je dvacátého předchozí měsíc.

I toto nakladatelství poskytuje slevy při opakování reklamního sdělení. Při druhém opakování je to 5 % a při třetím 10 %. [18]

Tento způsob reklamy by společnost mohla využít na dobu šesti měsíců.

10.2.6 Reklama v rádiu

Medium, které společnost může využít pro svou propagaci, je rádio. Za vhodné považuji rádio Impuls, jelikož se prezentuje jako rádio pro cílovou skupinu ekonomicky aktivních obyvatel od 20 do 54 let. Patří mezi nejposlouchanější rádia v České republice i v Olomouckém kraji.



Graf 8. Denní poslechovost rádií v ČR v tis. obyvatel [21]

Společnost by na této rozhlasové stanici vysílala reklamní spot dvakrát denně, a to v dopoledních hodinách od 9 do 12 hodin a v odpoledních hodinách od 15 do 19 hodin.

Za dopolední spot by společnost musela zaplatit **2 050 Kč** a za odpolední **1 700 Kč**. Za jeden den prezentace v rádiu by tato částka činila **3 750 Kč**. [19]

Pro společnost by byla tato forma reklamy prospěšná, protože pokrytí rádiovým signálem je velké. To může být pro firmu výhodné. Lze tak oslovit zákazníky i z jiného regionu. Vysílač umístěný na severní Moravě má totiž širokou působnost, jež zasahuje i do sousedních krajů. Reklamní spot do rádia by si také společnost XY, s. r. o. vytvořila ve vlastní režii, a tím by ušetřila finanční prostředky.

Rozhlasovou reklamu by mohla využívat třikrát týdně, a to v pondělí, ve středu a v pátek. Uveřejňovala by ji po dobu patnácti dní.

10.2.7 Účast na regionálních veletrzích

Další možností, jak se prezentovat, a tím získat nové zákazníky, je účast na veletrzích. Přímo v Šumperku se každoročně koná veletrh Stavíme, bydlíme. Veletrh je pořádán v květnu a má již sedmiletou tradici. Tady může společnost oslovit nejen nové zákazníky, ale objevit a získat nové a prospěšné kontakty pro spolupráci. Velikostí patří veletrh mezi ty menšího rozsahu a je určen především pro oblast Jeseníků. Na tomto veletrhu se neplatí žádné vstupné, proto lze předpokládat účast i drobných zákazníků, kteří by jinak tuto akci vůbec nenavštívili.

Společnost by si zde zřídila stánek s produkty, které prodává, ale hlavně by zde prezentovala všechny své poskytované služby a postupy, které při práci používá. Jelikož veletrh nepatří mezi rozsáhlé, je zde větší možnost se potenciálním klientům dostatečně věnovat a oslovit tak cílovou skupinu, která by pro podnik mohla být zajímavá.

Druhým je stavební a technický veletrh Stavotech pořádaný dvakrát ročně v Olomouci. Za dobu svého trvání si už vydobyl určitou prestiž a v letošním roce se budou konat již 39. a 40. veletrhy. Svou velikostí patří k rozsáhlejším. Na posledním ročníku se představilo na sto třicet firem. Protože se koná ve větším měřítku, může zde firma navázat i jiné kontakty, než je pouze oslovení nových zákazníků. Může oslovit i nové dodavatele, lépe poznat stávající konkurenty a získat případné nové partnery.

Účastí na veletrhu může společnost oslovit zákazníky, kteří se nedají příliš ovlivnit neosobní reklamou. Může je zde získat přímým kontaktem a komunikací.

Pro expozici na veletrhu v Šumperku by si společnost mohla zvolit volnou plochu o rozměrech 1,8 m x 1,8 m, kde by mohla prezentovat své produkty a služby. Pořádající společnost zde pronajímá plochu na prezentaci firmy za 970 Kč/m². V našem případě by pronájem stánkové plochy stál **3 143 Kč**. Dalším nákladem, který by společnost na tuto akci musela

vynaložit, je registrační poplatek **1 000 Kč**. Tento poplatek slouží k financování úklidu společného výstavního prostoru, noční ostrahy objektu, zřízení vystavovatelských průkazů, aktivnímu odkazu na webové stránky a k zápisu do seznamu vystavovatelů.

Pro lepší komfort klientů i vystavujících si podnik od pořádající společnosti pronajme plastový stůl, ubrus a tři kusy židlí. Za všechny tyto položky bude muset zaplatit **300 Kč** jako půjčovné. Další materiály potřebné pro dobrou prezentaci společnosti na veletrhu, vizitky a propagační letáky, si společnost vytvoří sama, náklady se tedy nenavýší.

V uvedených cenách pronájmu plochy a registračního poplatku není započítána 20% výše DPH, proto výsledná částka potřebná na prezentaci na veletrhu vzroste na **5 272 Kč**.

Druhým veletrhem, kde by společnost mohla představit své služby, je veletrh STAVOTECH pořádaný v Olomouci. Ten má širší okruh působnosti než regionální veletrh konaný v Šumperku.

Loňský ročník veletrhu zaznamenal nárůst návštěvníků. Na veletrh konaný na jaře zavítalo přes 7 000 návštěvníků a na podzimní ročník, který by společnost využila pro svou prezentaci, přišlo více než 6 000 lidí.

Součástí veletrhu je také publikace nazvaná Veletržní průvodce. Každý z návštěvníků obdrží zdarma jeden výtisk při vstupu na akci. Průvodce je tištěný na kvalitním křídovém papíře a obsahuje inzerci, katalog vystavovatelů a další informace o pořádaném veletrhu.

Veletrh je podpořen rozsáhlou reklamní kampaní zahrnující venkovní reklamu, pravidelnou inzerci v odborných i regionálních periodikách a spoty v regionálních rádiích. Silným lákadlem pro návštěvníky je i 300 000 volných vstupenek, které jsou šířeny po stavebních, katastrálních a obecních úřadech.

Při účasti na tomto veletrhu by společnost musela opět zaplatit registrační poplatek, avšak ten je již **2 000 Kč**. Do ceny jsou zahrnuty stejné služby jako na veletrhu pořádaném v Šumperku a navíc jsou zde poskytovány volné vstupenky pro obchodní partnery, katalog, označení firmy velikosti A3, služby tiskového střediska, služby moderátora a vstup na společenský večer.

Jak v minulém případě i zde by společnost využila pronájmu volné plochy, tentokrát o rozměrech 1,5 m x 1,5 m. Náklady na 1 m² jsou 1 400 Kč. Podnik by proto musel za volnou plochu zaplatit **3 150 Kč**. Příslušenství potřebné k případnému jednání se zákazníky, stůl, židle a ubrus, by si vypůjčil od pořádající společnosti za **300 Kč**. Propagační

materiály pro potenciální klienty a partnery by si společnost XY, s. r. o. zhotovila vlastními prostředky.

Všechny ceny jsou uvedeny bez 20% daně z přidané hodnoty, a tím celková částka za účast na veletrhu vzroste na **6 480 Kč**.

Aby společnost ještě podpořila svou propagaci na veletrhu, inzerovala by též ve Veletržním průvodci. Zde by využila inzertní plochu o rozměrech 65 mm x 47 mm. Reklamní sdělení této velikosti lze uveřejnit za **1 440 Kč**, a to v barevném provedení. Reklamní návrh by si společnost vytvořila vlastními prostředky, tím by se náklady nezvýšily. [26]

10.2.8 Poskytnutí slev

Pro oslovení a následné získání většího počtu zákazníků by také mohla společnost zvážit systém slev. Cenové srovnání s konkurenčními firmami prokázalo, že produkty, které společnost dodává svým zákazníkům, se pohybují ve vyšší cenové hladině. Pro získání lepší pozice na trhu by firma měla tento nedostatek napravit. Jedním ze způsobů, jak snížit ceny těchto produktů, je poskytnutí větší slevy od dodavatelů. Druhou variantou může být změna dodavatele sanitární techniky, jelikož vyjednávací síla dodavatelů je v tomto odvětví nízká.

Další možností jak přilákat nové zákazníky je poskytnutí větších slev na všechny produkty a služby, které firma poskytuje. Tyto celkové slevy by poskytovala pouze jeden měsíc v roce, kdy jsou zisky společnosti nejnižší. Snížením cen by taktéž přilákala zákazníky, kteří mají nižší příjmy.

Slevy by se pohybovaly od 10 % do 20 %. Výše slevy by se odvíjela od velikosti objednávky, čím větší by byla zákaznickova objednávka, tím větší by byla poskytnutá sleva. Toto opatření by motivovalo zákazníky utratit co nejvíce peněz právě u společnosti XY, s. r. o.

Velkoodběratele by společnost mohla oslovit poskytnutí slevy při dalším nákupu. Tato sleva by byla ve výši 20 %. Při častých nebo velkých objemech odběrů by se s tímto zákazníkem jednalo individuálně a slevy by se mohly ještě zvýšit.

10.3 Nákladová analýza

Každá z navrhovaných změn by společnost samozřejmě stála jisté finanční prostředky. Firma nemusí využít všech navržených opatření, ale může si vybrat pouze takové, které pro ni budou prospěšné. I využití všech možných změn by nemělo být pro podnik příliš zatěžující, jelikož jsem navrhla nenákladné formy propagace.

Náklady na poskytování slev novým zákazníkům nelze přesně vyčíslit, nejsou tedy zahrnuty ani v tabulce.

Tab. 4. Náklady na projekt [vlastní zpracování]

Sdělovací prostředek	Předpokládané náklady
Internetové stránky	1 990 Kč
Internetový obchod	15 000 Kč
Internetová reklama	15 000 Kč/rok
Venkovní reklama	22 140 Kč
- zhotovení reklamních tabulí	4 700 Kč
- pronájem reklamních ploch	17 440 Kč
Reklama v rozhlasu	56 250 Kč
Inzerce v tisku	6 915 Kč
Náklady za účast na veletrzích	13 192 Kč
Σ	130 487 Kč

V následující tabulce jsou uvedeny výdaje vynaložené na projekt propagace v jednotlivých měsících roku 2010. Do těchto měsíců nejsou zařazeny náklady na účast na veletrzích. Veletrhy, o které by společnost mohla jevit zájem, se konají až v roce 2011. Náklady zůstávají stejné, jelikož letos se ceny pro vystavovatele nezvyšovaly a je velice nepravděpodobné, že by pořádající agentura příští rok své služby zdražovala.

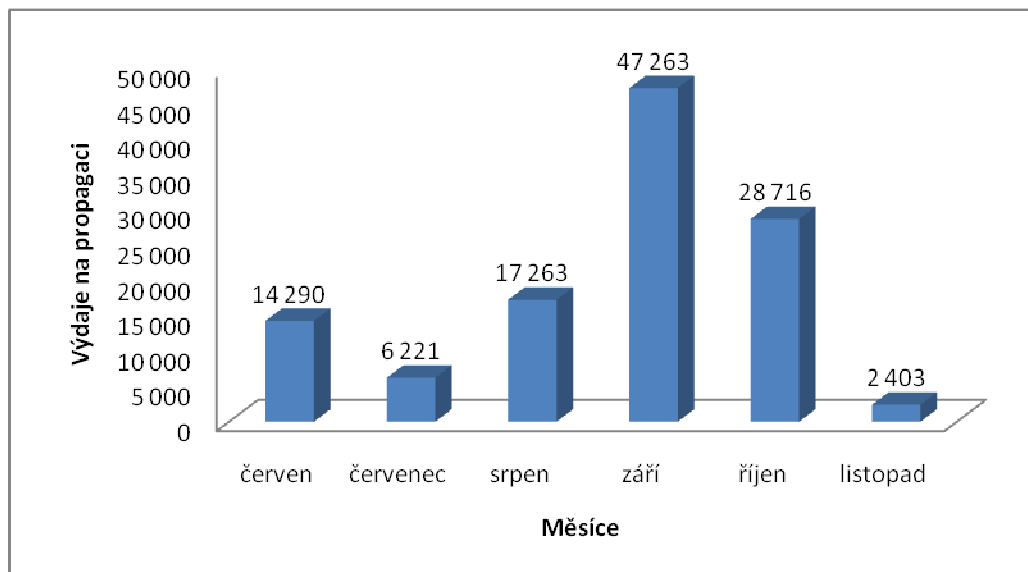
Tab. 5. Výdaje na propagaci v měsících [vlastní zpracování]

	červen	červenec	srpen	září	říjen	listo- pad
VENKOVNÍ TABULE						
- zhotovení	4 100					
- pronájem	8 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
INTERNETOVÉ STRÁNKY	1 990					
REKLAMA V MHD						
- zhotovení		600				
- pronájem		3 240				
REKLAMA V ROZHLASE				45 000	11 250	
INZERCE V TISKU		1 181	1 063	1 063	1 266	1 203
ZAVEDENÍ E-SHOPU			15 000			
REKLAMA NA INTERNETU					15 000	

Z tabulky je zřejmé, že se náklady na propagaci pohybují v nízkých cenových relacích. Nejvyšší částky by společnost musela uhradit za zavedení internetového obchodu a vytvoření reklamního banneru. To je patrné ve výdajích vynaložených v měsících srpnu a říjnu, kdy by společnost začala využívat tyto formy propagace.

První měsíc, kdy by firma začala tento projekt uvádět do provozu, by se výdaje navýšily o zhotovení reklamních tabulí, do kterých by už v následujících měsících nemusela investovat.

Výdaje jsou rozvrženy tak, aby společnost v jednom měsíci příliš nezatížily, ale byly rozloženy rovnoměrně po celou dobu propagační kampaně.



Graf 9. Měsíční výdaje na propagaci [vlastní zpracování]

Výdaje se v tomto případě nerovnjí nákladům, které si společnost může uplatnit v jednotlivých měsících. Některé formy propagace se platí v různých intervalech.

Pronájem plochy pro reklamní tabuli na okraji města se platí jednorázově na celý rok. Proto se částka uhrazená za měsíc červen může zdát vysoká, avšak tato tabule plní svou funkci dlouhodobě. Podobně je na tom i částka vynaložená na internetovou reklamu, která odpovídá reklamnímu banneru uveřejněnému po celý rok.

Náklady na zlepšení optimalizace internetových stránek se taktéž platí jednorázově, doba trvání je neomezená.

Reklama v prostředcích hromadné dopravy je placena jednorázově při objednávce na danou dobu tří měsíců, kdy tam bude umístěna.

Výdaje na inzerci v reklamních novinách se s každým měsícem, kdy společnost publikuje svůj inzerát, snižují.

Reklamní spoty v rádiu budou placeny měsíčně.

10.4 Časová analýza

Každý projekt je důležité dobře zorganizovat a naplánovat. Jednotlivé činnosti by na sebe měly navazovat bez zbytečných časových prodlev. Společnost by měla mít zájem o dodržení co nejkratší doby realizace, protože rychlejší uvedení projektu do praxe přivede nové zákazníky, a tím i zisk. Pro správné naplánování všech činností napomůže metoda CPM provedená pomocí programu WinQSB. Tato metoda nalezne co nejkratší cestu pro uvedení projektu.

V následující tabulce jsou uvedeny činnosti a jejich doby trvání, které tvoří celkový projekt.

Tab. 6. Délka trvání jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Předcházející činnost	Délka trvání ve dnech
A	Výroba a umístění reklamních tabulí		3
B	Optimalizace internetových stránek	A	1
C	Zhotovení a pronájem reklamy v MHD	A	4
D	Vytvoření internetového obchodu	B	10
E	Inzerování v tisku	C, D	25
F	Umístění reklamy na internetu	D	7
G	Reklamní spot v rádiu	E, F	10
H	Účast na veletrzích	G	35

V tabulce s délkou trvání jednotlivých činností není zahrnuta cena zlepšení internetových stránek a zavedení akčních nabídek. Tato činnost probíhá průběžně a nelze přesně stanovit dobu, kdy dojde k výsledné podobě.

Součástí přehledu je i příprava účasti na regionálních veletrzích. Tato aktivita však bude realizována až příští rok. Je zde obsažena proto, aby společnost věděla, kolik času bude muset strávit přípravou na akci.

Dobu, která je potřebná na realizaci projektu, program WinQSB spočítal na 86 dní. V tabulce jsou uvedeny všechny činnosti projektu, které vytváří kritickou cestu i ty, co na kritické cestě neleží. Kritická cesta projektu vyjadřuje aktivity, které nemají žádnou časovou rezervu, a proto by společnost měla dohlížet na správném dodržování termínů.

Prodloužení doby realizace těchto aktivit by prodloužilo celou dobu provedení projektu.

Délka aktivit pro zhotovení a pronájem reklamy v MHD a pro umístění reklamy na internetu se může prodloužit, poněvadž tyto činnosti tvoří kritickou cestu a jejich zpoždění by neprotáhlo celkový projekt.

Tab. 7. Celkový čas projektu pomocí WinQSB [vlastní zpracování]

03-25-2010 22:02:33	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	1	3	4	3	4	0
3	C	no	4	3	7	10	14	7
4	D	Yes	10	4	14	4	14	0
5	E	Yes	27	14	41	14	41	0
6	F	no	7	14	21	34	41	20
7	G	Yes	10	41	51	41	51	0
8	H	Yes	35	51	86	51	86	0
	Project Completion	Time	=	86	days			
	Number of Critical	Path(s)	=	1				

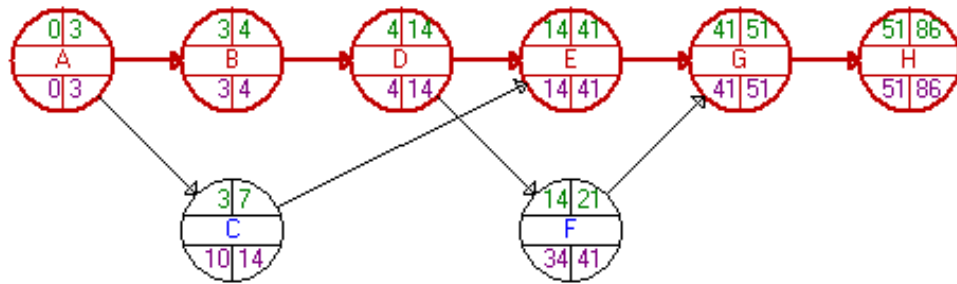
Program WinQSB vyhodnotil vložená data, určil jednu kritickou cestu a dobu trvání stanovil na 86 dní.

Kritická cesta vede od zhotovení reklamních tabulí, přes optimalizace internetových stránek, vytvoření internetového obchodu, inzerování v tisku a rádiu, až po účast na veletrzích.

Tab. 8. Kritická cesta projektu [vlastní zpracování]

03-25-2010	Critical Path 1
1	A
2	B
3	D
4	E
5	G
6	H
Completion Time	86

V následujícím síťovém grafu je znázorněna kritická cesta.



Obr. 4. Grafické vyjádření délky projektu [vlastní zpracování]

10.5 Riziková analýza

Ve všech projektech se musí počítat s určitými riziky, ať už s ovlivnitelnými nebo s těmi, jež podnik nemůže žádným způsobem ovlivnit. Může nastat změna situace na trhu. Společnost by na tuto možnou eventualitu měla být připravena. Při tvorbě projektu by se měl podnik snažit tyto rizika maximálně eliminovat nebo si vytvořit jiné řešení v případě vzniku rizika.

Důležitost rizik je ovlivněna pravděpodobností jejich nastání a dopadem na podnik v případě vzniku. Velikost rizika má v každé situaci jiný dopad.

V následující tabulce jsou uvedena rizika, která jsou pro podnik reálná a s různými pravděpodobnostmi mohou nastat. Tabulka obsahuje jak rizika ovlivnitelná, tak i neovlivnitelná.

Tab. 9. Možná rizika projektu [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost vzniku	Dopad na podnik
Nedostatek finančních prostředků	15 %	7
Nedodržení termínů	30 %	5
Nekvalitní zpracování od dodavatelů	45 %	6
Nízký ohlas zákazníků na změny	60 %	9
Vstup nové a silné konkurence	5 %	8
Výrazné zhoršení makroekonomické situace	10 %	5
Nedosažení stanovených cílů konkurenceschopnosti	30 %	7

- **Nedostatek finančních prostředků** – riziko, že by společnost neměla finanční prostředky na realizaci, má velmi malou pravděpodobnost vzniku. Opatření nejsou totiž příliš finančně nákladné. V případě, že by toto riziko nastalo, by dopad na podnik byl značný.
- **Nedodržení termínů** – riziko zpoždění celého projektu je vyšší, podnik by to ale příliš neovlivnilo.
- **Nekvalitní zpracování zadané objednávky** – špatné zpracování zadaného projektu je již pravděpodobnější, proto by měl pracovník společnosti dohlížet na dodavatele a případné nedostatky v zakázce okamžitě řešit.
- **Nízký ohlas zákazníků** – riziko negativní reakce zákazníků je velmi vysoké, protože při jeho vzniku by byl dopad na podnik značný. Trh v odvětví vodoinstalace a topenářství je nasycený, je tak velmi obtížné zaujmout nové zákazníky. Přesto společnost zvolila takové formy propagace, které by měly oslovit široké spektrum potenciálních zákazníků.
- **Vstup nové a silné konkurence** - v Olomouckém kraji, kde společnost podniká, se na trhu pohybuje velké množství firem poskytujících stejné nebo podobné služby.

Nepředpokládá se, že by sem vstoupila nová a silná konkurence. Společnost však musí být stále ostražitá a situaci na trhu musí sledovat, protože dopad tohoto rizika na podnik by byl negativní.

- **Výrazné zhoršení makroekonomické situace** – toto riziko patří do těch neovlivnitelných. Ekonomická situace se v loňském roce výrazně zhoršila, letos by se již významně prohlubovat neměla. Negativním dopadem pro podnik by mohly být tenčící se úspory zákazníků, a tedy neochota investovat do oblastí vodoinstalace a topenářství.
- **Nedosažení stanovených cílů konkurenceschopnosti** – pravděpodobnost je v tomto případě nízká, ale následky by pro podnik byly negativní. Společnost by nenávratně prodělala investované finanční prostředky. Proto by se společnost měla snažit pracovat tak, aby svých plánovaných cílů dosáhla.

10.6 Zhodnocení projektové části

Z výsledků získaných v analytické části se projektová část zabývá především propagací společnosti XY, s. r. o. Pro tento účel jsou využity různé druhy komunikačních kanálů, které působí zejména v Olomouckém kraji.

Prvním krokem pro zviditelnění společnosti by mělo být zlepšení internetových stránek, ty v současné době nejsou zcela dostačující. Pro lepší postavení vůči konkurenci by společnost měla vybudovat internetový obchod, který je v dnešní době zákazníky čím dál více využíván. Ti už nechtějí zboží vybírat v kamenných obchodech, ale dávají přednost nakupování přímo z pohodlí domova. Nedílnou součástí propagace firmy by se měl stát reklamní banner umístěný na internetovém vyhledávači dopravních spojení do města Šumperka, kde společnost sídlí. Internet je velmi silné médium, a proto by měl být využit všemi možnými způsoby.

Mimo internet by se podnik měl prezentovat i venkovní reklamou, kterou lze umístit po městě Šumperku. Velkoplošné tabule nainstalované při vjezdech do města slouží tomuto účelu nejvíce. Uveřejnění reklamy v regionálních inzertních novinách společnosti pomůže oslovit zákazníky z širokého okolí. Pro zákazníky, kteří tištěné reklamy příliš nesledují, by společnost mohla zvolit reklamu v rádiu. Dalším způsobem, jak získat nové zákazníky,

je účast na regionálních veletrzích. Zde je kladen důraz především na osobní komunikaci. Podnik by tu mohl objevit nejen nové zákazníky, ale i dodavatele a partnery.

Společnost by se neměla zajímat pouze o nové zákazníky, ale měla by se starat také o ty současné. Mohla by je ovlivnit slevami, které by snižovaly cenu následující zakázky uskutečněné u společnosti. Slevy by se nemusely odvíjet pouze od periodicity nákupu, ale také od množství finančních prostředků vynaložených na produkty a služby.

Celý projekt byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Tyto analýzy zhodnotily projekt jako schopný uvedení do praxe.

ZÁVĚR

V diplomové práci jsem se snažila stanovit konkurenční strategii společnosti XY, s. r. o. Společnost se sídlem v Šumperku je na trhu od roku 1991 a zabývá se prodejem vodoinstalačního a topenářského materiálu a poskytováním služeb, které s tímto oborem souvisí. Podnik v současné době zaměstnává dvanáct pracovníků, jedná se tedy o malou firmu s působností v Olomouckém kraji. S nástupem konkurence se výrazně snížily zisky i podíl na trhu.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí: teoretické, praktické a projektové.

V první části se rozebírají teoretické poznatky, získané z literárních pramenů, o konkurenci, strategii a analýzách, potřebných pro určení současného stavu společnosti. Mezi tyto analýzy patří SLEPT analýza, SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil.

Druhá, analytická část se zabývá provedením analýz vnitřního a vnějšího prostředí a zpracováním analýzy konkurence. Ty byly provedeny na základě znalostí z teoretické části.

Dle hodnocení získaných z těchto analýz jsem se snažila vytvořit strategii, která by byla pro společnost nejvhodnější a zvýšila její konkurenceschopnost na trhu. Společnost by se měla pokusit zejména o oslovení nových zákazníků a udržení těch stávajících. V komunikaci se zákazníky má podnik výhodnou pozici, poněvadž rychle reaguje na poptávku od zákazníků. Jako fiktivní zájemce o jejich produkty a služby jsem jim zaslala svůj požadavek. Brzy jsem pak obdržela cenovou nabídku. Ta je v porovnání s konkurencí přehledná a kvalitně zpracovaná. Neboť cenová analýza neprokázala, že by společnost poskytovala své produkty a služby za vyšší ceny než konkurence, je konkurenční strategie zaměřena především na získání nových zákazníků, kteří doposud neměli o společnosti povědomí. Tento obor je velmi konkurenční. Podnik se musí starat i o své současné zákazníky, pro něž jsem se snažila navrhnout systém slev, aby se nerozhodli odejít k jiné konkurenční firmě. Nové zákazníky lze oslovit různými komunikačními kanály, jako jsou venkovní tabule, uvedení reklamy v tisku, v rádiu a na internetu. Prezentace na internetu je v dnešní době nepostradatelnou složkou zviditelnění podniku. Z toho důvodu je jedním z prvků konkurenční strategie také zlepšení firemních internetových stránek a zavedení internetového obchodu. Další možností, jak je možné informovat o existenci společnosti, jsou venkovní reklamní tabule umístěné ve městě Šumperk. O společnosti se obyvatelé regionu mohou dozvědět z inzertních novin, v nichž by firma mohla publikovat svou reklamu. Zákazníky, které tiš-

těná reklama příliš nezaujme, by společnost mohla ovlivnit reklamou uveřejněnou v rádiu. Pro získání dalších nových zákazníků a výhodných kontaktů by se společnost mohla účastnit regionálních stavebních veletrhů, které mají každoročně vysokou návštěvnost.

Pro lepší uvedení této strategie do praxe jsem provedla nákladovou, časovou a rizikovou analýzu celkového navrženého projektu. Těmito analýzami jsem došla k závěru, že by projekt neměl být pro společnost příliš finančně náročný a riziko neúspěchu celého projektu není vysoké.

Záměrem této diplomové práce bylo oslovit co nejvíce potenciálních zákazníků v šumperském regionu, a tím zvýšit zisk i podíl na trhu. Všechna opatření byla zvolena tak, aby společnost příliš finančně nezatížila a byla dobře aplikovatelná v praxi. Proto se domnívám, že cíl diplomové práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 152 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] BUREŠ, I. *Marketingové řízená firma*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 101 s. ISBN 80-856003-24-1.
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] DVOŘÁČEK, J. *Konkurenční schopnost průmyslu*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 2001. 146 s. ISBN 80-245-0249-6.
- [6] FOSTER, T. *Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 112 s. ISBN 80-7226-663-2.
- [7] FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 178 s. ISBN 80-85623-20-X.
- [8] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [9] KEEGAN, W. J. *Global marketing management*. 4th edition. [s.l.]: Prentice Hall international editions, 2004. 640 s. ISBN 0-13-357245-5.
- [10] KOŠŤAN, P. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 121 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [11] KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [12] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [13] MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie základní kurs*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1992. 213 s. ISBN 80-85467-58-5.

- [14] PORTER, M. E. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2 .
- [15] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Internetové zdroje:

- [16] Ceník vnější plochy autobusů. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.veoliatransport.cz/tmp/ExtensionPage.aspx?id=12239&epslanguage=ML>>.
- [17] Ceny inzerce v tisku. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.golempress.cz/index.php?navez=cenik&ids=1632>>.
- [18] Ceny inzerce v tisku. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.bags.cz/reklama/strana04.htm>>.
- [19] Ceny reklamních spotů. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.impuls.cz/text/cenik/32>>.
- [20] Český statistický úřad. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- [21] Denní poslechovost rádií. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupná z WWW: <<http://www.impuls.cz/text/poslechovost-radio-impuls/18>>.
- [22] FIS Pjajko s.r.o. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.fis-pjajko.cz/>>.
- [23] Internetový obchod. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.demaster.cz/internetovy-obchod/>>.
- [24] Ministerstvo práce a sociálních věcí. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/>>.
- [25] Nezaměstnanost v Olomouckém kraji. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.brno.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_olomouc_kem_kraji_podle_obc>.
- [26] Omnis veletrhy a výstavy. [online] [cit. 2010-03-25] Dostupné z WWW: <<http://www.omnis.cz>>
- [27] Registrace do katalogů a vyhledávačů. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.demaster.cz/registrace-do-katalogu-a-vyhledavacu/>>.
- [28] Sbírka zákonů. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://zakony-online.cz/>>.

- [29] TESPO s.r.o. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.tespo-su.cz/>>.
- [30] TPV mont s.r.o. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.tpvmont.com/>>.
- [31] Úplný výpis z obchodního rejstříku. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=155383&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&ssinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=4ac2eca53296fd0abf1ce746a6f0a999&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=1972&sysinf.spis.@soud=Krajsek%20FDm%20soudem%20v%20Ostrav%20EC&sysinf.platnost=25.03.2010>>.
- [32] Úrokové sazby. [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz/>>.
- [33] Venkovní reklama. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupná z WWW: <<http://plochy.rioreklama.cz/#11>>.
- [34] Výroba reklamy. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupná z WWW: <<http://vyroba-reklamy.afirma.cz/rezanim-samolepicich-folii/?put=info>>.
- [35] Vývoj meziročního růstu HDP. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.euroekonom.cz/grafy-data2.php?type=cesko-hdp-ctvrtleti>>.
- [36] Vývoj míry inflace. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [37] Vývoj průměrné hrubé mzdy. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <http://notes2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.
- [38] Vývoj sazby daně z příjmu. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.az-data.net/dan-z-prijmu-pravnickych-osob.php>>.
- [39] Wagner instalace s. r. o. [online] [cit. 2010-03-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.wagner-topeni.cz/>>.

Ostatní zdroje:

- [40] Interní materiály společnosti XY, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PVC polyvinylchlorid

DPH daň z přidané hodnoty

MHD městská hromadná doprava

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kroky při analýze konkurence [12]	17
Obr. 2. Okolí podniku [4]	24
Obr. 3. Pět dynamických konkurenčních faktorů [15].....	27
Obr. 4. Grafické vyjádření délky projektu [vlastní zpracování]	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Odvětvový scénář [1].....	31
Tab. 2. SWOT analýza [vlastní zpracování]	48
Tab. 3. Cenové srovnání konkurenčních firem [vlastní zpracování]	59
Tab. 4. Náklady na projekt [vlastní zpracování]	72
Tab. 5. Výdaje na propagaci v měsících [vlastní zpracování]	73
Tab. 6. Délka trvání jednotlivých činností projektu [vlastní zpracování].....	75
Tab. 7. Celkový čas projektu pomocí WinQSB [vlastní zpracování].....	76
Tab. 8. Kritická cesta projektu [vlastní zpracování]	76
Tab. 9. Možná rizika projektu [vlastní zpracování].....	78

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj počtu zaměstnanců [vlastní zpracování].....	38
Graf 2. Vývoj počtu společníků [vlastní zpracování]	38
Graf 3. Vývoj sazby daně z příjmu [38].....	44
Graf 4. Vývoj meziročního růstu HDP [37].....	45
Graf 5. Vývoj míry inflace [20]	45
Graf 6. Vývoj průměrné hrubé mzdy [37]	51
Graf 7. Srovnání cen konkurenčních firem [vlastní zpracování]	59
Graf 8. Denní poslechovost rádií v ČR v tis. obyvatel [21].....	68
Graf 9. Měsíční výdaje na propagaci [vlastní zpracování]	74

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Zasílaná poptávka
- P II Cenová nabídka firmy FIS-Pjajko, s. r. o
- P III Cenová nabídka firmy TESPO, s. r. o.
- P IV Cenová nabídka firmy TPV mont, s. r. o.
- P V Cenová nabídka firmy XY, s. r. o.

PŘÍLOHA P I: ZASÍLANÁ POPTÁVKA

Dobrý den,

měla bych zájem o vytvoření cenové nabídky na Vámi poskytované výrobky a služby. Jedná se o rekonstrukci dvou koupelen, které se svou velikostí podobají panelákovým. Potřebné komponenty uvádím v příloze. Sprchový kout nám byl doporučen typ SALLY A34, pokud tento typ nedodáváte, mohl byste uvést nějaký podobný. V příloze, s názvem koupelnový nábytek, jsou vzory vybraného nábytku, na značce nezáleží, rozhodující je cenová dostupnost.

Vyúčtujte, prosím, i montážní práce a dopravu. Montáží mám na mysli pouze zařizování předmětů.

Bydlíme ve vesnici Libivá u Mohelnice.

Prosím, uveďte i dodací lhůtu, za kterou by byla Vaše firma schopna tuto zakázku provést a která je pro nás také důležitá.

PŘÍLOHA P II: CENOVÁ NABÍDKA FIRMY FIS-PJAJKO, S. R. O.

Poptávka na dodávku a montáž

Položka	počet kusů	
vana, včetně noh - Ravak Campanula bílá 180/80 + sifon	1	7320
sprchový kout 90*90, čiré sklo, chrom, bezrámový SIKO (v rozebraném stavu)	1	18900
Složení sprch.koutu	1	2000
sprch. vanička akcent 90 včetně noh a sifonu	1	3800
závěsné WC Dino	1	1300
poklop k WC Dino slow close	1	650
sedátko OVO P opal	1	2200
závěsné WC s sedátkem slow close – RENOVA PLAN	1	5200
odtokový komplet chrom	1	530
baterie vanová Metalia 40 chrom s příslušenstvím	1	1900
baterie sprchová Metalia 40 chrom s příslušenstvím	1	1420
posuvný držák do sprchy chrom RAIL	1	251
madlo campanula bílé (pár)	1	1100
podhlavník campanula bílý	1	950
WC štětka chrom-sklo	2	600
dvojitá rohová police chrom	1	870
skříňka s umyvadlem 80 cm s odkl. bílá, včetně nožiček PRO80DV	1	4650
skříňka vysoká s košem na prádlo	1	4600
zrcadlo 70 cm s osvětlením	1	2599
Drobné příslušenství (prodloužení, roháčky, těsnění, silikonky atd.)	1	5000
Doprava	1	500
Montáž – kompletace (není počítáno hrubé osazení vany a sprch.vaničky)	1	6500

Ceny jsou počítány při odběru celé objednávky

V ceně likvidace obalového materiálu.

PŘÍLOHA P III: CENOVÁ NABÍDKA FIRMY TESPO, S. R. O.



NABÍDKA
Číslo: 100020

Prodávající: TESPO-TOPENÁŘSKÉ CENTRUM s.r.o. 8. května 2952/24 787 01 Šumperk Ičo: 25868349 Dič: CZ25868349 OR: Zapsána u KOS v Ostravě oddíl C, vložka 23218	Kupující: Barbora Nováková Libivá Ičo: Dič: Příjemce:
Datum vystavení: 10.03.2010 Možné datum dodání: 11.03.2010	Smlouva-objednávka: Číslo zakázky:

Položka	Název zboží	Množství	Jed.	Cena bez DPH	Sleva	Částka bez DPH	DPH
202012654	RAVAK vana CAMPANULA 180x80	1,00	ks	7773,11	15,00 %	6607,14	20%
202121600	SALLY A34 sprch.kout	1,00	ks	22700,00	25,00 %	17025,00	20%
202009900	JIKA WC zaves.DINO 2137.0	2,00	ks	1720,00	28,00 %	2476,80	20%
20203400125	Alca A64 WC sedatko SOFTCLOSE	2,00	ks	546,00	20,00 %	873,60	20%
202079012	RAVAK sedatko OVO-P-OPAL	1,00	ks	2512,60	15,00 %	2135,71	20%
202006501	sifon A51CR vanovy aut.plast	1,00	ks	424,00	15,00 %	360,40	20%
2020982001	NOV METALIA 56020.0 vanová	1,00	ks	2268,00	10,00 %	2041,20	20%
202098302	NOV METALIA 56060.0 sprch.	1,00	ks	1680,00	10,00 %	1512,00	20%
202049800	NOV RAIL1.0 posuvny drzak sprc	1,00	ks	251,00	10,00 %	225,90	20%
202075800	RAVAK madla CAMPANULA par	1,00	ks	1252,00	15,00 %	1064,20	20%
202075900	RAVAK podhlavnik CAMPANULA	1,00	ks	1067,20	15,00 %	907,12	20%
202037601	NOV 6133.0 WC steška chrom	2,00	ks	671,00	10,00 %	1207,80	20%
202037400	NOV 6070.0 police rohova	1,00	ks	923,00	10,00 %	830,70	20%
2020529035	EURO VILMA 85 Z skříň+umyvadlo	1,00	ks	4741,00	10,00 %	4266,90	20%
20205290291	EURO VILMA VK 32 L/P	1,00	ks	3325,00	10,00 %	2992,50	20%
2020529029	EURO Klasik 80	1,00	ks	2958,00	10,00 %	2662,20	20%
2020529028	KOLO Akcent 90x90 + nožky	1,00	ks	4252,00	25,00 %	3189,00	20%
Celkem bez DPH						50378,17	

Uvedené ceny jsou bez DPH.

PŘÍLOHA P V: CENOVÁ NABÍDKY FIRMY XY, S. R. O.

Položkový rozpočet				
Rozpočet: 1 Zdravotech. instalace a zařizovací předměty			Základní rozpočet	
Objekt: 01	Název objektu: Zdravotechnika	JKSO:		
Stavba: 79/10	Název stavby: B. Nováková - ZTI	SKP:		
Projektant:	MJ:	Počet měrných jednotek:	0,0000	
Objednatel:	Náklady na MJ:	69 504,00		
Počet listů: 3	Zakázkové číslo: 79/10			
Zpracovatel projektu:	Zhotovitel: UNIPRO spol.s r.o.			
Rozpočtové náklady				
Základní rozpočtové náklady		Ostatní rozpočtové náklady		
Z R N	HSV celkem	0,00	Ztížené výrobní podmínky	0,00
	PSV celkem	69 504,00	Oborová přírážka	0,00
	M práce celkem	0,00	Přesun stavebních kapacit	0,00
	M dodávky celkem	0,00	Mimostaveništní doprava	0,00
	ZRN celkem	69 504,00	Zařízení staveniště	0,00
			Provoz investora	0,00
			Kompletační činnost (IČD)	0,00
HZS	0,00	Ostatní náklady neuvedené:	0,00	
ZRN + ostatní náklady	69 504,00	Ostatní náklady celkem:	0,00	
Vypracoval:		Za zhotovitele:		
Jméno:		Jméno:		
Datum: 5.3.2010		Datum:		
Podpis:		Podpis:		
				
Základ pro DPH		10,0% čini:	69 504,00 Kč	
DPH		10,0% čini:	6 950,40 Kč	
Cena za objekt celkem:			76 454,00 Kč	

Stavba: 79/10	B. Nováková - ZTI	Základní rozpočet	List č.2
Objekt: 01	Zdravotechnika	Datum tisku: 5.3.2010	
Rozpočet: 1	Zdravotech. instalace a zařizovací předměty		

Rekapitulace stavebních dílů

Stavební díl	HSV	PSV	Dodávka	Montáž	HZS
725 Zařizovací předměty	0,00	69 504,00	0,00	0,00	0,00
Celkem objekt:	0,00	69 504,00	0,00	0,00	0,00

VRN, rezerva a kompletace

Přirážka	Sazba	Základna	Kč
Ztížené výrobní podmínky	0,00 %	69 504,00	0,00
Oborová přirážka	0,00 %	69 504,00	0,00
Přesun stavebních kapacit	0,00 %	69 504,00	0,00
Mimostaveništní doprava	0,00 %	69 504,00	0,00
Zařízení staveniště	0,00 %	69 504,00	0,00
Provoz investora	0,00 %	69 504,00	0,00
Kompletační činnost (IČD)	0,00 %	69 504,00	0,00
Rezerva rozpočtu	0,00 %	69 504,00	0,00
Celkem:			0,00 Kč

Stavba: 79/10	B. Nováková - ZTI	Základní rozpočet	List č.3
Objekt: 01	Zdravotechnika	Datum tisku: 5.3.2010	
Rozpočet: 1	Zdravotech. instalace a zařízovací předměty		

P. č.	Položka	Popis	MJ	Množství	Cena/MJ	Cena v Kč
Díl: 725		Zařízovací předměty				
1	725 01-4131.R00	Klozet závěsný Dino	soubor	1,0000	1 190,40	1 190,40
2	725 01-4132.R00	Klozet závěsný -vzorkovna + sedátko Soft Close	soubor	1,0000	3 000,00	3 000,00
3	725 11-9306.R00	Montáž klozetu závěsného	soubor	2,0000	452,00	904,00
4	725 21-9401.R00	Montáž umyvadel na šrouby do zdíva	soubor	1,0000	512,00	512,00
5	725 22-2113.U00	Vana akrylátová 1800x800 mm Ravak Campanula vč. nožiček	soubor	1,0000	8 043,60	8 043,60
6	725 22-9103.U00	Mříž van akrylátových	soubor	1,0000	1 070,00	1 070,00
7	725 24-1142.U00	Vanička sprch 900x900 1/4kruh Akcent 90 vč. nožiček a sifonu	soubor	1,0000	2 882,40	2 882,40
8	725 24-4422.U00	Kout sprchový čtvrtkruhový CR 2/900, sklo čiré bezrámový, úprava Antikalk	soubor	1,0000	22 886,40	22 886,40
9	725 24-9102.R00	Montáž sprchových mís a vaniček	soubor	1,0000	862,00	862,00
10	725 24-9103.U00	Mříž koutů	soubor	1,0000	803,00	803,00
11	725 29-9101.R00	Montáž koupelnových doplňků - držáků skříňka + zrcadlo	soubor	7,0000	101,50	710,50
12	725 83-1311.U00	Baterie vana stěna páka -přísl Metalia 56020.0	soubor	1,0000	1 633,20	1 633,20
13	725 83-9203.R00	Montáž baterie vanové nástěnné G 1/2	soubor	1,0000	155,50	155,50
14	725 84-1311.U00	Baterie sprcha stěna páka Metalia 56060.0 s příslušenstvím	soubor	1,0000	1 209,60	1 209,60
15	725 84-1411.U00	Mříž baterie sprcha stěna nastav v	kus	1,0000	236,00	236,00
16	725 86-9204.R00	Montáž uzávěrek zápach.vanových/sprchových	kus	2,0000	122,60	245,20
17	998 72-5101.R00	Přesun hmot pro zařízovací předměty, výšky do 6 m	t	0,2000	433,50	86,70
18	01	Campanula - madlo bílé, pár	soubor	1,0000	1 082,40	1 082,40
19	02	Campanula - podhlavník bílý	kus	1,0000	922,80	922,80
20	03	Campanula - odtokový komplet - Cr	soubor	1,0000	643,20	643,20
21	04	Posuvný držák sprchy RAIL 1.0	soubor	1,0000	211,20	211,20
22	05	Koupel. police dvojitá 250x250x320, obj.č. 6070.0	soubor	1,0000	775,20	775,20
23	06	WC štětka Cr - sklo, obj.č. 6133.0	soubor	1,0000	564,00	564,00
24	07	Sedátko sprchové OVO P- Opal	kus	1,0000	2 170,80	2 170,80
25	08	Sedátko w c Dino - Soft Close	kus	1,0000	652,80	652,80
26	09	Koupel. skříňka s umyv. 85cm,bílá, vč. nožiček	soubor	1,0000	8 623,20	8 623,20
27	10	Zrcadlo - skříňka s osvětl. 85cm	soubor	1,0000	4 194,00	4 194,00
28	11	Koupel. skříňka - sloup, prádel, koš S05.33NK	soubor	1,0000	3 234,00	3 234,00
Celkem za: 725		Zařízovací předměty				69 504,10