

Analýza konkurence společnosti Agentura - D, s.r.o.

Magdaléna Kocourková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Magdaléna KOCOURKOVÁ**
Osobní číslo: **M100724**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurence společnosti Agentury-D, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu, která se vztahuje ke konkurenci, konkurenčnímu prostředí.
- Zvolte vhodný teoretický podklad pro vypracování analýzy konkurence na základě prostudované literatury.

II. Praktická část

- Pomocí SWOT analýzy zkoumejte hlavní konkurenty a srovnejte je s Agenturou-D.
- Zhodnoťte výsledky provedené analýzy.
- Navrhněte vhodná řešení na zlepšení postavení zkoumané společnosti v konkurenčním prostředí.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] PORTER, M. E. Konkurenční výhoda. 1. vyd. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

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

[3] KOTLER, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

[4] KOTLER, P. MARKETING MANAGEMENT Analýza, plánování, využití, kontrola (9. přepracované vydání) Praha : Grada publishing, spol. s.r.o. 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

[5] KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.- 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Džavík
EXT.

Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou konkurence společnosti Agentura-D, s. r. o. se zaměřením na zakázkovou výrobu technických štítků.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část analytickou. První teoretická část popisuje konkurenci, analýzu konkurence a dále pak SWOT analýzu, Porterovu 5-ti faktorovou analýzu konkurenčních sil, a to na základě poznatků získaných z odborné literatury.

Druhá analytická část práce se zabývá důkladnou analýzou zkoumané společnosti Agentury-D, s. r. o. Podrobně je představena její historie a produkty. Dále následuje SWOT analýza Agentury-D, s. r. o. a analýzy jejich 3 hlavních konkurentů. Práce je zakončena celkovým zhodnocením získaných poznatků a doporučeními jak vylepšit konkurenční postavení Agentury-D, s. r. o.

Klíčová slova: Konkurence, analýza konkurence, SWOT analýza, Porterova 5-ti faktorová analýza, strategie podle Kotlera.

ABSTRACT

This bachelor work is focused on analysis of competing businesses of Agentura-D, s. r. o. which is specialized on production of technical labels on demand.

Work is divided into theoretical and analytical part. First theoretical part describes the terms competition, analysis of competing businesses, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis, analysis of competitive forces based on information gained from specialized literature.

The second analytical part is focused on profound analysis of examined company Agentura-D, s. r. o. Its history and products are examined in detail. That is followed by SWOT analysis of Agentura-D, s. r. o. and by analyses of its 3 main competitors. This bachelor work concludes with evaluation of acquired information and recommendations about how to improve competitive position of Agentura-D, s. r. o.

Keywords: Competition, analysis of competing businesses, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis, Kotler's strategy.

MOTTO

„Konkurenční svět nabízí dvě možnosti. Můžete prohrát. Nebo pokud chcete vyhrát, můžete se změnit.“

Lester Thurow

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla srdečně poděkovat paní ing. Haně Brišové za odborné rady, připomínky a doporučení ke zpracování bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce panu ing. Pavlu Džavíkovi, jednatelem společnosti Agentura-D, s. r. o., za množství poskytnutých informací, za jeho velkou ochotu a čas mi věnovaný.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 KONKURENCE	14
1.1 ANALÝZA KONKURENCE	15
1.1.1 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ	16
1.1.2 MIKROPROSTŘEDÍ A MAKROPROSTŘEDÍ.....	16
1.2 TYPOLOGIE KONKURENCE	17
1.2.1 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE NAHRADITELNOSTI PRODUKTU V TRŽNÍM PROSTŘEDÍ.....	17
1.2.2 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE POČTU PRODEJců A STUPNĚ DIFERENCIACE	17
1.2.3 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE PODLE POČTU STUPNĚ ORGANIZACE A PROPOJITELNOSTI PRODUCENTU DO ALIANCÍ	18
1.2.4 ODHAD PRAVDĚPODOBNÉ REAKCE KONKURENTA	19
1.3 SBĚR INFORMACÍ O KONKURENCI	19
1.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE	20
1.5 KONKURENČNÍ VÝHODA	21
2 SWOT ANALÝZA	23
2.1.1 ANALÝZA S-W	25
2.1.2 ANALÝZA O-T	25
3 PORTEROVA 5-TI FAKTOROVÁ ANALÝZA	26
3.1 HROZBA INTENZIVNÍ ODVĚTVOVÉ KONKURENCE	27
3.2 HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM	27
3.3 HROZBA SUBSTITUČNÍCH (NAHRADITELNÝCH) PRODUKTŮ	27
3.4 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE ZÁKAZNÍKŮ	28
3.5 HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE DODAVATELŮ	28
4 STRATEGIE PODLE KOTLERA	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 SPOLEČNOST AGENTURA-D, S. R. O.	32
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE:	32
5.1.1 PROFIL SPOLEČNOSTI	32
5.1.2 AGENTURA-D POUŽÍVÁ K VÝROBĚ NÁSLEDUJÍCÍ TECHNOLOGIE	33
5.1.3 CÍLEM FIRMY JE	33
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI AGENTURA- D, S. R. O.	33
5.3 ZÁKAZNÍCI	34
5.4 PRODUKTY	34
5.4.1 VÝROBKY AGENTURY-D JSOU TECHNICKÉ ŠTÍTKY. EXISTUJE NĚKOLIK DRUHŮ (VIZ PŘÍLOHA P I).....	34
5.4.2 DALŠÍMI PRODUKTY FIRMY JSOU:	35
5.5 PROPAGACE	35

5.6	DODAVATELÉ.....	35
5.7	CENY.....	36
5.8	SWOT ANALÝZA AGENTURY-D, SPOL. S. R. O.	36
5.8.1	SILNÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI	37
5.8.2	SLABÉ STRÁNKY SPOLEČNOSTI	37
5.8.3	PŘÍLEŽITOSTI PRO SPOLEČNOST	37
5.8.4	HROZBY PRO SPOLEČNOST	38
6	ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI AGENTURY-D, S. R. O.	39
6.1	HLAVNÍ KONKURENTI	39
6.1.1	V-PRINT S.R.O.	39
6.1.2	SWOT ANALÝZA FIRMY V-PRINT S.R.O.	40
6.1.3	SROVNÁNÍ AGENTURY-D A V-PRINT S. R. O.	40
6.1.4	ZEROZ, SPOL. S. R. O.	41
6.1.5	SWOT ANALÝZA ZEROZ, SPOL. S. R. O.	41
6.1.6	SROVNÁNÍ AGENTURY- D, S. R. O. A ZEROZ, SPOL. S. R. O.	41
6.1.7	JOSEF VACULÍK - VAK.....	42
6.1.8	OSTATNÍ KONKURENCE	42
7	ANALÝZA KONKURENCE FIRMY AGENTURA-D, S. R. O. PODLE PORTEROVA MODELU.....	44
7.1	KONKURENCE V ODVĚTVÍ	44
7.2	HROZBA NOVÝCH UCHAZEČŮ	44
7.3	HROZBA SUBSTITUČNÍCH PRODUKTŮ.....	45
7.4	HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE ZÁKAZNÍKŮ.....	45
7.5	HROZBA ROSTOUCÍ KOMPETENCE DODAVATELŮ.....	45
7.6	SHRUTÍ PORTEROVY ANALÝZY A ZÁVĚRY	46
8	POROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE STRATEGIE KOTLERA	47
8.1	SROVNÁNÍ DLE TRŽEB.....	48
8.2	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ DLE HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	49
8.3	SROVNÁNÍ KONKURENTŮ DLE TRŽNÍHO PODÍLU.....	50
8.4	URČENÍ STRATEGIE KONKURENČNÍCH FIREM.....	51
8.4.1	STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE	51
8.4.2	STRATEGIE TRŽNÍHO VYZYVATELE	51
8.4.3	STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE	52
8.4.4	STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE	52
9	ZÁVĚR.....	53
	RESUMÉ	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	59
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Jednadvacáté století vneslo do života řady obyvatel poměrně markantní změny. Ať už se jednalo o změny technologické, sociální nebo politické, dá se říci, že je pocítila téměř celá populace. Stejně, jako měly tyto proměny dopad na jednotlivé občany, ovlivňovaly i celospolečenský život. Právě jednotliví lidé jsou totiž základní stavební jednotkou každé společnosti - občanské společnosti nebo pracovních kolektivů ve firmách patřících soukromníkům.

K výraznému obratu v oblasti ekonomiky došlo již po pádu železné opony a rozpadu socialistického bloku. Od roku 1989 se Československo (od roku 1993 Česká republika) ponořilo do poměrně rychlé, bolestné a extenzivní hospodářské transformace, jejímž cílem bylo přeměnit centrálně plánovanou ekonomiku na ekonomiku tržní.

Tato bakalářská práce si neklade za cíl analyzovat tento nesmírně složitý transformační proces. Nicméně považuji za vhodné připomenout, co stálo za vznikem současného stavu na ekonomickém trhu. Pokud bychom chtěli srovnávat české tržní hospodářství a tržní hospodářství ekonomicky vyspělejších států, jako např. USA nebo Velké Británie, došli bychom k závěru, že česká tržní ekonomika nedosahuje zdaleka jejich úrovně. Ve srovnání s nimi se totiž ještě stále nachází na počátku.

Polistopadovou transformaci nemohla usnadnit ani slavná minulost předválečného československého průmyslu symbolizovaného jmény jako Baťa, Škoda či Waldes. Po revolučním roce 1989 se tato minulost stala pouze dávnou vzpomínkou. I přes to všechno v ní ale současní podnikatelé často hledají inspiraci a odpověď na otázku, jak správně vést firmu.

Pozastavíme-li se u samotných výrazů podnikání a podnikatel, ukazuje se, že na západ od našich hranic jsou vnímány jako běžná slova bez negativního podtónu. V České republice se ale slovo podnikatel často zaměňuje se slovem „podnikavec“, což u některých lidí evokuje pocit, že podnikatel vydělává peníze bez vynaložení úsilí, případně ilegálně. Tento způsob myšlení je pravděpodobně následkem padesátiletého centrálního plánování.

Výše uvedená historie tržního hospodářství na území ČR je popsána velmi stručně. Tato stručná charakteristika má poukázat na skutečnost, že tržní ekonomika je i dvacet let po Sametové revoluci „věcí“ velmi novou a podnikání je širokou veřejností obecně vnímáno poněkud rozpačitě. Přesto existuje i v dnešní době řada lidí, kteří se rozhodli začít

s podnikáním. Procentuelně je jejich úspěšnost velmi malá. Statistiky uvádějí, že cca 90% z nich skončí s podnikáním během jednoho roku.

Tržní hospodářství se od centrálně plánovaného hospodářství liší existencí konkurence. Úspěšnější konkurence je častou příčinou ukončení činnosti mnoha firem. Konkurence nás vrací zpět na začátek – zásadní změny 21. století změnilly soutěž firem na trhu k nepoznání. Výrazně se na ní podílí masivní rozvoj internetu, mobilních technologií, komunikačních softwarů a dalších technologických vymožeností. Tyto prostředky umožňují i velmi malým společnostem nakupovat zahraniční výrobky a prodávat své zboží po celém světě. „Akční rádius“ na trhu se pro většinu společností značně zvětšil a dnešním problémem není ani tak nedostatek zákazníků (nebo nemožnost nabídnout jim zboží a oslovit je), jako skutečnost, že s velkým nárůstem potenciálních zákazníků přibývá také konkurentů.

V bakalářské práci se budu zabývat analýzou konkurence Agentury-D. Předmětem mého průzkumu se stanou společnosti – ZEROZ, spol. s.r.o., V-Print s.r.o. a firma VAK- Josef Vaculík. Jedná se o firmy působící ve Zlínském kraji a nacházející se v blízkosti Agentury-D. Tyto subjekty jsem pro svou analýzu vybrala záměrně, a to na základě získaných informací od jednatele společnosti Agentura-D, který je určil jako tři hlavní konkurenty.

V teoretické části práce definuji pojmy SWOT analýza, Porterova pěti-faktorová analýza, a popisuji strategii podle Kotlera. V druhé části práce popisuji historii společnosti Agentura-D a praktikuji výše uvedené analýzy. Zmíněné teoretické postupy se pokusím aplikovat na zkoumané firmy, které jsou zároveň třemi hlavními konkurenty Agentury-D. V závěru práce provedenou analýzu vyhodnotím a na základě výsledku se pokusím stanovit vhodná doporučení, která by vedla ke zlepšení postavení Agentury-D mezi konkurenty.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Před samotnou analýzou je vhodné blíže specifikovat pojem konkurence.

Na trhu se vždy vyskytuje několik firem, které nabízejí svým zákazníkům stejné nebo velmi podobné výrobky či služby. Každá z těchto firem se snaží získat zákazníka na svoji stranu a tak si vzájemně konkurují. Konkurenci bychom mohli označit za soutěž, která motivuje firmy ke zdokonalování, inovaci výrobků a služeb a ke snaze být lepší než jejich konkurenti. Proto je pro firmy výhodné snažit se získat konkurenční výhodu. Ta může mít podobu nižších cen nebo různých zvýhodnění zákazníků.

Konkurence ale není jen záležitostí firem, nýbrž i člověka samotného. Každý jedinec se snaží obstát v konkurenčním boji, ať už usiluje o úspěch ve škole, zaměstnání, sportu, při volbě partnera aj. Konkurence tedy existuje všude kolem nás a může být velkým motivačním stimulem vedoucím ke zdokonalení.

Robert Holman píše: *„Konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces - proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla třeba jen jediná firma.“* HOLMAN [6, s. 165]

Lubomír Čichovský konkurenci definuje z marketingového hlediska. Vnímá ji jako *„otevřenou množinu konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů.“* ČICHOVSKÝ [7, s. 13]

Na základě těchto odlišných definic konkurence můžeme pozorovat, že ekonomika se potýká s podobnými problémy jako humanitně zaměřené vědy, a sice že definice základních pojmů (jakým pojem „konkurence“ bezpochyby je) se u jednotlivých autorů liší.

Holman chápe jako konkurenci už ten okamžik, kdy ke konkurenci může dojít (díky otevřenosti trhu). Naopak Čichovský jasně předpokládá, že v „množině konkurentů“ existují alespoň dva a více konkurentů současně, jinak by nemohlo dojít ke vzájemné interakci.

1.1 Analýza konkurence

Analýza konkurence je významnou součástí strategického plánování. Slouží firmám ke zjištění jejich přímých, nepřímých, ale i potencionálních konkurentů. Pokud chce být firma lepší než oni, musí mít důkladný přehled o situaci na trhu. Je nutné neustále srovnávat vlastnosti a ceny svých výrobků s výrobky konkurentů, analyzovat účinnost distribučních cest a vyhodnocovat rozšiřování konkurence. [4], [2]

Šuleř píše: „*Konkurenční analýza zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností odlišujících danou společnost od jejich konkurentů.*“ Proto je závěrem analýzy konkurence stanovována konkurenční pozice podniku. ŠULEŘ [8, s. 61]

Při analýze konkurentů je nutno klást si tyto otázky:

- Jak silná je naše konkurence?
- Kdo jsou naši konkurenti neboli identifikace konkurentů?
- Jaké jsou jejich strategie a cíle?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jaké hrozby pro nás naši konkurenti představují?
- Jaké jsou jejich tržní podíly?
- Jaké jsou ceny našich konkurentů?
- Na čem je založen úspěch našich konkurentů? [2], [4]

Analýza konkurence slouží firmě:

- K poznání konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům
- K volbě konkurenčních strategií, pomocí kterých firma dosáhne konkurenční výhody
- Ke zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
- K větší informovanosti o příležitostech a hrozbách
- K predikci návratnosti z pravděpodobně budoucích investic [2]

První krok, který musí firma při analýze konkurence udělat, je identifikovat své konkurenty. Měla by určit, kdo jsou její přímí, kdo nepřímí a kdo potencionální konkurenti.

Přímí konkurenti - přímými konkurenty jsou takové firmy, které mezi sebou soupeří na stejném trhu a prodávají stejné výrobky a služby.

Nepřímí konkurenti - nepřímými konkurenty jsou takové firmy, které prodávají různé typy výrobků a služeb, ale uspokojují stejné potřeby zákazníků. Např. pizzerie si konkurují nepřímo s McDonalds, ale přímo si konkurují s ostatními pizzeriemi.

Potencionální konkurenti - potencionální konkurenty je možné chápat jako budoucí konkurenty, kteří mají podobné schopnosti, ale nesoupeří na stejném trhu nebo ještě neexistují. Je ale nutné s nimi počítat, protože by se v budoucnu mohli stát našimi konkurenty svým vstupem na stejný trh.

1.1.1 Konkurenční prostředí

Z pohledu marketingu je konkurenční prostředí místem, kde dochází ke střetu potřeby prostředí jako pocitu nedostatku spojeného se snahou o uspokojení. Tato potřeba je určována marketingovým výzkumem v poptávku s nabídkou. Konkurenční výhody nabízených výrobků či služeb determinují míru úspěšnosti a efektivnosti uspokojení poptávky jak u kupujícího, tak i u prodávajícího. Právě konkurenční výhoda je tedy klíčová při výběru dodavatele. [7]

1.1.2 Mikroprostředí a makroprostředí

- mikroprostředí podniku - je složeno ze sil, které jsou velmi blízko podniku a mají vliv na schopnost sloužit zákazníkům. Tedy poznání blízkého okolí podniku je pro podnik velmi důležité [3]

Do mikroprostředí lze zařadit:

- společnost
 - dodavatelé
 - marketingoví zprostředkovatelé
 - zákazníci
 - konkurenti
 - veřejnost
- makroprostředí podniku – jedná se o širší společenské síly, které mají vliv na celé mikroprostředí [3]

Síly ovlivňující makroprostředí:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní prostředí
- technologie
- politické prostředí
- kulturní prostředí [3]

1.2 Typologie konkurence

1.2.1 Konkurenční typologie podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

- 1) **Konkurence značek** - tato konkurence se týká firem, které prodávají podobné výrobky a poskytují služby stejným zákazníkům za shodné ceny.
- 2) **Konkurence odvětvová** - vniká tehdy, jedná-li se o stejnou třídu výrobku. Např. firma, která vyrábí letadla, bude považovat za své konkurenty bez rozdílu všechny výrobce letadel.
- 3) **Konkurence formy** - vychází z úvahy firmy, která považuje za své konkurenty společnosti, které dokážou uspokojit potřebu trhu různými formami či způsoby.
- 4) **Konkurence rodu** – vniká v momentě, kdy firma považuje za své konkurenty společnosti, které soutěží o toky hodnot daného segmentu trhu. Např. firma vyrábějící auta si bude konkurovat s výrobcí letadel, spotřebního zboží, výrobcí televizorů atd. [4], [7]

1.2.2 Konkurenční typologie podle počtu prodejců a stupně diferenciacce

- 1) **Ryzí monopolie** – tento pojem znamená, že na daném území (stát, oblast aj.) existuje jen jedna jediná firma, která nabízí daný produkt či službu. Takovýto monopol často existuje díky regulačním opatřením státu (licence, patent). Pokud je tento monopol ponechán bez regulace, může si sám stanovit vysoké ceny, dovolit si nízkou kvalitu poskytovaných služeb či výrobků a nemusí vynakládat prostředky na marketing a reklamu, protože k tomu není nucen konkurencí. Negativní dopady existence monopolu může regulovat stát (např. stanovením nízkých cen). Příkladem takové monopolu na území České republiky byl např. telekomunikační gigant Telecom.

- 2) **Oligopolie** – v tomto případě existuje na trhu v daném odvětví většinou jen omezený počet velkým firem. Pokud tyto firmy nabízejí stejnou komoditu, hovoříme o tzv. ryzí oligopolii. Vzhledem k tomu, že mezi nabízenými produkty není rozdíl, mají firmy jen velmi omezený počet řešení, jak být lepší než konkurenti. Mohou např. zvýšit kvalitu poskytovaných služeb nebo snižovat náklady. Pokud firmy nabízejí různé produkty, jedná se o diferenciovanou oligopolii. Společnosti nabízejí produkty s různou jakostí či vlastnostmi (např. mobilní telefony). Jejich cílem pak je dosáhnout dominantního postavení alespoň v jednom atributu.
- 3) **Monopolistická konkurence** – tvoří ji společnosti, které si sice navzájem konkurují, ale dovedou částečně nebo úplně diferencovat svoji nabídku od nabídky ostatních (restaurace, hotely aj.). Tyto firmy se mohou zaměřovat na určitou skupinu zákazníků a svoji nabídku pak přizpůsobovat jejich přáním.
- 4) **Dokonalá konkurence** – tento případ se týká velkého množství firem, které nabízejí stejné výrobky a služby. Jelikož mezi produkty není rozdíl, firmy nemusí investovat do reklamy. Podobně jako u ryzí oligopolie mají tyto společnosti jen velmi omezený počet řešení, jak zvyšovat zisky. Patří mezi ně např. snížení nákladů na výrobu. [4]

1.2.3 Konkurenční typologie podle počtu stupně organizace a propojitelnosti producentu do aliancí

- 1) **Monopol** – jedná se o nejvyšší stupeň vzájemného propojení ve výrobně distribučního procesu. Cílem je vytvořit tlak na zákazníka.
- 2) **Kartel** – konkurenční firmy si po vzájemné dohodě rozdělí trh na části, ve kterých si vzájemně nekonkurují.
- 3) **Syndikát** – v podstatě jde o „nástavbu“ kartelu. Konkurenti kromě rozdělení trhu sjednotí také ceny a společně postupují proti konkurentům, kteří jsou mimo syndikát.
- 4) **Trast** – dokonalejší forma syndikátu. Členové trastu se kromě rozdělení trhu, sjednocení cen a společném postupu proti třetím firmám provazují vzájemnými investicemi. [7]

1.2.4 Odhad pravděpodobné reakce konkurenta

Determinování konkurentových cílů a jeho silných a slabých stránek je nezbytné pro odhadnutí jeho pravděpodobné reakce na různé postupy firmy, například na snížení cen, mediální kampaň nebo uvedení nového výrobku na trh. Každý konkurent vede své podnikání jiným způsobem, zastává specifickou firemní kulturu a jistá přesvědčení. Čím přesněji dokážeme pochopit myšlenkové pochody konkurenta, tím lépe pak dokážeme předpovídat jeho reakci. [4]

Z toho důvodu je užitečné znát následující kategorie konkurentů:

- 1) laxní konkurent – jeho reakce na pohyb konkurence není rychlá ani příliš výrazná. Proto je podstatné zjistit, proč laxní konkurent nereaguje. Důvodem může být fakt, že své zákazníky považuje za věrné nebo nemá dostatek finančních prostředků na případnou reakci.
- 2) vybíravý konkurent – tento typ konkurenta reaguje jen na určité druhy útoků a těch ostatních si nevšímá. Například zareaguje na snížení ceny, ale nemusí již reagovat na inovaci výrobku.
- 3) konkurent tygr – je typický tím, že reaguje rychle a výrazně na jakékoliv ohrožení své oblasti. Znakem konkurenta tygra je, že bojuje až do konce a nenechá se odradit ničím, včetně nového konkurenčního výrobku.
- 4) stochastický konkurent – u tohoto konkurenta je velmi těžké předvídat, zda zareaguje či ne, vždy jedná až na základě aktuální situace. [9]

1.3 Sběr informací o konkurenci

Pokud má být podnik úspěšný, je důležité, aby sbíral informace o svých konkurentech. To se mu vyplatí, protože tak může poznat konkurentovy slabé stránky, určit jeho konkurenční výhody či nevýhody a rozpoznat jeho specifické přednosti a jedinečnost.

Co podnik musí vědět o svých konkurentech? Měl by znát:

- jejich cíle – zda se podnik zaměřuje na krátkodobé či dlouhodobé ziskové účely, zda se orientuje na spokojenost zákazníků nebo na maximalizaci tržního podílu atd.
- jejich strategie – jaké strategie firma volí k dosažení konkurenční výhody, zda snižuje své ceny nebo zvyšuje kvalitu svých výrobků a služeb, jaké používá metody managementu, s jakými technologiemi pracuje, jaká je její personální a cenová politika, řízení jakosti, služby zákazníkům atd.

- jejich přednosti a slabiny - důležité je zjistit konkurentovy silné a slabé stránky a porovnat je s našimi.
- vzorce reakcí – jedná se o to, zda dokážeme předpokládat konkurentovu reakci na naše snížení či zvýšení ceny, zvýšení prodeje atd. [4]

Způsoby sběru informací o konkurenci:

1) Získávání informací z publikovaných materiálů, novin, časopisů, inzerátů, různých informačních médií, výkazů zisků a ztrát, z ročních uzávěrek podniků atd.

2) Získávání informací z webových stránek konkurenčních firem, které nabízejí podrobné informace o firmě, stručné popisy činností, kterým se věnuje, popis výrobků, výrobních postupů atd.

3) Získávání informací od dodavatelů, zákazníků, překupníků či jiných spřátelených firem.

4) Získávání informací pomocí průzkumů, které slouží ke zjištění vnímání konkurentovy značky či výrobku.

5) Získávání informací z veletrhů a výstav.

6) Získávání informací od pracovníků konkurenčních firem a jejich „lákání“ na naši stranu. To je vhodné ke zjištění konkurentova způsobu myšlení, jeho strategií a cílů v podnikání a jeho reakce na případnou změnu

1.4 Konkurenční strategie

Pro každou firmu je důležité mít svoji konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Pro jasnou formulaci strategie je nutné stanovit si konkrétní zásady, které by měly určit, jak bude podnik konkurovat. To znamená, že by si firma měla stanovit své cíle a v závislosti na nich formulovat opatření, která jsou nezbytná k jejich dosažení.

Porter ve své publikaci píše: „*Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje.*“ PORTER [1, str. 19]

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky:

- přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti
- konkurenční postavení firmy uvnitř daného odvětví [1]

Existují 3 generické strategické přístupy k předstížení konkurence, čili jiných firem ve stejném odvětví:

- 1) Prvenství v celkových nákladech – závisí na úsilí firmy a na různých funkčních opatřeních. Prvenství v celkových nákladech si vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení, důsledné sledování možností ve snižování nákladů, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů, minimalizování nákladů na výzkum a vývoj, prodej, služby a reklamu atd.
- 2) Diferenciace – znamená odlišení našeho výrobku nebo služby od výrobků a služeb konkurentů. Znamená také vytvoření něčeho, co je v celém odvětví vnímáno jako výjimečné.
- 3) Soustředění pozornosti neboli fokus – jedná se o koncentraci pouze na určitou skupinu zákazníků nebo na určitou část trhu. [13]

1.5 Konkurenční výhoda

Je jakýmsi nástrojem výkonnosti podniku na trzích s existencí konkurence. S nadsázkou by se dala tato situace připodobnit bitvě, v níž mít konkurenční výhodu je v podstatě totéž, jako mít střelnou zbraň v momentě, kdy mají protivníci pouze nože. Konkurenční výhoda vyplývá ze silných stránek podniku. To znamená, že silné stránky podniku by měly být orientovány a výrazně zaostřeny na konkurenční boj. [1]

Konkurenční výhodou se pro podnik může stát téměř cokoli. Může to být výrobek a jeho design, může to být kvalita, ceny, služby, technické vybavení podniku, užívané technologie, výrobní náklady apod. Podstatnou součástí konkurenční výhody mohou být také lidé v podniku, dobré vedení podniku a výkonná pracovní síla. Podnik se od konkurence může lišit také originálním logem, svým dobrým jménem a především dobrou pověstí, která je základem úspěchu každé firmy.

Existují dva základní typy konkurenční výhody:

- Vůdčí postavení v nízkých nákladech – získání výhody podniku v nízkých nákladech
- Diferenciace – schopnost odlišení se od ostatních konkurentů [1]

Nákladových výhod a výhod diferenciacie může být dosaženo např.:

- vyrábíme-li stejné výrobky jako konkurence, ale lépe např. s použitím lepších technologií, efektivnější organizační struktury, vyškoleným personálem
- vyrábíme-li odlišné výrobky od konkurence (např. používáme jinou logistiku, komunikaci se zákazníky) [2]

Jiné výhody mohou být vytvořeny tím, že firma vlastní něco co druhá firma mít nemůže např. patent, licenci, nějaký těžko dostupný zdroj přírodních surovin).

Další výhody mohou být vytvořeny tím, že firma v něčem vyniká (např. velmi dobrá technologie, dobrá znalost zákazníků) [2]

Zdroje konkurenční výhody:

- produkce s nejnižšími náklady
- výrazná diferenciacie výrobků a služeb
- právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně
- neustále inovace výrobků a služeb
- použití nové technologie, výrobního postupu
- výborná znalost zákazníků, trhu, konkurence
- významné postavení firmy v rámci určitého trhu
- přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin [2]

2 SWOT ANALÝZA

Pod pojmem SWOT analýza chápeme analýzu, která rozpoznává silné a slabé stránky firmy a slouží k identifikaci příležitostí a hrozeb. Tato analýza je součástí strategického řízení firmy. Proto ji lze využít ke zjištění toho, jak si konkrétní podnik stojí na trhu a do jaké míry je ohrožován konkurencí. Strategická analýza se zaměřuje na vnitřní slabiny, silné stránky a na vnější hrozby a příležitosti. [10]

Pojem SWOT analýza je odvozen od prvních písmen anglických názvů:

S = strenghts = silné stránky

W = weaknesses = slabé stránky

O = opportunities = příležitosti

T = threats = hrozby

Silné stránky podniku (přednosti) – Jsou považovány za pozitivní vnitřní faktory, které umožňují společnosti získat přesilu nad konkurencí. Díky této přesile pak může firma získat konkurenční výhodu. Má-li podnik dostatek silných stránek, získává lepší postavení na trhu. Za silné stránky bychom mohli označit oblasti, v nichž je firma dobrá a v nichž nějakým způsobem vyniká. Pro podnik je nejvýhodnější mít takové silné stránky, které lze těžko napodobit a které budou společnosti přinášet zisk po dlouhou dobu. [2], [8]

Slabé stránky (nedostatky) – jsou považovány za negativní vnitřní faktory, které mohou bránit plnému efektivnímu výkonu. [8], [11]

Příležitosti – představují pro firmu takové možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst, lepší využití disponibilních zdrojů a také na efektivnější plnění cílů. [11]

Hrozby – představují pro podnik soudobé či budoucí nepříznivé podmínky v externím prostředí. Mohou znamenat překážky pro efektivitu činnosti podniku a jeho postavení na trhu. Pokud by nedošlo k obrannému marketingovému jednání, mohlo by dojít ke snížení zisku či poklesu obrátu [8]

4 kvadranty SWOT analýzy a příklady jednotlivých faktorů:

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> aktivní přístup k výzkumu a vývoji dobrá kvalifikovanost zaměstnanců kvalitní výrobky kvalitní materiál kvalitní technologie internetový obchod dobré umístění podniku 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> nedostatek marketingových zkušeností nízké mzdy zaměstnanců špatné umístění podniku zastaralé stroje neúměrné finanční zatížení zastaralé webové stránky nedostatek pracovních síl
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> nárůst tržeb díky spokojenosti zákazníků rozšíření působení do zahraničí rozšíření sortimentu výrobků uvedení nových technologií změny v zákonech zelená úsporám expanze na trhy EU možnost prodeje polotovarů a materiálu 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> změny v podnikatelském prostředí růst cen vstupů odchod kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci pokles počtu zákazníků legislativní změny finanční krize konkurence ze států EU i tuzemska tlak zaměstnanců

Struktura SWOT analýzy

SW analýza	S	W
OT analýza	O	T

2.1.1 Analýza S-W

Tuto analýzu je možné uskutečnit také jako analýzu vnitřních silných a slabých stránek podniku. SW analýza slouží ke stanovení možností a potenciálu společnosti a k identifikaci již zmíněných vnitřních silných a slabých stránek. Ve SW analýze jsou hodnoceny faktory, které mají přímý vliv na podnik. Pro zhodnocení vlivů faktorů je možné využít širokou škálu stupnic – slovní, číselnou třístupňovou i víceúrovňovou.

2.1.2 Analýza O-T

Rovněž jako v případě S-W analýzy, i zde je možné provést samostatně analýzu vnějších příležitostí a hrozeb na trhu. Analýza vnějších příležitostí se provádí za účelem zmapování vlivů příznivých pro budoucnost firmy. Pokud by např. došlo k radikálnímu zdražení benzínu, může se tato situace stát příležitostí pro městskou hromadnou dopravu, protože lidé pravděpodobně začnou využívat jejich služeb místo vlastních aut. Analýza hrozeb se naopak provádí za účelem zkoumání negativních vlivů vnějšího prostředí. Těmi mohou být domácí či zahraniční konkurence, zdražení surovin nebo různá opatření státu.

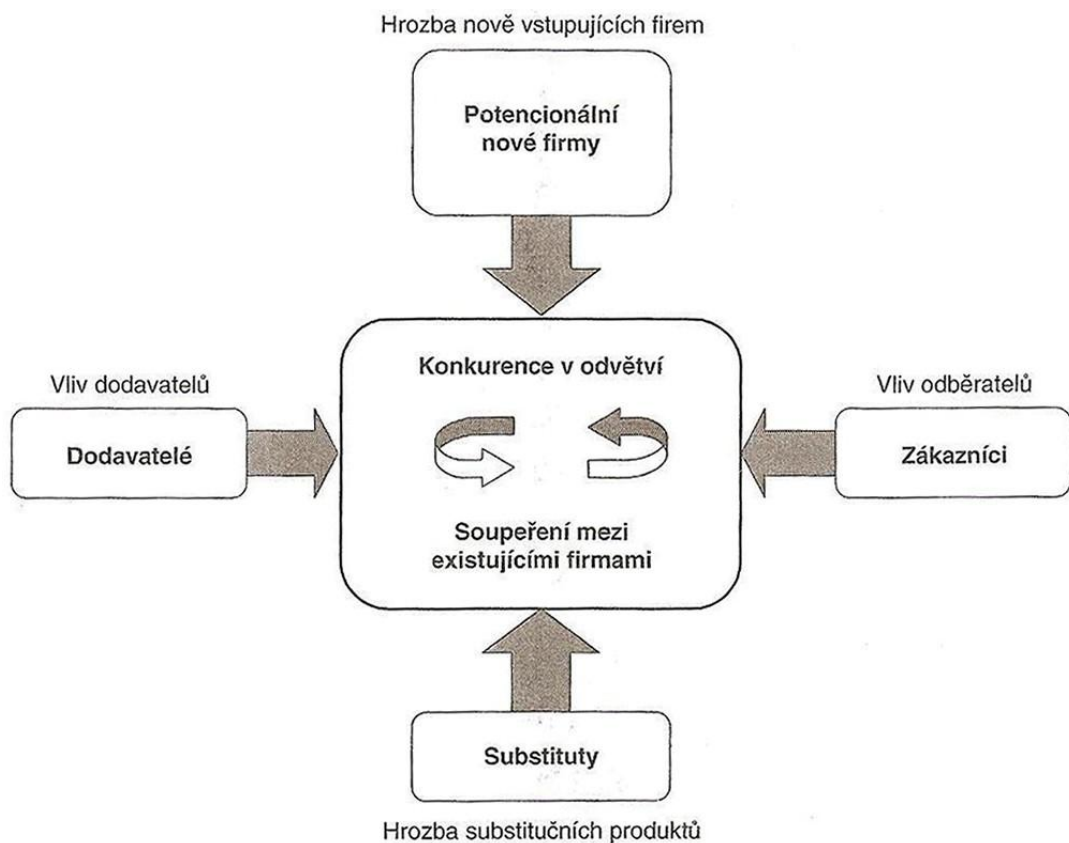
Největšími hrozbami pro firmy bývá:

- existuje-li konkurent, který zavedený postup dělá lépe než ostatní
- existuje-li konkurent, který zavedený postup realizuje levněji
- existuje-li konkurent, který ze zavedený postup rozdělí na části a vytvoří z něj nový standard např. nízkorozpočtové aerolinky převzaly zavedený postup a vytvořily nový standard
- pokud se firma nechytí příležitosti [2]

3 PORTEROVA 5-TI FAKTOROVÁ ANALÝZA

Prostřednictvím Porterovy analýzy jsou zjišťovány faktory, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v odvětví. Z toho důvodu bývá často spojována s analýzou odvětví, které je vymežováno jako skupina firem zásobující určitý trh. Pravděpodobně každá firma se čas od času musí rozhodovat, zda investovat na určitém trhu. Rozhodnutí o investování bývá ale ovlivněno konkurencí na a proto je nutné se zabývat otázkou, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost trhu. [4] [10]

Michael Porter z Harwardu identifikoval pět sil, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu. Těmito pěti silami jsou: stávající firmy, potenciální nové firmy, zákazníci, substituty a dodavatelé. [4]



Obr. 1. Porterova analýza konkurenčních sil. [4]

Vnitřní soupeření, nebo-li vnitřní rivalita mezi existujícími firmami, je jakousi úrovní konkurenčního boje, která závisí na těchto faktorech:

Stupeň koncentrace – má vliv na sílu konkurenčního boje. Vysoký stupeň koncentrace je ale specifický jen pro malý počet firem.

Diferenciace výrobků – má vliv na sílu konkurenčního boje, který se díky menšímu odlišení výrobků naopak zeslabuje.

Změna velikosti trhu – když se trh zmenší nebo zvětší, ovlivní to sílu konkurenčního boje. Pokud dojde ke zvětšení trhu, bude to mít negativní dopad na ráznost konkurenčního boje, který začne pravděpodobně klesat.

Struktura nákladů – má vliv na sílu konkurenčního boje. Pokud se trh začne zmenšovat a fixní náklady budou vysoké, začne být konkurenční boj ostřejší.

Rostoucí výrobní kapacity – budou-li výrobní kapacity narůstat rychleji než nárůst trhu, konkurenční boj se začne zesilovat.

Práh odstoupení – má vliv na sílu konkurenčního boje. Začne-li se trh zmenšovat, může být pro některé dodavatele těžké z něj odstoupit, proto na něm zůstanou. Výsledkem je pak opět zesilující se konkurenční boj. [12]

Porterova analýza 5 sil vytváří následující hrozby:

3.1 Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Atraktivita trhu závisí na počtu silných nebo agresivních konkurentů. To znamená, že pokud je na trhu větší počet takových konkurentů, není tento trh pro zákazníka tolik přitažlivý. Přitažlivost trhu je snižována i v případě, že je zastaveno tempo růstu prodeje. To má za následek neúplné využití výrobních kapacit (fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry jsou příliš velké, konkurence má na trhu silné postavení). [4] [5]

3.2 Hrozba nově vstupujících firem

Atraktivita trhu závisí i na velikosti vstupních a výstupních bariér. Jestliže jsou vstupní bariéry (odlišení, silná image výrobku, velké kapitálové vstupy atd.) vysoké a výstupní bariéry nízké, jedná se o nejpřitažlivější segmenty. [4]

3.3 Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů

Atraktivita trhu se snižuje, jestliže na trh přichází více firem se svými substitučními produkty, jimiž mohou být nahrazeny naše firemní produkty. Tím, že na trhu

vyrostla tato konkurence, dochází k limitování cen a zisků firmy. Je tedy důležité sledování vývojových cenových trendů nahraditelných produktů. [5]

3.4 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

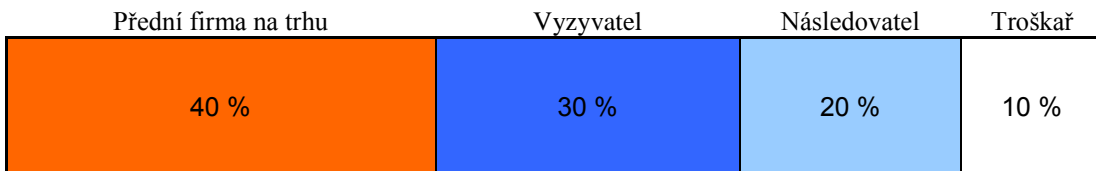
Segment není atraktivní, je-li v něm velké množství zákazníků, jejichž vyjednávací síla je díky jejich koncentrovanosti a organizovanosti příliš vysoká a také existují-li substituční výrobky. Vyjednávací síla je také vysoká v případě, kdy jsou zákazníci pro nás významnou položkou tržeb. Zákazníci vyžadují neustále snižování cen a kvalitnější výrobky a to má za následek vyvolání napětí mezi konkurenty. [5]

3.5 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Segment není atraktivní, jestliže se dodavatelům dostává velkého prostoru k tomu, aby si diktovali podmínky. Výsledkem toho mohou být zvyšující se ceny a redukující se objem dodávek. Riziko, že nastane tato situace, závisí na počtu dodavatelů. Pokud jich bude na trhu pouze omezený počet, jejich výrobky budou pro zákazníky nedostatkové. Zákazníci pak budou ochotni zaplatit i vyšší cenu a přistoupit na méně výhodné podmínky. [4], [5]

4 STRATEGIE PODLE KOTLERA

Philip Kotler navrhl 4 základní strategie zaměřující se na velikost tržního podílu:



Obr. 2. Idealizovaná struktura trhu. [4]

- 1) **Strategie tržního vůdce** – Za tržního vůdce je označována firma, která má největší tržní podíl na trhu. Taková firma se snaží si toto své místo co nejdéle udržet a posilovat jej. Pro udržení tržního podílu je nutné, aby firmy neustále inovovaly své výrobky a služby, aby vytvořily vstupní bariéry pro ostatní konkurenty a aby si udržovaly stále nízké náklady. Jedině tak si společnost může udržet svou konkurenceschopnost a tržní podíl na trhu. Konkurenti na trhu se často snaží tržního lídra napodobovat, někteří se mu ale spíše vyhýbají. Jako tržního lídra vnímáme např. firmu Mcdonalds nebo Coca-Cola, které zastávají vedoucí postavení na trhu v mnoha zemích. Z českých společností by jím mohla být firma Stock-Plzeň Božkov [2]

Otázkou je, jak si může lídr bránit své postavení na trhu.

- a) **poziční obranou** – nejzákladnější myšlenkou poziční obrany je obsadit největší tržní prostor v mysli zákazníků.
- b) **křídelní obranou** – lídr na trhu si musí uvědomit, že nestačí jen obsadit největší tržní prostor v mysli zákazníků, ale že je nutné předsunout svá křídla pro obranu slabé fronty.
- c) **preventivním útokem** – rozumí se jím dřívější útok tržního lídra na protivníka. Z toho vyplývá, že prevence je velmi důležitá. Platí zde pravidlo, že je lepší zaútočit dříve než pozdě anebo vůbec.
- d) **protiútokem** – tržní lídři brání svůj tržní podíl tak, že reagují na útok protiútokem.
- e) **pohyblivou obranou** – pohyblivá obrana se u tržního lídra projevuje tak, že rozšíří svá stávající teritoria na nová teritoria. Ta později využívá jako centra pro obranu a útok. [4]

- 2) **Strategie tržního vyzyvatele** – pro tržního vyzyvatele je charakteristické, že většinou zaujímá až druhou pozici na trhu. Snaží se o zvýšení tržního podílu tím, že buďto útočí na tržního lídra nebo se snaží napadnout stejně velkou firmu. Ta většinou nepodniká dobře, což znamená, že nemá dostatečné množství finančních prostředků a nemůže si dovolit investovat do zařízení, která jsou zastaralá. Díky nedostatku finančních prostředků si také účtuje vysoké ceny. Tržní vyzyvatel může zaútočit také na malé místní a regionální firmy, které nepodnikají dobře.

Příkladem strategie tržního vyzyvatele může být známá společnost pepsi-cola, která se neustále snaží útočit na tržního lídra coca-colu. [4]

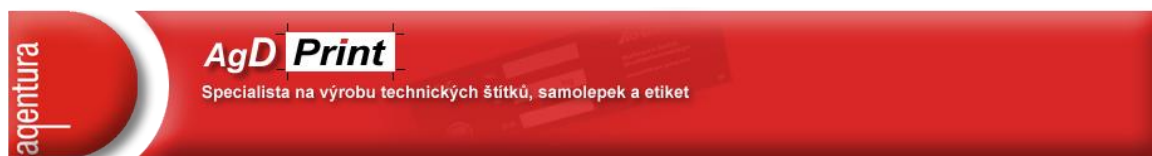
- 3) **Strategie tržního následovatele** – Tržní následovatel se snaží napodobovat výrobky, reklamu, distribuci a další charakteristické znaky tržního lídra. Někdy také přebírá výrobky od tržního vůdce a zdokonaluje je. Pouhé zdokonalení výrobků často představuje menší vynaložení nákladů než by vyžadovala neustálé inovace. Tržní následovatel ušetří náklady za inovaci a díky tomu dosahuje vyšších zisků. Dokonce se z něj může stát tržní lídr na jiných trzích. [2]

- 4) **Strategie vyhledávající tržní mezery neboli strategie tržního troškaře** – Tržní troškař disponuje nejmenším podílem na trhu a zaměřuje se spíše na obsluhování mezer neboli tržních výklenků. Tato část trhu je málo atraktivní pro větší podniky, protože vyžaduje speciální kvalifikaci.

Příkladem strategie tržního troškaře mohou být nízkorozpočtové aerolinky Easy jet anebo Fly be, které se zaměřují pouze na určitou destinaci. [2]

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 SPOLEČNOST AGENTURA-D, S. R. O.



Obr. 3 logo společnosti Agentura-D, s.r.o. [14]

5.1 Základní informace:

Název firmy: Agentura-D, s. r. o.

Sídlo firmy: Louky 395 (Dlouhé Díly 395), 763 02 Zlín

Telefon: 577 119 858

Fax: 577 119 859

E-mail: agenturad@agenturad.cz

IČO: 60725010

DIČ: CZ60725010

Ekonomické údaje:

Základní kapitál: 100 000 Kč

Počet zaměstnanců: 17

5.1.1 Profil společnosti

Společnost Agentura-D, s. r. o. byla založena v roce 1994 nynějším jednatelem společnosti panem ing. Pavlem Džavíkem. Ve své činnosti se specializuje na výrobu technických štítků (popisné, identifikační, ozdobné), reklamních cedulí, etiket a samolepek.

Agentura-D, s. r. o. dodává své výrobky řadě významných podniků v celé České republice a zahraničí. Zhotovuje ale i drobné a jednokusové zakázky, například pro firmy zabývající se generálními opravami strojů a zařízení. V roce 2000 byla Agentura-D, s. r. o. certifikována v souladu s ISO 9001 na vývoj, výrobu a prodej identifikačních technických štítků a samolepek. Jedním z kladů společnosti Agentura-D, s. r. o. je vysoká kvalita výrobků, přesnost a včasnost dodávek, spolehlivost, rychlost, příznivé ceny a poradenská činnost. [14]

5.1.2 Agentura-D používá k výrobě následující technologie

- sítotisk ruční i strojní
- digitální UV tisk
- gravírování
- leptání
- prášková technologie nanášení vypalovacích barev na plochy
- řezání laserem a vodním paprskem

Společnost Agentura-D, s. r. o. se zabývá těmito službami:

- UV lakování – plný formát i parciální lak
- číslování štítků – strojní barevná číslovačka na principu ražby
- děrování štítků ve vysoké přesnosti a zhotovení pravidelných i nepravidelných otvorů
- zakulacování rohů
- opatření povrchu štítků ochrannou montážní folií
- zajímavé množstevní a termínované slevy
- poradenská činnost [14]

5.1.3 Cílem firmy je

Vybudovat známou, silnou a dynamickou evropskou firmu v oblasti zabývající se výrobou technických štítků, samolepek a dalších produktů speciálního značení.

5.2 Historie společnosti Agentura- D, s. r. o.

Společnost se začala vyvíjet v roce 1990, kdy nynější jednatel společnosti, pan ing. Pavel Džavík, začal podnikat jako fyzická osoba. Jeho prvotní činností byl sign-making nebo-li řezaná reklama ze samolepicích PVC foliích řezaných na plotru. Plotr ing. Pavel Džavík zakoupil v Německu jako první řezací plotr. Tato garážová firma specializovala svoji činnost na tištění plakátů pro ČSL.

V roce 1992 se ing. Pavel Džavík spojil s významným grafikem a výtvarníkem a založili společnost Anta spol. s. r. o. Poté provozovali 2-3 provozovny.

Po neshodách s podnikatelským partnerem ing. Džavík firmu opustil a v roce 1993 založil společnost Agenturu-D, s. r. o. Tato firma sídlila původně ve 3. ženském internátu ve Zlíně. V roce 1994 se celá tato společnost kvůli nevyhovujícím podmínkám přesídlila do likusového objektu, který sídlí za nynějším krajským soudem ve Zlíně. Podnik byl vybaven stroji z provozovny Fotografia Zlín a stroji z Japonska.

Tato společnost se až do současnosti specializuje na výrobu technických štítků, samolepek a přístrojových štítků. V poslední době provádí neustálé inovace svých výrobků, ale i inovace týkající se vybavení společnosti a rozšiřování výrobních prostor v podobě dostavby nové haly.

5.3 Zákazníci

Hlavními zákazníky společnosti Agentura-D, s. r. o. jsou průmyslové firmy působící v oblasti strojírenství. Ty potřebují vyrobit pro své stroje a ovládací panely speciální štítky, jejichž podoba je dána zákonem.

Zákazníky, s nimiž Agentura-D spolupracuje, jsou např.:

TAJMAC- ZPS, pobočky BMW, závody Siemens, Coma, Contimade, Algeco, Continental, Tecnimetal – cz, a. s., Telefonica, Graspo aj.

5.4 Produkty

5.4.1 Výrobky Agentury-D jsou technické štítky. Existuje několik druhů (viz příloha P I)

- hliníkové – vybarvované či leptané
- nerezové – potištěné i leptané
- mosazné – potištěné i gravírované
- polykarbonátové – z folie i potištěné
- polyesterové – z folie i potištěné aj.

Technické štítky jsou vyráběny různými technologiemi, nejčastěji potiskem či leptáním. Výroba formou leptání je nákladnější, protože fázi leptání předchází potisk emulzí. Potisk je prováděn převážně sítotiskem a digitálním tiskem. Tato činnost tvoří cca 80% kapacity

výroby. Zbývajících 20% kapacity výroby zabírá zhotovení parciálního UV laku na tiskoviny nebo na ofsetové tiskoviny.

5.4.2 Dalšími produkty firmy jsou:

- foliové samolepky
- hliníkové folie s možností popisu
- identifikační a reklamní samolepky z PVC folií
- vizitky, karty
- potisk propisek, zapalovačů
- potisk USB flash disků
- stolní a nástěnné diáře

5.5 Propagace

Agentura-D vyrábí na zakázku. Na základě toho pro firmu není nutné využívat k propagaci časopisů, plakátů, billboardů, stojanů ani dalších prostředků masového reklamního sdělení. Vynakládání prostředků na tento typ reklamy by bylo pro společnost neefektivní. Společnost Agentura-D, s. r. o. namísto masivní reklamní kampaně propaguje své výrobky prostřednictvím svých internetových stránek. Ty si může zákazník snadno vyhledat pomocí speciálního vyhledávače dodavatelů Kompass.

Firma své zákazníky sama oslovuje. Celý proces probíhá tak, že si své potenciální zákazníky nejdříve vytipuje a následně je kontaktuje e-mailem, telefonem, případně je zástupce společnosti navštíví osobně. Při osobní návštěvě je na podporu prodeje využito propagačního katalogu s ukázkami a vzorky výrobků, popřípadě barevník, katalog s ukázkami několika barevných variant.

5.6 Dodavatelé

Klíčovými dodavateli Agentury-D jsou:

Magsy, s. r. o. – jedná se o dodavatele magnetické folie ke zhotovení magnetických koleček. Magsy, s. r. o. je stálým obchodním partnerem Agentury-D, s. r. o. Na základě toho je zvýhodňována a jsou jí poskytovány slevy ve výši 25% z plné ceny.

Dodavatelé z Číny z Shanghaje – jsou dlouholetými dodavateli kvalitního a levného polykarbonátu. Díky tomuto dodavateli si firma může dovolit účtovat svým zákazníkům výhodné ceny za vyhotovení technických štítků z polykarbonátu.

Britrade, spol. s. r. o. – poskytuje Agentuře-D, s. r. o. veškerý sortiment pro řezanou reklamu, sítotisk i digitální tisk (folie, barvy aj.). Spolupráce s tímto dodavatelem je výhodná, protože sídlí v blízkosti Agentury-D, s. r. o.

DENCOP LIGHTING – dodavatel deskových materiálů, plastů a PVC desek, které jsou potřebné pro sítotisk.

5.7 Ceny

Protože firma vyrábí zboží na zakázku, nemá pevně stanovené ceny. Výjimkou jsou ceny za potisk propisek, zapalovačů, dvd, usb flash disků apod. Ke stanovení cen firma využívá cenovou kalkulaci, v níž je zahrnuta cena použitého materiálu, cena času vynaloženého na výrobu, provozní náklady atd.

5.8 SWOT analýza Agentury-D, spol. s. r. o.

<p>S - silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - vhodné umístění firmy - nové produkty (inovace) - přizpůsobení se potřebám zákazníka - široký sortiment 	<p>W - slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nutnost investic do nových technologií - špatný vnitřní systém - nízká zainteresovanost zaměstnanců na jakosti výroby
<p>O - příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - nové výrobní prostory - zlepšený systém dalšího vzdělávání zaměstnanců - rozšíření obchodního oddělení - navázání spolupráce se školami - získání většího počtu zakázek 	<p>T - hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - hrozba vysokého úvěru - vývoj mezinárodní situace - politická ekonomická nestabilita

5.8.1 Silné stránky společnosti

Nejsilnější stránkou Agentury-D je schopnost přizpůsobení se potřebám zákazníka, a to ve všech směrech. Některé firmy odmítají zhotovit menší množství výrobků z důvodu minimálního zisku. Agentura-D, s. r. o. má v tomto směru velkou konkurenční výhodu, protože je schopna vyrobit i jeden kus jakéhokoliv výrobku. Díky tomu získává zákazníky do budoucna. Spokojení zákazníci se totiž mohou za čas vrátit s poptávkou po větším množství výrobků, případně mohou Agenturu-D, s. r. o. doporučit jiným firmám či potencionálním zákazníkům. Firma ale vychází zákazníkovi vstříc i v jiných případech. Pokud zákazník požaduje výrobu něčeho, co je nerealizovatelné, snaží se Agentura-D udělat maximum, aby výrobek vznikl, případně s minimálními obměnami. Silnou stránkou je i výhodné umístění společnosti. Agentura-D sídlí ve Zlíně Loukách, tedy středovým bodem mezi Zlínem a Otrokovicemi. Tato poloha je výhodná pro zákazníky z Otrokovic i Zlína. Za silnou stránku považují i to, že se firma neustále snaží odlišovat od konkurence formou neustálých inovací. V nedávné době začala nabízet potisky propisek, zapalovačů, CD, Usb flash disků atd. Potisk propisek (jedná se o inovativní metodu potisku) se ukázal velmi dobrým nápadem, díky němuž získala firma nové zákazníky. Firma nabízí svým zákazníkům obecně široký sortiment výrobků a nabízených služeb.

5.8.2 Slabé stránky společnosti

Za největší slabinu firmy považují malou zainteresovanost zaměstnanců do jakosti výroby. Domnívám se, že úspěšnost této firmy závisí na vysoké produktivitě zaměstnanců a jejich vysoké zainteresovanosti do jakosti výroby. Pro firmu je důležitá rychlá výroba v co nejvyšší kvalitě. Nízká zainteresovanost zaměstnanců souvisí také s vnitřním systémem podniku. Vnitřní systém stále není zcela promyšlený a propracovaný. Zaměstnanci by měli být více motivováni a více zapojeni do týmové spolupráce. Měli by sami přemýšlet nad tím, jak udělat technický štítek lépe než konkurence. Slabou stránkou firmy je i zastaralé výrobní zařízení. Nové stroje by mohly zlepšit a zrychlit postup výroby a zkvalitnit výrobky. Firma ale nedisponuje dostatečným množstvím finančních prostředků, za něž by obměnila výrobní stroje, protože v nedávné době investovala do stavby nové haly.

5.8.3 Příležitosti pro společnost

Velkou příležitostí jsou pro firmu nové výrobní prostory, které se právě dostavují. Jejich vznik bude vyžadovat nábor dalších třiceti zaměstnanců. Firma by chtěla vybavit tyto

prostory stroji, které má ve vlastnictví a případně nakoupit další stroje. Celá výroba Agentury-D pak bude přesunuta do těchto prostor. Nábor třiceti zaměstnanců souvisí s rozšířením obchodního oddělení. Pokud firma zaměstná dalších třicet zaměstnanců, bude nutné získat větší množství zakázek. Cílem firmy je zaměstnat více obchodních zástupců, kteří by tyto zakázky získávali. Narazit na dobrého obchodníka ale není jednoduché, proto by se chtěla Agentura-D řídit podle Tomáše Bati a vychovávat si své zaměstnance od dob studií. Navázání kontaktu se školami se pro firmu jeví jako vhodná příležitost.

5.8.4 Hrozby pro společnost

Pro Agenturu-D, s. r. o. je momentálně hrozbou to, že by se mohla zadlužit kvůli výstavbě nové haly, protože ta vyžaduje vynaložení vysokých nákladů. Dalšími hrozbami jsou vývoj mezinárodní situace a politická ekonomická nestabilita. Dá se říci, že tyto dvě hrozby jsou nebezpečné téměř pro každou firmu. Trhy jsou stále více globalizované, což znamená, že si firmy mezi sebou konkurují nejen na domácích trzích, ale také na trzích zahraničních. Agentura-D, s. r. o. uspokojuje i zakázky zahraničních zákazníků. Své výrobky vyváží do Číny, Dánska atd. Politická rovnováha je zdrojem ekonomické stability. Pokud dojde k narušení rovnováhy, naruší se i ekonomická stabilita, což může mít za následek ekonomickou či politickou krizi. Ekonomická krize vždy byla a zůstává reálnou hrozbou každé společnosti.

6 ANALÝZA HLAVNÍCH KONKURENTŮ SPOLEČNOSTI AGENTURY-D, S. R. O.

Jednatel společnosti Agentura-D, s. r. o. si vymezil 3 hlavní konkurenty, kteří sídlí velmi blízko firmy, mají přibližně stejný počet zaměstnanců a specializují se na stejnou činnost. Konkurenty blíže identifikoval na základě informací od dodavatelů materiálu, zákazníků, obchodních zástupců či jiných firem. Z toho vyplývá, že jednatel společnosti Agentura-D, s. r. o. své konkurenty sice zná, ale pouze základě těchto sekundárních údajů. Proto jsem jednotlivé konkurenty kontaktovala, domluvila si s nimi schůzku a osobně je navštívila. Bohužel se mi podařilo získat informace pouze od dvou konkurenčních firem. Byly to firma Zeroz, spol. s. r. o. a firma V-print, s. r. o. Majitelé těchto firem byli milí a vstřícní, nečinilo jim problém sdělit mi informace o firmách. Díky tomu jsem mohla provést i jejich SWOT analýzu a následné srovnání. Se třetím konkurentem, firmou Josef Vaculík-VAK, se mi sice podařilo telefonicky spojit, ale majitel nebyl ochotný sdělit mi jakékoliv informace. Proto formou SWOT analýzy porovnávám jen dva hlavní konkurenty.

V závěru kapitoly uvádím i další konkurenty, kteří by mohli firmu ohrožovat. Jejich činnost ale neanalyzuji intenzivně, protože se specializují na více činností než na výrobu technických štítků. Nejsou tedy přímými konkurenty, proto o nich uvádím pouze základní informace. Takovýchto firem působí ve Zlínském kraji jedenáct. Výrobou technických štítků se pak zabývají pouze firmy Grafiko, Ofsito a Podhoran Lukov.

6.1 Hlavní konkurenti

6.1.1 V-print s.r.o.

Sídlo firmy: Skály 708, 763 62 Tlumačov

Základní kapitál: 120 000 Kč

Počet zaměstnanců: 18

Firma V-print s.r.o. byla zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně v roce 1997. V-print s.r.o. založilo šest společníků. Od roku 2008 ale ve firmě figurují pouze dva. Hlavní technologií této firmy je manuální a poloautomatický sítotisk. Tato společnost nabízí tisk a potisk interiéru klasickou technologií (polymerační proces vytvrzování UV zářením) a digitální tisk. [15]

Po návštěvě firmy V-print s.r.o. jsem na základě získaných informací vypracovala následující SWOT analýzu:

6.1.2 SWOT analýza firmy V-print s.r.o.

<p>S - silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - velkoplošný tisk - nové zařízení i prostory firmy - celá výroba pod jednou střechou - široký sortiment nabízených služeb - účast na veletrzích Print-expo 	<p>W- slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - snižování počtu zaměstnanců - nedostatek finančních prostředků - špatné umístění podniku - žádné inovace
<p>O - příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - investice do modernějších zařízení digitálních strojů a materiálu - získání většího počtu zakázek 	<p>T - hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - krach společnosti - hrozba vysokého úvěru - odchod stávajících klientů ke konkurenci

6.1.3 Srovnání Agentury-D a V-print s. r. o.

V-print s.r.o. se stejně jako Agentura- D, s. r. o. zabývá zakázkovou výrobou technických štítků. Konkurenční výhodou má V-print s.r.o. v tom, že se zabývá velkoplošným digitálním tiskem a potiskem textilu. Dalšími výhodami jsou nová zařízení a prostory firmy. Podstatnou nevýhodou je datum vzniku společnosti. Protože vznikla v roce 1997, nemá dlouholetou tradici. Její znalost výroby pravděpodobně neodpovídá úrovni Agentury-D, která funguje déle. To vše souvisí i s počtem zákazníků. Firma V-print, s. r. o. investovala nemalé finance do nových zařízení a prostor a nyní nemá prostředky na neustálou inovaci výrobků a uvádění novinek na trh. Nevýhodou je také sídlo firmy, které se nachází daleko od Zlína, což může odradit spoustu potenciálních nových zákazníků. Největší příležitostí pro firmu V-print, s. r. o. je investice ještě do modernějšího zařízení a to zejména do digitálních technologií. Další příležitostí, která je stejná jak pro Agenturu-D tak i pro V-print, s. r. o., je získání většího počtu zakázek. Dle sdělení pracovnice obchodního oddělení Martiny Slívové je největší hrozbou pro firmu V- print, s. r. o. krach této společnosti a to z důvodu nedostatku finančních prostředků.

6.1.4 Zeroz, spol. s. r. o.

Sídlo firmy: Mariánské náměstí 197, 763 14 Zlín-Štípa

Základní kapitál: 100 000 Kč

Počet zaměstnanců: 19

Jedná se o českou rodinnou společnost, která byla založena již v roce 1991. Je specialistou v oblasti technických etiket a výrobních štítků. [16]

Jednatel společnosti, pan Zdenek Kurtin, mi věnoval více času a podrobně popsal celou firmu, postupy výroby, systém zaměstnanců a také technické zařízení firmy. K dispozici mi byly dány vzorky výrobků a také katalog firmy. Na základě všech informací sem dospěla k následující SWOT analýze:

6.1.5 SWOT analýza Zeroz, spol. s. r. o.

<p>S - silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - celoplošný tisk - 3D etikety - produktivní pracovní síla - servisní středisko - firemní informační systém 	<p>W- slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - výroba není pod jednou střechou - vysoké náklady na dopravu - žádné inovace výrobků - zastaral výrobní zařízení
<p>O - příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - výstavba nových výrobních prostor - investice do modernějších zařízení, digitálních technologií 	<p>T - hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - malý počet zakázek - odchod zákazníků ke konkurenci - krach strojních podniků

6.1.6 Srovnání Agentury- D, s. r. o. a Zeroz, spol. s. r. o.

Firma Zeroz, spol. s. r. o. má konkurenční výhodu v tom, že provádí celoplošný tisk, např. potisky aut a velkých ploch. Firma vlastní velký celoplošný poloautomat. Podobný přístroj Agentura-D, spol. s. r. o. nemá. Další výhodou firmy Zeroz, spol. s. r. o. je výroba 3D etiket. Jedná se o speciální etikety, které jsou zalakovány zvláštním vybledlým lakem.

Z pohledu jednatele firmy Zeroz, spol. s. r. o. je pro firmu velkým přínosem skutečnost, že jsou zaměstnanci hodnoceni podle úkolové mzdy, což pomáhá k lepší produktivitě. Zaměstnanci jsou silně motivováni a za dobře odvedenou práci dostávají bonusy či prémie. Úkolová mzda může být výhodou proti Agentuře-D, s. r. o., kde jsou zaměstnanci vypláceni podle odpracovaných hodin a nejsou tak motivováni k dobře odvedené práci. Další silné stránky firmy Zeroz, spol. s. r. o. se týkají servisního střediska a vnitřního informačního systému. Servisní středisko slouží zákazníkům pro zadání jejich požadavků a následné navrhnutí nejvhodnějšího materiálu atd. Po návrhu následuje zkouška a v případě nespokojenosti zákazníka je provedena korekce. Agentura-D, s. r. o. sice oficiálně servisní středisko nemá, ale tyto služby provádí také.

Velkou nevýhodou firmy Zeroz, spol. s. r. o. je, že nemá výrobu pod jednou střechou. Celá výroba je totiž rozprostřena do více budov a firma musí vynaložit velké náklady na přepravu materiálu mezi jednotlivé objekty. Tuto slabou stránku by chtěla firma do budoucna odstranit výstavbou nových výrobních prostor. V současné době k tomu ale nemá dostatek finančních prostředků. Slabou stránkou firmy je i zastaralé výrobní zařízení. Tento problém je společný firmě Zeroz, spol. s. r. o. i Agentuře-D, s. r. o. Největší hrozbou pro firmu Zeroz, spol. s. r. o. představuje krach strojních podniků. Tato společnost je na těchto podnicích de facto závislá, protože 90% zakázek zadává právě pro jejich potřebu.

6.1.7 Josef Vaculík - VAK

Sídlo firmy: Mariánské náměstí 197, 763 14 Zlín - Štípa

Jednatel této firmy nebyl ochoten poskytnout žádné informace k vytvoření SWOT analýzy, proto tohoto konkurenta jen ve stručnosti popíšeme.

Firma byla založena již v roce 1991 panem Josefem Vaculíkem. Hlavní činností této firmy je potisk hliníkových, nerezových, plastových štítků, samolepících etiket a podobných materiálů.

Nabízí následující služby: předvýrobní příprava tisku, grafické práce na PC, sítotiskové šablony. [17]

6.1.8 Ostatní konkurence

PODHORAN LUKOV, a. s.

Název firmy: PODHORAN LUKOV, a. s.

Sídlo firmy: Hradská I 309, 763 17 Lukov

Firma PODHORAN LUKOV, a. s. je výrobní společností s více než 200 zaměstnanci, která podniká ve vlastních objektech v Lukově u Zlína se širším výrobním zaměřením, zejména na kovovýrobu a větší část výroby exportuje do zemí evropské unie. Vyrábí kontejnery a korby na odpad. Provozuje servis nákladních vozů. Další její činností je provoz tiskárny zejména sítotisku a výroba technických štítků, dřevovýroba, výroba nábytku a matrací. [19]

Jiří Křístek – OFSITO, s. r. o.

Název firmy: Jiří Křístek – OFSITO, s. r. o.

Sídlo firmy: třída Tomáše Bati 2116, 760 01 Zlín

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců.: 10 - 19

Firma Ofsito byla založena roku 1992, kdy původně začala s rotačním sítotiskem. V současné době se zabývá zakázkovou výrobou technických štítků, potiskem plastů, dřeva, kovů a rotačního sítotisku. Další její činností je také zakázková výroba tepelného zpracování plastů. [20]

GRAFIKO, s. r. o.

Název firmy: GRAFIKO, s. r. o.

Sídlo firmy: Pivovarská 72, 686 01 Uherské Hradiště - Jarošov

Základní kapitál: 200 000 Kč

Počet zaměstnanců: 5

Firma GRAFIKO, s. r. o. se sídlem v Uherském hradišti nabízí sítotiskové práce, jakými jsou např. výroba technických štítků, etiket, potisk triček, tašek a stolních vlaječek. Tato firma také nabízí reklamní služby (grafické návrhy, webdesign, plastické písmo, světelná reklama, lepená reklama, fasádní reklama) [21]

7 ANALÝZA KONKURENCE FIRMY AGENTURA-D, S. R. O. PODLE PORTEROVA MODELU

V této části své bakalářské práce identifikuji pět konkurenčních sil, které působí na Agenturu – D, s. r. o. v daném odvětví a vytváří hrozby jak ze strany současných, tak i nových konkurentů, substitutů, zákazníků a dodavatelů. Na základě této Porterovy analýzy určím největší hrozbu pro společnost Agentura–D, s. r. o.

7.1 Konkurence v odvětví

Jednatel Agentury-D, s.r.o. označil za hlavní příčinu současného zostřeného konkurenčního boje nedávnou ekonomickou krizi a její dopady. V důsledku krize ubylo zákazníků (některé firmy skončily v konkurzu, jiné omezily výrobu atp.). Proto je logické, že se mezi těmito firmami vede silnější konkurenční boj o získání zakázek. Důsledkem je snižování cen výrobků, často až na hranici nákladovosti. Tato situace nejvíce vyhovuje zákazníkům, kteří mohou v současné době požadovat lepší služby za ceny před krizí nebo i delší splatnost faktur. Je pravděpodobné, že následné ekonomické oživení bude mít za následek nárůst nových firem, které budou poptávat výrobky Agentury-D, s.r.o. i jejich konkurentů. Silná schopnost Agentury-D, s.r.o. zavádět nové výrobky, se nyní může ukázat jako podstatná konkurenční výhoda, protože ne všechny nové firmy (potencionální zákazníci) budou poptávat stejné výrobky jako současní zákazníci.

7.2 Hrozba nových uchazečů

Pokud budeme vycházet z Porterova modelu, můžeme popsat trh s technickými štítky a souvisejícími výrobky jako trh s vysokými vstupními i výstupními bariérami. Sítotisk je poměrně zastaralá technologie, u které je celkem nepravděpodobné, že by byl nějakým markantním způsobem inovován a prošel by progresivními změnami. Na druhou stranu je zhotovování výrobků za užití technologie sítotisku velmi pracné a provoz vyžaduje dodržení náročných hygienických podmínek. Dále je nutné mít dostatek znalostí a především zkušeností se sítotiskem. Sítotisk jako takový navíc ohrožuje stále se rozmáhající digitální tisk, u něhož není příprava tisku ani provoz tak náročný.

Toto jsou velmi vysoké vstupní bariéry, které odrazují potencionální nové firmy. Výše zmíněná fakta jsou zároveň i výstupními bariérami, protože kdyby firma chtěla od sítotisku

upustit, narazila by na problém prodat technologie a změnit výrobu (sítotisk vyžaduje velmi specifické vybavení výrobních prostor).

7.3 Hrozba substitučních produktů

Produkty tvořené sítotiskovou technologií nejvíce ohrožuje digitální tisk. Digitální tisk často nahradil sítotisk ve výrobě samolepek a etiket, pro které má digitální tisk lepší parametry, zejména rozsah barevnosti. Digitálním tiskem se začínají tisknout i plastové desky, které byly dříve potiskovány především sítotiskem. Podobně jako je vytlačován sítotisk, je vytlačován i ofsetový tisk. Příkladem jsou např. billboardy, které se nyní tisknou velkoplošným digitálním tiskem. S neustálým zlepšováním digitálních tiskáren je pravděpodobné, že modernější výrobky budou stále více vytlačovat výrobky sítotisku a příbuzných technologií.

7.4 Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Vzhledem k tomu, že se skupina zákazníků téměř neobměňuje, jedná se u většiny zákazníků o dlouhodobou klientelu. Dlouhodobí zákazníci požadují např. kratší dodací termíny či udržování dlouhodobých cen (garance ceny min. na 1 rok). Jakékoliv zvýšení nákladů je proto obtížné promítnout do ceny produkty a firmy v tomto odvětví jej musí kompenzovat snížením vlastní marže. Část zákazníků se po určité době rozhodne nakoupit levnější technologie a začíná si produkovat štítky pro vlastní potřebu. Výrazné množství zakázek sítotiskových firem pochází od velkých podniků. Na základě toho nemají výrobci štítků dobrou vyjednávací pozici a musí se spoléhat na perfektní nabídku, která je při vyjednávání s podstatně silnějšími klienty jedinou účinnou možností.

7.5 Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Největší hrozbou je neustále se zvyšující cena sítotiskových barev. Ty mají jen omezenou trvanlivost. Přesto je nutné nabízet zákazníkům pestrou zásobu různých odstínů. Neustálé nahrazování sítotisku digitálním tiskem ale postupně vede ke snížení sítotiskové výroby. Agentura-D, s.r.o. proto zvažuje zavádění jiných barev. Množství dodavatelů, s nimiž firma spolupracuje, je poměrně malé a není snadné je měnit. Důležitá je situovanost firmy a dodavatele – barvy a další produkty je nutné mít k dispozici brzy po objednání, je tedy vyloučeno objednávat barvy např. z Asie.

7.6 Shrnutí Porterovy analýzy a závěry

Vzhledem k velkým vstupním a výstupním bariérám a náročnosti výroby jako hrozbu můžu vyloučit, nebo alespoň pokládat za velmi nepravděpodobné, vstup nových firem na trh. Kompetence zákazníků a dodavatelů jsou sice vysoké, ale jejich kvalita je stabilní a nemůžu je proto považovat za význačnou hrozbu.

Za největší hrozby, které by mohly způsobit Agentuře–D, s. r. o. vážné problémy, považuji substituční produkty zhotovované digitálním tiskem a silný konkurenční boj. K tomuto závěru jsem došla z toho důvodu, že digitální tisk by mohl nahradit sítotisk, jenž je pro Agenturu – D, s. r. o. tou hlavní činností, na kterou se specializuje.

Pro odstranění či zmírnění této hrozby bych doporučila Agentuře–D, s. r. o. nakoupit více digitálních technologií, které by také napomohly ke zlepšení konkurenčního postavení podniku, jelikož málo firem je vybaveno kvalitními digitálními technologiemi.

Silný konkurenční boj je typický téměř pro každé odvětví obchodu a výroby a je tedy podstatné v tomto konkurenčním boji obstát. V tomto případě bych Agentuře–D, s. r. o. doporučila neustále inovovat své výrobky a služby a přicházet s novými nápady na trh.

8 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ PODLE STRATEGIE KOTLERA

Poslední analýzou, která byla provedena, je srovnání jednotlivých konkurenčních společností ze dvou hledisek - z pohledu tržeb a hospodářského výsledku za rok 2007.

Protože mají konkurenční firmy přibližně stejný počet zaměstnanců, nemusela jsem provádět srovnávání v této oblasti.

Pro srovnání hlavních konkurentů jsem získala informace z výkazů zisků a ztrát, které jsou poskytnuty k nahlédnutí na oficiálním serveru českého soudnictví. Listiny výkazu zisků a ztrát jsem získala pouze od dvou hlavních konkurentů. Firma VAK odmítla spolupracovat a listiny výkazů zisku a ztrát nezveřejňuje, protože majitel firmy VAK nemusí jako živnostník tyto informace zveřejňovat.

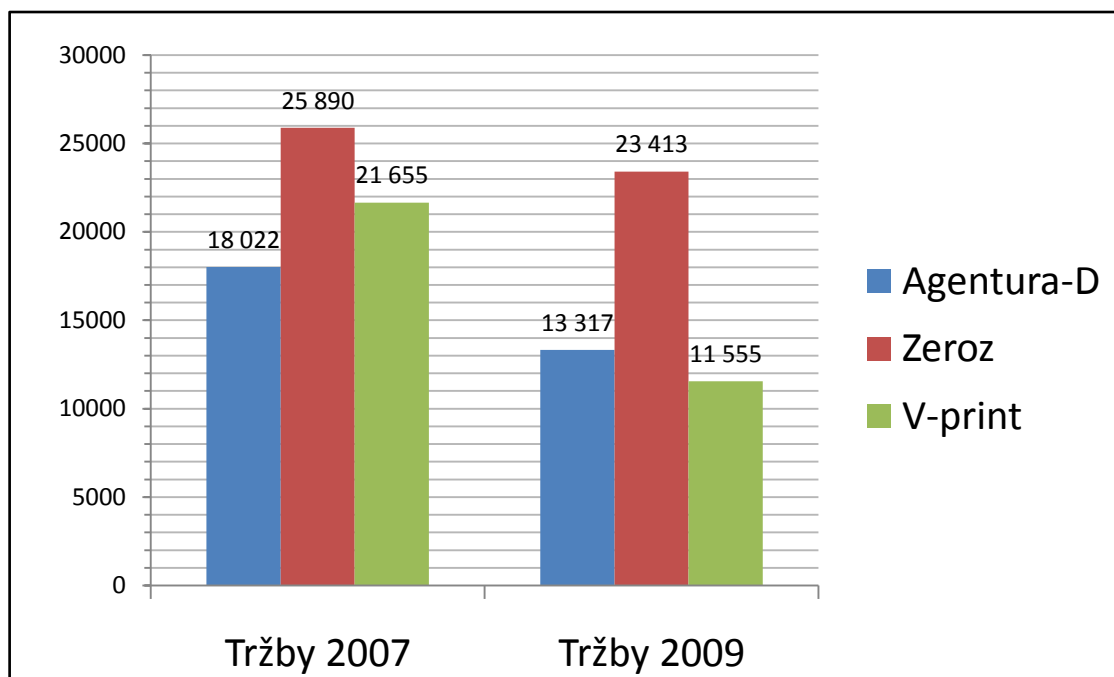
V kapitole „Analýza hlavních konkurentů Agentury-D, s.r.o.“ jsem již zmínila, že ve Zlínském kraji existuje pouze čtrnáct firem, které se zabývají sítotiskem. Tři firmy jsou hlavními konkurenty Agentury-D, protože se specializují na totožnou činnost. Zbýlých jedenáct konkurentů zahrnuje tři, kteří sice vyrábějí technické štítky, ale mimo to se specializují i na jinou činnost. Jejich srovnávání s Agenturou-D by tedy nebylo namístě. Zbýlých osm firem je sice vybaveno sítotiskem, ale technické štítky vůbec nevyrábí.

Ve své bakalářské práci jsem tedy s Agenturou-D, s. r. o. srovnala pouze firmy Zeroz, spol. s. r. o. a V-print, s. r. o.

8.1 Srovnání dle tržeb

Na grafu č. 1 je zobrazeno porovnání tržeb jednotlivých konkurentů a Agentury-D, s. r. o. za rok 2007 a 2009.

Obr. 4. Graf 1 – Tržby společností za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2007-2009



Zdroj: účetní závěrky firem za rok 2007 a 2009. [17]

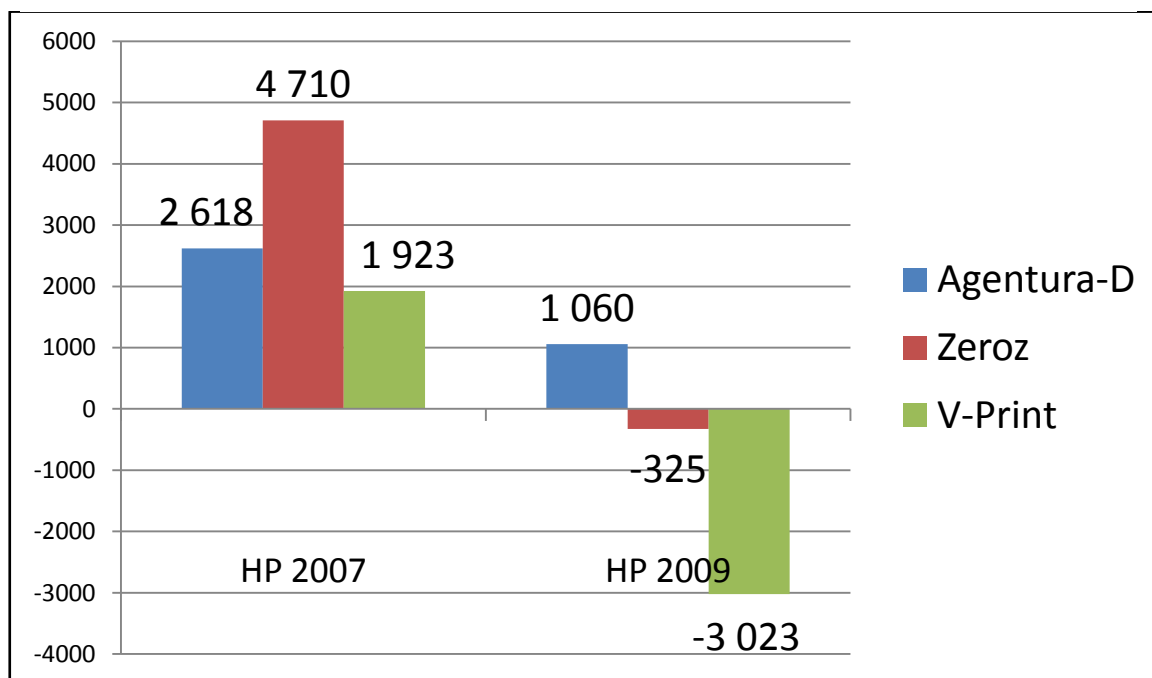
Z grafu č. 1 je patrné, že největší tržby za rok 2007 měla firma Zeroz, spol. s. r. o., a to 25 890 Kč. Druhých nejvyšších tržeb dosáhla firma V-print, s. r. o., jejíž výdělek byl 21 655 Kč. V tomto srovnání byla tedy nejslabší Agentura-D, s. r. o. Její měsíční obrat činil 18 022 Kč. V roce 2009, kdy se do tržeb firem již naplno promítly dopady krize, vypadala situace následovně: Největších tržeb dosáhla firma Zeroz, spol. s. r. o., 23 413 Kč. U zbylých firem došlo ke změně pořadí. Tržby firmy V-print s. r. o. se propadly o necelých 50% a firma tak skončila třetí s tržbami 11 555 Kč. Agentura-D, s. r. o. také zaznamenala ztrátu. Propad v tržbách činil necelých 30%. Ve výši výdělků se tak ocitla na druhém místě.

Velikost tržeb ale nevypovídá vše o úspěšnosti firmy. Je nutné brát v úvahu i to, jak velké náklady musí firma vynaložit. Teprve po odečtení nákladů od výkonů podniku se dozvíme více o tom, jaké má firma postavení na trhu a jaký je její hospodářský výsledek.

8.2 Srovnání konkurentů dle hospodářského výsledku

Z grafu č. 2 vyplývá, že není možné porovnávat firmy jen podle velikosti tržeb. Úspěch firmy závisí na několika faktorech, nikoliv na tržbách samotných. Těmito faktory jsou vedle tržeb i velikost nákladů a také marketingová strategie, kterou si firma zvolí a podle níž se řídí.

Obr. 5. Graf 2 – Hospodářské výsledky společností (po zdanění) za účetní období v roce 2007 a 2009 v tis. Kč.



Zdroj: účetní závěrky firem za rok 2007 a 2009. [18]

V tomto grafu vidíme, že největšího hospodářského výsledku dosáhla firma Zeros, spol. s. r. o., a to 4 710 Kč. To pro ni neznamenovalo ani změnu v pořadí (viz předcházející graf, kde se v tržbách také umístila na prvním místě). V grafu č. 2 je ale možné vidět patřičné změny týkající se firmy V- print, s. r. o. a Agentury-D, s. r. o. Jejich pozice se vystřídaly. Agentura-D, s. r. o. se umístila na druhém místě s hospodářským výsledkem 2 618 Kč, podle čehož Agentura-D, s. r. o. odečetla méně nákladů než firma V-print. Odečtení méně nákladů souvisí s tím, že Agentura-D, s. r. o. měla v roce 2007 méně zaměstnanců a menší mzdové náklady i výkonovou spotřebu, materiál atd. Jako poslední se umístila firma V-print, s. r. o. s hospodářským výsledkem 1 923 Kč. V roce 2009 byly rozdíly ještě markantnější. Agentura-D se jako jediné podařilo přestát krizi s kladným hospodářským výsledkem 1 060 Kč. Zeros spol., s. r. o. zaznamenal obrovský propad ze zisku 4 070 Kč na ztrátu 325 Kč. Vůbec nejhůře v tomto srovnání dopadla firma V-print s. r. o., která

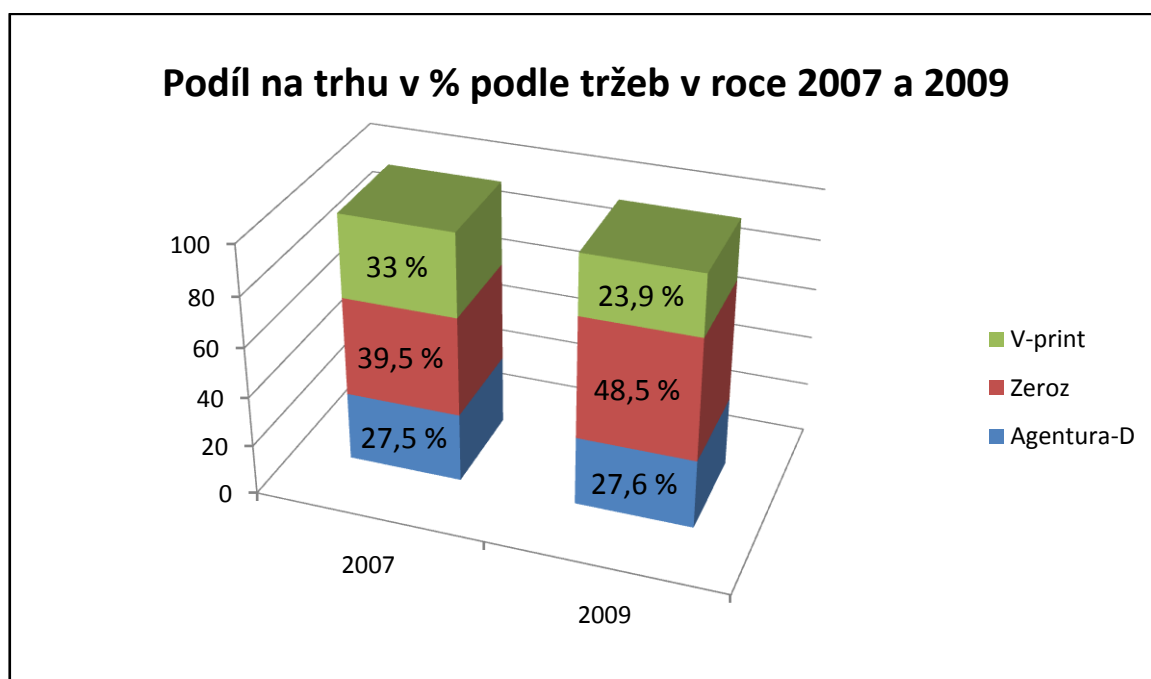
zůstala ve ztrátě 3 023 Kč. Za tímto špatným výsledkem stál především velký pokles v zakázkách v důsledku krize a fakt, že firma před krizí přijala téměř dvě desítky zaměstnanců.

8.3 Srovnání konkurentů dle tržního podílu

Tržní podíly jednotlivých firem jsem získala tak, že jsem sečetla jejich tržby, což tvoří 100% tržního podílu. Následně jsem obrat každé firmy vydělila tímto zjištěným 100% tržním podílem. Výsledkem je procentuální podíl pro každou firmu.

Pokud tedy budeme brát v úvahu, že se tento trh skládá pouze ze tří firem, můžeme zhodnotit jejich tržní podíly.

Obr. 6. Graf 3 - Tržní podíl společností v roce 2007 a 2009.



Zdroj: účetní závěrky firem za rok 2007 a 2009 [17]

Z grafu č. 3 vyplývá, že si v roce 2007 firma Zeroz, spol. s. r. o. svoji pozici udržela a dosáhla 39,5 % tržního podílu, což je pro tuto firmu úspěchem. Na druhé pozici je firma V-print, s. r. o., která dosáhla 33% tržního podílu. Poslední zůstává Agentura- D, s. r. o., která dosáhla nejmenšího tržního podílu, a sice 27,5%. V roce 2009 si Agentura-D, s. r. o. zachovala téměř stejný tržní podíl. Zeroz, spol. s. r. o. posílil o 9 procentních bodů na úkor V-printu s.r.o., který se tak dostal z druhého na poslední místo.

8.4 Určení strategie konkurenčních firem

Po zjištění tržního podílu jsem mohla určit, zdali jsou firmy tržními vůdci, tržními vyzyvateli, následovateli či troškaři. Do tohoto rozčlenění jsem přiřadila i jednoho z hlavních konkurentů, firmu VAK. Tato firma nebyla zkoumána kvůli neposkytnutým výkazům zisků a ztrát. Proto nebylo možné zjistit ani její tržní podíl. Ten by byl ale jistě nejmenší, protože majitel firmy VAK, pan Josef Vaculík, je živnostníkem, který zaměstnává jen minimum zaměstnanců. Jeho firma tak patří mezi tržní troškaře. Tento názor jsem konzultovala s jednatelem Agentury- D, s. r. o., který mě v mé domněnce utvrdil.

8.4.1 Strategie tržního vůdce

Z grafu č. 3 zjišťujeme, že tržním vůdcem pro rok 2007 a 2009 se stala firma Zeros, spol. s. r. o., která dosáhla největšího tržního podílu a vykazovala také největší hospodářský výsledek. Tato firma vstoupila na trh jako první a působí na něm již 20 let. Není tedy překvapením, že je vůdcem. Svůj tržní podíl by se měla tato společnost snažit udržet a bránit jej proti svým konkurentům.

Podle informací jednatele této společnosti, pana Zdeňka Kurtina, si firma brání svůj tržní podíl tím, že má nižší náklady na zaměstnance než ostatní firmy. Dosahuje toho zavedením úkolové mzdy. Jak již bylo zmíněno, díky zmíněné úkolové mzdě má společnost výkonnější pracovní sílu, která je více zainteresovaná do jakosti výroby. Je zde potvrzeno tvrzení, že „zaměstnanci jsou ti, kdo přinášejí firmě peníze“. Bez kvalitního personálu by žádná firma nemohla být úspěšná. To hraje důležitou roli zejména v zakázkové výrobě, protože zákazníci kladou důraz především na kvalitu výrobků a na rychlost dodávky.

Firma Zeros, spol. s. r. o. obsluhuje nejen domácí, ale i zahraniční trh. Tím, že se snaží expandovat do zahraničí, si také brání tržní podíl.

Kotler pod pojmem „bránění si tržního podílu“ chápe, že každý tržní vůdce si má bránit svoji pozici neustálou inovací výrobků a služeb.[4] To ale firma Zeros spol. s. r. o. nedělá a mohla by být v budoucnu ohrožena konkurencí.

8.4.2 Strategie tržního vyzyvatele

Tržním vyzyvatelem se stala firma V-print, s. r. o., která dosáhla v roce 2007 33% tržního podílu a zaujala druhou pozici na tomto trhu. Pracovnice obchodního oddělení firmy

V-print, spol. s r. o., paní Martina Slívové mi sdělila, že rok 2007 byl pro firmu velmi úspěšným rokem a znamenal pro ni hodně zakázek a možnost přijetí více zaměstnanců. Odborníci se v sekundární literatuře shodují na tom, že pokud by tržní vyzyvatel chtěl zvýšit svůj tržní podíl a nějakým způsobem předstihnout tržního lídra, měl by zavádět špičkové inovace. Podle Martiny Slívové firma V-print ale kvůli nedostatku finančních prostředků žádné inovace neprovádí. To by mohlo firmu ohrozit. Svůj tržní podíl si ale brání dobrou cenovou nabídkou. Rok 2009 ukázal, že neschopnost zavádět inovace znamenal pro firmu ztrátu zakázek a snížení šance stát se tržním lídrem. To se projevilo v podobě nižšího tržního podílu.

8.4.3 Strategie tržního následovatele

Tržním následovatelem se stala Agentura-D, s. r. o., která dosáhla v roce 2007 tržního podílu 27,5%. Je to nejmenší tržní podíl z těchto tří firem, což ale neznamená pro firmu nic tragického. Jednatel Agentury-D, s. r. o. neusiluje o vedoucí postavení na trhu. Jeho hlavní prioritou je hrát zde čestný boj, což je úctyhodné. Jeho základní strategií je odlišit se od konkurence a díky tomu si udržet své postavení a uplatnit se. Úspěšnost tohoto přístupu je možné vidět v hospodářském výsledku za rok 2009, kdy firma dokázala jako jediná uzavřít hospodaření se ziskem.

8.4.4 Strategie tržního troškaře

Tržním troškařem by měla být firma, která obvykle dosahuje nejmenšího tržního podílu na trhu. Graf č. 3 nezobrazuje třetího hlavního konkurenta, firmu VAK. Na základě rozhovoru s jednatelem Agentury-D, s. r. o. zařazuji firmu VAK mezi troškaře, přičemž ale neznám hodnotu jejího tržního podílu.

Pro tržního troškaře je charakteristické, že se snaží vyplňovat mezery na trhu. To je typickým příkladem živnostníků, kteří tyto výklenky vyplňují, protože velké firmy nemají zájem vstupovat na tyto trhy.

9 ZÁVĚR

V dnešní době není jednoduché v podnikání obstát, protože konkurence je všudypřítomná. Konkurence ale neznamená nic zlého, naopak. Může firmy přivést k lepším nápadům a k „oživení“ prodeje. Konkurence je nejlepším motivačním stimulem, jímž lze věci změnit k lepšímu a vylepšit.

Ekonomický trh by bez přítomnosti konkurence mohl jen stěží existovat. Firmám by se nedostávalo motivace a zůstávaly by bez nápadů. Došlo by k tomu, že by nebyly nuceny inovovat své zboží a své služby a jejich nabídka by se stala pro zákazníky nudnou a nedostačující. Firma by zůstala pozadu bez žádných nápadů a inovací. Pro každého zákazníka je konkurence velmi výhodná, což potvrzuje pravidlo, že, zákazník je tím největším výhercem v konkurenci.“ Pro každou firmu je nezbytně nutné, aby poznala, kdo jsou její konkurenti. To jí poslouží k vytvoření případné obranné či útočné strategie.

Cílem mé bakalářské práce bylo vypracování analýzy konkurence hlavních konkurentů společnosti Agentura–D, s. r. o. se zaměřením na zakázkovou výrobu technických štítků.

V praktické části jsem nejprve představila společnost Agentura–D, s. r. o., její historii, produkty atd. Následovala její SWOT analýza. Zaměřila jsem se na silné i slabé stránky a na příležitosti a hrozby této společnosti. Díky SWOT analýze jsem vyzorovala, že Agentura–D, s. r. o. má více silných stránek než slabých a že největší příležitost pro Agenturu-D, s. r. o. je spojena s výstavbou nové haly a náběrem dalších třiceti zaměstnanců. Toto by firmě mohlo domoci k většímu objemu zakázek i k vyšším tržbám. S pomocí Porterovy 5-ti faktorové analýzy jsem zmapovala konkurenční prostředí Agentury-D, s. r. o. a identifikovala rostoucí hrozby ze strany dodavatelů, zákazníků, substitutů a potencionálních konkurentů. Díky této analýze jsem dospěla k závěru, že největší hrozbou pro Agenturu-D, s. r. o. je rostoucí oblíbenost substitutů zhotovovaných digitálním tiskem a silný konkurenční boj.

V další části práce jsem popsala 3 hlavní konkurenty společnosti Agentury-D, s. r. o. SWOT analýza byla provedena pouze v případě dvou hlavních konkurentů. Popsala jsem jejich silné i slabé stránky a příležitosti i hrozby. Vše jsem srovnala s Agenturou-D, s. r. o.

V kapitole s názvem „Porovnání konkurentů podle strategie Kotlera“, jsem sestavila srovnání Agentury-D, s. r. o. a dvou konkurenčních firem na základě jejich tržeb, hospodářského výsledku a tržního podílu za rok 2007 a 2009. Informace jsem získala ze

zisků a ztrát, které jsou uvedeny na webových stránkách českého soudnictví. Z výsledků vyplynulo, že firma Zeroz, spol. s r. o. se stala tržním lídrem jak pro rok 2007, tak i pro rok 2009, což svědčí o velké úspěšnosti této firmy, protože si svůj tržní podíl dokázala udržet i v roce 2009, kdy byla hospodářská krize.

Na základě získaných poznatků a jejich celkového zhodnocení bych chtěla firmě Agentura-D, s. r. o. dát několik doporučení, jak zlepšit její konkurenční postavení. Mělo by se jednat především o následující kroky.

- 1) **Změna způsobu odměňování zaměstnanců** – změna hodinové sazby na úkolovou sazbu se zainteresováním na hospodářský výsledek a spoluúčast na zisku. Tento krok by znamenal pro firmu dosažení větší zainteresovanosti zaměstnanců do jakosti výroby a tím i zvýšení jejich produktivity.
- 2) **Organizace práce** – stanovení přesných odpovědností a pravomocí jednotlivých pracovníků s cílem dosáhnout vyšší produktivitu práce.
- 3) **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců** – pomocí zaškolování by se zaměstnanci lépe naučili, jak správně zacházet s výrobním zařízením a jaké jsou přesné výrobní postupy jednotlivých výrobků.
- 4) **Inovace výrobků a zlepšení technologických postupů výroby** – inovace výrobků je velmi důležitá ke zlepšení konkurenčního postavení, tudíž by společnost Agentura-D s. r. o. měla neustále přicházet na trh s novými nápady a lepšími technologickými postupy výroby.
- 5) **Snižování cen výrobků** – díky zavedení přesných cenových kalkulací a jejich dodržováním během celého procesu zpracování zakázky.
- 6) **Rozšiřování obchodního oddělení** – nábor více zkušených obchodních zástupců (s dlouholetou praxí v oboru) by pomohl firmě získat více zakázek a byl by přínosem i pro stávající obchodní zástupce.
- 7) **Spolupráce s vývojovými centry a spolupráce s vysokými školami** – jedná se o vychovávání zaměstnanců už od školního věku v duchu Baťových tradic. Výsledkem by byla lepší kvalifikace zaměstnanců respektive obchodních zástupců, kteří by firmu znali už od školního věku.
- 8) **Nákup nového výrobního zařízení** – digitálních technologií, velkoplošného sítotisku atd. Nové technologie jsou nezbytné pro udržení kroku s konkurencí, především v zahraničí. Firma by ale mohla díky novým technologiím také zintenzivnit a rozšířit výrobu.

RESUMÉ

Nowadays it is not really easy to prevail in business because competition is everywhere around us. The competition itself is not bad because it can push every company to the best ideas and revive sales. I can say that competition is the best incentive which to change and improve things.

Open market could not exist without competition because companies on the free market would not be motivated and would not explore new ideas. It could happen that these firms would not improve their products and services and their offer would be boring and inadequate for customers. Every customer profits from competition between companies as the rule says: „customer is the biggest winner in competition.” That is why it is necessary for every firm to know who is their competitor. If the company knows its competitors, it can create defensive or aggressive strategy.

The main target of my bachelor work was to analyze the main competitors of the company Agentura-D, s. r. o. which is specialized on production of technical labels on demand.

In practical part I presented the company Agentura-D, s. r. o. with its history, products and other information. This description of the company Agentura-D, s. r. o. was followed by its SWOT analysis in which I described strengths, weaknesses, opportunities and threats of this company. Thanks to SWOT analysis I could have come to conclusion that the company Agentura-D, s. r. o. has got more strong aspects than weaknesses and also that the biggest opportunity for this company is connected with building of new factory building. The other big opportunity for this company is employing more than 30 new employees. It could help the company to the bigger amount of orders and to the bigger earnings.

Secondly, in practical part I was able to describe the competitive environment of Agentura-D, s. r. o. using the Porter's strategy. I identified threats from the side of suppliers, customers, substitute products, new potential and current competitors.

To conclude this Porter's analysis I found out that the biggest threats for this company are substitute products represented by digital press and strong competitors fight.

In the next part of my bachelor work I described 3 main competitors of Agentura- D, s. r. o. I did SWOT analysis in the case of 2 main competitors and compared its results with the SWOT analysis of company Agentura-D, s. r. o.

Last part of my practical part was focused on comparing competitors according to Kotler's strategy. I compared 2 main competitors with Agentura-D, s. r. o. on the basis of their earnings, economic result and market share for year 2007 and 2009. I used information from official website of Czech justice. The result of this analysis was that the firm Zeros, s. r. o. emerged as the market leader for year 2007 and also in 2009 during the economic crisis.

On the basis of obtained information I would like to give a few advices to Agentura-D, s. r. o. how to improve its standing among the competitors.

Following objectives should be attained:

- 1) **The change of the method of rewarding** - the change of hourly rate for piecework pay
- 2) **Organization of work** – setting the accurate responsibility and authority of each employee
- 3) **Increase the qualification of employees** – by training employee
- 4) **Innovation of products and improvement of manufacturing process** – it means that Agentura-D, s. r. o. should come up with new ideas all the time and with more efficient manufacturing process than their competitors
- 5) **Reduction of products prices** – introduction of accurate prices calculation
- 6) **Expansion of business department** – hire more salesman in order to acquire more orders
- 7) **Cooperation with development centers and with universities** – training future employees during their school years.
- 8) **Purchase of new technical equipment** - for example new digital technologies, large size printing machines and so on.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s., 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [2]BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3]KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [4]KOTLER, P. *MARKETING MANAGEMENT Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přepracované vyd. Praha: Grada publishing, spol. s. r. o. 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-]
- [5]KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X
- [6]HOLMAN, R. *Ekonomie*. 4. aktualizované vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 710 s. ISBN 80-7179-891-6
- [7]ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: RADIX, spol. s. r. o., 2002. 272 s. ISBN 80-86031-357
- [8]ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [9]ŠUMBEROVÁ, P; KOZÁK, V. *Základy marketingu*. 2. vyd. Zlín: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. 102 s. ISBN 80-214-1657-2
- [10]HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8
- [11]JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [12]BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, Ringier ČR, a.s., 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7

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

Internetové zdroje

[14]oficiální stránky společnosti Agentura-D [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.agdprint.cz/>>

[15]oficiální stránky společnosti V-print [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.vprint.cz/>>

[16]oficiální stránky společnosti ZEROZ [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.zerocz.cz/zerocz1.html>>

[17]oficiální stránky firmy VAK [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.vak-otrokovice.cz/>>

[18]oficiální stránky českého soudnictví [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/>>

[19]oficiální stránky společnosti Podhoran Lukov [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.podhoran.cz/>>

[20]oficiální stránky společnosti Ofsito [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.offsito.cz/>>

[21]oficiální stránky společnosti Grafiko [online]. [cit. 15-04-2011] Dostupný z WWW: <<http://www.grafiko.cz/cs/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
ČSL	Česká strana lidová
Kč	Koruna česká
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT analýza	Pojem SWOT analýza je odvozen od prvních písmen anglických názvů, S = strenghts = silné stránky, W = weaknesses = slabé stránky, O = opportunities = příležitosti, T = threats = hrozby
tis.	tisíc

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2. Porterova analýza konkurenčních sil.	26
Obr. 2. Idealizovaná struktura trhu.	29
Obr. 3. logo společnosti Agentura-D, s.r.o. Zdroj: www.agdprint.cz	32
Obr. 4. Graf 1 – Tržby společností za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2007 - 2009.....	48
Obr. 5. Graf 2 – Hospodářské výsledky společností (po zdanění) za účetní období v roce 2007 a 2009 v tis. Kč.	49
Obr. 6. Graf 3- Tržní podíl společností v roce 2007 a 2009.	50

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Produktové listy Agentura-D	62
P II	Ceníky Agentura-D	68

PŘÍLOHA P I: PRODUKTOVÉ LISTY AGENTURY-D



agentura

Agentura D, s.r.o.

HLINÍKOVÉ ŠTÍTKY

CZECH REPUBLIC
763 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Naše technologie umožňuje zhotovit leptané štítky co kus, to originál! Od štítků na stroje a zařízení se všemi údaji po kompletní informační systémy.

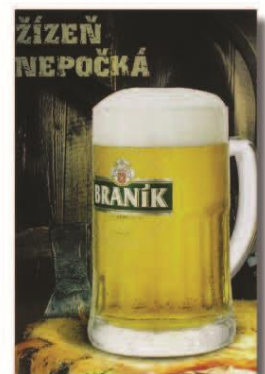
Do Dávané tloušťky : 0,5 mm; 1 mm

Povrchová ú Prava : kartáčovaný hliník

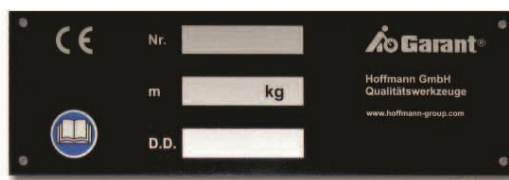
t echnologie : sítotisk, UV digitální tisk, leptání, gravírování, vybarvení

Další ú Pravy : lakování, číslování, děrování, zaoblení rohů, prolisování, opatření samolepící vrstvou

Použití : informační, revizní, výstražné a jiné štítky na stroje, zařízení, budovy, poštovní schránky a další



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



agentura

Agentura D, s.r.o.

NEREZOVÉ ŠTÍTKY

CZECH REPUBLIC
763 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Naše technologie umožňuje zhotovit leptané štítky co kus, to originál!
Například štítky na stroje a zařízení se všemi údaji.

Do Dávané tloušťky : 0,5 mm; 1 mm; 2 mm

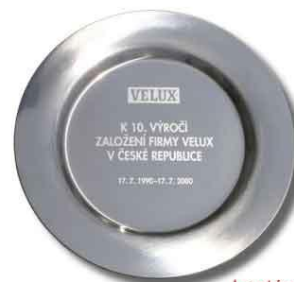
Povrchová ú Prava : mořený, kartáčovaný, broušený, zrcadlově lesklý

Technologie : sítotisk, UV digitální tisk, leptání

Další ú Pravy : lakování, číslování, děrování, zaoblení rohů, opatření samolepicí vrstvou

Použití : informační, revizní, výstražné a jiné štítky na stroje, zařízení, budovy, poštovní schránky a další

Rádi vám poradíme jak docílit, aby vaše štítky odpovídaly normám, kvalitě a modernímu designu. V případě, že potřebujete pomoci s grafickým návrhem, rádi vám vyjdeme vstříc! Vše připravíme dle vašich představ a po schválení zahájíme realizaci. Není problém ve velmi krátkých termínech zhotovit vzorky.



Leptání



UV digitální tisk



Sítotisk



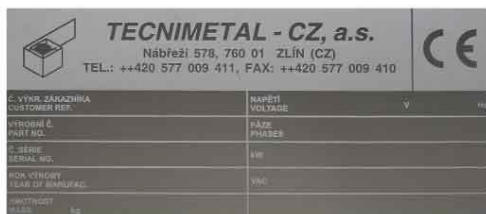
Leptání



Navazení šroubů



Leptání + vybarvení



Leptání



Leptání



Agentura D, s.r.o.
MOSAZNÉ ŠTÍTKY

CZECH REPUBLIC
763 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Naše technologie umožňuje zhotovit leptané štítky co kus, to originál!
Například štítky na budovy a poštovní schránky se všemi údaji.

Do Dávané tloušťky : 1 až 3 mm

P ovrchová ú Prava : broušená, zrcadlově lesklá mosaz

t echnologie : sítotisk, UV digitální tisk, leptání, garvírování, vybarvení

Další ú Pravy : lakování, děrování, fasetování, opatření samolepící vrstvou

P oužití : informační cedule na budovy, poštovní schránky



Sítotisk

Rádi vám poradíme jak docílit, aby byly vaše štítky účelné i krásné. V případě, že potřebujete pomoci s grafickým návrhem, rádi vám vyjdeme vstříc! Vše připravíme dle vašich představ a po schválení zahájíme realizaci. Není problém ve velmi krátkých termínech zhotovit vzorky.



Sítotisk



Sítotisk



UV digitální tisk

agentura

Agentura D, s.r.o.

POLYKARBONÁTOVÉ ŠTÍTKY

CZECH REPUBLIC
763 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Naše technologie umožňuje zhotovit leptané štítky co kus, to originál! Od štítků na stroje a zařízení se všemi údaji po kompletní informační systémy.

Do Dávané tloušťky : 0,175 mm; 0,250 mm; 0,375 mm

Povrchová ú Prava : matná fólie, lesklá fólie

t echnologie : sítotisk, UV digitální tisk

Další ú Pravy : lakování, číslování, děrování, zaoblení rohů, prolisování, opatření samolepící vrstvou

Použití : informační, revizní, výstražné a jiné štítky na stroje, zařízení, budovy, poštovní schránky, informační systémy



Sítotisk



Sítotisk

Rádi vám poradíme jak docílit, aby vaše štítky odpovídaly normám, kvalitě a modernímu designu. V případě, že potřebujete pomoci s grafickým návrhem, rádi vám vyjdeme vstříc! Vše připravíme dle vašich představ a po schválení zahájíme realizaci. Není problém ve velmi krátkých termínech zhotovit vzorky.



UV digitální tisk



UV digitální tisk



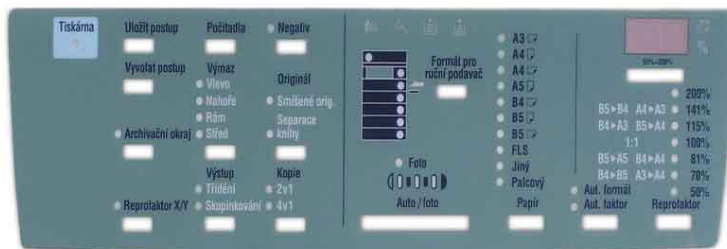
Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk



Sítotisk

agentura

Agentura D, s.r.o.

ŠTÍTKY POLYPROPYLENOVÉ, POLYESTEROVÉ,
Z HOUŽEVNATÉHO POLYSTYRENU A PLEXISKLA

CZECH REPUBLIC
763 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Naše technologie umožňuje zhotovit leptané štítky co kus, to originál! Například štítky na stroje a zařízení se všemi údaji, cedule, vizitky, zákaznické karty a další.

POLYPROPYLEN : tloušťka od 0,2 mm do 1,6 mm
různé barevné provedení (čirý, polotransparentní, bílý, barevný)
s matnou nebo lesklou povrchovou úpravou, s diagonálními proužky a další

POLYESTER : tloušťka 0,120 mm; 0,200 mm až 10 mm
barva čirá, opálová, bílá
s matnou nebo lesklou povrchovou úpravou

Houževnatý polystyren tloušťka 0,5 až 50 mm
barva bílá
matná povrchová úprava

PLEXISKLO tloušťka od 1,5 mm do 20 mm
barva čirá, opálová, kouřová
s matnou nebo lesklou povrchovou úpravou

TECHNOLIE TISKU : sítotisk, UV digitální tisk

DALŠÍ ÚPRAVY : lakování, číslování, děrování, zaoblení rohů, opatření samolepicí vrstvou



Plexisklo + UV digitální tisk



Polystyren



Polypropylen + UV digitální tisk



Polyester + UV digitální tisk



Houževnatý polystyren



Polyester + UV digitální tisk



Rádi vám poradíme s volbou materiálu. V případě, že potřebujete pomoci s grafickým návrhem, rádi vám vyjeme vstříc! Vše připravíme dle vašich představ a po schválení zahájíme realizaci. Není problém ve velmi krátkých termínech zhotovit vzorky.

agentura

Agentura D, s.r.o.

REKLAMNÍ PŘEDMĚTY

CZECH REPUBLIC
763 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Nabízíme jedinečnou možnost potisku reklamních předmětů, které dokáží skvěle reprezentovat vaši firmu. Na propisku a další předměty si můžete umístit nejen luxusně vypadající plnobarevné logo, ale i vaše kontaktní údaje nebo informace o produktech a službách, které vaše firma nabízí. Buďte neustále na očích vašim obchodním partnerům.

- VÝHODY :
- Neomezuje nás zvolený počet barev.
 - Dokážeme vytisknout i jemné plnobarevné přechody - od sytých tónů až do ztracena.
 - Tisk provádíme speciálními barvami, které jsou velmi odolné vůči mechanickému poškození.
 - Tiskneme na téměř celou délku a šířku propisek, flash disků a dalších reklamních předmětů
 - U propisek nabízíme i možnost celoobvodového tisku, který realizujeme pomocí samolepící fólie.
 - Poradíme! V případě, že si nerozumíte s grafikou, nechte to na nás. Připravíme dle vaší představy grafický návrh i s předběžnou simulací výsledného tisku a po vašem schválení zahájíme realizaci.



PŘÍLOHA P II: CENÍKY AGENTURY-D



AgD Print
ceník potisku

CZECH REPUBLIC
783 02 Zlín, Louky 395
tel.: +420 577 119 858
fax: +420 577 119 859
agenturad@agenturad.cz
www.agdprint.cz

Propisky

50 ks	7 Kč
100 ks	6 Kč
500 ks	5 Kč
grafický návrh	300 Kč
variační grafického návrhu	150 Kč



USB flash disky

20 ks	39 Kč
50 ks	30 Kč
100 ks	24 Kč
200 ks	19 Kč
500 ks	13 Kč
1 000 ks	9 Kč
nad 1 000 ks	individuálně



Potisk DVD a CD disků

20 ks	14 Kč
50 ks	13 Kč
100 ks	12 Kč
200 ks	11 Kč
500 ks	9 Kč
1 000 ks	7 Kč
nad 1 000 ks	individuálně



Ceny jsou uvedeny bez DPH.

Potisk propisek - úvod



ARES
Klip:
- white
- blue
- red
- green
- orange
- light blue
- yellow
- violet

3,95 Kč/ks



BALDUR
- white
- blue
- red
- green
- yellow
- black

5,50 Kč/ks



CAESAR
Klip:
- blue
- red
- black
- green
- yellow

2,60 Kč/ks



DEUS
- white
- blue
- red
- green
- orange
- grey
- black

1,80 Kč/ks



ELEKTRA
Klip:
- blue
- red
- green
- orange

3,75 Kč/ks



FAREL
Klip:
- blue
- red
- green
- yellow
- orange

4,50 Kč/ks



GENESIS
- blue
- red
- yellow
- white

5,50 Kč/ks



SOLIDLY
- white

5,50 Kč/ks

- Neomezujeme nás zvolený počet barev.
- Dokážeme vytisknout jemné plnobarevné přechody i do ztracena přímo na pera!
- Nabízíme i řešení celoobvodového tisku, který realizujeme pomocí samolepicí fólie.
- Fotografický tisk realizujeme speciálními barvami, které nelze setřít.