

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podnikání

Specializace: Management Marketing

**Možnosti rozvoje společnosti na základě analýzy  
konkurentů**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Autor:

Bc. Tereza Slavíková

---

2012



JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza SLAVÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10739**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Možnosti rozvoje společnosti na základě analýzy konkurentů**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

#### Cíl práce

Cílem práce je provést analýzu konkurentů vybranou metodou.

#### Metodika práce

Student stanoví konkurenty pro vybraný podnik a provede analýzu alespoň jednoho konkurenta dle zvolené metody. Zhodnotí konkurenční pozici podniku a navrhne, v případě potřeby, možné kroky vedoucí k rozvoji společnosti.

#### Rámcová osnova

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Charakteristika firmy, 5. Praktická část, 6. Navržení změn, 7. Výsledky, 8. Závěr, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

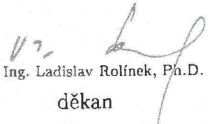
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 str.**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

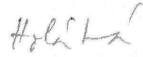
- FORET, M.: *Marketingový průzkum*. Brno : Computer press, a. s., 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.  
KOTLER, P.: *Marketing Management*. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.  
PŘIBOVÁ, M.: *Analýza konkurence a trhu*. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.  
PORTER, M. E.: *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403s. ISBN 80-85605-11-2

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Monika Březinová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. března 2011**  
Termín odevzdání diplomové práce: **29. dubna 2012**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentské 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Možnosti rozvoje společnosti na základě analýzy konkurentů vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., v plném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Chrudimi 29.4. 2012

-----

Bc. Tereza Slavíková



**Poděkování:**

Děkuji vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Monice Březinové, PhD. Za odborné vedení, cenné rady a všestrannou pomoc při jejím zpracování.

Současně bych ráda poděkovala vedení společnosti Miroslav Chrapan, konkrétně za poskytování informací a dokumentů pro tvorbu této práce a také za jejich vstřícný přístup k mým požadavkům.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Literární přehled .....</b>	<b>5</b>
2.1	Situační analýza .....	5
2.2	Konkurence .....	8
2.2.1	Typy konkurence .....	8
2.2.2	Odvětvové pojetí konkurence dle Kotlera .....	9
2.2.3	Průmyslové pojetí konkurence.....	10
2.2.4	Tržní pojetí konkurence .....	10
2.3	Metody analýzy vnitřního prostředí.....	14
2.3.1	Analýza konkurenceschopnosti .....	14
2.3.2	Analýza klíčových procesů.....	15
2.4	Metody analýzy vnějšího prostředí.....	16
2.4.1	STEP / PEST analýza .....	16
2.4.2	Porterův model pěti sil.....	19
2.4.3	Benchmarking .....	21
2.5	SWOT analýza.....	23
2.5.1	Vnější SWOT analýza .....	24
2.5.2	Vnitřní SWOT analýza .....	26
2.6	Identifikace konkurentů .....	30
2.7	Analýza konkurence .....	32
2.7.1	Metody zjišťování informací o konkurenci .....	34
2.8	Vytváření konkurenčních strategií.....	37
2.8.1	Strategie tržních tvůrců.....	38
2.8.2	Strategie tržních vyzyvatelů.....	39
2.8.3	Strategie tržních následovatelů.....	40
2.8.4	Strategie tržního troškaře .....	41
<b>3</b>	<b>Cíl a Metodika .....</b>	<b>43</b>
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti.....</b>	<b>45</b>
4.1	Základní informace o firmě .....	45
4.2	Profil a historie společnosti.....	45



4.3	Konkurence .....	47
4.4	Cíle podniku.....	49
4.5	Budoucnost společnosti .....	49
<b>5</b>	<b>Analýza a zhodnocení současného stavu .....</b>	<b>50</b>
5.1	Analýza vnitřního prostředí .....	50
5.1.1	Hodnocení silných a slabých stránek – vlastní SW analýza .....	58
5.1.2	Vyhodnocení .....	64
<b>6</b>	<b>Charakteristika konkurentů .....</b>	<b>66</b>
6.1	Büroprofi s.r.o.....	66
6.2	Office Depot .....	72
6.3	Activa spol. s.r.o. ....	77
<b>7</b>	<b>Výběr strategie.....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Výsledky a doporučení.....</b>	<b>85</b>
<b>9</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>88</b>
<b>10</b>	<b>Summary .....</b>	<b>90</b>
<b>11</b>	<b>Přehled použité literatury .....</b>	<b>91</b>

# 1 Úvod

Jak si většina z nás dobře uvědomuje, jsme součástí hektické doby, pro něž je jak pro jednotlivce, tak pro celou společnost nezbytné zjišťovat všechny dostupné informace, potřebné k dobrému společenskému uplatnění. Pro každou společnost je nutné, informovat se jak o konkurenčních společnostech působících na stejném trhu a o trhu samotném, tak o strategiích konkurentů, jejich výzkumu, vývoji, výrobcích, službách, které nabízejí a dalšími neméně důležitými informacemi nezbytnými k určení postavení na trhu.

K úspěchu firmy, nepopíratelně patří dobře promyšlená strategie a jasné vymezení strategických cílů, velkou výhodou oproti konkurenci je také dobrá znalost prostředí. Podnik, který chce uspět, se proto musí věnovat a soustředit na okolí, kterým je obklopen. Zejména od roku 1989, kdy došlo k otevření hranic západnímu světu, musí podnik trh dobře pochopit, efektivně reagovat, či předvídat změny, které na daném trhu probíhají nebo ke kterým v příštích obdobích vlivem některých sociálních, politických, ekonomických či technologických faktorů dojde. Tento přelom také způsobil, že i podniky, působící na území České republiky, musely ustát boj s tvrdou a nelítostnou konkurencí zahraničních firem a přizpůsobit se okolnímu světu.

K tomu, aby podnik takto silný nátlak přežil, je nutné získávat co nejpřesnější údaje o trhu, odběratelích, dodavatelích, konkurenci, substitutech, nových vývojových trendech a pomocí nich analyzovat konkurenceschopné strategie. Zjišťování těchto údajů, jejich následná analýza, určení silných a slabých stránek a hodnocení konkurentů, se jinými slovy nazývá analýza konkurence. Právě ta je velice důležitou součástí podniku a také předmět mé diplomové práce. Díky ní je možné určit, jaký podíl má společnost na trhu, jak si stojí mezi ostatními konkurenty a na jaké části se zaměřit a specializovat, aby právě svou danou pozici na trhu posílila.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou konkurence vybrané společnosti, kterou je distributor kancelářských a drogistických produktů, společnost OfficeCare,

s.r.o. Práce je zaměřena na problematiku týkající se analýzy třech konkurenčních firem a následného vyhodnocení, týkajícího se postavení podniku na tomto trhu.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Situační analýza

**Situační analýza** je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ní nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy. (Jakubíková, D., 2005)

Foret (2008) ve své publikaci uvádí, že v úvodní situační, nebo-li orientační analýze se výzkumný pracovník blíže seznamuje s prostředím a podstatou problému, zabývá se studiem již existujících informací, konzultuje s odborníky a hledá data, která by přispěla k pochopení problému a případně k jeho možným řešením.

Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro firmu, a mezi schopnostmi a zdroji firmy. (Jakubíková, D., 2008)

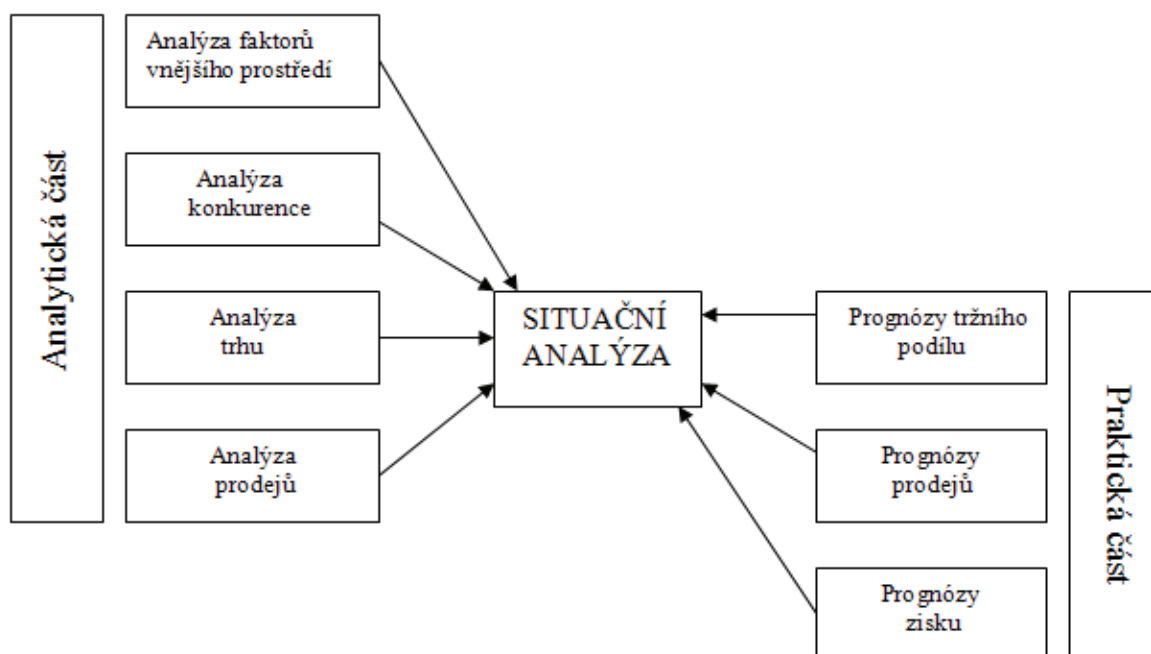
Význam situační analýzy roste se zvyšující se neurčitostí, resp. nestabilitou a složitostí prostředí. Musí proto poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijatá strategická opatření orientovaná jiným směrem, než by bylo žádoucí. (Jakubíková, D., 2008)

V průběhu marketingové situační analýzy společnost prošetřuje makro síly (ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní, technologické) a všechny hráče

(společnost, konkurenty, dodavatele a distributory), jenž okolo sebe má (Kotler, P., 2005).

Dle Horákové se situační analýza skládá ze dvou částí a to z části analytické, která zahrnuje analýzu konkurence, analýzu faktorů vnějšího prostředí, analýzu prodejů a analýzu trhu. Další, prognostická část se skládá z prognózy tržního podílu, prognózy prodejů a prognózy zisku (viz Obrázek 1)

Obrázek 1: Marketingová situační analýza



Zdroj: Horáková, H., 2003, upraveno

Situační analýza se provádí ve třech časových intervalech. Soustředí se na:

- Minulý vývoj
- Současný stav
- Možný budoucí vývoj ( odhad možného vývoje)

Výsledky spolehlivě provedené marketingové analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojování potřeb trhu. Umožňují posoudit jeho vnitřní marketingové kvality ve spojitosti s celkovou podnikovou činností (výrobní kapacity, technické postupy, strojní vybavení, vhodnost investic). Pomáhají podniku určit jeho místo v prostředí, v němž funguje, a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit. (Boučková, J., 2003)

Aby byla situační analýza účinná, musí pokrývat všechny základní marketingové aktivity podniku, musí být komplexní. Jedině tak může pomoci odhalit příčiny budoucích marketingových problémů a potíží, ale i úspěchů, a být vhodným nástrojem pro vytipování klíčových faktorů ovlivňujících marketingovou i podnikovou výkonnost (jedná se zejména o klíčové faktory limitující podnikovou výkonnost). (Horáková, H., 2003)

## 2.2 Konkurence

Dle některých autorů je význam konkurence vesměs boj subjektů, kteří se střetávají na trzích a bojují mezi sebou ekonomickými prostředky o míru splnění vlastních cílů.

Konkurence je proces, ve kterém se střetávají různé zájmy, různých subjektů trhu. Stav dokonalé konkurence je v praxi téměř nedosažitelný. Výrobci, strana nabídky, se chovají racionálně a tam kde svou konkurenci nemohou porazit, logicky se s ní spojí. Tím ale dochází ke vzniku různých forem monopolu.

Dalším názorem na konkurenci je, že konkurence je proces, ve kterém se setkávají zájmy různých ekonomických subjektů. Protože každý, kdo vstupuje na trh, chce docílit něčeho, co pro něho bude výhodné, vstupuje tam tedy s určitými zájmy.

Konkurencí se dle Svatoše (2009) rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají totožný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i naše firma s cílem prodat jim své zboží.

Jakubíková (2008) ve své publikaci dále uvádí, že konkurence je velmi důležitým faktorem, podmiňujícím marketingové možnosti firmy. Firmy proto zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky aj.

### 2.2.1 Typy konkurence

Na trhu výrobků a služeb existuje několik typů konkurence. Mezi ně patří:

**1) Konkurence napříč trhem** – jedná se o střetávání nabídky a poptávky na daném trhu. Výrobci, kteří vystupují na straně nabídky, chtějí prodat to, co vyrobili s co největším ziskem. Spotřebitelé, tedy tvůrci poptávky, chtějí uspokojit potřeby nákupem zboží v co největší míře.

**2) Konkurence cenová a necenová** – výrobci používají k maximalizaci zisků různé metody cenové i necenové konkurence.

- Podstatou cenové konkurence je snaha prostřednictvím snižování cen přilákat kupující.

- Podstatou necenové konkurence je přilákání kupujících jinými metodami (reklama, slevy, servis...)

**3) Konkurence dokonalá a nedokonalá**

- U dokonalé konkurence se jedná o abstrakci ekonomické teorie, kdy žádná firma není schopna ovlivnit tržní cenu, poptávková křivka je vodorovná neboli dokonale elastická

- Pojem nedokonalé konkurence označuje reálný stav, kdy je na trhu přinejmenším jeden podnik, který je dostatečně silný na to, aby ovlivnil tržní cenu a poptávková funkce je klesající.

### **2.2.2 Odvětvové pojetí konkurence dle Kotlera**

Výchozím bodem pro charakteristiku odvětví je, zda prodávající je jeden nebo jich je více a zda je nabídka homogenní nebo vysoce diferenciovaná. Dále, jak Kotler (2001) upozorňuje, jsou tyto charakteristiky velmi důležité a umožňují identifikovat čtyři typy odvětví podle jejich struktury:

- **Ryzí monopolie.** Vzniká tehdy, jestliže pouze jedna firma nabízí určitý produkt v jedné zemi či oblasti (například poštovní úřad, místní energetická společnost). Takový monopol může být výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů a jiných příčin.
- **Oligopolie.** Přestavuje takovou strukturu odvětví, v níž několik (většinou větších) firem nabízí výrobky, které mohou být značně diferencované i standardizované.



- **Monopolistická konkurence.** Skládá se z mnoha konkurentů, z nichž každý je schopen odlišit své nabídky od ostatních úplně nebo částečně (restaurace, salony krásy).
- **Dokonalá konkurence.** Dokonale konkurenční odvětví tvoří mnoho konkurentů, kteří nabízejí v podstatě stejný výrobek a služby (kapitálový trh, komoditní trh). Jelikož zde není žádný základ pro diferenciaci, ceny u všech budou stejné.

### 2.2.3 Průmyslové pojetí konkurence

Toto vnímání konkurence vyjadřuje stav výrobků a služeb na trhu a to tak, že jestliže stoupne cena jednoho výrobku, způsobí to stoupnutí poptávky po výrobku druhém.

Hlavní faktory průmyslového pojetí konkurence:

- Počet prodejů a stupeň diferenciacie
- Bariéry vstupu a pohybu
- Struktura nákladů
- Vertikální integrace
- Všeobecný dosah

### 2.2.4 Tržní pojetí konkurence

Místo sledování firem vyrábějící tentýž výrobek se můžeme zaměřit na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků, nebo sloužící stejné skupině zákazníků.

V tomto pojetí je zapotřebí:

- Identifikace strategie konkurentů
- Odhalení cílů konkurence
- Odhad předností a slabin konkurence
- Odhad pravděpodobnosti reakce konkurenta
- Tvorba informačního systému

Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v **konkurenčním prostředí**, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami, vytváří konkurenci. (Kozel, R., 2006)

Má-li být podnik na trhu úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor, konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Je-li zařazován do první skupiny, pak především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurenta. Konkurenční prostředí má velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití. Dále umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek. (Boučková, J., 2003)

Na konkurenci dle Kozla (2006) nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou. Proto podle nahraditelnosti produktu rozlišil čtyři **úrovně konkurence**:

1. Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – Výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku.
2. Konkurenční značky v rámci výrobní formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt.
3. Konkurenční formy výrobků v rámci výrobní třídy – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení spotřeby.
4. Konkurenční výrobní firmy v rámci základní spotřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby

Firma musí sledovat své konkurenty, kteří mohou přijít s odlišnými nebo zcela novými způsoby uspokojování stejných potřeb klientů. Musí se snažit rozeznat své konkurenty použitím analýzy odvětví a trhu a shromáždit informace o strategiích,

záměrech, silných stránkách, slabých stránkách, přednostech a eventuální způsobech reakce konkurentů ( Svatoš, M., 2006)

Dle Jakubíkové (2008) lze konkurenci členit dle několika hledisek:

- Podle teritoriálního hlediska;
- z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí;
- dle hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce;
- dle hlediska organizovatelnosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Konkurenční síly vytvářejí pro podnik určité hrozby. Dle Kozla (2006) jsou jimi následující:

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence** – Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo zpomalení tempa růstu prodeje.
- **Hrozba nově vstupujících firem** – Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potencionální zisk také vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou do odvětví snadno vstoupit i vystoupit, ale dochází zde z pravidla k nízké rentabilitě.
- **Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů** – Substituční výrobky nahrazující naše produkty, omezují ceny a tím i zisky firmy.
- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů** – Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká, v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.
- **Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků** - Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napjetí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní,

existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.

Pro reálné zhodnocení umístění podniku na trhu je nezbytné znát konkurenci, a proto dle Tomka (2001) je třeba znát odpověď na následující otázky:

- Kdo jsou naši hlavní konkurenti
- Jaká je jejich strategie
- Jaké jsou jejich cíle
- V čem spočívají jejich přednosti a slabiny
- Jakou podobu by mohla mít jejich reakce na naše aktivity, jakož i změny v tržním makro i mikroprostředí

Kotler (2001) prosazuje, že konkurenci můžeme zkoumat podle značek, odvětví, formy nebo rodu, případně se jí můžeme zabývat z hlediska odvětví a marketingu.

## **2.3 Metody analýzy vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí firmy zahrnuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které ovlivňují kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: finančních, lidských, materiálních a nemateriálních (značka, logo apod.), analýzu struktury v návaznosti na vliv změn v prostředí, analýzu systémů, analýzu firemní kultury, analýzu schopností aj. (Zamazalová, M., 2010)

Vnitřní analýza firmy by měla být vyváženě popisná a kritická. Na formulaci obchodní strategie by měla navazovat formulace odpovídajících funkčních strategií. (Keřkovský, M., 2009)

Jakubíková, D. (2008) také upozorňuje, že analýza vnitřního prostředí se soustřeďuje na posouzení vnitřních zdrojů, toho, do jaké míry se jedná o zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou.

### **2.3.1 Analýza konkurenceschopnosti**

Analýzou konkrétního aspektu firemní výkonnosti lze zjistit jeho pozici a potenciál ve vztahu ke konkurenci, případně s ohledem na perspektivu budoucího vývoje. (Marinič, P., 2008)

Tabulka 1: Analýza konkurenceschopnosti

Konkurenceschopnost	Atraktivita trhu			
	Hodnocení	Nízká	Střední	Vysoká
Vysoká	Nutnost změnit zaměření podnikání	Podnik s dobrou perspektivou	Podnik s jednoznačnou perspektivou	
Střední	Nutnost změnit zaměření podnikání	Podnik s přijatelnou perspektivou	Podnik s dobrou perspektivou	
Nízká	Neperspektivní podnik, nezbytná změna cíle	Podnik s malou perspektivou	Podnik s omezenou perspektivou	

Zdroj: (Marinič, P., 2008)

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- jak silná je současná pozice podniku?
- bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že současná strategie se nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
- Má podnik v něčem konkurenční výhodu/nevýhodu?

Důležitou součástí této analýzy je hodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům. (Tichá, I., Hron, J., 2002)

### 2.3.2 Analýza klíčových procesů

Porter (1994) uvádí, že pro tuto analýzu je důležité definovat klíčové faktory úspěchu (např. kvalita výrobků, výrobní schopnosti, finanční situace, nákladová pozice, schopnost cenového boje). Každému klíčovému faktoru je přiřazena váha, což odráží skutečnost, že jednotlivé ukazatele nemusí být stejně důležité při hodnocení konkurenceschopnosti. Porovnání vážených skóre, kterých podniky dosáhnou, ukazuje konkurenční pozice podniku a jeho nejbližších rivalů.

## **2.4 Metody analýzy vnějšího prostředí**

Úspěšné firmy věnují pozornost interním i externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru. (Kotler, P., 2001)

Jestliže se určitý vybraný soubor faktorů mikroprostředí zpravidla týká pouze konkrétní organizace, pak faktory makroprostředí ovlivňují všechny instituce, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. Toto širší okolí vytváří prostor, v němž respektování existujících faktorů makroprostředí může podniku přinášet řadu zajímavých příležitostí pro podnikání. (Boučková, J., 2003)

### **2.4.1 STEP / PEST analýza**

Tento přístup identifikuje klíčové trendy a vlivy, zajímá se o to, jaké vnější vlivy budou na různé organizace působit a jaké zde budou odlišnosti. Analýza by měla dále iniciovat následující a jim podobné otázky a hledat na ně odpovědi:

- Jaké jsou možné vývojové trendy významných faktorů základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- Co jsou základní impulzy změny, tzn. jaké faktory vyvolávají změnu?
- Jaký vliv budou mít v budoucnu?
- Budou intenzivnější či naopak?
- Jaký lze očekávat možný dopad těchto změn na organizaci?
- Jak ovlivní konkurenční pozici?
- Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku; jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

(Thaddeus, M., 2007)

Analýza STEP zahrnuje široký soubor vlivů na organizaci. Často však, i když lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci, přínosná je v tom případě již samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje, aby byl na určité potencionální změny připraven. (Thaddeus, M., 2007)

Hron, J., Tichá, I. A Dohnal (2000) ve své publikaci dále uvádí, že prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku je prostředí globální. STEP analýza je jednoduchým a přes to efektivním nástrojem k hodnocení vlivu faktorů a globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je formulovat odpovědi na následující tři otázky:

- 1) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- 3) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Uvedené otázky byly aplikovány v následujících segmentech vnějšího prostředí, přičemž název STEP tvoří začáteční písmena právě čtyř oblastí vnějšího prostředí :

**Společenský** – zahrnuje faktory, související se způsobem života lidí včetně životních hodnot. Předem analýzy je například:

- Demografie;
- Distribuce příjmů;
- Mobilita obyvatelstva;
- Životní styl;
- Úroveň vzdělání;



**Technologický** – zahrnující faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předem analýzy jsou například:

- Vládní výdaje na vědu a výzkum;
- Nové objevy, vynálezy a patenty;
- Transfer technologií;
- Míra zastarávání výrobních prostředků;

**Ekonomický** – zahrnující faktory, které souvisejí s toky peněz, zboží, služeb, informací a energií. Předmětem analýzy je např:

- Vývoj HDP;
- Životní cyklus podniku;
- Nabídka peněz, úroková míra;
- Inflace;
- Nezaměstnanost;
- Dostupnost energie, náklady na ni;

**Politický (politickosprávní)** – zahrnující faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád. Předmětem analýzy je např:

- Stabilita vlády;
- Regulace zahraničního obchodu;
- Daňová politika;
- Monopolní legislativa;
- Ochrana životního prostředí.

(Horová, T., 2010)

Někdy je tento model rozšířen o oblast legislativní a je pak označován jako SLEPT analýza.

Analýza PEST vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. (Košťat, P, Šuleř, O., 2002)

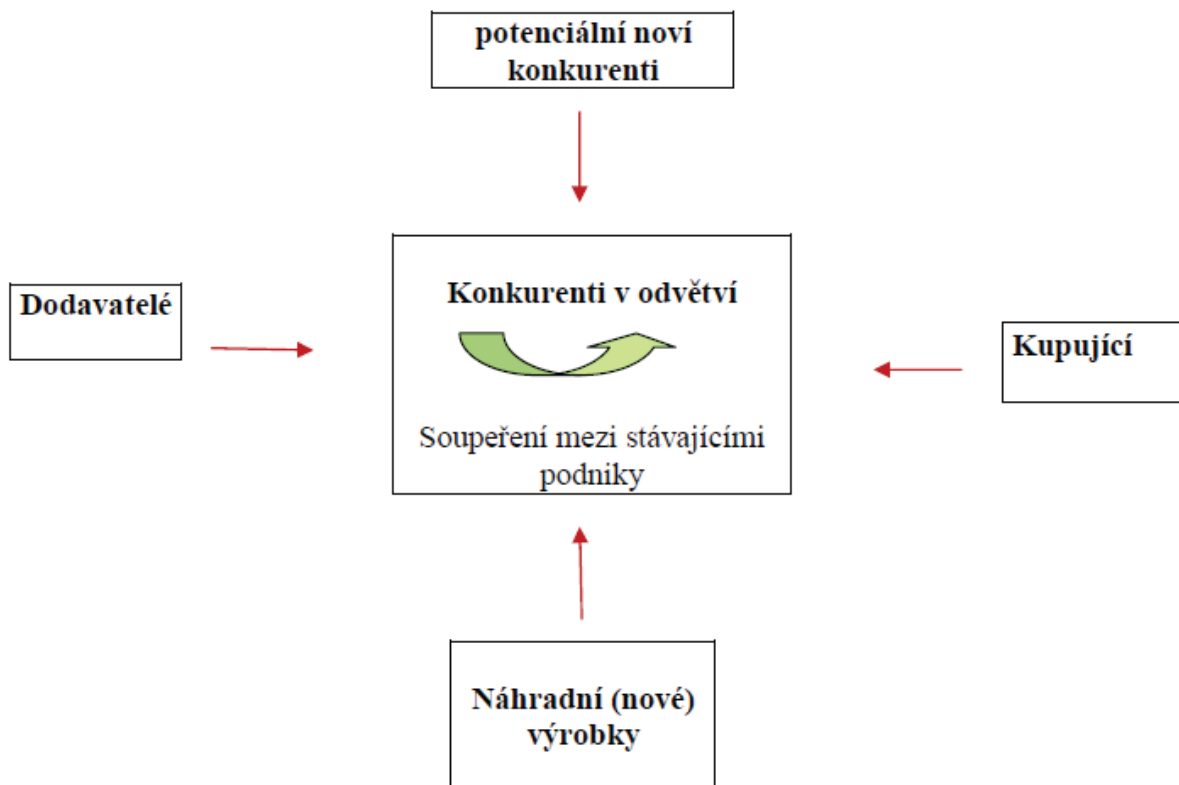
## **2.4.2 Porterův model pěti sil**

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje dle Jakubíkové, D. (2008) popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a vytvořit tak informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody firmy. Každá z pěti konkurenčních sil ( zákazníci, nově vstupující subjekty, dodavatelé a odběratelé, substituční a komplementární produkty, konkurenční prostředí) ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví.

**Model pěti sil** představuje nástroj zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu je nezbytné, rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, a pokud je to možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Jednou ze sil představují dodavatelé. V případě, že vliv dodavatelů je silný, příležitosti pro firmu na trhu se snižují. Hrozí například možnost zvyšování cen dodávek zboží, eventuálně zhoršená kvalita dodávaného zboží, prosazování určitých požadavků přímo do smluvních vztahů. ( Porter, M. E., 1994)

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: (Porter, M. E., 1944)

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně **funkcí pěti konkurenčních sil**:

- 1) Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
- 2) Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jiných odvětvích.
- 3) Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
- 4) Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
- 5) Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

(Hron, J., Tichá, I., Dohnal, J., 2000)

### 2.4.3 Benchmarking

Benchmarking lze chápat jako kontinuální a systematický proces založený na produktů, procesů, metod a výsledků vlastní organizace s těmi subjekty, které byly vybrány jako vhodné pro toto srovnávání. (Kašparovská, V., 2006)

Jde o metodický přístup, založený na měření výkonnosti firmy, ve srovnání s výsledky konkurence. Cílem této metody je zvýšit výkonnost organizace. (Kašparovská, V., 2006)

Z definování benchmarkingu vyplývá několik základních atributů, které je třeba respektovat při jeho zavádění a využívání.

- 1) Benchmarking je systematický proces. Při jeho implementaci a využívání je třeba dodržovat etická pravidla podnikání, jako jsou zachování legálnosti procesu, respektování důvěrnosti informací, čestnost a dodržování přijatých závazků, jednání na základě předchozího svolení partnera apod.
- 2) Plánování při benchmarkingu. Benchmarking by měl být založen pouze na obecném zjištění, že vybraný subjekt je lepší či horší, ale je nutné definovat oblasti srovnávání, vytvořit ukazatele pro srovnávání, získat, analyzovat a vyhodnotit údaje. Na jejich základě formulovat doporučení a cíle a kontrolovat jejich dosažení.
- 3) Vyškolit managery i zaměstnance v dovednostech, jež potřebují k participaci na benchmarkingovém procesu, kteří budou schopni interpretovat výsledky a zavést přístupy benchmarkingu do praxe.

(Kašparovská, V., 2006)

Metoda mezipodnikového srovnávání (dále jen benchmarking) se v podnicích vyskytuje ve třech formách:

- Interní benchmarking
- Externí benchmarking
- Funkční benchmarking

**Interní** benchmarking se zabývá srovnáváním ve vlastním podniku; využití nachází v podnicích s více závody, provozy apod. **Externí** benchmarking se zabývá mezipodnikovým srovnáváním ve vlastním slova smyslu. **Funkční** benchmarking se snaží o srovnávání výrobků, služeb a pracovních postupů vlastního podniku s ostatními podniky („best practice“) bez ohledu na obor podnikání. Významnou pomoc především ve srovnávání výrobků a procesů může poskytnout potřebám srovnávání vyhovující manažerské účetnictví. (Hradecký, M., Lanča, J., Šiška, L., 2008)

Benchmarking má jasně stanovený postup, podle kterého by se měly podniky řídit a dodržovat jej:

1. Zjištění pozice společnosti na trhu, poznání činností firmy a zjištění sil a předností společnosti. Spolu s těmito zjištěními se tyto vedení firmy a analytici snaží kvantifikovat.
2. Zjištění pozice konkurence na trhu a také zjištění, jakými způsoby si zajišťuje svůj podíl na konkrétním trhu. Následuje zjištění slabín a předností konkurentů a jejich kvantifikace.
3. Definice faktorů úspěchu a to na základě zjištěných informací od vlastní společnosti, tak i od společností konkurujících na daném trhu. Navazuje i přebírání definovaných předností konkurence.
4. Pokus o získání převahy nad konkurenty a využití znalostí a předností společnosti.

Opakovat tyto kroky tak často, jak to bude možné a nutné.

## 2.5 SWOT analýza

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů a sice:

- S = strengths = silné stránky
- W = weaknesses = slabé stránky
- O = opportunities = příležitost
- T = threats = ohrožení

(Blažková, M., 2007)

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. (Horáková, H., 2003)

Analýza SWOT, dle Coopera a Lane 1999, je marketingový analytický nástroj sloužící k posouzení současného postavení firmy a k identifikování potencionálních příležitostí a hrozeb.

Analýza SWOT je užitečnou součástí situační analýzy. Podniky ji většinou umisťují na její závěr, jelikož sumarizuje klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Může být samozřejmě prováděna i jako samostatný krok v rámci marketingového procesu. (Horáková, H., 2003)

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relativní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, D., 2008)

Obrázek 3: SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> <b>(strengths)</b> Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> <b>(weaknesses)</b> Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> <b>(opportunities)</b> Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky</p>	<p><b>Hrozby</b> <b>(threats)</b> Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: (Jakubíková, D., 2008)

### 2.5.1 Vnější SWOT analýza

SWOT analýza (viz obr. 3), neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy **SW** a **OT**. Dle Jakubíkové 2008, se doporučuje začínat analýzou **OT** – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence veřejnost).

**Marketingové příležitosti** mohou být klasifikovány z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda její obchodní síla bude odpovídat klíčovým požadavkům trhu, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejích konkurentů. Mít pouze schopnost něco vykonat je nedostačující. Nejúspěšnější firmy se vyznačují tím, že dokážou u svých produktů vytvářet a dlouhodobě udržovat vysokou spotřebitelskou hodnotu. (Kotler, P., 2001)

**Příležitostmi** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií.

Příležitostmi jsou například:

- Neexistence konkurence
- Příznivá daňová legislativa
- Vysoké dovozní clo

**Hrozba** prostředí je výzva vniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu. (Kotler, P., 2001)

**Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, legislativní změny apod. (Bělohlávek, F., Košťan, P., 2006)

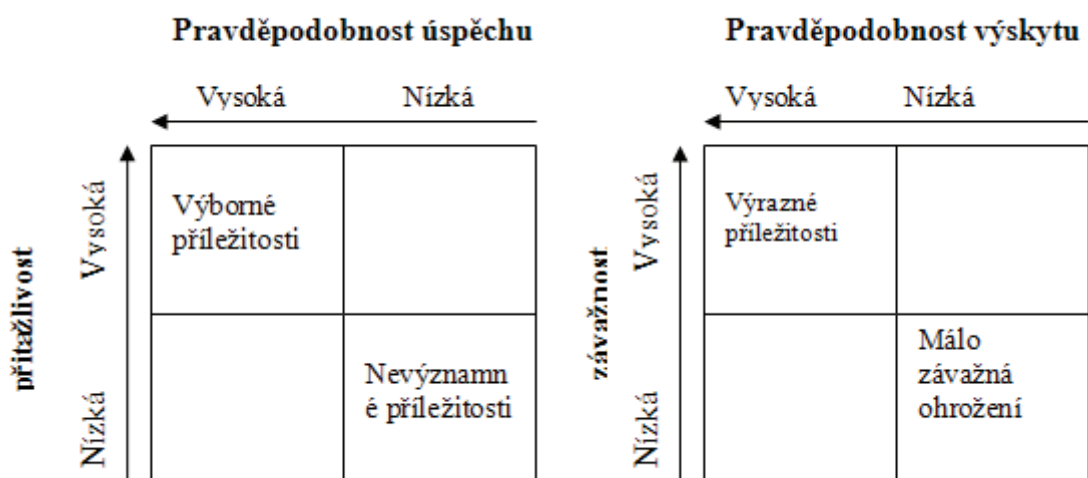
Hrozbami mohou být například:

- Nepříznivé legislativní podmínky
- Příchod silné zahraniční konkurence
- Nedostatek kvalifikovaných odborníků na trhu práce

Při praktickém posouzení příležitostí a hrozeb také lze dle Horákové (2003) využít matici, a to matici příležitostí a ohrožení.



Obrázek 4: Matice příležitostí a hrozeb



Zdroj: (Horáková, H., 2003)

U první matice, a to **matice příležitostí** musí podnik identifikovat marketingové příležitosti, ohodnotit je na základě obou dimenzí a zařadit do matice. Nejlépe využitelná příležitost je v levém horním kvadrantu.

V **matici ohrožení** je zapotřebí vytipovat faktory, ohodnotit je a zobrazit je v matici. Hrozby v levém dolním a pravém horním kvadrantu sice bezprostředně podnik neparalyzují, ale nelze je podcenit vzhledem k budoucímu

## 2.5.2 Vnitřní SWOT analýza

Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká **vnitřního prostředí firmy** (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.). Silné a slabé stránky se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. (Jakubíková, D., 2008)

**Silné stránky** představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňující jeho prosperitu. Jsou to schopnosti, dovednosti či zdroje,

jež podnik zvýhodňují vzhledem k trhu a konkurenci. Nejcennějšími silnými stránkami jsou ty, které lze jen těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou dlouhou dobu přinášet zisk. Znamenají tedy konkurenční výhodu. (Horáková, H., 2003)

Mezi silné stránky Horáková (2003) řadí například:

- Kvalitní výrobky;
- Tradice značky;
- Vysoká úroveň výzkumu a vývoje;
- Nízké výrobní náklady;
- Dobrá finanční situace;
- Pružná organizační struktura;
- Kvalifikovaná pracovní síla;
- Příznivé dopravní spojení;
- Vysoká úroveň marketingové komunikace;
- Řádně vyškolený prodejní personál;
- Dobře zajištěný a fungující servis, apod.

Na druhé straně podnik zjišťuje a analyzuje **slabé stránky**, které jsou dle Horákové (2003) jakýmsi omezením a brání podniku plnému efektivnímu výkonu.

Mezi slabé stránky lze řadit například:

- Příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj;
- Konzervativní přístup k inovačnímu procesu;
- Nekvalitní výrobky;
- Zastaralý strojní park;
- Omezené výrobní kapacity
- Vysoká zadluženost
- Absence motivace systému odměňování;
- Nedostatečná úroveň informačního systému
- Nízký prodejní obrát;

- Podnik je nováčkem na zavedeném trhu;
- Velká vzdálenost trhu;
- Špatná pověst podniku;
- Velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků;
- Chybná propagační kampaň (není ani nápaditá ani podmětná)
- Nízká marketingová síla podniku apod.

Pro praktické posuzování silných a slabých stránek se nabízí řada možností. Vedení podniku (respektive vedení podniku ve spolupráci s vhodně zvoleným subjektem, kterým mohou být například vybraní experti nebo způsobilí zákazníci) posoudí úroveň silných a slabých stránek tím, že:

- Vytipuje a vymezí faktory, o kterých se domnívá, že naplňují podstatu silných a slabých stránek,
- Každý vybraný faktor bude považován za sledovaný faktor,
- Každý vybraný faktor bude ohodnocen z hlediska vlivu na podnik.

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoli druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

Vymezení konkrétních silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení pro daný podnik vychází z výše popsané analýzy a její výsledky sumarizuje. Sumarizace výsledků analýzy umožňuje zpracování matice (viz obr. 4) a první generování strategických alternativ. (Tichá, I., Hron, J., 2002)

Obrázek 5: SWOT matice

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1, ... 2, ...	<b>Silné stránky (S)</b> 1, .... 2, ....
<b>Příležitosti (O)</b> 1, ..... 2, ....	<b>WO strategie</b> <b>„HLEDÁNÍ“</b> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> <b>„VYUŽITÍ“</b> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1, .... 2, .....	<b>WT strategie</b> <b>„VYHÝBÁNÍ“</b> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> <b>„KONFRONTACE“</b> (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

*zdroj: Tichá, I., Hron, J., 2002*

- ❖ **SO** strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje
- ❖ **WO** strategie jsou zaměřeny na odstraňování slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint ventures nebo náborem kvalifikovaných sil
- ❖ **ST** strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků.
- ❖ **WT** strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.

(Tichá, I., Hron, J., 2002)

## 2.6 Identifikace konkurentů

Struktura a intenzita konkurence a její více či méně agresivní chování ovlivňuje konkurenční a inovativní tlak. Rozhodující jsou přitom odpovědi na následující otázky:

- 1) Kteří současní a budoucí konkurenti připadají v úvahu?
- 2) Jak je odhadován jejich potenciál a budoucí jednání?

Při identifikaci konkurence je potřeba zahrnout kromě veřejně vystupujících konkurentů také ty potencionální, tj. ty, kteří ještě nejsou na trhu nebo se neangažují ve veřejné soutěži daného odvětví, ale mají k dispozici potenciál a strategii. Často podceňované nebezpečí přichází od podniků cizích oborů s technologickým know-how získaným v jiných výrobních oblastech. S touto konkurenční výhodou vstupují na trh, na který se zaměřil se stejnou technologií také inovační podnik. (Trommsdorff, V., 2009)

Pro určení, kdo jsou naši přímí, či nepřímí konkurenti lze dle Blažkové (2007) použít následující matici.

Obrázek 6: matice Identifikace konkurentů

		Hodně		
		Málo	Hodně	
Společný trh	Málo	Potencionální konkurenti	Přímí konkurenti	
	Hodně	Konkurenti v zárodku	Nepřímí konkurenti	
		Málo	Hodně	
		<b>Podobnost schopnosti</b>		

Zdroj:( Doole, Lowe, 2005)

Matice je, jak ve své publikaci uvádí Blažková (2007), založena na dvou faktorech:

**Společný trh** – tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tzn. nakolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý nebo nepřímý konkurent

**Podobnost schopností** – tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti.

Jakmile firma identifikuje své hlavní konkurenty, potřebuje zjistit jejich důležité charakteristiky, zejména jaké jsou jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. Právě k tomu se využívá takzvaná analýza konkurence. (Kotler, P., 2001)

## **2.7 Analýza konkurence**

K tomu aby firma mohla efektivně naplánovat své konkurenční strategie, potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Tak může najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. Může zahájit účinnější marketingové kampaně proti konkurenci a připravit si silnější obranu. (Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G., 2007)

Aby mohla být firma na daném relevantním trhu marketingově úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem, než je tomu u konkurenčních firem. K těmto účelům slouží analýza konkurence, díky které je možné zjistit mnoho informací o konkurentech a našem postavení vůči těmto konkurentům. Nesporným poznatkem je, že úspěch firmy je zajištěn, až když konkurenční firma nezajistí zákazníkova přání a požadavky stejným způsobem jako naše firma. Proto by měla být analýza konkurence nedílnou součástí marketingové koncepce a měl by na ní být kladen velký důraz. (Zamazalová, M., 2010)

Úkolem analýzy konkurence je zejména sběr a vyhodnocení pokud možno co nejpřesnějších informací o nejdůležitějších konkurentech vaší firmy. (Kalka, R., Mässen A., 2003)

V prvním kroku proto musíme, jak uvádí Kalka, Mässen (2007), identifikovat nejdůležitější konkurenty, a ty pak podrobněji zkoumat na základě vybraných kritérií, kterými jsou podle nich:

- Finanční zdroje a ziskovost;
- Strategické cíle;
- Celkové disponibilní zdroje;
- Marketingová koncepce;
- Tržní pozice;

- Tržní podíl;
- Růst firmy;
- Zákazníci;
- Obory podnikání;
- Výrobní kapacity;
- Inovační schopnost;
- Flexibilita;
- Kvalifikace pracovníků.

V dalším kroku je nutné provést srovnání jednotlivých konkurentů s daným podnikem a zeptat se na otázky, zda je konkurence lepší, právě tak dobrá, nebo horší než náš vlastní podnik.

Čím více odpovědí na tyto otázky nalezneme, tím lepší analýzu můžeme provést. Porovnáme také, jak se liší schopnosti jednotlivých konkurentů a jak je který konkurent schopen uspokojit stejné potřeby zákazníků na daném trhu. Musíme také předvídat současné i budoucí strategie našich konkurentů. Naopak: musíme vědět, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše strategie a aktivity.

Musíme rozumět vlivu jednotlivých faktorů na tržní pozici naší firmy. Nesmíme uvažovat o jednotlivých faktorech izolovaně, ale pouze v celku, neboť jen tak jsme schopni zjistit celkový vliv.

Navrhujeme případné aktivity a strategie, které nám pomohou získat konkurenční výhodu oproti ostatním a pomohou nám zareagovat na budoucí konkurenční strategie. (Blažková, M., 2007)

To, zda firma dokáže uskutečnit své strategie a dosáhnout vytčených cílů, závisí na jejích zdrojích a schopnostech. Prvním krokem při identifikování silných a slabých stránek konkurenčních firem je shromáždění informací o jejich přednostech a nedostatcích. Podle poradenské firmy Artur D. Little existuje šest možných konkurenčních postavení firem na trhu:



- **Dominantní** – firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici široké spektrum potenciálních strategií.
- **Silné** – Firma má možnost uplatnit nezávislé aktivity bez ohledu na to, jak se budou chovat její konkurenti.
- **Výhodné**- Firma má možnost uplatnit své silné stránky a využít nadprůměrné příležitosti pro zlepšení své tržní pozice.
- **Udržitelné** – výkonnost firmy je stabilní a umožňuje udržovat její postavení na trhu. Šance na zlepšení pozice jsou však mizivé. Navíc musí stále doufat, že dominantní firma nebude chtít její postavení ohrozit.
- **Slabé** – výkonnost firmy je nedostatečná. Existují však možnosti na zlepšení za předpokladu, že zdokonalí styl svého podnikání. V opačném případě bude nucena trh opustit.
- **Neudržitelné** – výkonnost firmy je nedostatečná a neexistuje žádná možnost na zlepšení

Zhodnotit situaci konkurenta je podstatnou součástí marketingového plánování. Proto je pro podnik nutné analýzu konkurence provést co nejpečlivěji a nejpřesněji, jak je to možné.

## 2.7.1 Metody zjišťování informací o konkurenci

K tomu, abychom mohli konkurenci úspěšně čelit, potřebujeme velké množství informací. Existuje několik způsobů, jak se k potřebným informacím dostat.

### 2.7.1.1 Profil konkurenta a závažnost informací

Jedná se o pomocný nástroj, který kombinuje konkurenční profil a důležitost informací měřených pomocí vah, jež jsou stanoveny kritérii. Vztah kritérií lze konstruovat různými způsoby.

Tabulka 2: Profil konkurenta a závažnost informací

	+1	+2	+3	+4	+5
Celková strategie podniku					
Kvalita výrobků					
Ceny a platební podmínky					
Prodej a prodejní služby					
Segmenty, pozice v nich, image					
Strategie výzkumu a vývoje					
Nákladová situace					
Úroveň výrobních technologií					
Úroveň managementu a jeho složení (osobnosti)					
Úroveň technologických procesů					
Finanční síla					

Zdroj: Zamazalová, M., 2010

### 2.7.1.2 Checklist konkurenta

Tato možnost zahrnuje rozsáhlou paletu údajů, kterou se podnik snaží o svých konkurentech získat. Informace i kritéria jsou podrobeny neustálé kontrole, zahrnující i výměnu kritérií, které již nejsou podobny současným, stejně tak budoucím potřebám firmy.

### 2.7.1.3 Listina konkurenčních výhod

Tato metoda slouží k prověření stávajících konkurenčních výhod které jsou v publikaci Zamazalové (2010) příkladně seřazeny:

- Jsou očekávané konkurenční výhody skutečně hodnověrné a dosažitelné?
- Jsou konkurenční výhody měřitelné, operativní a využitelné?
- Existuje v podniku konsenzus o konkurenčních výhodách?
- Je náš podnik v této konkurenční výhodě číslo 1 na trhu?
- Je náš seznam úplný?

- Není tato výhoda příliš rozsáhlá, a proto nemůže být realizována anebo vede k vytvoření neurčitého profilu podniku?
- Jsou očekávané výhody skutečně relevantní výhody?

#### **2.7.1.4 Polaritní profil konkurenta**

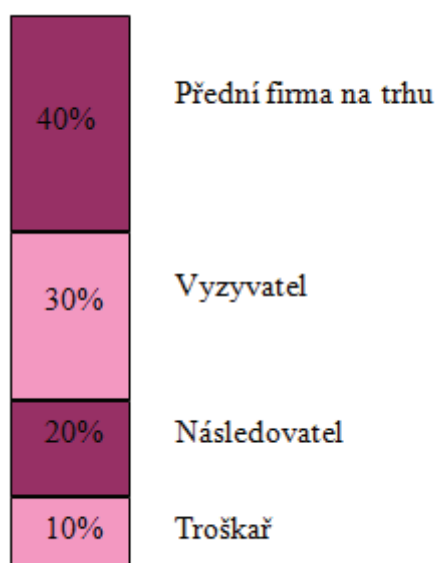
Pro prověření konkurenční výhody je dále možné zpracovat takzvaný polaritní profil konkurentů, přičemž se soustředíme zejména na tři hlavní konkurenty. Uvedená technika umožňuje sledovat vlastnosti a úroveň podnikem vybraných činností těch nejdůležitějších konkurentů. Spojením bodů se naskytne grafické vyjádření, které nám umožní zjistit silné a slabé stránky konkurentů.

## 2.8 Vytváření konkurenčních strategií

Zná-li podnik dokonale svou konkurenci a má stanovené cíle, kterých chce dosáhnout, je potřeba tento podnik klasifikovat podle toho, jakou roli hraje z hlediska jeho postavení na trhu. Zda může mít vedoucí pozici na trhu, pozici vyzyvatele, následovatele nebo troškaře.

Na obrázku 6 je patrné, že trh je obsazen čtyřmi typy firem, a těmi jsou **vedoucí** firmy trhu, které tvoří 40%, dále tzv. **vyzyvatelé**, kteří zaujímají 30%, **následovatelé** zabírající 20% a **troškaři** tvořící 10% podílu daného trhu.

Obrázek 7: Idealslizovaná struktura trhu



*Zdroj: Kotler, P., 2001*

Tvorba marketingové strategie podniku je dominantním souborem aktivit při koncipování strategie rozvoje podniku jako celku. Je to kontinuální proces, významný stejně jak pro podniky, které připravují zásadní změny (zaměření podnikatelské

činnosti, zásadní změny výrobního programu a tržní orientace, významné organizační změny výrobního programu a tržní orientace, významné orientační změny apod., tj. co je aktuální pro naše podniky dnes), tak pro podniky, které jsou celkem konsolidovány, ale tuto „konsolidaci“ a relativní úspěšnost musí prakticky „každodenně“ obhajovat.

Při koncipování postupu tvorby marketingové strategie podniku je nutné si ujasnit základní prvky marketingového rozhodování, jakož i celkový proces marketingového managementu, v němž tzv. strategický marketing zaujímá dominantní místo. (Tomek, J., 1991)

### **2.8.1 Strategie tržních tvůrců**

Ve většině odvětví se vyskytuje firma, která je uznávaným vůdcem na trhu. Mívá na něm největší podíl a obvykle nutí ostatní firmy k provádění celkových změn, k zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace. Tržní vůdce může (ale nemusí) být obdivován. Jeho dominantní úloha na trhu je však vždy ostatními firmami respektována. Je orientačním bodem pro konkurenty. Firmy se s ním snaží soupeřit, snaží se ho napodobovat nebo se mu vyhýbají. (Kotler, P., 2001)

Dominantní firma si samozřejmě přeje i nadále zůstat na prvním místě. To vyžaduje činnosti působící ve třech oblastech. Za prvé, dle Kotlera (2001) musí podnik najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu. Za druhé, by měla ochránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých a účinných obranných a útočných akcí. A za třetí, může se pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná.

K tomu, aby se firma udržela na vedoucí pozici a ubránila své teritorium, musí nepřetržitě inovovat svou produkci. Vůdce trhu se nesmí spokojit s věcmi tak, jak jsou, ale musí se snažit o vedoucí postavení vývojem nových produktů a služeb pro zákazníky, zvyšováním účinnosti distribuce a snižováním nákladů. Takto si může udržovat svou konkurenceschopnost a hodnotu pro své zákazníky. Podnik ve vedoucím postavení používá ofenzivní principy.

Vedoucí firma na trhu, jak upozorňuje Kotler (2001), musí velmi pečlivě zvažovat, který terén je důležité bráni i za cenu určitých ztrát a kterého se může vzdát bez velkého rizika. Vedoucí firma nemůže na trhu bránit všechny pozice. Cílem obranné strategie je snížit pravděpodobnost útoků, rozptýlit je do méně ohrožených oblastí a snížit jejich intenzitu. Jakýkoli útok s největší pravděpodobností ohrozí zisk. Avšak schopnost obrany a rychlost reakce může ztráty zisku výrazně ovlivnit.

Dominantní firmy mohou použít některé ze šesti obranných strategií, a to:

1. Poziční obrana
2. Křídelní obrana
3. Preventivní úder
4. Aktivní obrana
5. Pohyblivá obrana
6. Omezená obrana

## **2.8.2 Strategie tržních vyzyvatelů**

Firmy na druhém, třetím a dalším místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru můžeme nazývat vyzyvateli nebo pronásledovateli. Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů: mohou útočit na vedoucí firmy a na další konkurenty a tvrdě se ucházet o další tržní podíl (tržní vyzyvatelé), nebo šikovně manévrovat a snažit se, aby svou lodí nenarazili do skály (tržní pronásledovatelé)

Tržní vyzyvatel musí především definovat své strategické cíle. Strategickým cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu. Potom musí vyzyvatel rozhodnout, koho napadnout:

- Může napadnout vedoucí firmu na trhu
- Může napadnout firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek finančních prostředků.
- Může zaútočit na malé lokální nebo regionální firmy

Jestliže firma zaútočí na vedoucí společnost, pak jejím cílem může být získání většího tržního podílu. (Kotler, P., 2001)

Při útoku na konkurenta můžeme uplatnit pět útočných strategií, které také uvádí Kotler (2001)

1. **frontální** (neboli **čelní**) **útok** – veškeré své síly vrhl přímo proti výrobkům, reklamě, cenám a distribuci nepřítele.
2. **modifikovaný frontální útok** – snižování cen vzhledem k cenám konkurenčním.
3. **Křídelní útok** – může mít dvě strategické dimenze, geografickou a segmentovou. Z hlediska geografického vyhledává útočník ty oblasti, kde protivník nepracuje dobře. Křídelní strategie je jenom jiný název pro rozpoznávání přesunů v tržních segmentech. Křídelní útoky mají větší pravděpodobnost než útoky frontální a jsou přitažlivé pro útočníky, kteří mají menší zdroje než jejich nepřítel
4. **Obkličovací manévr** – pokus o uchvácení širokého úseku nepřátelského území pomocí rozsáhlého bleskového útoku na několika frontách, takže nepřítel musí hájit současně své čelní pozice. Obklíčení má smysl tehdy, jestliže útočník má k dispozici velké zdroje a věří, že rychlé obklíčení zlomí odpor nepřítele.

Pro tržní vyzyvatele závisí velikost úspěchu na tom, jak dokáže pro zlepšení své pozice na trhu postupně vhodně kombinovat několik zásad.

### 2.8.3 Strategie tržních následovatelů

Strategii tržních následovatelů dává přednost velké množství společností, protože i když je málo pravděpodobné, že napodobitel převezme vedoucí postavení na trhu, může dosáhnout velmi vysokého zisku, a to právě díky tomu, že nemusel vynaložit ohromné výdaje na vývoj nového produktu.

To ale neznamená, že by tržní následovatelé postrádali jakoukoli strategii. Následovatel musí vědět, jak udržet stávající zákazníky a jak získat určitý podíl zákazníků nových. Každý následovatel bojuje o dosažení určitých specifických výhod na cílovém trhu.

Jsou častým terčem útoku vyzyvatelů, a proto je nezbytné, aby tyto podniky dosahovaly nízkých výrobních nákladů a vysoké jakosti výrobků a služeb. Musí také vstupovat na nové trhy, hned jak se objeví možná příležitost.

K tomuto může dle Kotlera (2001) využít čtyři základní strategie:

- **Podvodník** – kopíruje výrobky firmy s vedoucím postavením na trhu
- **Parazit** – napodobuje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy
- **Imitátor** – kopíruje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti v balení, reklamě, cenách apod.
- **Upravovatel** – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je, často i zdokonaluje

## 2.8.4 Strategie tržního troškaře

Dá se říci, že tuto strategii využívají podniky, které se specializují na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu. Takovéto firmy se snaží o nalezení skulin na trhu a zpravidla se vyhýbají konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi.

Takzvaný troškař dle názoru Kotlera (2001) pracuje s vysokou marží, zatímco hromadný prodej v maloobchodě pracuje s velkým objemem zboží. Troškař má tři úkoly: vytvářet, bránit a rozšiřovat výklenky.

Tržní troškař je firma sloužící malému tržnímu výklenku, o který nemají velké firmy zájem jeho podnikatelskou filozofií je specializace.

Protože výklenky časem zanikají musí firma neustále hledat a využívat nové. Měla by vzít strategii výklenků za svou, ale nespolehat se na jediný výklenek. To je důvod, proč se dává přednost několika výklenkům před výklenkem jediným. Pokud se



upevní postavení firmy ve dvou nebo více výklencích, zvyšuje se její šance na přežití.  
(Kotler, P., 2001)

### 3 Cíl a Metodika

Cílem této diplomové práce je za pomoci využití postupů a metod strategického řízení analyzovat konkurenci na daném trhu a na základě toho určit možnosti rozvoje společnosti.

Informace uvedené v teoretické části byly čerpány z doporučené literatury vypůjčené z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a jiné potřebné literatury týkající se dané problematiky. Další literatura byla poskytnuta na požádání od vedení firmy.

Úvod praktické části je věnován charakteristice daného podniku, jeho profilu a historii, budoucnosti a konkurenčnímu prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Ke zpracování této části byly zapotřebí především konzultace s vedením firmy a dokumenty týkající se založení podniku, které mi poskytnul management podniku.

K seznámení se s vybraným podnikem a celkovému hodnocení byla provedena analýza prostředí, přičemž teoretické podklady k této problematice jsou uvedeny v literárním přehledu.

Analýza vnitřního prostředí hodnotí schopnosti a dovednosti společnosti. Situace podniku je velmi potřebná k porovnání s ostatními konkurenty na trhu. V mikroprostředí bylo zapotřebí rozlišit hlavní účastníky – odběratelé, dodavatele a hlavně konkurenci na trhu. Makroprostředí zahrnuje všechna prostředí, která firmu obklopují a svým určitým způsobem ji ovlivňují. Jedná se zejména o prostředí ekonomické, technologické, legislativní, demografické, přírodní a kulturní.

V další části této diplomové práce jsem se zabývala využitím metod a postupů strategického řízení a použila informace získané studiem literatury a dalších zdrojů, prezentované v literární části.

Závěr práce obsahuje provedené analýzy zpracovaných dat a jejich interpretace na základě zjištěných výsledků jednotlivých metod strategického řízení.

Jedna z posledních částí se týká navržení nových strategií a návrhů na zlepšení dané situace podniku na trhu.

## 4 Charakteristika společnosti

### 4.1 Základní informace o firmě

**Obchodní firma:** OfficeCare, s.r.o.

**Sídlo společnosti:** OfficeCare, s.r.o., Praha 3, Roháčova 188/33, PSČ 130 00

**Identifikační číslo:** 29028035

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod, služby

**Společnost zapsána:** do obchodního rejstříku vedeným Městským soudem v Praze dne 17. února 2010

### 4.2 Profil a historie společnosti

Společnost OfficeCare, s.r.o. má v současné době své sídlo, jak již bylo uvedeno, v Praze, Roháčova 188/37, PSČ 130 00, kde je také veškeré administrativní zázemí. Tato společnost se řadí mezi malé, střední podniky a v současné době má pouze jednoho zaměstnance, přičemž ostatní spolupracovníci pracují za zprostředkovatelskou odměnu.

Informace týkající se společnosti OfficeCare jsou z převážné části čerpány z elektronických zdrojů a z informací poskytnutých od vedení firmy.

#### **Předmět podnikání:**

- Výroba
- Obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Distribuce zboží

Historie firmy OfficeCare, s.r.o. není příliš dlouhá. Společnost vznikla 17. února 2010 zápisem do obchodního rejstříku, vedeném Městským soudem v Praze v oddílu C, pod názvem OfficeCare, s.r.o. Od této doby se firma zabývá distribucí drogistického zboží zejména čistících prostředků a kancelářských potřeb především distribuce tonerů a papíru.

Distribuce probíhala na základě partnerství. Pro kancelářské zboží se stala hlavním partnerem společnost PAS, s.r.o., která se na trhu poprvé objevila před 20 lety a za tu dobu rozvinula z velkoobchodu zásobujícího především maloobchodní síť do prosperující a spolehlivě fungující firmy. Hlavním partnerem pro oblast drogerie byla společnost Pytlík a. s., specializující se na výrobu pytlů a sáčků z LDPE (igelitových) a HDPE materiálů. Tato společnost se stala hlavním dovozcem italské značky LUCATR, kterou se firma snaží propagovat a zavést na český trh.

Společnost nemá v současné době sklad výrobků a dodávky probíhají na základě systému Just-in-time. Pro takto malou firmu vidí management tuto metodu jako velice výhodnou díky nulovým skladovacím nákladům, ale také se nebrání, po rozšíření působnosti a velikosti počtu dodávek, nějaký sklad na minimální zásoby vytvořit.

## **4.3 Konkurence**

### **Büroprofi, s.r.o.**

V dnešní době sídlí společnost Büroprofi s.r.o. v Českých Budějovicích, přičemž další pobočky se nacházejí v Praze a Hradci Králové. Společnost se zabývá distribucí zboží v oblasti kancelářských potřeb. Podnik sází a propaguje spokojenost zákazníka a na rozdíl od podniku OfficeCare na širokou škálu poskytovaných služeb.

Tento podnik v současné době distribuuje produkty rozděleny do 14 produktových řad, přičemž společnost Büroprofi, s.r.o. na základě mezinárodních smluv distribuovala na českém trhu cca 90% produktů z oblasti produktové řady týkající se papíru od společnosti Mondi.

Centrální sklad se nachází v Českých Budějovicích a distribuce je realizována právě z něho, přičemž ostatní pobočky slouží pouze jako centrum obchodu pro jednotlivé regiony ČR. V nich se nachází příjem objednávek a zázemí pro obchodní zástupce a veškerá logistika, marketing a vedení společnosti je soustředěna právě v prostorách společnosti v Českých Budějovicích. Společnost Büroprofi s.r.o. zavedla nový informační systém umožňující zrychlení logistických řešení, a tím následné zrychlení výstupů, což přineslo v posledních letech zvýšení obrátu o více než 30 %.

### **Papirius následně koupen společností Office Depot**

Společnost Papirius se sídlem v Praze se profilovala od začátku jako společnost dodávající to, co zákazník chce a v době, jakou si určí za podmínek, které současný trh neznal. Opravdu vtrhla na trh novým pohledem na dodávání zboží za dodržení profesionální úrovně a to byl přelom v tehdejší přístup. Heslem „zítra nebo zdarma“ deklasovala svoji konkurenci, která narážela na problém tzv. zbytkových objednávek. (Při objednání zboží, neschopnost vyskladnění všeho co zákazník požaduje).

Bohužel obrovský nástup, především na Pražském trhu, nedokázala s takovou úspěšností prosadit na trhu celorepublikovém. Výrazně vyšší ceny spíše překvapovaly potencionální odběratele v odlehlých končinách naší republiky.

I přes to se dostala společnost Papirius na první místo. Následně byla prodána americké společnosti Office Depot.

### **Activa partnersky spojena s Corporate Express**

Společnost Activa vznikla podobně jako Papirius na Pražském trhu. Od začátku působila jako zdravý bojovník, který ví, za co bojuje. Svoje aktivity nepodmiňovala tak agresivní kampaní, jako tomu bylo u společnosti Papirius, a tím se nedostala do vážnějších potíží a mohla si udržet ekonomickou samostatnost. Povedlo se dokonce obchodně napojit na Corporate Express, který úspěšně obsazoval Evropský trh.

## **4.4 Cíle podniku**

Hlavním cílem podniku je poskytování těch nejkvalitnějších služeb a zboží, které naplno uspokojí i ty nejnáročnější zákazníky.

## **4.5 Budoucnost společnosti**

Jelikož je firma v počátcích svého rozvoje, nebude mít možnost své výsledky srovnávat s výsledky minulých období, ale bude muset taktizovat a vytvářet strategie pomocí konkurenčních podniků. Společnost OfficeCare, s.r.o. připravuje koncept na rozšíření svého pole působnosti prodeje kancelářských a školních potřeb na území celé České republiky. Tato společnost sází na neustálou inovaci technologií a systémů, díky které je kontakt s ostatními zákazníky mnohem jednodušší. V neposlední řadě se v příštích letech bude podnik snažit zejména o to, aby byl zákazník jednak obslužen, ale také seznámen a poučen o možnostech zjednodušení a zefektivnění své činnosti, spojené se spoluprací se svými dodavateli. Protože jak firma míní, jen zákazník, který se může na svého dodavatele spolehnout, se může naplno věnovat svým aktivitám.

V příštích letech se společnost chce také zaměřit na zvýšení počtu zaměstnanců a také produktivity práce, kdy jeden pracovník, díky nárůstu elektronické komunikace, zvládne pečovat o větší množství klientů. Jejím plánem je také vytvoření menšího skladu, který bude sloužit na rezervní zásoby v případě nepříznivých podmínek ze strany dodavatelů.

Podnik se v budoucnu bude snažit o vybudování silné pozice na daném trhu, rozšíření organizační struktury a jak již bylo řečeno, o zdokonalení svých služeb a výrobků.



## 5 Analýza a zhodnocení současného stavu

### 5.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno zdroji firmy. Těmito zdroji se rozumí jak zdroje materiálové, tak zdroje finanční a lidské. Jsou jimi zejména: management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika či materiální prostředí. Toto vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

V této části bych se ráda zaměřila na **strategické cíle** firmy, **finanční situaci** a **schopnosti**, **vstupní logistiku** firmy, **techniku a technologii** uvnitř firmy, **výstupní logistiku**, **marketing**, **prodej**, **poprodejný servis**, **image**, **hodnocení silných a slabých stránek**.

#### Strategické cíle

Jelikož společnost na trhu působí zatím velice krátkou dobu, tedy jak již bylo zmíněno, od 17.února 2010, snaží se dosáhnout prvotních, ale velice důležitých marketingových cílů. Jsou jimi především:

- Dostat výrobky na trh
- Dostat se do podvědomí zákazníků
- Vybudovat si dobrou image
- Dosáhnout určitého podílu na trhu
- Zvyšovat objem prodeje určitého výrobku
- Snižovat rozsah reklamací
- Zlepšit kvalitu poskytovaných služeb
- Zdokonalit komunikaci se zákazníkem

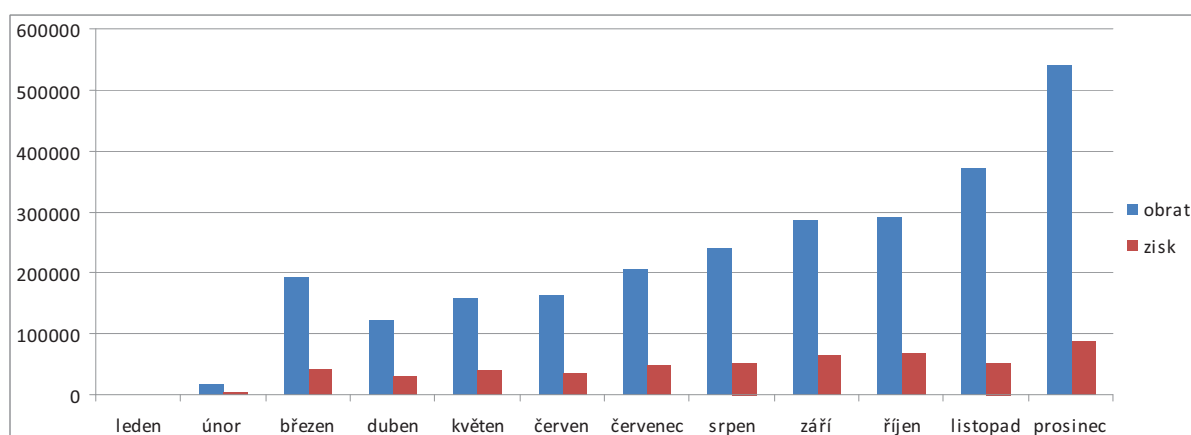
- Zvýšit účinnost propagace atd.

Zapůsobit na zákazníka, dodavatele a odběratele je velice důležité. Proto kromě uvedených cílů by měl podnik dbát na kvalitu veškerých činností, které provádí. Ať už jde o styl komunikace se zájmovými skupinami, nebo pečlivost s jakou podnik provádí veškerou administrativu. Ne nadarmo se říká, že první dojem je opravdu velice důležitý.

### Finanční situace a schopnosti

Situace týkající se financí, se v tomto podniku vzhledem k jeho délce ukazuje zatím v záporných číslech. Podnik se začal stavět na vlastní nohy avšak výsledky, kterých do této doby zatím dosáhl, nebyly pro vedení uspokojující.

*Obrázek 8: Finanční situace podniku*



*Zdroj: management podniku*

Tabulka znázorňuje velikost obrátů a zisků za rok 2010. Z této tabulky je zřejmé, že velikost obrátů a samotného zisku na začátku roku, kdy byla společnost založena, je zanedbatelná. Avšak v průběhu roku se obraty začaly postupně zvyšovat. Jelikož je ale podnik na trhu velmi krátkou dobu, je zapotřebí zaměřit se spíše než na finanční zdroje na zdroje lidské a materiálové.

Souhrn schopností, které nadprůměrně přispívají k hodnotě vnímané zákazníkem jsou představovány jako tzv. „Klíčové kompetence“. Právě tyto znázorňují, co umí firma skutečně dobře, v čem se snaží být lepší než konkurence a v čem si chce vybudovat konkurenční náskok, který jí hned tak nikdo nesebere.

Klíčovými kompetencemi podniku OfficeCare jsou například: rychlé jednání, uspokojování potřeby zákazníků v krátké době nebo poměrně rychlé přizpůsobení se trhu a potřebám zákazníků.

*Obrázek 9: Klíčové kompetence podniku*

<b>O</b>	<b>Otevřenost</b>	Nasloucháme svému okolí a otevřeně reagujeme na jeho podněty
<b>S</b>	<b>Spolehlivost</b>	Plníme to, co slíbíme. Raději slibujeme méně a plníme více
<b>T</b>	<b>Tvořivost</b>	Snažíme se inovovat a neustále tvoříme a přemýšlíme nad novými věcmi
<b>Ř</b>	<b>Řevnivost</b>	V dobrém smyslu bojujeme o přízeň zákazníků
<b>E</b>	<b>Excelentost</b>	Předáváme výjimečné výrobky trvalé hodnoty.

*Zdroj: Management společnosti*

Všechny tyto zásadní vlastnosti se společnost OfficeCare snaží plnit a podle nich se řídit.

### Vstupní logistika

Nákup a všechny činnosti spojené s příjmem a skladováním produktů v tomto i jakémkoli jiném podniku musí úzce spolupracovat, aby byla dobře koordinována jejich činnost v rámci toku materiálu do podniku.

Společnost OfficeCare, s.r.o. se rozhodla pro zásobování prostřednictvím metody JIT. V tomto systému není sklad surovin a výrobků mezi dodavateli a výrobou a sklad hotových výrobků je redukován pouze na množství požadované zákazníkem či zákazníky. Jedná se o metodu řízení zásob s kontinuálními (nepřetržitými) toky.

V tomto logistickém řetězci firma uplatňuje princip „pull“, tedy tažný princip, jehož důsledkem jsou nízké náklady na skladování výrobků připravených k distribuci, ale také nejistota v plném uspokojení všech požadavků zákazníka.

Přínosy metody JIT podnik OfficeCare vidí především ve snížení množství zásob a tím vázanosti kapitálu právě v těchto zásobách. Dále podnik může sledovat přínosy v kratší době toku materiálů a tímto stylem řízení zásob přesouvá odpovědnost za kvalitu v nemalé části na své dodavatele a to například v délce časů potřebných ke kontrole kvality na vstupu.

V souvislosti se zásobováním dle metody JIT, mohou vzniknout společnosti některé problémy týkající se například kvality dodávek, nedostatečné spolupráce dodavatelů, nesplnění specifických požadavků atd. Aby k těmto problémům nedocházelo, dbá podnik na dobrou komunikaci a vztahy mezi všemi dodavateli a ostatními zájmovými skupinami.

Mezi hlavní dodavatele společnosti OfficeCare se řadí zejména společnost **PAS, s.r.o.** a **Pytlík, a.s.**

### **PAS, s.r.o.**

Společnost PAS se na trhu poprvé objevila před 20 lety. Za dobu své existence se na trhu s papírem a kancelářskými potřebami rozvinula z velkoobchodu zásobujícího především maloobchodní síť do prosperující a spolehlivě fungující firmy poskytující všem svým zákazníkům komfortní služby v oblasti dodávek kancelářských potřeb a kancelářského vybavení. Tato společnost se řídí motem: „PAS a kancelář má tvář“ a svými službami přesvědčuje zákazníka o své kvalitě.

### **Pytlík, a.s.**

Druhým dodavatelem je již zmíněná společnost Pytlík a.s., která vznikla v roce 2001. Tato společnost se specializuje na výrobu pytlů a obalů prostřednictvím recyklace a to do té míry, že dnes 95% dodávaného sortimentu právě touto společností, určeného

pro technické účely je vyrobeno právě ze 100% recyklátu. Mezi hlavní pilíře, na kterých společnost staví je vysoký stupeň komunikace se zákazníky a snaha řešit jejich potřeby a problémy.

### Výstupní logistika

Výstupní logistiku, tedy činnosti spojené se sběrem, skladováním a distribucí produktů kupujícím si podnik z části obstarává sám a z části se o tento úkol dělí několik odběratelů. Mezi největší patří společnost **Geis Česká republika** a společnost **PPL CZ, s.r.o.**

### Geis Česká republika

Firma Geis patří do společnosti Geis Česká republika, která je součástí celosvětové logistické skupiny Geis Group se sídlem v německém Bad Neustadtu. Na českém trhu působí od roku 1991 a patří zde mezi přední poskytovatele komplexních přepravních a logistických služeb ve vysoké kvalitě. Tato společnost zastupuje několik skupin, které se zaměřují na specializovaný segment a to zejména na:

- Balíkovou přepravu
- Paletovou přepravu
- Celovozovou přepravu
- Leteckou a námořní dopravu

Přičemž firma OfficeCare využívá především první dva způsoby dopravy.

### PPL CZ, s.r.o.

Společnost se na českém trhu objevila poprvé v květnu roku 1999 a od této chvíle se specializovala na vnitrostátní balíkovou dopravu. V této oblasti si za několik let své existence vydobyla vůdčí postavení na českém trhu. Spolupráce s partnerskou

společností DHL umožnila rozšíření služeb o přepravu balíků do Evropy a vnitrostátní paletovou přepravu.

Jelikož každá zásilka přepravovaná společností PPL je opatřena čárovým kódem a díky několika skenům v průběhu přepravy jsou zásilky pod neustálou kontrolou, může být firma OfficeCare s kvalitou dodávek spokojená a naplno se věnovat ostatním činnostem.

### Marketing

Při uskutečňování marketingu je výchozím bodem dominantní orientace na zákazníky a zjišťování jejich potřeb a požadavků. Proto společnost OfficeCare dbá na komunikaci se zákazníky, snaží se o přehlednost svého portfolia a o co nejlepší seznámení zákazníka s produktem a se všemi službami, které se k daným produktům vztahují. Zájmem marketingu je uplatnit zboží na daném trhu. Podnik OfficeCare, s.r.o. se toho snaží docílit několika způsoby.

Mezi nástroje propagace, které podnik využívá patří :

- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Přímý marketing

### Podpora prodeje

Tímto způsobem propagace se podnik snaží urychlit prodej a zvýraznit danou nabídku. Úkolem tohoto způsobu je silnější a rychlejší reakce zákazníků na produkty společnosti a právě toho se společnost snaží docílit jednotlivými prostředky. Zejména jimi jsou:

- Kupóny
- Vzorčky výrobků

- Cenově výhodná balení
- Předvedení výrobku a ochutnávky
- Dárky

Všechny jmenované prostředky plní několik funkcí a to **komunikaci** se zákazníky, dále vyjadřují určitou **výzvu** pro zákazníky a plní roli **stimulů**.

### Osobní prodej

Podnik OfficeCare, s.r.o., vnímá tuto složku jako nejefektivnější nástroj marketingového mixu ,a proto směřuje k plnému a správnému využívání právě tohoto stylu, který představuje oboustrannou komunikaci mezi kupujícími a prodávajícími. Uskutečňuje se jak při osobním styku (tváří v tvář), tak pomocí telekomunikací a informačních technologií.

Hlavní výhody osobního prodeje podnik vidí jednak v možnosti osobního kontaktu s druhou stranou, kdy je každá strana schopna bezprostředně reagovat na aktivity strany druhé a jednak v možnosti okamžitě reagovat. Vytváří se tedy příležitost naslouchat kupujícímu a určitou povinnost kupujícího, vyslechnout sdělení prodávajícího.

### Přímý marketing

Přímého nebo-li takzvaného „Direct“ marketingu společnost využívá jen zřídka a to prostřednictvím

- zasílání katalogů nebo přímo výrobků svým spotřebitelům
- pomocí elektronické pošty

Touto formou se snaží prezentovat své zboží nebo své služby a tím se dostat ještě z větší části do podvědomí svých stálých i potencionálních zákazníků.

## Poprodejní služby

Přesto, že firma na daném trhu působí velice krátkou dobu, je si dobře vědoma toho, že služby poskytované po samotném prodeji a po celém tomto procesu jsou velice důležité. Proto se zákazníkům věnuje stejně tak intenzivně, jako doposud. Podnik se v tomto případě snaží rozeznat, co má pro zákazníka nejvyšší hodnotu a zaměřit se na ty procesy, které tuto hodnotu přinášejí.

Tuto myšlenku podnik, ač si to zřejmě neuvědomuje, převzal od profesora Theodora Levita, který před lety s myšlenkou rozšířeného pojetí výrobku přišel. V tomto pojetí jde o služby po zakoupení výrobku, jako je například údržba, náhradní díly, výcviky a podobně. Podnik se tímto tedy snaží o udržení si zákazníka i po koupi produktu s tím, že se někdy v budoucnu právě tento zákazník na daný podnik, v tomto případě na podnik OfficeCare opět obrátí.

Společnost si také uvědomuje skutečnost, že ne vždy se hodnota výrobku a služeb vnímaná zákazníkem rovná hodnotě vnímané výrobcem, a proto se snaží svým výrobkem a službami, co nejvíce se přiblížit zákaznickově představě.

K poprodejnímu servisu firma řadí zejména:

- Záruka
- Sledování produktů
- Vyřizování reklamací
- Vyřizování stížností
- Vracení zboží

Cílem analýzy je porozumět schopnostem firmy, své produkty vyvíjet, poskytovat a prodávat a posoudit její zdroje. Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy.



### **5.1.1 Hodnocení silných a slabých stránek – vlastní SW analýza**

Tato strategická analýza vyhodnocující vnitřní a vnější faktory, slouží k upřesnění a analyzování faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace.

V následující tabulce je znázorněno ohodnocení vybraných faktorů společnosti OfficeCare a ty samé faktory jsou ohodnoceny i pro její další tři konkurenty. U každé společnosti se hodnocené faktory známkují stupnicí 1 až 5, přičemž známka 1 vyjadřuje nejlepší ohodnocení. Ve spodním řádku této tabulky je zaznamenám součet bodů podle pravidla, kdy známka 1 představuje 1 bod. Podle číslice známky se tedy přidělí příslušný počet bodů. Společnost, která získá nejméně bodů, je nejlépe ohodnocenou společností. Podle výsledného počtu bodů se v dalším kroku této SW analýzy sestaví pořadí jednotlivých firem.

Tabulka 3: SW analýzy

<b>Hodnocené faktory</b>	<b>OC</b>	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>
Celková strategie podniku	3	2	1	1
Kvalita výrobků	1	1	1	2
ceny a platební podmínky	3	2	1	1
Prodej a poprodejní služby	1	1	2	2
Tradice značky	4	3	1	2
Technologický servis	3	2	1	2
Výzkum a vývoj	3	2	2	2
Organizační struktura	2	2	2	1
Marketingová komunikace	1	1	2	1
marketingová síla podniku	1	2	2	1
Úroveň diferenciacce konkurenčních výrobků	2	3	3	3
Dopravní spojení	1	1	1	1
Ziskovost	5	2	1	2
Zadluženost	4	2	1	2
Finanční situace	5	1	1	1
<b>Výsledný počet bodů</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>22</b>	<b>24</b>
<b>Výsledné pořadí</b>	<b>4.</b>	<b>3.</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>

Zdroj: Vlastní práce

Výsledné pořadí firem podle celkového počtu získaných bodů:

1. K2 – Office Depot
2. K3 – Activa
3. K1 – Büroprofi, s.r.o.
4. OC – OfficeCare, s.r.o.

### Klíčové silné a slabé stránky

Po provedené SW analýze je možné určit klíčové silné a slabé stránky konkurenčních společností. Na ty je potřeba se zaměřit a snažit se, pokud to bude možné, porovnat tyto silné a slabé stránky se svými. Následně podle toho bude možné určit, v jaké oblasti je zapotřebí se zlepšit, na co si podnik musí dát pozor a v jaké oblasti si naopak snažit udržet stávající úroveň, popřípadě tuto úroveň nadále posilovat a dostat se na úroveň ještě lepší. Zásadním problémem podniků je snaha o získání konkurenční výhody, kterou je těžké napodobit.

*Tabulka 4: Klíčové stránky OfficeCare*

<b>Faktor</b>	<b>Dodatečné informace</b>
<u>Silné stránky</u>	
<b>Prodejní servis</b>	Právě proto, že podnik nepatří k největším na trhu, zaměřuje se na zákazníky a plně se jim věnuje. Má přehled, co který zákazník očekává a čeho nemůže právě od velkých společností dostat.
<b>Vysoká úroveň marketingové komunikace</b>	Zúčastňuje se velkého množství veletrhů a se svými odběrateli komunikuje tak, aby nedocházelo k žádným prostojům a nežádoucím stavům.
<b>Snadná diference od konkurence</b>	Propaguje levnější, ale stejně kvalitní francouzskou značku LUCART
<b>Doprava a logistika</b>	Dovoz na principu metody JIT, šetří náklady na skladování
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Tradice značky</b>	Působí na trhu pouze rok, a tak za tuto krátkou dobu neměla možnost, dostat se do podvědomí zákazníků
<b>Ziskovost</b>	Ziskovost společnosti je velice malá, spíše zanedbatelná. V roce 2010 dosáhla pouze 0,28 %

Tabulka 5: Klíčové stránky Office Depot

Faktory	Dodatečné informace
<u>Silné stránky</u>	
<b>Tradice značky</b>	Jedná se o zavedenou společnost s dlouholetou tradicí. Počátek fungování společnosti na českém trhu je již od roku 1993. Během své třináctileté historie se podnik stal nejvýznamnějším dodavatelem kancelářského zboží.
<b>Strategie podniku</b>	Podnik, jako jediný dodavatel kancelářských potřeb v České republice nabízí unikátní garanci doručení kompletní dodávky a razí strategii – Zítřka nebo zdarma, která zaručuje dodání objednaného zboží kompletně dle objednávky, nepoškozené a do druhého dne. Pokud by zákazník zboží neobdržel do druhého dne, automaticky za ně neplatí a dostane je zdarma.
<b>Finanční situace</b>	Po provedeném srovnání finančních ukazatelů lze říci, že firma má oproti ostatním porovnávaným firmám velmi nízkou celkovou zadluženost a nejvyšší rentabilitu tržeb. V roce 2010 její zisk po zdanění činil okolo 12 milionů korun.
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Prodejní služby</b>	Jelikož je podnik největším dodavatelem kancelářských výrobků, má tedy největší škálu zákazníků a není tedy možné, každému se věnovat zvlášť a naplno.

Tabulka 6: Klíčové stránky Activa

Faktory	Dodatečné informace
<u>Silné stránky</u>	
<b>Finanční situace</b>	Obrat společnosti v roce 2011 dosáhl 1 532 mil. Kč.
<b>Kvalita výrobků</b>	Veškeré obaly a obalové prostředky, které společnost uvádí na trh nebo do oběhu splňují požadavky stanovené zákonem a technickými normami, a to z hlediska výskytu těžkých kovů a škodlivých látek
<b>Marketingová komunikace</b>	Velice přehledné webové stránky, úroveň propracování je vysoká, zákazník jim dobře porozumí a snadno se v nich orientuje. Pořádá několik akcí s názvem: ACTIVNĚ dětem nebo ACTIVNĚ přírodě
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Rozsáhlá nabídka výrobků</b>	Tento faktor může někomu připadat spíše jako stránky silná, nicméně pokud je v portfoliu společnosti příliš mnoho druhů výrobků, pak je firma zatěžována obrovským počtem skladových položek a je tedy obtížné rozhodnout, které položky mají být odstraněny.
<b>Diferenciace výrobků</b>	

Tabulka 7: Klíčové stránky Büroprofi

Faktory	Dodatečné informace
<u>Silné stránky</u>	
<b>Kvalita výrobků</b>	Dbá na co nejvyšší kvalitu výrobků, přičemž se řídí podle některých norem ISO, např. integrovaný systém řízení kvality a ochrany životního prostředí podle požadavků ČSN EN ISO 9001:2009 A ČSN EN ISO 14001:2005, dále zavedla a používá systém řízení bezpečnosti informací podle požadavků ISO/IEC 27001.
<b>Prodejní služby</b>	Společnost poskytuje vysokou úroveň služeb pro zákazníka. Jsou jimi například: poradenský servis, mzdové a účetní poradenství, daňové poradenství, dodávka zboží do 24 hodin
<b>Výzkum a vývoj</b>	Společnost se věnuje tvorbě procesů spojených se zjednodušením komunikace se svými zákazníky. Jejich hnacím motorem není zákazníkovi diktovat, ale co nejvíce dbát na jeho spokojenost prostřednictvím cenových návrhů, nabídek a realizací řešení, které znamenají pro zákazníky nejvyšší kvalitu, efektivnost, optimalizaci nákladů a rychlost.
<u>Slabé stránky</u>	
<b>Úroveň diferenciace konkurenčních výrobků</b>	Produkty se nijak zvlášť neodlišují od produktů konkurenčních.
<b>Nízká marketingová síla</b>	Vzhledem k ostatním konkurentům a jejich marketingovým činnostem má tato společnost úroveň marketingu podstatně nižší.

## 5.1.2 Vyhodnocení

Posledním krokem vlastní SWOT analýzy je vyhodnocení situace společnosti OfficeCare. Po tom, co byly určeny klíčové silné a slabé stránky je možné zjistit a ohodnotit, v jaké oblasti je zapotřebí se zlepšit a jakou oblast naopak udržet na té samé hladině, či popřípadě dosáhnout vyšší úrovně.

Po vytipování klíčových silných a slabých stránek všech zkoumaných podniků, které jsou uvedeny výše, lze konstatovat, že v případě silných stránek uvedených společností převažovala díky dlouhé působnosti na trhu zejména tradice značky, dále vysoká úroveň marketingové komunikace a v neposlední řadě, dobrá finanční situace a míra ziskovosti. Slabé stránky naopak poukázaly na rozsáhlou nabídku výrobků a obtížnou diferenciaci od konkurence. Z klíčových silných a slabých stránek společnosti OfficeCare, je zřejmé, že se zcela liší od ostatních společností. Mohlo by to být zapříčiněno jednak právě dobou působení společnosti na daném trhu a jednak velikostí podniku. I tak se společnost v mnohém shoduje s konkurencí, nejvíce však se společností Büroprofi s.r.o. Oproti společnosti OfficeCare má však podnik Büroprofi výrazně lépe ohodnocenou strategii podniku, technologický servis a také dosáhl lepší ziskovosti a díky mnohem nižší zadluženosti je i jeho finanční situace značně lepší. Ve srovnání s ostatními společnostmi je firma OfficeCare, vzhledem ke svému datu založení, značně pozadu. Možnosti zlepšení se tudíž naskýtají téměř ve všech oblastech, například zejména v oblasti financí, i v oblasti marketingu, a v souvislosti s vývojem a výzkumem se pokusit dosáhnout ještě znatelnějšího odlišení od konkurence a snažit se tak vytvořit nové a jedinečné produkty. V tomto směru je zapotřebí produktům přiřadit pro zákazníky snadno zapamatovatelné označení, které si budou s podnikem OfficeCare později automaticky spojovat. Co se týká oblasti financí, je třeba snížit zadluženost a i nadále se co nejvíce snažit o zvýšení rentability tržeb. Toho by podnik mohl dosáhnout například snížením nákladů, což je u začínající společnosti prakticky nemožné nebo se například snažit o něco rozšířit své portfolio výrobků a služeb, čímž by se ušetřilo například za přepravu poloprázdných nakládek. Jelikož podnik nevlastní sklad a přepravu uskutečňuje pomocí metody JIT, je zapotřebí posilovat úroveň

marketingu. V této oblasti je nutné jasně stanovit prodejní strategii, která umožní dosáhnout vyššího počtu zakázek a tím i vyššího obratu. Ostatní faktory jsou víceméně u všech konkurenčních společností podobné. Kvalita, doprava a marketingová komunikace je na prvním místě, snaha o odlišení se od konkurence a přizpůsobení se zákazníkovi, orientace na prodejní služby a zajišťování technologického servisu. Také oblast distribuce, kdy je většinou rozhodujícím faktorem čas, je společnostmi pečlivě monitorována a je na vysoké úrovni.



## 6 Charakteristika konkurentů

### 6.1 Büroprofi s.r.o.

#### Profil společnosti

**Obchodní firma:** BÜROPROFI s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Büroprofi s.r.o., Hlinská 456/2, České Budějovice 370 01

**Identifikační číslo:** 62502034

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod, služby

**Společnost zapsána:** do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Českých Budějovicích dne 28.12.1994

#### Předmět podnikání

- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- Ekonomické a organizační poradenství
- Pronájem bytových a nebytových prostor
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- Podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

#### Historie

- 1994 – založení společnosti
- 1998 – otevření filiálek v Praze a Hradci Králové
- 2006 – zahájena činnosti moderního logistického centra v Českých Budějovicích
- 2009 – nový webshop

- 2010 – prostřednictvím E-Commerce realizována více jak polovina zakázek, rebranding společnosti

Společnost vznikla v roce 1995. Je dceřinou společností koncernu PBS Holding a.s., se sídlem v rakouském Welsu. Podmět k založení společnosti dal koncern investováním kapitálu a rozšířením pole působnosti i za hranice Maďarska a Rakouska i na Českou republiku. Koncern nyní působí v Rakousku, Německu, Slovinsku, Maďarsku, Česku a na Slovensku a ve většině těchto států se řadí mezi dominantní distributory. Počátkem roku 1995 získal tento koncern značný podíl v české společnosti HOOK s.r.o. a vznikla tak společnost Büroprofi HOOK s.r.o. Ve fázi zakládání firmy měla působnost pouze na jih Čech a to jen v okolí Českých Budějovic. Roku 1997 společnost koupila zbylý podíl firmy HOOK a následně se přejmenovala na nynější Büroprofi s.r.o.. Tímto krokem se podnik pustil do samostatné distribuční činnosti, a tím uskutečňoval prodej kancelářských potřeb do dalších firem a státních organizací. Společnost se snažila získat stabilní pozici na českém trhu, prostřednictvím nabízení komplexních služeb pro společnosti působící na evropském trhu.

V současné době sídlí společnost v nových prostorách vytvořených přímo dle požadavků managementu. V Českých Budějovicích pronajímá sklad o velikosti téměř 2000 m<sup>2</sup> s 800m<sup>2</sup> kancelářských prostor. Posléze se otevřely pobočky v Praze, Hradci Králové, Brně a Plzni, ale po několika změnách se nyní nachází pouze v Českých Budějovicích, kde je umístěno vedení firmy, oddělení nákupu, prodeje, účetní oddělení, sklady a servis pro oblast jižních Čech, dále v Hradci Králové a v Praze.

Koncern PBS Holding a.s. připravuje koncept na rozšíření své působnosti prodeje kancelářských a školních potřeb do všech členských států Evropské unie. Společnost usiluje o neustálou inovaci technologií a systémů, které jí umožňují být v lepším kontaktu s ostatními zákazníky jak z České republiky, tak z okolních států.

## Strategické cíle

Prvním krokem při určení vizí, díky kterým management vymezuje směřování podniku a jeho pozici v budoucnosti, dlouhodobých cílů a strategií bylo kritické zhodnocení poslání podniku. Strategické cíle podniků se liší dle toho, zda se podnik zabývá jednou, či více aktivitami. V případě Büroprofi jde o podnik s více podnikatelskými aktivitami, proto tedy byla tato aktivita definována na úrovni podnikové a na úrovni jednotlivých podnikových či podnikatelských jednotek. Pro každou jednotku si dále podnik klade stejnou otázku. Při výběru té správné strategie se podnik řídil SMART definicí, která určuje, že musí napomáhat k dosažení co nejlepších výsledků (Stimulating), dosažení právě těchto výsledků musí být měřitelné (Measurable), musí vyhovovat těm, kteří je budou plnit (Acceptable), musí být reálné a dosažitelné (Realistic) a v neposlední řadě musí být časově vymezené (Timed).

Strategické cíle podniku si podnik vymezil dvěma částmi a to zejména část ekonomická, do které se řadí:

- ziskovost
- tvorba ekonomické přidané hodnoty

Druhou částí je část tržní, kam patří:

- růst firmy a jejího majetku
- podíl na trhu

Společnost chce i nadále pokračovat v dalším zefektivnění a zkvalitnění své činnosti, prostřednictvím rozšiřování nabízených produktů a služeb s cílem upevnit pozici předního dodavatele kancelářských potřeb, papíru, spotřebního materiálu, reklamních předmětů, drogerie a občerstvení pro kanceláře v České republice. Velký důraz chce klást také na rozvoj prodeje vlastní, exkluzivní značky produktů Q-Connect, kterou už nějaký čas propaguje.

## Finanční situace

Na základně informací, týkajících se financí předchozích období, které mi management společnosti poskytl, bylo možno sestavit tabulku, s hrubým obratem společnosti v letech 2007 a 2008.

*Tabulka 8: Obrat společnosti*

	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Hrubý obrat v Kč</b>	269 168 718	264 742 985

*Pramen: Na základě získaných informací*

Z tabulky je zřejmé, že obraty společnosti v letech pouze mírně kolísají a nedochází zde k větším výkyvům.

## Logistika

Systemy, které zabezpečují propojení mezi hmotnými a datovými zdroji, tedy efektivní logistika, je jedním z hlavních pilířů, na kterých si společnost zakládá. Pro podnik je tato perfektně fungující logistika rozhodující pro obchodní soutěžení s konkurencí. Podstatný význam tu tvoří schopnost realizace komplexních procesů orientovaných na zákazníky prostřednictvím logistického servisu, především Outsorcingu. Ten firmě šetří náklady a rozhodující úspěch podnik vidí ve vysoké míře přehlednosti a kvality poskytovaných služeb v návaznosti na potřeby zákazníka.

### Charakteristické rysy:

- dodržování předem udaných lhůt
- minimální ztráty ze strany zákazníka
- kontrola pohybu zásilky on-line

Logistické centrum se nachází, jak již bylo uvedeno, v Českých Budějovicích odkud je řízena většina dodávek s dodací lhůtou 24 hodin. Skladovací plocha činí 2600 m<sup>2</sup> a zaujímá 10 000 položek a 1700 paletových míst. Ostatní pobočky slouží jako centrum obchodu pro jednotlivé regiony v ČR. V nich se nachází příjem objednávek a zázemí pro obchodní zástupce.

*Obrázek 10: Sklad společnosti Büroprofi*



*Zdroj: [www.buroprofi.cz](http://www.buroprofi.cz)*

### Technologie a technická podpora

Jelikož je pro firmu názor zákazníka velice důležitý a jak sama firma hlásí: „Jen když budeme znát Vaše názory, můžeme reagovat na Vaše přání a potřeby a optimalizovat naši nabídku informací a služeb“, zaměřila se na jejich přání a na svých webových stránkách zavedla on-line komunikaci, kde se zákazník může vyjádřit, na svůj problém upozornit a techničtí specialisté jsou jim denně k dispozici.

### Prodej a marketing

Mezi hlavní produktové řady společnosti, které jsou uvedeny v sestupném pořadí dle velikosti obratu patří:

- Papír
- Obálky, etikety a razítka

- Archivace
- Psací rýsovací a korekční prostředky
- Kancelářské potřeby
- Kancelářská technika
- Příslušenství k PC
- Drogerie
- Reklamní předměty

Dalšími, již ne tak významnými produktovými řadami jsou: Vybavení pracovního stolu a kanceláře, Elektro a Občerstvení. Při zavádění nových produktových řad, či jednotlivých výrobků provádí podnik průzkum trhu, který je jí nápomocný k zjištění toho, co zákazníci potřebují a co je zapotřebí udělat proto, aby se nový výrobek prodával a vynaložené náklady na tento proces nebyly zbytečné. Metody, kterých podnik využívá mají formu elektronického, písemného a ústního dotazování a mezi využívané nástroje propagace patří reklama, PR, přímý prodej a osobní prodej. Ke svému prodeji firma dále využívá své webové stránky, které jsou přehledné a zákazník se v nich dobře orientuje.

## 6.2 Office Depot

### Profil společnosti

**Obchodní firma:** OFFICE DEPOT s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Office Depot s.r.o., Hostivice, Floriánova 2461, PSČ 25301

**Identifikační číslo:** 649 42 503

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod, služby

**Společnost zapsána:** do obchodního rejstříku vedeným Městským soudem v Praze dne 08.01.1996

### Předmět podnikání

- Koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej
- Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- Silniční motorová doprava nákladní
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

### Historie

- 1986 – Založení společnosti
- 1993 – Působnost na českém trhu pod názvem PAPIRIUS s.r.o.
- 2001 – Rozšíření poskytovaných služeb i pro Slovensko a Maďarsko
- 2003 – Akvizice společnosti KHSoft s.r.o.

- 2006 – Od 1.9. se společnost PAPIRIUS stala součástí nadnárodní společnosti Office Depot
- 2007 – Rebranding společnosti ze značky Papirius na Office Depot
- 2009 – Noví jednatelé společnosti jmenovaní k 15.10.

Společnost Office Depot s.r.o. je jedním z největších dodavatelů kancelářských potřeb na světě. Byla založena roku 1986 v Delray Beach na Floridě. Již od samého počátku svého působení se snažila přicházet na trh s novými formami prodeje a zcela novými podmínkami nastavené přímo pro zákazníka. Strategii a heslem, kterými se firma řídí je dodat zákazníkovi přesně to, co vyžaduje a hlavně v době, kterou si určí. Již zmíněného roku 1986 vtrhla na trh s novým pohledem na dodávání zboží a společně s poskytnutím vysoce profesionální úrovně nastal přelom v tehdejším přístupu. Nyní se řídí heslem „ Zítřka nebo zdarma“ , a tím odzbrojuje svoji konkurenci, která naráží na problémy s tzv. Zbytkovými objednávkami. ( Neschopnost vyskladnění všeho co zákazník potřebuje, při objednávání zboží).

Tento rozmach, zejména na Pražském trhu, však nedokáže s takovou úspěšností prosadit na celorepublikovém trhu. S výrazně vyššími cenami například nesouhlasili odběratelé z odlehlých končin republiky, ale i tak se společnost Papirius, odkoupená společností Office Depot dostala na první příčky na daném trhu.

### Strategické cíle

Strategickým cílem společnosti je i v příštích obdobích usilovat o získávání nových zákazníků ve všech segmentech na českém trhu a i nadále nabízet a poskytovat aktuální produkty a co nejširší sortiment výrobků, souběžně se zvyšující se úrovní služeb. Společnost se i v příštích obdobích chce zaměřit na ty zákazníky, kteří ocení kvalitu služeb a výběr ze široké škály výrobků, od ekonomicky atraktivních možností k nadstandardním produktům. Základní hodnoty společnosti spočívají v úspěšném plnění cílů vůči jejich vlastníkům, spokojenosti zákazníků a také v ocenění a rozvoji jejich spolupracovníků a manažerů. OD neustále rozvíjí nová řešení k zjednodušení a zlepšení pracovního prostředí pro své zákazníky a vytváří pro ně kvalitní a efektivní pracovní



podmínky. Touto cestou se chce samozřejmě ubírat i nadále. Společnost se zavázala k této strategii a vrcholový management je přesvědčen, že to vše povede k dalšímu růstu a většímu podílu na trhu.

### Finanční situace

Již několikrát bylo zmíněno, že firma Office Depot je předním světovým poskytovatelem kancelářských potřeb a služeb, který pečuje o každodenní byznys milionu zákazníků ročně na celém světě. Roční obrat celé společnosti činí 11,6 miliard dolarů a zaměstnává přibližně 40 000 zaměstnanců na celém světě.

*Tabulka 9: Ekonomické ukazatele společnosti pro ČR*

<b>Obrat za rok 2010</b>	1 332 754 000,- Kč
<b>Vlastní kapitál</b>	57 930 000,- Kč
<b>Zisk po zdanění</b>	12 507,- Kč

*Zdroj: www.justice.cz*

### Logistika

Prostřednictvím logistických operací chce podnik i nadále pokračovat v získávání nových zákazníků ve všech segmentech na českém trhu a v neposlední řadě nabízet aktuální produkty a široký sortiment výrobků, souběžně s vysokou úrovní služeb. Podnik poskytuje dodávky a služby pro malé, ale i velké společnosti.

Tuto sekci firma propaguje pod spojením „Logistika, která má logiku“ a snaží se tak upozornit na pečlivé uspořádání a propracování logistického systému. Středobodem firmy Office Depot na českém trhu jsou v současné době Hostovice u Prahy, kde na ploše o velikosti 10 000 m<sup>2</sup>, provozuje největší sklad kancelářských potřeb ve střední a východní Evropě. Právě z tohoto místa putuje zboží do celé České republiky a také okolních zemí, zejména do Polska, Maďarska a na Slovensko.

*Obrázek 11: Sklad společnosti Office Depot s.r.o.*



*Zdroj: [www.officedepot.cz](http://www.officedepot.cz)*

## Technologie a technika

K tomu, aby mohl podnik fungovat na té nejlepší úrovni, o kterou se i nadále snaží, je zapotřebí využívat té nejmodernější techniky. I když je zapotřebí, neustále se snažit vyvíjet nové technologie, v roce 2010 však nevynaložila společnost na výzkum a vývoj žádné prostředky.

## Marketing a prodej

V průběhu roku 2010 společnost ještě více posílila svou pozici na českém trhu a to uvedením webových stránek [www.officedepot.cz](http://www.officedepot.cz). Internetový přímý prodej kancelářských potřeb do firem zapříčinil okamžitý úspěch a dal společnosti znamení, že český trh je připraven na podobný přístup a zákazníci dokáží ocenit flexibilitu a jednoduché použití tohoto systému.

Společnost poskytuje více kancelářských potřeb a služeb více zákazníkům ve více zemích než jakákoliv jiná společnost a zároveň prodává své zboží zákazníkům přímo nebo prostřednictvím svých dceřiných společností ve více než 55 zemích.

## Hlavní produktové řady jsou rozděleny na:

- Kancelářské potřeby
- Kancelářská technika
- Kancelářský nábytek
- Občerstvení a drogerie

## **6.3 Activa spol. s.r.o.**

### **Profil společnosti**

**Obchodní firma:** ACTIVA spol. s.r.o.

**Sídlo společnosti:** Activa spol. s.r.o., Veselská 686, Praha 9 - Letňany, PSČ 199 00

**Identifikační číslo:** 481 11 198

**Právní forma:** společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:** výroba, obchod, služby

**Společnost zapsána:** do obchodního rejstříku vedeným Městským soudem v Praze dne 28.12.1992

### Předmět podnikání

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- reklamní činnost
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- grafické práce a kresličské práce

### Historie

- 1992 – Založení společnosti
- 2000 – Rozšíření působnosti na Slovensko pod názvem Activa Slovakia s.r.o.
- 2005 – Partner společnosti Corporate Express

Firma Activa byla, jak již bylo zmíněno, v roce 1992. Zkušenosti, jak sama tvrdí, získávala takzvaně za pochodu a mnohému se teprve od ostatních učila. Pro společnost to byla doba, kdy nad zkušenostmi převažovalo obrovské nasazení a hlavně chuť něco dokázat. Vznikla podobně jako Papirius na Pražském trhu a od začátku působila jako zdravý rváč, který ví, za co bojuje. Na rozdíl od společnosti Office Depot však svoje aktivity nepodmiňovala tak agresivní kampaní. Nedostala se tím do vážnějších ekonomických potíží, a tak si mohla udržet ekonomickou samostatnost. Za dobu působení na trhu, získal tento dodavatel kancelářských potřeb a občerstvení díky své profesionalitě a spolehlivosti řadu klientů ze strany finančních a veřejných institucí, výrobních a obchodních firem, velkoobchodů, obchodních domů i specializovaných prodejen. Tato společnost pro své zákazníky zajišťuje také výrobu reklamních předmětů, firemních tiskovin, razítek a distribuci po celé České republice. Růst obrátu, neustálé rozšiřování sortimentu zboží a poskytovaných služeb, růst produktivity práce a kladný postoj celého kolektivu poukazuje na dynamický rozvoj společnosti.

### Strategické cíle

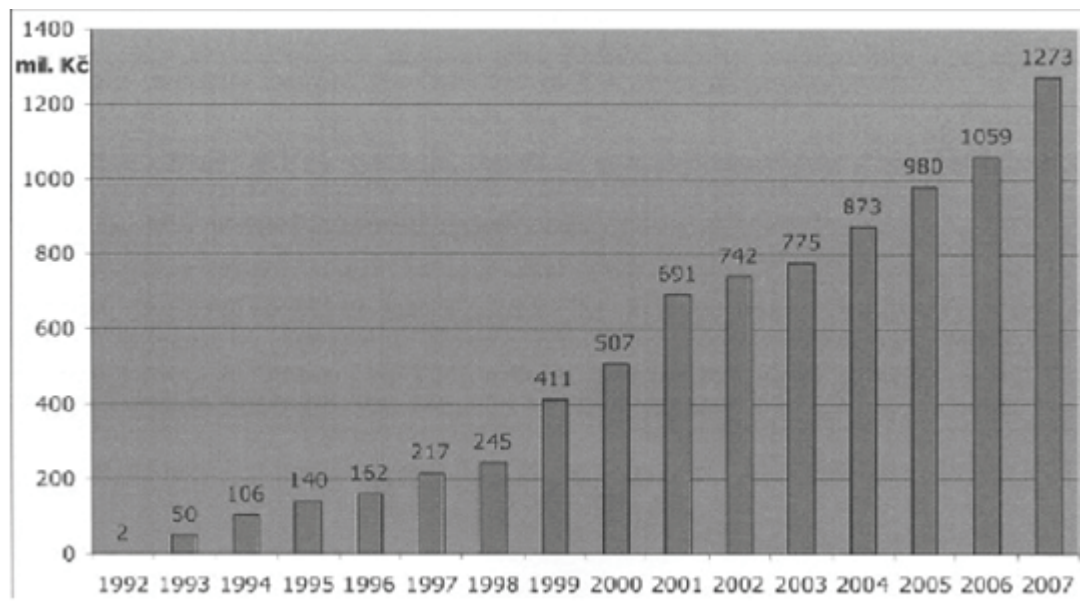
Stejně tak jako většina podniků i Activa spol. s.r.o. usiluje o zvětšení podílu na daném trhu a vrývání se do paměti svých zákazníků. V příštích letech navíc plánuje zaměřit se na zvýšení produktivity práce a díky nárůstu elektronických objednávek docílit toho, že se jeden obchodní zástupce zvládne postarat o větší množství klientů. Podnik se mimo jiné bude snažit o navýšení podílu těchto elektronických objednávek ze stávajících 54% na 65%. Mezi další cíle podniku Activa patří i nadále se zapojovat a finančně či materiálně podporovat řadu nadací a charitativních organizací, jejichž činnosti si velmi váží. Mimo těchto aktivit bude i nadále financovat vlastní projekt na podporu opuštěných nebo postižených dětí nazvaný ACTIVNĚ DĚTEM, kterému se usilovně věnuje.

### Finanční situace

Jde o prosperující firmu, působící na trhu několik let. Základní jmění společnosti činí 10 mil. Kč, což ji řadí mezi kapitálově nejsilnější firmy v tomto oboru. V roce 2007

celková výše tržeb vzrostla oproti předešlému roku o 20% a také elektronický obchod společnosti zaznamenal výrazný 37% meziroční nárůst.

Obrázek 12: Obrat společnosti Activa spol. s.r.o.



Zdroj: [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

### Logistika

Společnost má logisticky propojenou síť regionálních poboček v Praze, Ostravě, Brně, Plzni, Liberci, Hradci Králové, Olomouci, Českých Budějovicích a Ústí nad Labem. Centrální sklad se nachází v Praze – Letňanech, zaujímá plochu o rozloze téměř 10 500 m<sup>2</sup> a je z něj možno okamžitě expandovat zákazníkům požadované zboží. Není to však jediný sklad, který podnik vlastní. Také hala o rozloze 2500 m<sup>2</sup> v areálu Blue Style, dostavěná a uvedena do provozu v polovině roku 2005, umožňuje efektivnější a pružnější obsluhu obchodních řetězců. Přesunutím části skladových zásob do této nové haly se vytvořila dostatečná rezerva skladovací plochy ve skladu hlavním.

## Technika a technologie

Techniku a technologie, které podnik Activa používá se řadí mezi nejlepší na trhu. Je si dobře vědom toho, že jedině při efektivní komunikaci a dobře propojených veškerých řetězců může dosáhnout těch nejlepších výsledků. Právě proto již v roce 2006 pořídil a zprovoznil nové moderní telefonní ústředny a umožnil přechod na IP telefonii a vybavení call centrem pro výrazné zkvalitnění komunikace se svými zákazníky. V souvislosti s tímto přechodem bylo přebudováno datové propojení poboček a centrály, což umožňuje navyšovat kapacitu datových propojení a v neposlední řadě zvyšovat zabezpečení datových toků. Koncem tohoto roku společnost zavedla také automatickou elektronickou fakturaci, tedy zasílání daňových dokladů v elektronické podobě pomocí e-mailu. K efektivitě práce také výrazně přispělo zavedení elektronického úložiště dodacích listů a již zmiňovaná automatická periodická fakturace, která nyní činí přibližně 20% obratu obchodního oddělení.

## Marketing a prodej

Mezi nástroje, které podnik využívá při ovlivňování svých zákazníků se řadí například přímý a nepřímý marketing či elektronický marketing, na kterém si podnik velice zakládá. Každý rok také vydává přehledný barevný katalog s uvedenými cenami u všech položek. O své stálé zákazníky se podnik velice dobře stará a právě jim, za jejich věrnost, zajišťuje nadstandardní nekatalogové zboží. V neposlední řadě vytváří zajímavý a přehledný systém slev, dopravuje zboží zdarma, poskytuje celoroční bonusovou akci a pravidelně vyhlašuje a na svém webu uvádí, speciální akční nabídky. Již zmiňované webové stránky jsou velmi dobře propracované a zákazník se v nich snadno orientuje. Vhodná propagace podniku je nezbytnou podmínkou pro prosazení se v konkurenčním prostředí, a proto podnik jedná tak, aby tato činnost měla co nejlepší výsledky.

Produktové řady, které podnik nabízí, jsou zejména tyto:

- Papír
- Psací potřeby
- Drogerie a hygiena
- Technika
- Korekční a lepicí potřeby
- Děrovačky a sešívačky
- Plasty a nábytek
- Bílá technika a kuchyňské doplňky
- Archivace
- Prezentace
- Občerstvení



## 7 Výběr strategie

Další částí, kterou je zapotřebí dále se zabývat je část týkající se výběru vhodné konkurenční strategie. Dle těchto strategií jsou podniky klasifikovány podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu. Právě toto postavení může být vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské nebo troškařské.

Ve většině odvětví se vyskytuje firma, která je uznávaným vůdcem na trhu. Na tomto trhu má zpravidla největší podíl a obvykle nutí ostatní firmy k provádění cenových změn, k zavádění nových výrobků, nových forem distribuce a propagace. Z konkurenčních firem podniku OfficeCare se dle provedené analýzy k této strategii, tedy strategii tržních vůdců, řadí podnik OfficeDepot. Je orientačním bodem pro konkurenty a firmy se s ním snaží soupeřit, napodobovat ho a alespoň z části se mu nějakým způsobem vyrovnat. Na druhou stranu na něj také útočí a snaží se získat výhody na úkor jeho chyb. Podnik jako je právě OfficeDepot získá nejvíce tehdy, zvětší-li se celkový trh. Proto neustále vyhledává nové uživatele, nové využití a větší spotřebu svých výrobků. Jelikož je, ale nepřetržitě ze všech stran napadána svými konkurenty, věnuje svůj čas také na obranu svého teritoria. Stejně tak, jako kdysi dávno řekl Sun-Tsu svým válečníkům: „Člověk se nemůže spoléhat na to, že ho nepřítel nenapadne, ale na to, že je neporazitelný“, tak i management podniku jedná. Proto dbá na nepřetržitou inovaci svých produktů a nejlepších služeb na trhu, které ostatní konkurenční podniky nemohou nabídnout. Nespokojí se s věcmi tak, jak jsou, ale snaží se o udržení pozice neustálým vývojem nových produktů a služeb pro zákazníky, zvyšováním účinnosti distribuce a snižováním nákladů. Dominantní firma si přeje i nadále zůstat na prvním místě. Proto se všem svým aktivitám musí věnovat naplno. Její povinností je najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku trhu, chránit svůj stávající tržní podíl pomocí dobrých obranných a útočných akcí a v neposlední řadě se pokusit o zvýšení svého podílu na trhu i v případě, že celková velikost trhu zůstane stejná.

Ostatní konkurenční podniky společnosti OfficeCare by se daly zařadit mezi skupinu patřící do strategie tržních vyzyvatelů nebo také pronásledovatelů. Jedná se

o firmy na druhém a třetím místě v pořadí podílu na trhu v daném oboru. Pronásledovatelské firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů: buď je v jejich silách útočit na vedoucí firmu a na další konkurenty, a tím se ucházet o další tržní podíl (tržní vyzyvatelé), nebo se naopak snažit, aby svými činy nezpůsobily katastrofu v podobě jistých ztrát a podobně (tržní následovatelé). Do první skupiny firem by se mohl zařadit podnik Activa, který si předem definuje své strategické cíle a poté se rozhodne, jakým způsobem a v jaké míře konkurenční podnik napadne. Stejně tak, jako většina tržních vyzyvatelů také společnost Activa uplatňuje ofenzivní strategii vůči tržním vůdcům i menším podnikům v odvětví. Zpravidla je tato strategie podnikem uplatňována politikou nižších cen a nižší jakostí nebo nabídkou špičkových produktů, výrobovou inovací, zkvalitněním servisních služeb a distribučních cest k zákazníkům a prosazováním intenzivní reklamy a propagace. To vše usnadní uspokojování jejich potřeb. Druhá skupina, tedy skupina následovatelů je charakteristická pro třetí konkurenční podnik společnosti OfficeCare, kterým je podnik Büroprofi. Tento podnik je zastáncem myšlenky, že nemá smysl navzájem si přetahovat zákazníky. Místo toho předkládá podobné nabídky, jako leadři trhu a snaží se je napadnout. Na jedné straně kopíruje společnost Büroprofi některé věci od vůdců, na straně druhé, se ale snaží udržovat si některé odlišnosti například v balení, reklamě nebo cenách.

Samotný podnik OfficeCare, s.r.o. zastupuje strategii tržního troškaře. Jelikož se jedná o mnoho menší podnik, než jsou ostatní uvedené společnosti, zaměřuje se na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu, tzv. výklenků. Tento podnik vyhledává skuliny na trhu a zpravidla se vyhýbá konfrontačnímu střetu s velkými společnostmi. Hlavní myšlenkou působení tržního troškaře tedy i podniku OfficeCare v tržních výklencích, je specializace. Tato firma se po celou dobu své existence snaží najít nejefektivnější možnosti specializace a jejich kombinací, mezi které se řadí například:

- Specialista na konečného spotřebitele – zaměřuje se na obsluhování jednoho typu konečných uživatelů
- Specialista na určitou velikost zákazníků – zaměřuje se na malé zákazníky, kteří velké firmy příliš nezajímají

- Specialista na specifické zákazníky – snaží se omezit svůj prodej na jednoho nebo několik hlavních zákazníků.
- Zakázkový specialista – jelikož se může soustředit i na jednotlivé zákazníky, poskytuje i zakázkové zboží podle objednávky daného zákazníka

Jelikož se mezerami na trhu zabývají i ostatní firmy, je zřejmé, že poměrně rychle tyto mezery zanikají. Proto je zapotřebí neustále hledat a využívat zatím neobjevené. Společnost OfficeCare své strategie výklenků dobře chrání, nespolehá na jediný výklenek a neustále vytváří strategie nové. To je důvod, proč společnost dává přednost několika výklenkům před jedním jediným. Šance na přežití je v případě, že se upevní postavení firmy ve dvou nebo více výklencích, podstatně vyšší.

Pokud firmy vstupují na trh, měly by se spíše než o celý trh zajímat o výklenky právě na tomto trhu a podle toho také podnik OfficeCare jedná.

## 8 Výsledky a doporučení

První částí v rámci analýzy konkurentů společnosti OfficeCare je soupis vybraných společností, u kterých byly následně pro porovnání prověřeny stejné faktory, jako u společnosti OfficeCare. Jelikož tato společnost působí na trhu velice krátkou dobu, bylo lepší zaměřit se spíše než na porovnávání finančních ukazatelů zejména na porovnání jednotlivých oblastí společností zejména úrovně logistiky, marketingu, technologického vývoje, strategie jednotlivých společností a celkové finanční situace. Na základě získaných informací se zjistilo, že podnik OfficeCare je v porovnání s ostatními uvedenými konkurenčními podniky značně pozadu, což se dalo vzhledem k době působení předpokládat. Průzkum byl vytvořen hlavně z toho důvodu, aby bylo možné určit, na jaké oblasti se začínající podnik má zaměřit a které činnosti zdokonalovat, aby prosperoval. Nejsilnější se podnik OfficeCare zdá být v oblasti marketingu, kde se snaží na sto procent vnímat potřeby zákazníka a plně ho svými produkty a službami uspokojovat. Naopak oblasti týkající se finanční situace by se podnik měl věnovat mnohem intenzivněji. Vnitřní i vnější logistika se vyvíjí a funguje dobře a dle mého názoru by bylo postupem času možné, vytvořit i menší sklad pro rezervní zásoby v případě nepříznivých podmínek, kdy nebude možné pomocí systému Just-in-time zboží včas doručit.

V další části analýzy konkurence byla provedena SW analýza, která spočívala ve vytvoření vlastní SW analýzy. Vybralo se několik faktorů jednotlivých společností a dle bodového hodnocení známkami od 1 do 5 (známka 1 nejlepší ohodnocení) se následně určilo pořadí od nejlepší po nejslabší společnost. Tabulka zpřehledňující tuto SW analýzu má v posledním řádku výsledný součet bodů podle pravidla, kdy známka 1 vyjadřuje 1 bod. Podle příslušné známky se tedy přidělí příslušný bod. Společnost, která získala nejmenší počet bodů, je nejlépe ohodnocenou společností. Nejlépe toto hodnocení dopadlo pro společnost OfficeDepot s počtem bodů 22, na druhém místě se s počtem bodů 24 umístila společnost Activa, dále Büfoprofi s celkovým počtem 27 a na konec podnik OfficeCare, který obdržel 39 bodů. Součástí SW analýzy v této diplomové práci bylo navíc určení klíčových silných a slabých stránek konkurence.

Při zaměření se na silné stránky u konkurenčních podniků, to byla zejména tradice značky, která převažovala. Dále také finanční situace a vysoká úroveň marketingové komunikace. Slabé stránky naopak poukazovaly na rozsáhlou nabídku výrobků, která díky snaze přizpůsobit se zákazníkovi a vyhovění jeho potřebám, zatěžuje podniky dodatečnými náklady. Klíčové silné a slabé stránky společnosti OfficeCare jsou v mnohém podobné, jako u ostatních společností, nicméně finanční situace je pro tento nedávno založený podnik největším problémem, a tak bylo toto zařazeno do stránek slabých. Právě v této oblasti se společnosti naskýtá možnost zlepšení například vyhledáním vhodného investora, je třeba se také snažit o snížení zadluženosti a naopak zvýšení rentability tržeb, tedy ziskovosti. Toho lze dosáhnout například pomocí snížení nákladů apod. Oproti ostatním společnostem si společnost, jak je ze SW analýzy patrné, velice zakládá na marketingové komunikaci a snaží se o co nejefektivnější logistický systém. I v této oblasti je ale zapotřebí i nadále rozvíjet a jasně stanovit prodejní strategii, což by mohlo vést k vyššímu počtu zakázek a docílit tak zvýšení obrátu.

V poslední části analýzy této diplomové práce byla pozornost věnována výběru konkurenční strategie. Dle získaných informací byly jak konkurenční podniky, tak sám podnik OfficeCare, zařazeny do skupiny k jednotlivým strategiím, kterými byly: Strategie tržních vůdců, Strategie tržních vyzyvatelů a strategie tržního troškaře. Co se týká první uvedené strategie, byla do ní zařazena společnost OfficeDepot. Tato společnost má na trhu již dlouholetou tradici a svými produkty a strategiemi se dostala na první místo ohledně svého podílu na daném trhu. Stala se orientačním bodem pro konkurenty a firmy se s ní snaží soupeřit, napodobovat ji a alespoň z části se jí nějakým způsobem vyrovnat. Do strategie tržních vyzyvatelů, která má dvě podsložky (vyzyvatelé a následovatelé), se řadí jak podnik Activa, tak podnik Büroprofí. První skupinu, tedy skupinu vyzyvatelů v tomto případě zastupuje podnik Activa, který si předem definuje své strategické cíle a poté se rozhodne, jakým způsobem a v jaké míře konkurenční podnik napadne. Většinou uplatňuje ofenzivní strategii vůči tržním vůdcům i menším podnikům v odvětví. Tato strategie se vyznačuje nižší cenou a nižší jakostí nebo nabídkou špičkových produktů, výrobkovou inovací, zkvalitněním servisních služeb a distribučních cest k zákazníkům. Pro druhou skupinu, tedy skupinu

následovatelů, je typická společnost Büroprofi. Tento podnik se nesnaží přetahovat si zákazníky na svou stranu, ale předkládá podobné nabídky, jako leader trhu a snaží se je napadnout. Na jedné straně kopíruje a na straně druhé udržuje některé odlišnosti. Podnik OfficeCare byl přiřazen strategii tržního troškaře. Jedná se o mnohem menší podnik, než jsou ostatní uvedené konkurenční podniky, zaměřující se na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu. Vyhledává skuliny daného trhu a snaží se je nějakým způsobem zaplnit tak, aby byl i ten nejmenší zákazník obsloužen a naprosto spokojen. Hlavní myšlenkou této strategie je specializace, a tím se také podnik řídí. Po celou dobu své existence se snaží najít nejefektivnější možnosti specializace, které mezi sebou kombinuje tak, aby to přineslo největší užitek. V tom také vidím největší výhodu takto malého podniku.

Jelikož se ale mezerami na trhu zabývají i jiné firmy a skuliny rychle zanikají, doporučila bych podniku neustále zdokonalovat výzkum a vývoj a naplno se zabývat novými příležitostmi, které se na trhu objevují. Podnik by se měl dále věnovat strategii tržního troškaře, brát svou velikost a dobu existence spíše jako výhodu a specializovat se na stále nové podsložky této strategie. Zákazník musí vědět, že s podnikem OfficeCare dosáhne největšího komfortu a stoprocentní spokojenosti. Může se tedy na ní spolehnout. Dále jak již bylo zmíněno by podnik měl zlepšit svou finanční situaci a výběrem vhodné podnikové strategie se snažit o zvýšení obrátů a rentability již uvedenými možnostmi.

I když je cesta k vrcholu komplikovaná, zdlouhavá a trnitá, je zapotřebí právě v této fázi jednat co nejopatrněji, nejpečlivěji a v takových silách podniku, v jakých je to jenom možné.

## 9 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo vypracování analýzy konkurenčních firem společnosti OfficeCare s.r.o., které mělo být nápomocné k nalezení nových možností právě pro tuto společnost. Cílovým trhem se stal trh v České republice, z něhož byli vybráni tři největší konkurenti a to z hlediska jejich obrátů, objemů produkce či množstvím poskytovaných služeb. Jedná se zejména o společnosti OfficeDepot, s.r.o., ACTIVA, spol. s.r.o. a BÜROPROFI, s.r.o. Byla provedena analýza těchto společností z hlediska slabých a silných stránek.

Prvním krokem praktické části mé diplomové práce bylo seznámení se se společností OfficeCare a následné analyzování její situace, zejména situace v oblasti daných strategií, financí, logistiky, technologického vývoje a marketingu. Poté byla provedena analýza konkurentů, vedená ve stejném duchu jako právě u společnosti OfficeCare. V další části se srovnávaly vybrané faktory společností a byla vypracována vlastní SW analýza, která spočívala v bodovém ohodnocení vybraných faktorů jednotlivých konkurenčních společností. Na základě výsledného počtu bodů vzniklo výsledné pořadí. Závěrečná část SW analýzy této diplomové práce spočívala v určení klíčových slabých a silných stránek konkurentů. V silných stránkách převažovala tradice značky, vysoká úroveň marketingové komunikace či finanční situace firem. U slabých stránek byla zaznamenána například rozsáhlá nabídka výrobků.

Na základě provedené konkurenční analýzy bylo možné navrhnout možná zlepšení, která firmě mohou být nápomocná při jejím dalším vývoji. Tyto možnosti se dle mého názoru naskýtají v oblasti financí a v oblasti marketingu, díky kterému by mohlo dojít ještě ke znatelnějšímu odlišení se od konkurence. S tímto je spojen také výzkum a vývoj. V oblasti financí by se podnik měl snažit o snížení zadluženosti a také o zvýšení rentability tržeb, tedy ziskovosti. Jedním z možných řešení by mohla být pravidelná kontrola splatností pohledávek, kterou by se podnik měl zabývat. Pohledávky, které zůstanou delší dobu neuhrazené, mohou být následkem vážných potíží a mají dopad na likviditu věřitele. Kontrolou bude podnik předcházet nezaplacení

ze strany odběratelů a s tím spojených nepříjemností, které mohou nastat. V oblasti marketingu je nezbytné stanovit si prodejní strategii, díky níž bude možné postarat se o více zakázek a dosáhnout tím vyššího obrátu. Dalším možným řešením, zlepšující situaci podniku, by mohlo být takzvané Sdružení malých vývozců, které zpřístupňuje průnik na mezinárodní trh. Obvykle se jedná o sdružení vývozců ze stejného oboru podnikání, jejichž nabídka se může vhodně doplňovat. Hlavní výhodou tohoto seskupení je úspora nákladů, možnost omezení vývozních rizik, lepší vyjednávací pozice, využívání image sdružení apod. Z oblasti financí by podnik mohl využít alternativních forem financování apod. Ostatní oblasti jsou u všech podniků obdobné. Kvalita a úroveň poskytovaných služeb jsou na prvním místě a také na snahu o přizpůsobení, odlišení se od konkurence, zajišťování technologického servisu a na oblast distribuce se klade veliký důraz.



## 10 Summary

The objective of my work was to make analysis of competition of the OfficeCare s.r.o, which was supposed to be helpful in finding new possibilities for this company. Target market is a market in the Czech Republic from which three of the greatest competitors were selected in area of their turnover, volume of sales or volume of provided services.

Based on competition analysis it was possible to suggest possible improvements, which should be helpful to the company during its next development. These possibilities are, in my opinion, in financial area and marketing area, which should be able to separate the company from its competition even further. Also research and development is related to this. In the area of finances, company should try to lower its debt and increase the profitability of the sales. In the area of marketing it is necessary to determine the selling strategy, which will allow the company to take care of more commissions and achieve higher turnover.

## 11 Přehled použité literatury

1. *ACTIVA* [online]. 2009 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.activa.cz/>
2. ALSBURY, A., JAY, R. *Marketing to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. 280 s. ISBN 80-7226-617-9.
3. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-7.
4. BLAŽKOVÁ, M., *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*: 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 259 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. BOUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
6. *Büroprofi s.r.o.* [online]. 2012 [cit. 2012-01-11]. Dostupné z: [http://www.bueroprofi.cz/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/BHCZ-bnet-cz-Site/cs\\_CZ/-/CSK/PBSStart-Start](http://www.bueroprofi.cz/is-bin/INTERSHOP.enfinity/WFS/BHCZ-bnet-cz-Site/cs_CZ/-/CSK/PBSStart-Start)
7. COOPER, J., LANE, P. *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing, 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
8. DOOLE, I., LOWE, R., *Understanding and managing customers* Vyd. 1. NJ: Financial Times Prentice Hall, 2004, 291 s. ISBN 02-736-8562-7.
9. FORET, M. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

10. *GEIS: Global logistic* [online]. 1999 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <http://www.geis-group.cz/cz>
11. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing: Praha, 2003. ISBN 80-247-0447-1.
12. HOROVÁ, Tereza. *Hodnocení vnitřního prostředí vybraného podniku*. České Budějovice, 2010. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
13. HRADECKÝ, M., *Řízení obchodních bank*. vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
14. HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.
15. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
16. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2011 [cit. 2011-11-24]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
17. KALKA, R., MÄSSEN, A. *Marketing: Klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. Praha: Grada Publishing, 2002. 110 s. ISBN 80-247-0413-7.
18. KAŠPAROVSKÁ, V., *Řízení obchodních bank*:. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2006, 339 s. ISBN 80-717-9381-7.

19. KEŘKOVSKÝ, M., *Moderní přístupy k řízení výroby*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 115 s. ISBN 80-7179-471-6.
20. KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
21. KOTLER, P. *Marketing management: poznáváme svoje zákazníky*. 10. rozš.vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6
22. KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
23. KOTLER, P., LANCASTER, P., LOWE, R., *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2
24. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H., *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Editor Miroslav Svatoš. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
25. MARINIČ, P., *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Editor Miroslav Svatoš. Praha: Grada, 2008, 232 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2432-4.
26. OFFICE Depot: *Kancelář bez starostí* [online]. 2012 [cit. 2012-01-09]. Dostupné z: <http://www.officedepot.cz/>
27. PAS, s.r.o.: *a kancelář má tvář* [online]. 2011 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: <http://www.pas.cz/>

28. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Přel. Karel Kvapil. Praha: Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
29. *Pytlík, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2012-01-08]. Dostupné z: <http://www.pytlik.cz/>
30. ŘEŘÁBEK, Tomáš. *Analýza konkurence*. České Budějovice, 2011. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
31. SLAVÍKOVÁ, Tereza. *Zavedení nové produktové řady na český trh*. České Budějovice, 2010. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.
32. SVATOŠ, M. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 367 s. ISBN 978-80-247-2708-0
33. THADDEUS, M.: *Základy strategického řízení a rozhodování* vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
34. THEODORE, L. *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill, 1969.
35. TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*, vyd. 1. Praha: ČZU, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7
36. TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 2001. 307 s. ISBN 80-7082-821-8.

37. TROMMSDORFF, V., *Marketing inovací* Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, 278 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
38. ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2010. 240 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Marketingová situační analýza.....	6
Obrázek 2: Porterův model pěti sil .....	20
Obrázek 3: SWOT analýza .....	24
Obrázek 4: Matice příležitostí a hrozeb .....	26
Obrázek 5: SWOT matice.....	29
Obrázek 6: matice Identifikace konkurentů.....	30
Obrázek 7: Ideaslizovaná struktura trhu .....	37
Obrázek 8: Finanční situace podniku.....	51
Obrázek 9: Klíčové kompetence podniku.....	52
Obrázek 10: Sklad společnosti Büroprofi .....	70
Obrázek 11: Sklad společnosti Office Depot s.r.o. ....	75
Obrázek 12: Obrat společnosti Activa spol. s.r.o. ....	79

### **Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Analýza konkurenceschopnosti .....	15
Tabulka 2: Profil konkurenta a závažnost informací .....	35
Tabulka 3: SW analýzy .....	59
Tabulka 4: Klíčové stránky OfficeCare .....	60
Tabulka 5: Klíčové stránky Office Depot .....	61
Tabulka 6: Klíčové stránky Activa .....	62
Tabulka 7: Klíčové stránky Büroprofi .....	63
Tabulka 8: Obrat společnosti .....	69
Tabulka 9: Ekonomické ukazatele společnosti pro ČR .....	74