

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 – Ekonomika a Management

Studijní obor: Obchodní podnikání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza konkurenceschopnosti vybraného malého podniku

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Dagmar Bednářová, CSc.

Autor

Věra Koutenská

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Věra KOUTENSKÁ**
Osobní číslo: **E10174**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného malého podniku**
Zadávací 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:

Analýza konkurenceschopnosti vybraného malého podniku a návrh na zlepšení jeho situace

Metodika práce:

Studium odborné literatury, charakteristika podniku analýza potřeb zákazníků s využitím dotazníkového šetření a rozhovorů, analýza významných konkurentů daného podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Charakteristika vybraného podniku
5. Analýza zákazníků a konkurentů
6. Návrh na zlepšení současné situace
7. Závěr
8. Přehled použité literatury
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


VEBER, J., SRPOVÁ, J. : Podnikání malé a střední firmy. Grada Publishing, Praha, 2005, s. 304, ISBN 80-247-1069-2
SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V.: Základy podnikání, Grada Publishing, Praha, 2010, s. 432, ISBN 978-80-247-3339-5
JÁČ, I., RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M.: Inovace v malém a středním podnikání, Computer Press, Brno, 2005, ISBN 80-251-0853-8
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: Management a moderní organizování firmy. Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 78-80-247-2149-1
PORTER, M.: Konkurenční výhoda, 1. vydání., Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-12-0

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dagmar Bednářová, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (28)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza konkurenceschopnosti vybraného malého podniku“ vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. V platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské 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 odevzdaného 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 Českých Budějovicích dne 22. dubna 2013

.....

Věra Koutenská

Poděkování

Děkuji Ing. Dagmar Bednářové, CSc. za odborné vedení, pomoc a rady při zpracování mé bakalářské práce.

Současně děkuji Ing. Miloslavu Volfovi, majiteli firmy VOLF kancelářské potřeby spol. s r.o., za ochotnou spolupráci a poskytnutí informací.

OBSAH

1	ÚVOD	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Charakteristika pojmů	5
2.1.1	Konkurence	5
2.1.2	Konkurenceschopnost	6
2.1.3	Konkurenční výhoda	7
2.2	Konkurenční strategie	8
2.3	Strategie, strategické řízení	12
2.4	Prostředí podniku z pohledu marketingu	13
2.5	Analýza vnějšího prostředí podniku	15
2.5.1	Metody analýzy vnějšího prostředí	15
2.6	Analýza vnitřního prostředí podniku	17
2.6.1	Metody analýzy vnitřního prostředí	17
2.7	SWOT analýza	18
2.8	Definice pojmu podnikání	20
2.9	Definice pojmu malý a střední podnik	20
2.10	Význam malých a středních podniků	21
2.11	Řízení vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníků	22
3	METODIKA	26
3.1	Cíl práce	26
3.2	Rozdělení práce	26
3.3	Použité metody	26
3.3.1	Porterův model pěti sil (analýza konkurence v odvětví)	26
3.3.2	Analýza konkurentů	27
3.3.3	Analýza zdrojů podniku	27
3.3.4	SWOT analýza	27
3.3.5	Dotazníkové šetření	27
3.3.6	Řízený rozhovor	27
3.4	Zdroje informací	28
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	29
4.1	Identifikační údaje	29
4.2	Organizační struktura firmy	29
4.3	Vznik a vývoj firmy	30

4.4	Působnost firmy	30
4.5	Sortiment firmy a dodací lhůty	31
4.6	Analýza vnitřního prostředí firmy.....	32
4.6.1	Fyzické zdroje.....	32
4.6.2	Lidské zdroje.....	32
4.6.3	Oblast financí.....	35
4.7	Analýza vnějšího prostředí firmy.....	39
4.7.1	Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil.....	39
4.8	SWOT analýza	44
5	ANALÝZA KONKURENTŮ	47
5.1	ACTIVA, spol. s r.o.	47
5.2	HERLITZ, spol. s r.o.....	48
5.3	LUMA TRADING s.r.o.	50
5.4	KOEXIMPO, spol. s r.o.	51
5.5	TEMPUS, s.r.o.	53
5.6	Porovnání konkurentů	54
6	ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ	56
6.1	Dotazníkové šetření.....	58
7	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE	67
8	ZÁVĚR	69
9	SUMMARY	72
10	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	74
10.1	Odborná literatura	74
10.2	Elektronické zdroje	75

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Malé a střední podnikání představuje významnou součást každé vyspělé ekonomiky a je společensky důležité především z hlediska zaměstnanosti a ekonomického výkonu celé společnosti. Sektor malého a středního podnikání jako hybná síla národní, ale i evropské ekonomiky, zaměstnanosti, sociálního klimatu a technologické vyspělosti se stal pro ČR důležitou oblastí zájmu.

Malé a střední podniky zajišťují vedle ekonomických přínosů i významný kulturní a sociální prospěch. Jelikož se tyto podniky podílejí na vytváření konkurenčního tržního prostředí, mohou tak zabraňovat globalizačním tendencím velkých, často nadnárodních firem, které se snaží pronikat na menší lokální trhy. Úzká provázanost malých a středních podniků s regionem, ve kterém působí, představuje pro podnikatele přínos z hlediska schopnosti oslovit známý trh a nabídnout lidem přesně to, co chtějí, a to v prostředí, které znají a důvěřují mu. Tento typ podnikání díky svým vazbám na blízké okolí přináší nová pracovní místa, výsledky z podnikání většinou zůstávají v daném regionu a tak přispívají k jeho dalšímu rozvoji.

Úspěch na jakémkoliv trhu je podmíněn znalostí konkurence. Pouze pokud známe silné a slabé stránky svých soupeřů, můžeme úspěšně rozvíjet vlastní strategii. Pokud se rozhodujeme začít podnikat, je nutné počítat s konkurencí. Pokud ale nejsme soutěživý typ, je vhodné tento vstup do podnikání pečlivě zvážit. Podnikání je vlastně trvalá soutěž mezi námi a podobnými podniky, které se ucházejí o stejného cílového zákazníka. Při plánování podnikání je nutné být předvídaví a počítat s budoucím vývojem trhu. Na cestě za vítězstvím v konkurenčním boji o zákazníka je nezbytně nutné seznámit se velmi dobře s existující konkurencí, a proto je doporučováno provést analýzu konkurence ještě před zahájením podnikání. Dokážeme se tak lépe orientovat na trhu a uvědomit si silné a slabé stránky našeho produktu a rovněž budeme schopni identifikovat příležitosti a hrozby, které konkurence pro naše podnikání znamená. Podstatné je, aby analýza konkurence byla prováděna systematicky – jen tak je možné ze slabých stránek konkurentů učinit naši konkurenční výhodu. Také je nutné nezapomínat, že na prvním místě stojí především dokonalá znalost potřeb našich zákazníků. Spokojenost zákazníků je tedy jedním z klíčových ukazatelů podniků, a to

především z následujících důvodů: zákazníci jsou jediným zdrojem příjmů, zákazníci přinášejí obraty, které jsou potřebné pro úspěšné fungování podniku a v neposlední řadě je to skutečnost, že spokojený zákazník si od nás koupí znovu a doporučí náš podnik potenciálním zákazníkům. Čím více se tedy přizpůsobíme přáním zákazníků, tím více výhod v podnikání máme. Prostřednictvím analýzy spokojenosti zákazníků je možné měřit a analyzovat jejich postoje, priority a přání a porovnat je s naší tržní strategií.

Jaká může být konkurenční výhoda podniků?

Konkurenční výhoda je něco, co podnik nabízí navíc oproti konkurenci. Je to tedy vlastně něco, co nenabízí nikdo jiný, něco, co dělá náš podnik výjimečným. Konkurenční výhoda může rozhodovat o tom, zda konkrétní zákazník nakoupí u nás nebo u někoho jiného. V současné době není vůbec jednoduché být v určitém oboru tím nejlepším, neboť o totéž se snaží většina konkurentů. Obvykle to bývají maličkosti, na základě kterých se zákazníci rozhodují, kde budou nakupovat. Většina podniků se snaží nabízet co nejkvalitnější produkty za co nejvýhodnější ceny. Proto je poměrně obtížné dosahovat nejlepších výsledků natolik, aby se nám podařilo oslovit podstatnou část tržního segmentu. Nehledě na to, že ve většině oborů nejsou malí a střední podnikatelé schopni přímo konkurovat velkým organizacím a obchodním řetězcům.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a vlastních pracovních zkušeností analyzovat konkurenceschopnost vybraného malého podniku a dále analyzovat potřeby zákazníků tohoto podniku, a to s využitím vlastního dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Na základě takto získaných informací budou učiněny konkrétní návrhy vedoucí k získání lepší pozice firmy na trhu.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Charakteristika pojmů

2.1.1 Konkurence

Chápání konkurence se může lišit podle toho, jak je zkoumána. Jde např. o politický, sociologický či historický pohled. V moderním managementu znamená vyrovnat se s konkurencí - buď ji přemoci, nebo s ní žít v míru, nebo s ní spolupracovat. Každá z těchto možností má své výhody a nevýhody. Konkurence je obvykle chápána jako soupeření dvou či více podniků o pozici a úspěch na trhu. Zdůrazněny jsou především následující základní podmínky existence tržní konkurence:

- na trhu je současně více prodejců a kupujících a nikdo z nich nemůže samostatně ovládnout trh,
- prodejci a kupující mají k dispozici homogenní a plně nahraditelné produkty,
- vstup na trh i výstup z něj je neomezený (Vodáček a Vodáčková 2004).

Změny v odvětvích a na trhu mají značné důsledky pro firmy - totální konkurence, komodizace produkce, eroze ziskovosti a v konečném důsledku pokles výkonnosti podnikání. Totální konkurence znamená velký počet firem, homogenní produkt, přístup k informacím pro všechny kupující a prodávající. Za těchto podmínek podniky riskují, že budou muset přijmout cenu, kterou jsou ochotni zaplatit zákazníci. Firmě na trhu se zákazníci konkurují přímí konkurenti, kterých je tolik, že vzniká velký přebytek nabídky a svoboda výběru pro zákazníka. Firmě konkurují i alternativní soutěžící firmy, které nabízejí splnění potřeb jiným způsobem. Podniky soutěží i na trhu pracovních sil, pokud se ucházejí o kvalitní lidské zdroje a na finančních trzích, na kterých mají zájem o úvěry a státní podpory (Košturiak a Chal' 2008).

Mikoláš (2005, s. 65) uvádí: Aby konkurent mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně následující předpoklady:

- musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost,
- musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence.

Konkurence v globální sféře

Podle Trunečka (1999, s. 84) je svět více a více globálnější, vzdálenosti hrají stále menší úlohu, což vede k nutnosti řešit vše v globálním měřítku. Konkurence přechází v poslední době v tzv. „superkonkurenci“. Typickým příkladem superkonkurence je průmysl informačních a komunikačních technologií. Tento termín neznámá pouze zintenzivnění konkurence, mění se také její kvalita. Konkurenční myšlení už není založeno na komparativních výhodách, ale na výhodách konkurenčních. Konkurenční výhoda má vícerozměrnou podobu. Dříve si podniky mohly vybírat, na co se soustředit. Mohly být nejlevnějším, nejkvalitnějším či nejrychlejším dodavatelem výrobků či poskytovatelem služeb. Bylo např. možné kompenzovat ztrátu v nákladech zvyšováním kvality. V současné době vyžaduje uplatnění na světovém trhu současně dosažení světových parametrů v kvalitě, cenách, rychlosti, spolehlivosti atd. Dochází k vytvoření tzv. integrovaného produktu, který nabízí zákazníkům všechny výše uvedené parametry.

2.1.2 Konkurenceschopnost

V tržní ekonomice je schopnost obstát v hospodářské soutěži považována za základní předpoklad pro přežití a také pro prosperitu podniků. Klíčem k dosažení úspěchu v podnikatelské činnosti je schopnost vyrovnat se s konkurenčními partnery (Vodáček a Vodáčková 2004).

V ekonomickém slova smyslu lze konkurenceschopnost chápat jako schopnost podniku dosahovat ekonomické renty, která je definována jako výnos převyšující množství, které by tytéž zdroje generovaly při nejlepším možném alternativním užití (Hron et al. 2000).

Jak lze chápat konkurenci v EU?

Konkurenceschopnost lze obecněji definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů a nadnárodních regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Podniky jsou tak schopné konkurovat svým tržním soupeřům, pokud dosahují trvalého růstu pracovních sil a produktivity. Z dlouhodobého hlediska lze zapojit do procesu

tvorby konkurenceschopné strategie i další faktory, jako je úroveň inovací či vzdělávání zaměstnanců apod. Tyto faktory umožňují snižovat náklady na jednotku výstupu a zlepšit tak konkurenceschopnost podniku.

Pod pojmem „inovace“ lze chápat obnovu v lidské činnosti, myšlení, ve výrobě. Pokud budeme brát v úvahu inovace jako postupy při tvorbě a zavádění nových výrobků, technologií a metod řízení v podniku, je inovace procesem neustálých změn, které mohou přinést výrobcí určitou konkurenční výhodu a napomáhají mu zlepšit si svou pozici na trhu. V praxi patří právě malé a střední podniky k hlavním nositelům inovačního procesu a to především díky své kreativitě, pružnosti, jednoduché organizační struktuře a osobní zodpovědnosti vlastníků firem za úspěchy na trhu (Jáč et al. 2005).

2.1.3 Konkurenční výhoda

Kritickým faktorem úspěchu firmy je od samého počátku podnikání získat a udržet si konkurenční výhodu. Ta má v současné době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od těch neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a pro dlouhodobý úspěch na trhu je kvalitní strategie (Šmída 2003).

Podnikatelská úspěšnost, neboli přežití v náročném konkurenčním prostředí vyžaduje, aby firma disponovala určitými znalostmi a dovednostmi, které ji odlišují od konkurence, a které jí umožňují dosáhnout určité konkurenční výhody, a tím i lepších hospodářských výsledků, než její konkurenti. Tyto specifické znalosti a dovednosti se mohou týkat výzkumu a vývoje nových výrobků, řízení distribučních kanálů, mohou vést k nízkým nákladům, krátkým dodacím lhůtám apod. Získání těchto znalostí a dovedností často bývá časově náročné a nákladné. Proto může být užitečná i určitá kooperace s vybranými partnery, kterými mohou být i konkurenti a tato spolupráce může přinést oběma stranám značný prospěch (Fotr 1999).

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na všech trzích, kde existuje konkurence. Vyrůstá ve své podstatě z určité hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro kupující, a která převyšuje náklady podniku na vytvoření této hodnoty. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit. Vyšší hodnota pramení z toho, že

podnik nabízí nižší ceny než konkurence za rovnocennou užitnou hodnotu nebo poskytuje zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší ceny. Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci.

Vůdčí postavení v nízkých nákladech: Chování nákladů podniku pramení z hodnototvorných činností, které podnik vytváří při konkurování v určitém odvětví. Náklady jsou proto zkoumány uvnitř těchto činností, nikoli v podniku jako celku. Výhodu nízkých nákladů získá podnik v případě, pokud dosáhne nižších souhrnných nákladů na výkon daných hodnototvorných činností než jeho konkurenti.

Diferenciace: Podnik se může od svých konkurentů diferencovat, pokud je v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, jedinečný. Diferenciace umožňuje podniku dosahovat vyšších cen, prodat více svých výrobků za dané ceny či získat ekvivalentní prospěch, např. větší věrnost kupujících v obdobích sezónních poklesů odbytu. Diferenciace pramení ze specifických činností podniku a z toho, jak tyto činnosti působí na kupujícího (Porter 1994).

Výkonnost celé organizace přímo ovlivňuje komunikace a její zvládnutí může podniku přinést konkurenční výhodu, naopak její podcenění může vést k velkým problémům (Dědina a Odcházal 2007).

2.2 Konkurenční strategie

Schopnost konkurovat je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti činností podniku, které přispívají k jeho výkonnosti. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, ve kterém se konkurence projevuje. Základem pro volbu konkurenční strategie je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a dále faktory, které ji určují (Porter 1994).

Vypracovat konkurenční strategii znamená vypracovat širší zásady, které určují, jak bude podnik konkurenceschopný, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření jsou

nezbytná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k prostředí, které ho obklopuje. Cílem konkurenční strategie pro podnik je nalezení takového postavení v odvětví, kdy podnik může co nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. Souhrnné působení těchto sil může být pro všechny konkurenty nepříjemné, proto je potřeba důkladně analyzovat zdroje těchto sil. Jedná se o pět následujících konkurenčních sil: nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů.

Ohrožení ze strany nově vstupujících firem: Tyto firmy přinášejí do odvětví novou kapacitu, snahu získat podíl na trhu a často i značné zdroje. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím i ke snížení ziskovosti podniku. Hrozba vstupu těchto firem závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující podnik očekávat.

Existuje šest hlavních zdrojů překážek vstupu:

- **Úspory z rozsahu:** Jedná se o snížení ceny produktu či operace v závislosti na zvyšování celkového objemu produkce za určité časové období. Tyto úspory mohou odradit nové firmy tím, že je nutí, aby buď vstupovali na trh s velkým rozsahem produkce, a tím riskovali silnou reakcí od stávajících firem, nebo s malým rozsahem výroby, čímž ale mohou pocítit cenové znevýhodnění.
- **Diferenciace produktu:** Znamená, že stávající firmy mají již své zavedené značky a také věrnost zákazníků, která vyplývá z minulé reklamy, poskytovaného servisu, rozdílnosti v produkci nebo z toho, že byly v odvětví mezi prvními. Diferenciace vytváří překážku, neboť nutí vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání již existující loajality zákazníků.
- **Kapitálová náročnost:** Nutnost investovat vysoké finanční částky je určitou podmínkou konkurenceschopnosti a vytváří překážku vstupu, zejména pokud je nutné investovat do nenávratné počáteční reklamy nebo do výzkumu a vývoje. Kapitál může být také nezbytně nutný na nákup výrobního zařízení, na získání důvěry zákazníka, na nákup zásob či na krytí počátečních ztrát.
- **Přechodové náklady:** Jsou to jednorázové náklady vynakládané kupujícím, který přechází od produkce jednoho dodavatele k produkci dodavatele jiného. Tyto náklady zahrnují např. prostředky na přeškolení zaměstnanců, na nákup

doplňkového zařízení, dále náklady a čas, které jsou potřeba k otestování a zhodnocení nového zdroje nebo na změnu designu produkce.

- **Přístup k distribučním kanálům:** Vzhledem k tomu, že distribuční kanály jsou již zásobovány zavedenými podniky, je nutné, aby nově vstupující firma přiměla tyto kanály k akceptaci jejích produktů, a to prostřednictvím cenových průlomů či podporou společné reklamy.
- **Vládní politika:** Vláda může limitovat nebo uzavřít vstup do odvětví pomocí nástrojů, jako např. udělováním licencí nebo omezení přístupu k surovinám.

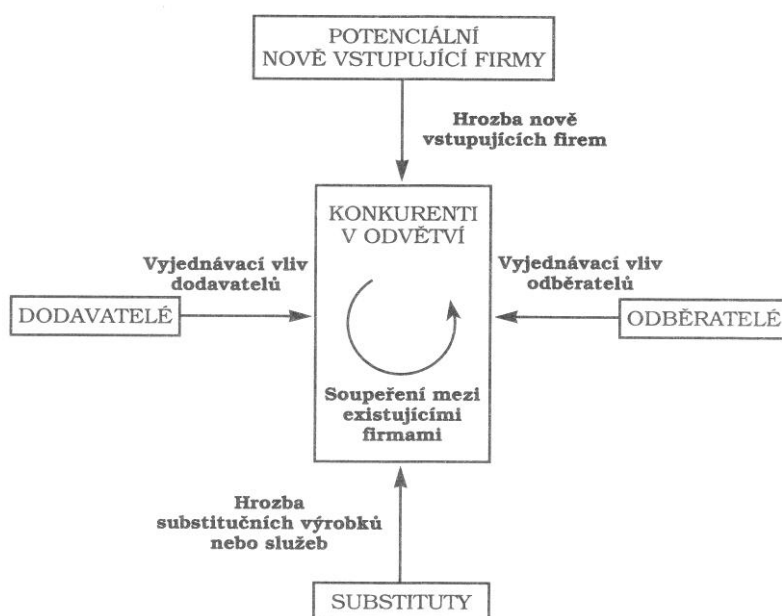
Tlak ze strany substitučních výrobků: Tyto náhradní výrobky limitují možné výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, které si mohou firmy v odvětví se ziskem účtovat. Identifikace substitutů znamená hledání jiných produktů, které mohou splnit stejnou funkci jako produkt určitého odvětví. Nejdůležitějšími substitučními produkty jsou ty, kterým jejich lepší cenová pozice umožní přiblížit se produkci v odvětví, nebo jsou produkovány odvětvími, která dosahují značného zisku.

Vyjednávací vliv odběratelů: Odběratelé jsou v soutěži s odvětvím, a to tak, že tlačí ceny dolů, požadují vyšší kvalitu výrobků nebo lepší služby a staví tím konkurenty proti sobě, a to na úkor ziskovosti odvětví. Vliv každé skupiny odběratelů v odvětví závisí na řadě charakteristických faktorů její tržní situace a na důležitosti nákupů v odvětví v porovnání s jeho celkovým objemem produkce. Většina zdrojů vyjednávacího vlivu odběratelů pochází od konečných spotřebitelů, neboť tyto jsou citlivější vůči cenám.

Vyjednávací vliv dodavatelů: Tito mohou získat svoji převahu nad ostatními účastníky v odvětví hrozbou, že zvýší ceny nebo sníží kvalitu svých produktů. Vlivní dodavatelé mohou z odvětví, které je neschopné, kompenzovat růst nákladů zvýšením vlastních cen, vytlačit ziskovost.

Soupeření mezi stávajícími konkurenty: Jedná se o formu manévrování k získání výhodného postavení na trhu, přičemž se používají metody, jako např. cenová konkurence, reklamní kampaně, lepší servis či záruky. K soupeření dochází z důvodů, kdy jeden nebo více konkurentů pocítují určitý tlak nebo vidí příležitost ke zlepšení své pozice na trhu. Při soupeření jsou firmy na sobě vzájemně závislé. Faktory, které určují intenzitu soupeření mezi konkurenty, se mohou měnit (Porter 1994).

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Porter 1994

Analýza chování konkurence je důležitou oblastí, kterou musí management podniku důkladně prostudovat, aby mohl vytvořit strategii, která umožní podniku prosperovat. Jednou z klíčových vlastností úspěšné strategie je její jedinečnost a odlišnost od strategií konkurentů. Analýza konkurence pomáhá zjistit, v čem je tento konkurent výjimečný, jaká kombinace zdrojů mu umožnila získat konkurenční výhodu a vůči jakým zákazníkům ji uplatňuje. Dále je užitečné seznámit se s vizí a misí, která je prezentována veřejnosti, neboť v ní lze nalézt hodnoty, postoje a cíle konkurenta.

Dalším významným zdrojem učení se od konkurence je studium neočekávaných úspěchů a neúspěchů, které pomáhá odhalit konkurentovy silné a slabé stránky, případně příležitosti a hrozby, které trh nabízí. Podnik se pak musí zaměřit na slabé stránky soupeře a hledat cesty, kterými lze poskytnout zklamaným zákazníkům maximální užitnou hodnotu. V neposlední řadě je důležité analyzovat konkurenční produkty (jak výrobky, tak služby) a pokusit se na základě tohoto studia vytvořit lepší produkt (Šmída 2003).

2.3 Strategie, strategické řízení

Pojem strategie byl do ekonomie převzat z vojenství, kde značí umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení. V literatuře lze najít různé definice strategie, např.:

„Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů” (Srpková a Řehoř 2010).

Strategické řízení je základním úkolem vrcholového managementu organizace. Jedná se o soubor aktivit, které jsou zaměřené na dlouhodobý soulad mezi posláním, dlouhodobými cíly a disponibilními zdroji organizace (Jáč et al, 2005).

Zabezpečení prosperity a úspěšného rozvoje podniku v náročných podmínkách tržní ekonomiky není jednoduchou záležitostí. Jedním z významných předpokladů dosažení tohoto cíle je promyšlená rozvojová strategie podniku, příprava a realizace projektů, kterými podnik tuto strategii uskutečňuje. Projekty, resp. podnikatelské záměry či plány, které z nich vyplývají, představují nejen významný nástroj pro řízení rozvoje podniku, ale také důležitý materiál, který by měl přesvědčit potenciální investory (banky aj.) o výhodnosti projektu a tím je přimět k poskytnutí kapitálu na jeho financování. Základním cílem každého projektu je buď využití disponibilních zdrojů, nebo uspokojení poptávky. V obou případech je však pro rozhodování o parametrech projektu i pro konečný úspěch klíčovou aktivitou analýza trhu. Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky či vyjasnění konkurenční situace tvoří také východiska pro koncipování marketingové strategie a základních marketingových nástrojů. Tvorba marketingové strategie je pouze určitou složkou celkové strategie podniku, která projekt realizuje.

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující hlavně takové faktory, jako je poptávka a konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje. Potřebné

informace lze získat buď z již existujících informačních zdrojů, nebo pomocí speciálních šetření. Po získání a vyhodnocení těchto informací je také potřeba:

- *stanovit cílový trh* včetně popisu a analýzy jeho struktury (definice trhu, charakteristika produktů, cenové úrovně, podpora prodeje a distribučních kanálů, charakteristika výrobců a zákazníků, základní formy konkurence atd.),
- *analyzovat zákazníky* - zde je potřeba soustředit se na otázky, jako např. Co se nakupuje na trhu a proč? Kdo jsou kupující? Kdy se zboží nakupuje a kolik?,
- *definovat segmenty trhu* - doporučuje se trh rozčlenit na jednotlivé segmenty na základě odlišného chování zákazníků. Segmentaci trhu je možné založit na základních faktorech, které tvoří geografické hledisko, sociálně-demografická kritéria pro jednotlivce či podniky a kritéria psychologická,
- *analyzovat tržní konkurenci* - konkurenční faktory ovlivňují do značné míry náš podíl na trhu, a proto je důležité specifikovat naše konkurenty na jednotlivých segmentech trhu, poznat jejich cíle, silné a slabé stránky atd.,
- *analyzovat distribuční kanály*, tj. kanály, které spojují výrobce s konečnými spotřebiteli,
- *analyzovat obor*, do kterého projekt svým charakterem náleží. Zde je důležité posuzovat především životní cyklus tohoto oboru a také hodnotit intenzitu konkurence v daném oboru,
- *stanovit budoucí vývoj poptávky* - 1. krokem je detailní odhad skutečného celkového objemu trhu a odhad tržního potenciálu. Druhým krokem je pak prognóza vývoje celkového objemu trhu či tržního segmentu.

Souhrn výsledků marketingového výzkumu umožňuje identifikovat tržní příležitosti i tržní rizika projektu, které představují základ pro koncipování celkové strategie projektu včetně jeho marketingové strategie (Fotr a Souček 2005).

2.4 Prostředí podniku z pohledu marketingu

Předpokladem úspěšného marketingového řízení firem je dostatek aktuálních informací o marketingovém prostředí. Pokud chce firma obstát na trhu, musí sledovat a analyzovat prostředí – změny v požadavcích spotřebitelů, nové přístupy konkurenčních

fírem, změny v cenové politice, nové způsoby distribuce apod. Z pohledu marketingu se prostředí působnosti firmy skládá z mikroprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí může firma aktivně ovlivňovat a skládá se ze dvou složek:

- **Interní mikroprostředí** představuje samotná firma, jedná se o její funkční oblasti (organizační útvary), neboť všechny mají vliv na aktivity marketingu.
- **Externí marketingové mikroprostředí** tvoří zákazníci, konkurenti, dodavatelé, zprostředkovatelé a veřejnost. Ve všech případech jde o faktory, které přímo ovlivňují schopnost firmy uspokojovat potřeby zákazníků.

Makroprostředí představují všeobecné vlivy, které působí na celé mikroprostředí. Je tvořeno následujícími složkami:

- **Demografické prostředí** - jednotlivci a domácnosti (počet obyvatel, jejich geografické rozmístění, věková, náboženská struktura atd.).
- **Společenské prostředí** - v jehož rámci jsou zkoumány společenské a kulturní tradice, normy a postoje.
- **Ekonomické prostředí** - zahrnuje všechny ekonomické činitele (inflace, nezaměstnanost, ceny, úspory, ...), které ovlivňují kupní sílu zákazníků.
- **Technologické prostředí** - udává vývoj technologických změn, rozsah inovačních příležitostí, výši výdajů na výzkum a vývoj apod.
- **Přírodní prostředí** - je dané klimatickými poměry, nerostným bohatstvím země, což z pohledu marketingu významně ovlivňuje dostupnost a cenové relace vstupů firem.
- **Politické a právní prostředí** - zahrnuje zákony, legislativní opatření, činnost politických stran, státních a nevládních organizací, které ovlivňují a omezují činnost firem, ale i jednotlivců.

Na základě informací o stavu prostředí je možné rozpoznat příležitosti a hrozby, ale také silné a slabé stránky firmy. I když firma může být v určité oblasti silná, neznamená to, že má automaticky konkurenční výhodu. Může jít o schopnost, která nemá pro zákazníky prakticky žádný význam, neboť konkurence je v této oblasti také

silná. Proto je důležité, aby firma měla relativně větší sílu než konkurence ve významných faktorech pro zákazníka (Srpková a Řehoř 2010).

2.5 Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější prostředí podniku je zjednodušeně vše, co se nachází vně podniku (Hron et al. 2000).

Cílem analýzy vnějšího prostředí podniku je definovat vnější vlivy (faktory), které působí na vývoj a tedy konkurenceschopnost podniku, a které analyzují příležitosti a hrozby daného podniku. Jedná se o analýzu konkurenčního prostředí podniku, odvětvovou analýzu a analýzu silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí podniku z pohledu jeho vnějšího prostředí (Jáč et al. 2005).

2.5.1 Metody analýzy vnějšího prostředí

STEP ANALÝZA

Je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jejím smyslem je odpovědět na následující 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?

v segmentech vnějšího prostředí:

- *společenský* – předmětem analýzy je např. demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání atd.,
- *technologický* – předmětem analýzy jsou např. vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy, vynálezy a patenty, míra zastarávání výrobních prostředků atd.,
- *ekonomický* – předmětem analýzy je např. trend vývoje HDP, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost atd.,
- *politicko-právní* – předmětem analýzy je např. stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, ochrana životního prostředí atd. (Hron et al. 2000).

Prostředí, které může podnik svou činností ovlivnit, je většinou prostředí odvětví, kde podnik působí. Metody pro analýzu odvětví jsou následující:

- analýza ekonomických charakteristik odvětví,
- analýza hybných sil odvětví,
- analýza konkurence v odvětví (Porterův model),
- strategické mapy,
- analýza konkurentů,
- analýza atraktivity odvětví.

Analýza hybných sil v odvětví

Předmětem této analýzy je identifikace významnosti a vlivu těch sil, které jsou určující pro další vývoj odvětví. Mezi nejdůležitější z těchto sil náleží: změny v míře dlouhodobého růstu odvětví, změny ve složení zákazníků, inovace produktů či výrobního procesu, vstup největších podniků do odvětví apod.

Analýza konkurentů

Cílem této metody je především ohodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku a rozlišit výhodně a nevýhodně situované konkurenty.

Při hodnocení postavení a strategií konkurence může podnik použít následující přístupy, a to s ohledem na podíl na trhu:

- Růst a budovat, tzn. získat větší podíl na trhu pomocí rychlého růstu.
- Zmocnit se podílu na trhu a udržet ho.
- Vzdát se podílu na trhu s nebo bez boje (Hron et al. 2000).

Analýza vnějšího prostředí umožňuje podniku určit oblasti možných atraktivních příležitostí a současně i oblasti rizikové. Poznání příležitostí či ohrožení jsou významnými výstupy analýzy okolí (Synek a kol. 1997).

2.6 Analýza vnitřního prostředí podniku

Každý malý a střední podnik má své slabé a silné stránky. Je většinou finančně slabší než velké podniky, avšak mívá rychlejší reakci na případné změny na trhu. Pro identifikaci silných a slabých stránek je potřeba provést analýzu vnitřních faktorů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Jedná se o inovativní rozvoj firmy, marketingové a distribuční faktory, faktory řízení výroby, podnikové a personální zdroje a finanční a rozpočtové ukazatele. Cílem vnitřní analýzy je tedy odhalení silných a slabých stránek podniku, především pak jeho odlišnosti od konkurentů a jeho přednosti (Jáč et al. 2005).

Synek a kol. (1997, s. 123) uvádí, že cílem je ohodnocení jednotlivých interních zdrojů a schopností, které má podnik k dispozici. Analýza zdrojů a schopností by měla pokrývat v podstatě celou činnost podniku. Z funkčního hlediska se dotýká celé řady podnikových aktivit, jako jsou výroba, výzkum a vývoj, finance, marketing, personalistika a řízení. Ve všech těchto oblastech je nutné zhodnotit současný stav a také posoudit předpoklady pro rozvoj těchto aktivit v intencích poslání a cílů podniku.

2.6.1 Metody analýzy vnitřního prostředí

Analýza zdrojů

Pro každou činnost podniku je potřeba identifikovat rozdílné typy zdrojů:

- **Fyzické zdroje** – zde je potřeba zabývat se nejen počtem strojů či výrobních kapacit, ale i podrobnějšími charakteristikami jako je stáří, výrobní schopnost či technická úroveň zdrojů.
- **Lidské zdroje** – tato analýza se zabývá druhy kvalifikace a také např. adaptabilitou lidských zdrojů.
- **Finanční zdroje** – jedná se o analýzu získávání kapitálu, řízení cash flow, kontroly zadluženosti, úhrady závazků apod.
- **Nehmotné zdroje** – tato analýza je významná zejména při ocenění goodwillu podniku.

Využití zdrojů lze hodnotit z hlediska stupně využití, tento stupeň zahrnuje následující charakteristiky: využití pracovníků, kapitálu, marketingu, distribučních

zdrojů, výrobního systému či využití nehmotných aktiv, jako je image, značka a tržní informace (Synek a kol. 1997).

Finanční analýza

Tato analýza představuje specifickou součást analýzy zdrojů. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, které se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, tvorby kapitálového rozpočtu atd. Cílem finanční analýzy je zhodnocení finanční pozice podniku, lze ji také využít jako analýzu budoucího vývoje. Z hlediska strategické analýzy je účelem analýzy určit, jak podnik využívá v průběhu času své finanční zdroje (Synek a kol. 1997).

Klíčové faktory úspěchu

Tyto faktory jsou určujícími prvky, které ovlivňují konkurenceschopnost v daném odvětví. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblastech, které jsou klíčové pro úspěch. Jedná se o oblast technologie, výroby, distribuce, marketingu, dovedností, kvalifikace, organizace apod. (Hron et al. 2000).

2.7 SWOT analýza

Patří mezi metody, které v sobě zahrnují jak interní, tak externí analýzu prostředí. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení firmy (Srpková a Řehoř 2010).

SWOT je zkratka pro vnitřní silné stránky podniku (strengths), vnitřní slabé stránky podniku (weaknesses), pro příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats), které jsou identifikované ve vnějším prostředí podniku. Účelem této metody není určit jakýkoliv druh silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na ty, které mají strategický význam (Hron et al. 2000).

Aplikace SWOT analýzy by měla směřovat nejen k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů v současnosti, ale také k předpovědi budoucích trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy a jejich vzájemných souvislostí. Kombinace klíčových

potenciálních příležitostí a hrozeb s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje generovat čtyři rozdílné strategické varianty (Srpková a Řehoř 2010):

1. **SO STRATEGIE** jsou strategie, které využívají silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Jelikož se realizace této strategie v praxi vyskytuje jen zřídka, jedná se spíše o žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

2. **WO strategie** jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek s využitím příležitostí. Příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture či náborem kvalifikované pracovní síly.

3. **ST strategie** jsou možné jen v případě, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurence, která ohrožuje pozici podniku kopírováním výrobků, které jsou chráněny patentem.

4. **WT strategie** jsou obrannými strategiemi, které jsou zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení z vnějšího prostředí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace (Hron et al. 2000).

Obrázek 2: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
Ohrožení (T)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: Tichá a Hron 2008

2.8 Definice pojmu podnikání

Srpová a Řehoř (2010, s. 19) uvádí, že obsah pojmu podnikání prošel až do současnosti určitým vývojem a diferenciací. Na základě výzkumů lze podnikání chápat v následujícím pojetí:

- *Podnikání jako proces (činnost):* smyslem je vytvoření něčeho navíc, určité přidané hodnoty, která má finanční či nefinanční podobu.
- *Podnikání jako přístup (metoda):* tento přístup vykazuje určité znaky, např.:
 - snaha vytvořit něco navíc,
 - samostatné nalézání příležitostí k naplnění tohoto cíle,
 - využívání vlastních zdrojů, času a jména,
 - dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti.
- *Podnikání jako hodnotová orientace:* představuje strukturu hodnot a postojů, která má společenský a individuální rozměr.

2.9 Definice pojmu malý a střední podnik

V praxi existuje více pojetí k vymezení malých a středních podniků, a to:

- *Členění podle doporučení Evropské komise - podniky se člení na:*
 - mikropodniky - do 10 zaměstnanců, roční obrat a aktiva do 2 mil. EUR,
 - malé podniky - do 50 zaměstnanců, roční obrat a aktiva do 10 mil. EUR,
 - střední podniky - do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil. EUR a aktiva do 43 mil. EUR.

Toto členění je důležité pro účely poskytování podpory malým a středním podnikům, přičemž podniky, které chtějí přiznat podporu podnikání, musí splnit následující kritéria: počet zaměstnanců, roční obrat, výši aktiv a nezávislost.

- *Členění podle statistického úřadu EU- podniky se člení dle počtu zaměstnanců:*
 - malé - do 20 zaměstnanců,
 - střední - do 100 zaměstnanců,
 - velké - 100 a více zaměstnanců (Srpová a Řehoř 2010).

2.10 Význam malých a středních podniků

Malé a střední podniky tvoří páteř evropské ekonomiky a jsou také nositeli hodnot, jako je podnikavost, inovativnost či odpovědnost. Proto je podpora malého a středního podnikání prioritou Evropské unie (Srpová a Řehoř 2010).

Malé a střední podniky spoluvytvářejí podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu, jsou schopné absorbovat velkou část pracovních sil, které jsou uvolněné velkými podniky a jsou stabilizujícím prvkem ekonomického systému. Pro jejich rozvoj jsou důležité ty podmínky, ve kterých mohou rozvíjet svoji činnost. Ekonomické prostředí do určité míry ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a tím usnadňuje či omezuje jejich přístup na trhy (Bednářová a Škodová Parmová 2010).

Malé a střední podniky dávají šanci k svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu. Malí a střední podnikatelé jsou určitým protipólem ekonomické a politické moci, neboť se učí přežít a učí se zodpovědnosti, neboť jakýkoliv omyl pro ně znamená pád a vlastní ztrátu. Pro malé a střední podniky není typické, aby byly vlastněny zahraničními subjekty. Firmy tohoto typu reprezentují místní kapitál a místní vlastnické poměry. Malé a střední podniky jsou obvykle mnohem těsněji svázány s daným regionem. Vedle toho, že poskytují danému regionu zaměstnanost a ekonomické přínosy, stávají se také sponzorem různých charitativních a dalších akcí (Veber a Srpová 2005).

Mezi hlavní výhody malých a středních podniků patří:

- flexibilita, tj. schopnost rychle reagovat na požadavky trhu,
- jednoduchá organizační struktura, osobní vztah k zaměstnancům,
- blízký vztah k zákazníkům,
- nižší administrativní náročnost (Srpová a Řehoř 2010).

Na druhé straně existuje i řada omezení, které působí negativně na malé a střední podniky, např.:

- menší ekonomická síla v porovnání s velkými podniky,
- obtížnější přístup ke kapitálovému trhu, omezené finanční možnosti,

- omezený rozsah zkušeností a znalostí managementu, nižší dostupnost informací a poradenských služeb,
- nekalá konkurence ze strany velkých podniků či konkurence obchodních řetězců,
- nižší důraz na rozvoj lidských zdrojů (Bednářová a Škodová Parmová 2010).

Příčiny problémů MSP jsou buď všeobecné (externí), jako např. nepříznivý ekonomický vývoj, inflace, omezený přístup ke kapitálu, úvěrové podmínky apod. a druhou skupinou jsou příčiny subjektivní (interní), jako např. nedostatek zkušeností či odborného vzdělání a praxe v oboru, podcenění cíle a podnikové strategie, nedostatek oběžného kapitálu, přehnaná optimistická představa o velikosti trhu, nevhodné umístění podniku, neexistence firemní kultury podniku apod. (Jáč et al. 2005).

2.11 Řízení vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníků

Orientace na zákazníka vychází z předpokladu, že chování firmy není založeno na prioritách vlastních zájmů, kterým se zákazníci musí přizpůsobit, ale na potřebách zákazníků, kterým se musí přizpůsobit dodavatelé. Přijetím manažerského konceptu orientace na zákazníka tak v každém podniku dochází k uskutečnění řady opatření, které se odráží ve stylu řízení firmy a také v chování jednotlivých pracovníků:

- ***Situační analýza dosavadních vztahů se zákazníky*** – zde je potřeba analyzovat dosavadní situaci a odpovědět na následující otázky:
 - Kdo jsou naši obchodní zástupci, koneční zákazníci?
 - Jaké jsou potřeby těchto zákazníků, jak jsou plněny z naší strany a ze strany konkurence?
 - Jaká je komunikace se zákazníky?
 - Jaké je povědomí našich pracovníků o potřebách zákazníků?
 - Zjišťujeme a vyhodnocujeme spokojenost zákazníků?
- ***Identifikace potřeb zákazníků*** – podkladem pro tuto analýzu je vytvoření databáze obsahující informace o zákaznících, jejich současných i

potencionálních potřebách, dále informace o konkurenci, jejích produktech či službách, informace o technických novinkách apod.

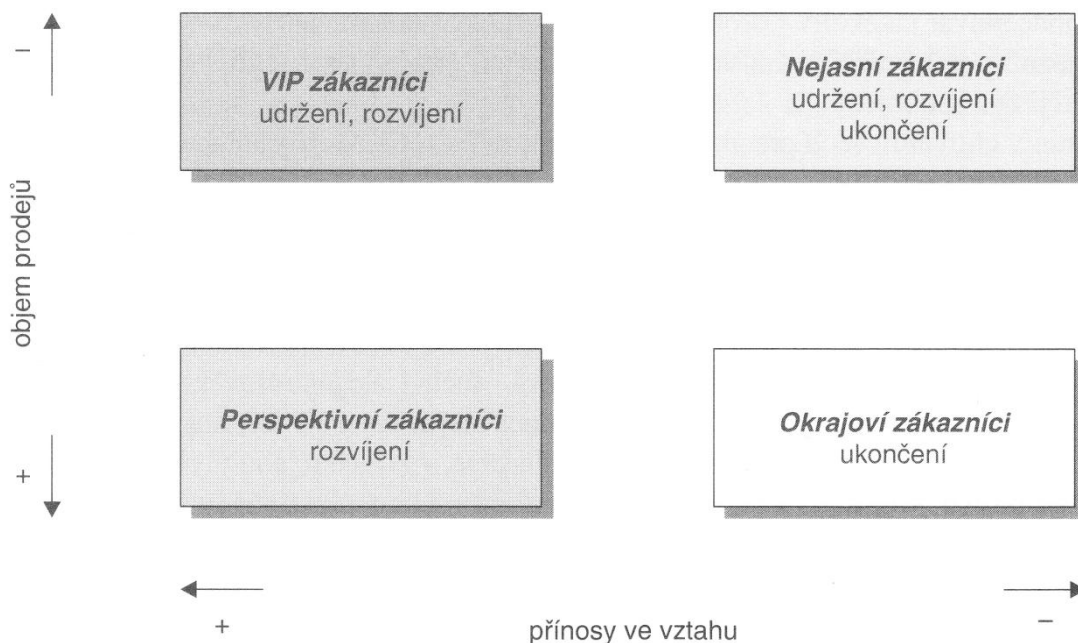
Na základě vyhodnocení situační analýzy a identifikace potřeb zákazníků je podnik schopen přikročit k nutným změnám.

- **Začlenění „orientace na zákazníka“ do všech manažerských aktivit** – jedná se o okruh změn, které musí přijmout vrcholové vedení podniku a musí je promítnout do chování a jednání jednotlivých pracovníků firmy.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) je manažerský přístup, který říká, že zvýšení výkonnosti je závislé na vztazích se zákazníky.

Z hlediska přínosů ze vztahů lze provést rozdělení zákazníků do čtyř skupin a určit strategické postupy koncepce vztahů s nimi (Veber a Srpová 2005).

Obrázek 3: Rozvrstvení zákazníků a určení typických strategií vztahů s nimi



Zdroj: (Veber a Srpová 2005)

- *VIP zákazníci* - u těchto zákazníků by měl podnik usilovat o jejich udržení a další budování vztahů,
- *perspektivní zákazníci* - zde by firma měla vyvíjet úsilí pro další rozvoj vztahů,
- *nejasní zákazníci* - zde by firma měla provést analýzu důvodů, proč jsou zařazení v této skupině a poté rozhodnout o dalším osudu těchto vztahů,
- *okrajoví zákazníci* - zde by měla firma zvážit řešení budoucích vztahů, popřípadě rozhodnout o ukončení vztahu (Veber a Srpová 2005).

Nejlepší investicí v podmínkách tvrdé konkurence je posilování vztahů se zákazníky. Tím dochází ke zvýšení finanční výkonnosti firmy a k dlouhodobému posílení jejího postavení na trhu.

10 zlatých pravidel péče o zákazníka:

1. Na prvním místě je ten, kdo nás živí.
2. Zákazník je především člověk.
3. Vztah se buduje komunikací.
4. Nejspokojenějším zákazníkem je „obskakovaný“ zákazník.
5. Obranný val proti nájezdům konkurence se buduje z drobných kaménků.
6. Služby zákazníkům znamenají více než servisní zákrok.
7. K péči o zákazníka patří také přemýšlení za zákazníka.
8. Ztráta zákazníka je proces, který začíná ztrátou důvěry.
9. Nejlepším prodejcem je nadšený zákazník.
10. Investice do péče o zákazníka je investicí s nejvyšší mírou návratnosti.

V první řadě je tedy nutné vědět, kdo jsou naši klíčoví zákazníci. Dále je musíme dobře poznat, aby byla možná co nejefektivnější komunikace s nimi. Přerušování komunikace se zákazníkem je největším prohřeškem, kterého se může podnik dopustit.

Při posuzování důležitosti zákazníků platí Paretovo pravidlo, které říká, že 20% příčin způsobuje 80% následků. V ekonomické praxi to znamená, že 20% zákazníků přináší firmě obrát 80% (Bureš a Řehulka 2002).

Zákazníci jsou důležití i pro sestavování podnikatelského plánu. Je nutné si s nimi vždy promluvit a nikdy neváhat se zeptat na případnou radu. Při odhadu trhu pro zboží podniku je výhodné kontaktovat co největší počet potenciálních zákazníků a podnikatelský plán sestavit také na základě informací od těchto zákazníků. Pro další podnikání jsou právě zákazníci důležitým zdrojem informací a pomoci (Blackwell 1993).

Základním úkolem marketingu je volba cílových trhů, tedy volba zákazníků, kterým chce firma poskytnout své produkty. Proto je nutné jednotlivé trhy zkoumat a zjistit, co zákazníci potřebují a očekávají, co ovlivňuje jejich kupní rozhodování a jaké je jejich kupní chování, co musí firma udělat, aby byla schopna uspokojit jejich potřeby. Dále je nutné zjišťovat, jak velký je trh (tržní kapacita a tržní potenciál) a jaký růst je možné na trhu očekávat. Firma tedy musí zkoumat jak kvantitativní, tak kvalitativní charakteristiky zákazníků (Srpková a Řehoř 2010).

Spokojenost zákazníků závisí na tom, jak dalece je vnímáno či naplňováno jeho očekávání ve vztahu k získanému produktu nebo k hodnotě, kterou produkt zákazníkovi přináší. Očekávání zákazníka je založeno na předchozí zkušenosti s nákupem, na názorech jiných lidí či na informacích marketingových specialistů a konkurence.

Základní tendence v marketingu zahrnují metody, kterými se firmy snaží své zákazníky vyhledávat. V minulosti se soustředily na tzv. masový, nediferenciovaný marketing, který byl zaměřen na co největší okruh potenciálních zákazníků. V současné době si firmy zákazníky vybírají pečlivěji a snaží se vytvářet s nimi dlouhodobé přímé vztahy. Aby firmy uspěly na současném náročném trhu, musejí se orientovat právě na zákazníky a přesvědčit je, že jsou lepší než konkurence (Kotler a Armstrong 2004).

3 METODIKA

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjištění a zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného malého podniku a dále vytvoření návrhu na možné zlepšení jeho postavení na trhu. Dílčím cílem je analýza potřeb a spokojenosti zákazníků podniku. Pro tyto analýzy byla vybrána firma VOLF kancelářské potřeby spol. s r.o., která působí na trhu školních a kancelářských potřeb.

3.2 Rozdělení práce

První část práce bude zaměřena na literární přehled, ve kterém jsou vymezeny pojmy, které se týkají zvoleného tématu. Informace pro tuto část budou čerpány z odborné literatury.

Druhá část práce bude zaměřena na praktickou stránku zadaného tématu. Zde je věnována pozornost podrobné charakteristice firmy VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o. z hlediska základních údajů firmy, historie firmy, organizační struktury, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí apod. Dále bude následovat analýza nejvýznamnějších konkurentů firmy a také analýza potřeb a spokojenosti zákazníků firmy.

V závěru práce budou navrženy možná řešení pro zlepšení situace firmy na trhu školních a kancelářských potřeb.

3.3 Použité metody

3.3.1 Porterův model pěti sil (analýza konkurence v odvětví)

Tato analýza bude zaměřena na zjištění informací, pomocí kterých bude možno určit, jak je firma schopna čelit konkurenčním silám, kterými jsou: nově vstupující firmy do odvětví, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a soupeření stávajících konkurentů.

3.3.2 Analýza konkurentů

Hlavním smyslem této analýzy bude zhodnocení pozice hlavních konkurentů firmy v odvětví, a to na základě stanovených kritérií, jako je např. cenová výhoda, image u zákazníka, distribuční podmínky, inovace sortimentu apod.

3.3.3 Analýza zdrojů podniku

Tato analýza pomůže zhodnotit současný stav vnitřních zdrojů v rámci podnikových aktivit, jako je oblast financí, oblast lidských a fyzických zdrojů.

3.3.4 SWOT analýza

V rámci této analýzy dojde k identifikaci silných a slabých stránek firmy a příležitostí a ohrožení zvenčí, které mají pro podnik strategický význam. Na základě této identifikace proběhne vyhodnocení a stanovení vhodné budoucí strategie.

3.3.5 Dotazníkové šetření

Tato metoda poskytne důležité informace pro zjištění potřeb a zhodnocení spokojenosti stávajících klíčových zákazníků firmy s využitím osobního dotazníku. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 106 klíčových zákazníků firmy VOLF, návratnost dotazníku byla 52,83%. Převážná část otázek byla konstruována tak, aby bylo možné zjistit spokojenost zákazníků s nabízeným zbožím a také se službami, které firma poskytuje v souvislosti s prodávaným zbožím. Zbývající otázky poskytly informace na základě volných odpovědí respondentů. Následné vyhodnocení odpovědí bylo zpracováno ve formě grafů.

3.3.6 Řízený rozhovor

Rozhovory budou prováděny s majitelem a jednatelem firmy VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o. a také s obchodním ředitelem firmy. Prostřednictvím těchto rozhovorů budou získány důvěryhodné informace o podniku, o konkurenci a o stávajících zákaznících.

3.4 Zdroje informací

Důležitým zdrojem informací bude interní databáze firmy VOLF, především pro analýzu finanční situace podniku (rozvaha, výkaz zisků a ztrát) a analýzu oblasti řízení lidských zdrojů. Tato databáze poskytne také informace o zákaznících firmy. Jako další zdroj informací bude využito internetových zdrojů, které poskytnou nezbytné údaje o konkurenčních firmách.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

4.1 Identifikační údaje:

Název: VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o.

Sídlo: České Budějovice, Dubenská 512/1, PSČ 370 05

IČ: 490 22 202

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 Živnostenského zákona
- silniční motorová doprava-nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně

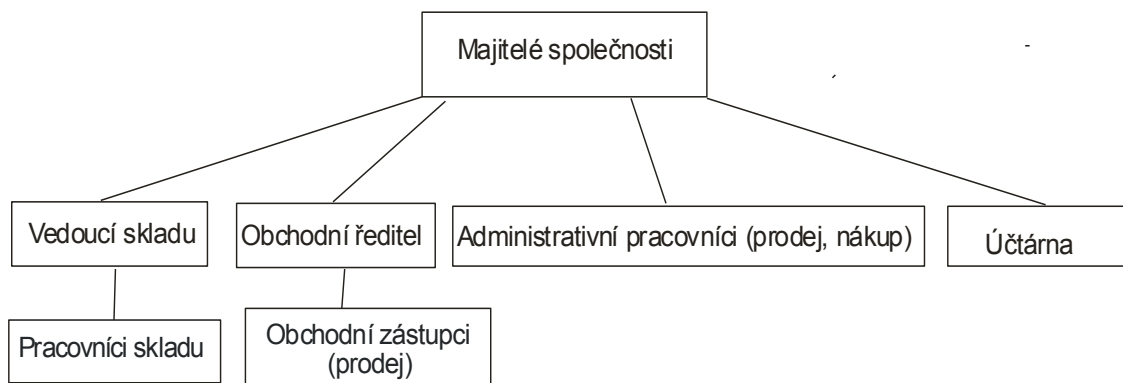
Společníci a jednatelé: ing. Miloslav Volf, Renata Volfová

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

4.2 Organizační struktura firmy

Firma VOLF má v současné době 18 zaměstnanců, z toho jsou 4 řídicí pracovníci. Mzdové (osobní) náklady na zaměstnance v roce 2012 činily 5 593 630,- Kč. Jednateli a zároveň společníky firmy jsou ing. Miloslav Volf, jehož splacený vklad činí 510 000,- Kč a Renata Volfová, jejíž splacený vklad je 490 000,- Kč.

Obrázek 4: Organizační struktura firmy



Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Vznik a vývoj firmy

Firma se sídlem v Českých Budějovicích byla založena v roce 1990 ing. Miloslavem Volfem jako fyzická osoba pod názvem Miloslav Volf – TRADE SERVICE. V roce 1993 došlo k transformaci na právnickou osobu pod obchodním jménem VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o. rovněž se sídlem v Českých Budějovicích. Ve stejném roce došlo ke kolaudaci a otevření vlastního objektu v Českých Budějovicích, Lidická ulice a dále k registraci ochranných známek VOLF kancelářské potřeby CZ a SK.

V roce 1994 byla otevřena vlastní reprezentativní prodejna papírnictví, kde bylo prodáváno jak vlastní zboží, tak i doplňující sortiment od dalších tuzemských dodavatelů a výrobců. V prodejně byly zaměstnány 2 pracovnice. Na základě rozhodnutí jednatelů firmy byla v roce 2011 prodejna uzavřena.

Z hlediska klíčových okamžiků ve vývoji firmy je nutné zmínit rok 1998, kdy společnost zahájila prodej vlastního programu školních a kancelářských potřeb pod obchodní známkou CONCORDE. Dalším přelomovým momentem v historii firmy byla koupě dalšího objektu v ulici Dubenská v Českých Budějovicích v roce 2006. Došlo tak k přestěhování celého provozu do tohoto nového objektu.

4.4 Působnost firmy

Firma VOLF kancelářské potřeby působí na trhu školních a kancelářských potřeb. Na českém trhu je exkluzivním zástupcem několika zahraničních výrobců - ICO, BOXER Maďarsko, Edding a M+R Německo, SAX Rakousko. Kromě toho firma neustále rozvíjí svůj vlastní program pod obchodní známkou CONCORDE. Posláním známky CONCORDE je "stabilní kvalita za rozumnou cenu,.. Známkou na výrobcích je tedy zárukou dobré kvality, což vyjadřuje i webová doména www.vybiramekvalitu.eu.

Produkty CONCORDE jsou rovněž vyváženy do zahraničí, a to do cca 15 evropských zemí, jako je např. Slovensko, Polsko, Rumunsko, Bulharsko, Rusko, Německo, Maďarsko, Litva, Lotyšsko, Estonsko a další. Počátky exportu směřují na slovenský trh, kde firma měla více zákazníků. V roce 1994 byla založena v Nitre dceřiná společnost, kde působil jeden obchodní zástupce, jehož hlavní pracovní náplní bylo reprezentovat firmu a nabízet zboží na slovenském trhu. Hlavním důvodem

založení této společnosti bylo rozdělení Československa na dva samostatné státy a s tím související nutnost celního řízení. Mnozí ze zákazníků firmy si neuměli či nechtěli sami zajišťovat celní řízení ve své zemi. Lze tedy konstatovat, že založením společnosti na Slovensku došlo ke zjednodušení všech postupů týkajících se exportu na Slovensko, a to především z hlediska jednoduššího zpracování a expedice objednávek, jednoduššího celního řízení a další výhodou byla také lepší znalost slovenského trhu ze strany obchodního zástupce. V rámci expanze na nové zahraniční trhy došlo také k uzavření několik smluv o exkluzivním zastoupení zboží pro obchodní známku CONCORDE.

Firma se pravidelně zúčastňuje - coby vystavovatel - různých domácích i zahraničních výstav a veletrhů. Nejprestižnějším veletrhem je Mezinárodní veletrh školních a kancelářských potřeb, který se koná každoročně na konci ledna ve Frankfurtu nad Mohanem. Zde je firma pravidelným účastníkem již od dob svého vzniku.

4.5 Sortiment firmy a dodací lhůty

Sortiment společnosti je rozsáhlý, v současné době firma nabízí cca 2 000 položek. Největší zastoupení v sortimentní skladbě mají psací potřeby. Mezi další položky sortimentu náleží pastelky a grafitové tužky, lepicí tyčinky, samolepicí bločky, pryže a ořezávátka, štětce, sešívačky a děrovačky, záznamní knihy a bloky, fotoalba, nůžky a otvírače obálek, pravítka, lupy, školní penály a další. K portfoliu produktů dále náleží i doplňkový sortiment papírenského zboží. Firma každoročně prezentuje své výrobky ve firemním katalogu, který je zhotovován jak v českém jazyce, tak i v jazyce anglickém pro distribuci zahraničním odběratelům.

Firma garantuje dodání zboží tuzemským zákazníkům do následujícího pracovního dne po obdržení objednávky. Dopravu zboží zajišťuje firma prostřednictvím smluvních dopravců Česká pošta a DPD. Pro objednávky převyšující hodnotu 3 000,- Kč bez DPH je doprava zdarma, v opačném případě činí poplatek za dopravu 50,- Kč.

4.6 Analýza vnitřního prostředí firmy

Tato analýza je důležitá z hlediska posouzení úrovně vnitřních zdrojů firmy, kdy je nutné zhodnotit současný stav a následně stanovit silné a slabé stránky podniku. Jedná se o fyzické a lidské zdroje a dále o oblast financí.

4.6.1 Fyzické zdroje

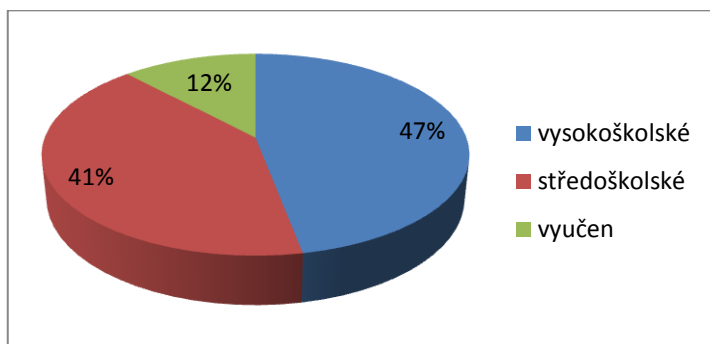
Firma VOLF není výrobní firma, ale firma obchodní, tudíž nevlastní výrobní stroje a zařízení. Do fyzických zdrojů firmy je zahrnuta výpočetní technika, tiskárny, kopírovací stroje a kancelářský nábytek - to vše tvoří standardní vybavení kancelářských prostor. Do fyzických zdrojů dále náleží manipulační technika, využívaná ve skladu podniku. Jedná se o mechanické vysokozdvíže a paletové vozíky. U manipulační techniky je nutné pravidelně provádět revizi, a to především z hlediska bezpečnosti práce na pracovišti. Dále se k fyzickým zdrojům firmy řadí i budova, ve které firma sídlí, užitná vozidla společnosti, využívaná k přepravě zboží či k výkonu služebních cest zaměstnanců firmy. V neposlední řadě jsou důležitou součástí fyzických zdrojů firmy i zásoby, které jsou tvořeny vlastním zbožím, které je nakupováno a následně prodáváno firemním odběratelům.

4.6.2 Lidské zdroje

Majitelé firmy přistupují ke svým zaměstnancům jako k určitému lidskému kapitálu, nikoli jako k nákladové položce firmy. Jsou toho názoru, že kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou základem pro dosažení cílů a úspěchu podniku. Oproti minulosti lze konstatovat, že pracovní kolektiv firmy VOLF je stabilní, bez výrazných prvků fluktuace. Majitelé firmy kladou důraz na péči o osobní rozvoj potenciálu zaměstnanců, který je zaměřený na jejich flexibilitu, adaptabilitu a tvořivost.

Vzdělání zaměstnanců

Graf 1: Struktura zaměstnanců podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že poměrně velké procento zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, což svědčí o vysoké úrovni a profesionalitě pracovníků.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Pro zjištění skutečnosti, zda zaměstnanci vykonávají svoji práci efektivně nebo zda tato oblast vyžaduje zlepšení, majitelé firmy průběžně hodnotí všechny zaměstnance, přičemž jsou používány následující kritéria - zjišťují, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly a požadavky a jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům a především k zákazníkům.

Odměňování ve firmě VOLF má formu mzdy, která se skládá z fixní složky a dále složek pohyblivých (prémie za splnění plánu obratu či hrubého zisku, odměny za kvalitní pracovní výkon, mimořádné odměny). Mzdy zaměstnanců jsou diferencovány. Tyto rozdíly ve mzdách vyplývají z rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, z rozdílných výsledků práce a z rozdílných přínosů jednotlivců k dosahování úspěchů firmy. K další formě odměňování náleží i další firemní benefity, jako např. příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, možnost nákupu zboží z firemního programu za zvýhodněné ceny, možnost použití užitkových vozů pro soukromé účely, možnost využití kurzu anglického jazyka, vánoční kolekce a další.

Tabulka 1: Vývoj mzdových a sociálních nákladů, počtu zaměstnanců

	2009	2010	2011	2012
Celkové mzdové náklady	4 970 671	5 562 217	5 886 264	5 593 630
Evidenční počet pracovníků	18	21	19	18
Průměrná hrubá měsíční mzda/1 pracovníka	23 012	22 072	25 817	25 896
Zákonné zdravotní pojištění	448 210	506 242	539 732	511 090
Zákonné sociální pojištění	1 244 568	1 404 756	1 499 252	1 419 672
Příspěvky na stravování	84 840	64 820	60 935	55 405
Příspěvky na penzijní připojištění	42 250	36 000	38 750	47 750
Příspěvky na kapitálové ŽP	61 650	63 660	63 809	94 937

Zdroj: příloha k účetní závěrce firmy VOLF za rok 2009-2012

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že průměrná hrubá mzda má v posledních dvou letech rostoucí charakter, do určité míry je to dáno zavedením pravidelných mimořádných odměn poskytovaných za dobrý pracovní výkon. V porovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou v ČR lze konstatovat, že mzdové ohodnocení zaměstnanců firmy se pohybuje na velice podobné úrovni, jako je celorepublikový průměr.

V oblasti lidských zdrojů existuje ale i slabá stránka. Tou je v současné době nižší počet zaměstnanců pracovního kolektivu. Tento stav je dán skutečností, že tři pracovnice jsou na mateřské dovolené a vedení podniku se rozhodlo prozatím tato místa neobsazovat. Ve skutečnosti to znamená, že pracovní úkoly musely být rozděleny mezi ostatní zaměstnance, kteří ne vždy jsou schopni časově zvládnout tyto pracovní povinnosti. Dalším negativem je i to, že realizaci některých připravovaných projektů (např. zřízení elektronického obchodování a prezentace sortimentu na webových stránkách) bylo nutno odložit na pozdější dobu.

4.6.3 Oblast financí

Finanční zdroje jsou tvořeny vlastním a cizím kapitálem. Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu lze považovat za ukazatel finanční nezávislosti firmy. V roce 2012 činil tento podíl ve firmě VOLF 52,4%.

Vlastní kapitál firmy je tvořen základním kapitálem, zákonným rezervním fondem, především ale výsledky hospodaření minulých let i běžného účetního období. Cizí kapitál firmy tvoří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. V souvislosti se změnou působiště firmy došlo v roce 2006 k přestěhování kompletního provozu do nových prostor. Z tohoto důvodu byla v témž roce pořízena budova se skladem v ulici Dubenská 512/1 v Českých Budějovicích v celkové pořizovací ceně 11 805 790,20 Kč. Nemovitost byla profinancována dlouhodobým úvěrem od ČSOB a.s. a dále půjčkou z hypotéky a půjčkou společníků a jednatelů firmy. V roce 2010 byl pořízen pozemek – parcela 2015/4 taktéž v ulici Dubenská 512/1. Tento pozemek byl zakoupen firmou VOLF od Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, územní pracoviště v Českých Budějovicích v pořizovací ceně 6 000 000,- Kč. Pozemek byl financován pomocí dlouhodobého úvěru od ČSOB a. s. a rovněž půjčkou od společníků a jednatelů firmy. Důležitou součástí závazků firmy jsou především závazky krátkodobé, konkrétně se jedná o závazky z obchodních vztahů (úhrady dodavatelům zboží a služeb), závazky k zaměstnancům a závazky vůči institucím státní správy (Finanční úřad, Zdravotní pojišťovny, Správa sociálního zabezpečení a Celní úřady). Firma VOLF se vždy snaží tyto své závazky uhradit v řádném termínu splatnosti.

Hospodářský výsledek firmy

Tabulka 2: Vývoj a tvorba hospodářského výsledku firmy VOLF (v tis. Kč)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012
Náklady na prodané zboží	34 177	29 937	31 458	32 898	35 394
Výkonová spotřeba	8 537	6 313	6 078	5 916	5 600
Osobní náklady	7 806	6 852	7 673	8 131	7 764
Daně a poplatky	70	161	-24	70	74
Odpisy DHM a DNM	922	828	705	656	697
Ostatní provozní náklady	1 083	1 029	1 140	389	381
Tržby za prodej zboží	55 182	48 676	50 151	53 379	55 161
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	10	10	16	26	18
Tržby z prodeje DM	229	5	30	0	140
Ostatní provozní výnosy	461	100	131	114	93
Provozní VH	3 287	3 668	3 301	5 145	5 284
Nákladové úroky	504	437	497	539	429
Ostatní finanční náklady	2 042	1 417	1 008	1 440	1 014
Výnosové úroky	5	1	1	7	3
Ostatní finanční výnosy	691	517	794	633	952
VH z finanční činnosti	-1 850	-1 336	-710	-1 339	-488
Daň z příjmu za běžnou činnost	387	500	507	749	931
VH za běžnou činnost	1 050	1 832	2 084	3 057	3 865
Mimořádný VH	40	16	15	88	0
VH před zdaněním	1 488	2 348	2 609	3 918	4 896
VH za účetní období (čistý zisk)	1 090	1 848	2 099	3 145	3 946

Zdroj: Výkaz zisků a ztrát firmy VOLF za účetní období 2008-2012

Z výše uvedené tabulky je patrné, že hospodářský výsledek firmy má rostoucí charakter. V roce 2009 došlo k poklesu tržeb za prodej zboží, což bylo do určité míry dáno dopady ekonomické krize. Od roku 2010 mají tržby opět rostoucí charakter.

Finanční analýza

Cílem finanční analýzy je zhodnocení finanční pozice firmy, kdy jsou sledovány především výnosy, náklady a hospodářský výsledek podniku. Důležitým aspektem pro fungování firmy je vytváření zisku. Pro posouzení a vyhodnocení finanční situace firmy VOLF bylo využito nástrojů pro finanční analýzu, tzv. poměrových ukazatelů. Jedná se o ukazatele rentability, které poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám, dále o ukazatele zadluženosti, které v podstatě vyjadřují vztahy mezi cizími a vlastními zdroji podniku a přinášejí informace o úvěrovém zatížení firmy a v neposlední řadě jde o ukazatele likvidity, které poměřují to, čím je možno platit s tím, co má podnik uhradit a ukazatele aktivity, které měří schopnost podniku využívat své zdroje.

Poměrová analýza vychází ze dvou účetních výkazů - rozvahy a výkazu zisků a ztrát.

Tabulka 3: Vybrané položky Rozvahy firmy VOLF (v tis. Kč)

Položka	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	32 753	39 278	38 699	39 393
Oběžná aktiva	23 221	24 417	24 517	24 563
Zásoby	15 347	14 489	15 557	16 398
Pohledávky z obchodních vztahů	4 849	7 272	7 425	6 137
Krátkodobý finanční majetek	2 676	2 179	1 019	1 318
Vlastní kapitál	11 215	13 314	16 459	20 105
Krátkodobé závazky	12 010	12 212	9 276	7 756
Dlouhodobé závazky	971	2 189	2 618	2 564
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů	8 347	8 925	6 145	5 009
Cizí zdroje	21 538	25 957	22 236	18 286

Zdroj: Rozvaha firmy VOLF za účetní období 2009-2012

Tabulka 4: Poměrová analýza firmy VOLF

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
Ukazatelé rentability				
Rentabilita vlastního kapitálu	16,48%	15,77%	19,11%	19,63%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu	15,16%	13,54%	16,49%	17,41%
Rentabilita aktiv	7,17%	6,64%	10,12%	12,75%
Rentabilita tržeb	3,79%	4,17%	5,88%	7,15%
Ukazatelé zadluženosti				
Celková zadluženost	65,76%	66,08%	57,46%	47,63%
Úrokové zatížení	19,12%	19,15%	14,63%	9,81%
Úrokové krytí	5,37	5,25	7,27	11,41
Ukazatelé likvidity				
Běžná likvidita	1,93	2	2,64	3,17
Pohotová likvidita	0,66	0,82	0,97	1,05
Okamžitá likvidita	0,22	0,18	0,11	0,17
Ukazatelé aktivity				
Doba obratu zásob (ve dnech)	184	166	170	169
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	36	52	51	41
Doba obratu závazků (ve dnech)	84	86	58	45

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení poměrových ukazatelů firmy:

Vzhledem k vytváření dlouhodobého kladného výsledku hospodaření jsou ukazatele rentability na uspokojivé úrovni, od roku 2011 mají rostoucí charakter. Celková zadluženost firmy vykazuje vyšší hodnoty, důvodem této zadluženosti je investice na pořízení nového objektu pro provoz firmy v roce 2006 a dále investice na pořízení pozemku pod objektem firmy v roce 2010. Postupným splácením úvěru dochází i k poklesu celkové zadluženosti, od roku 2010 zadluženost klesá meziročně cca o 10%. Úrokové zatížení firmy je na uspokojivé úrovni, v posledních dvou letech má klesající charakter. Ukazatele likvidity vykazují pozitivní výsledky, tzn., že firma je schopna v daný čas i v daném rozsahu dostát svým závazkům. Ukazatel doby obratu zásob lze hodnotit jako nepříznivý, neboť zásoby v sobě vážou finanční prostředky. Vyšší stav zásob je ale do určité míry nutností pro to, aby firma dokázala uspokojit

okamžité požadavky zákazníků, a aby nedocházelo k nežádoucím výpadkům zboží. Dalším důvodem tvorby vyšších zásob na skladě je i ta skutečnost, že převážná část zboží je dovážena ze zemí Dálného východu, kde dochází k neustálému prodlužování dodacích lhůt a také je často velmi obtížné předpovídat budoucí požadavky odběratelů. Výsledky ukazatele doby obratu pohledávek odráží realitu, neboť průměrné termíny splatnosti velkoobchodních partnerů jsou 30-45 dnů a obchodních řetězců 90 dnů. Doby splatnosti závazků vůči dodavatelům jsou rozdílné, dodavatelé ze zemí EU poskytují firmě termíny splatnosti 45-60 dnů. U některých dodavatelů ze zemí Dálného východu jsou úhrady založeny na vystavení dokumentárních akreditivů se splatností 90-120 dnů, u ostatních se platba uskutečňuje proti vystavení dokumentů, tj. cca 30 dnů ode dne odeslání zboží. Pokles doby obratu závazků v letech 2011 a 2012 je dán do určité míry skutečností, že dochází k postupnému opouštění vystavování dokumentárních akreditivů, a to především z důvodu finanční náročnosti. Pozitivně lze hodnotit také snížení doby obratu pohledávek mezi roky 2011 a 2012, což vypovídá o zlepšení platební schopnosti odběratelů firmy.

Dle výše uvedených výsledků v oblasti financí podniku lze hodnotit celkovou finanční situaci firmy VOLF jako stabilizovanou. Za příznivé lze považovat rostoucí charakter tržeb za prodané zboží, pozitivní vývoj hospodářského výsledku firmy a celkově uspokojivé výsledky ukazatelů poměrové analýzy. O finanční stabilitě vypovídá i ta skutečnost, že je firma schopna bez problémů splácet své dlouhodobé úvěry spojené s pořízením objektu a pozemku.

4.7 Analýza vnějšího prostředí firmy

4.7.1 Analýza konkurence v odvětví - Porterův model pěti sil

Cílem této analýzy je identifikovat vnější vlivy, které působí na podnik. O tom, zda je podnik konkurenceschopný, vypovídá působení níže uvedených faktorů.

1. Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Ačkoliv je domácí trh školních a kancelářských potřeb v současné době poměrně nasycený, hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví v určité míře existuje. Ohrožení představují především evropští výrobci, kteří si v tuzemsku zřizují své pobočky. Je to dáno hlavně existencí jednotného vnitřního trhu v rámci Evropské unie, který zaručuje volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob. Největší hrozbu z evropských zemí představují polští výrobci. Dalšími možnými potencionálními konkurenty mohou být i tuzemské obchodní firmy dovážející zboží na český trh.

Pro vstup do odvětví ale existují určité překážky. Jednou z překážek vstupu je ta skutečnost, že mnoho stávajících podniků má dobře zavedenou obchodní značku, na trhu školních a kancelářských potřeb působí poměrně dlouhou dobu a tyto firmy mají také vytvořené stabilní portfolio věrných zákazníků. Další překážkou je i kapitálová náročnost pro vstup v podobě vyšších investic. Jedná se hlavně o financování reklamy na zavedení značky, dále financování nutných zásob a investiční náklady na skladové prostory.

Také firma VOLF má vybudovanou stabilní pozici na trhu, má vytvořené portfolio věrných zákazníků, s nimiž udržuje dlouhodobé a kvalitní vztahy a od roku 1998 má zaregistrovanou vlastní obchodní známku CONCORDE.

2. Tlak ze strany substitučních výrobků

Ohrožení ze strany substitučních výrobků je na trhu školních a kancelářských potřeb poměrně nízké, přesto ale existuje. S rozvojem moderních technologií mohou hrozbu představovat produkty, které nahradí určitou skupinu zboží. Jako příklad lze uvést produkt tablet, který je schopen nahradit klasické sešity, dále notebooky, které by mohly nahradit psací potřeby a dalším příkladem je CD-Room s fotografiemi, který nahrazuje fotoalba. Zde je ale nutné konstatovat, že tyto technologické vymoženosti nejsou dostupné všem zákazníkům, především z hlediska jejich vyšších cenových relací.

3. Vyjednávací vliv odběratelů

Segment zákazníků firmy VOLF na domácím trhu tvoří především velkoobchody, obchodní řetězce a v neposlední řadě i maloobchodní prodejny v Jihočeském kraji a některé instituce, jako např. školy a banky. Portfolio odběratelů firmy je tvořeno taktéž zahraničními partnery.

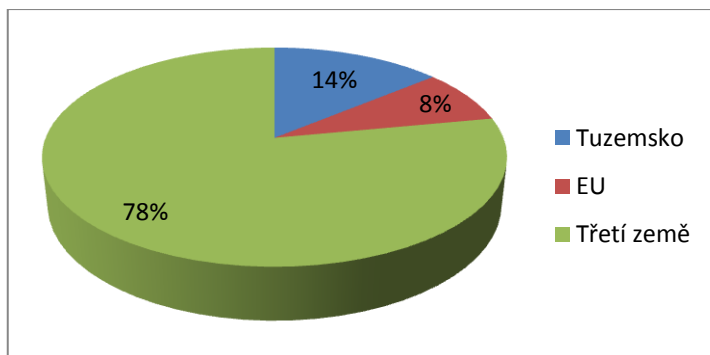
Největší vyjednávací sílu mají na domácím trhu obchodní řetězce, které si ve velké míře diktují podmínky týkající se cenových relací, termínů splatnosti, dodacích lhůt a také vratek zboží. Nevykrytí byť jediné položky zboží z objednávky je ze strany těchto řetězců sankcionováno. Pokud si firma VOLF chce udržet své místo v těchto řetězcích, musí na jejich podmínky přistoupit. U velkoobchodních partnerů vyjednávací síla do jisté míry závisí na vzájemných vztazích, tzn., že u zákazníků, kde jsou vybudovány přátelské a dlouhodobé vztahy, lze tuto sílu částečně eliminovat. Důležitým faktorem pro určení síly odběratelů je možnost uzavření rámcové smlouvy s vybranými odběrateli. Tato rámcová smlouva zaručuje zákazníkům různé finanční příspěvky (za zalistování zboží, za prezentaci zboží v katalogích atd.) či obrátové bonusy. Tito odběratelé mají pak velkou sílu, pro firmu VOLF není téměř žádný prostor pro vyjednávání.

4. Vyjednávací vliv dodavatelů

Firma VOLF má v současnosti vytvořenou stabilní síť dodavatelů. S některými dodavateli spolupracuje již od počátku své existence. Jedná se o výrobní firmu ICO Maďarsko a německého výrobce M+R. S těmito výrobci byla uzavřena dohoda o výhradním zastoupení na českém trhu, tato exkluzivita trvá dodnes. Po celou dobu působení firmy VOLF docházelo k zvyšování počtu dodavatelů, v dnešní době dodavatelskou základnu tvoří cca 35 partnerů. Mezi dodavatele patří výrobci ze zemí Evropské unie (např. Německo, Maďarsko, Polsko, Velká Británie), dále výrobci ze zemí Dálného východu (Čína, Taiwan, Hong Kong, Jižní Korea, Indie) a také tuzemské obchodní či výrobní firmy.

Následující graf zobrazuje podíl jednotlivých teritorií na objemu dodávek firmě VOLF.

Graf 2: Podíl teritorií na objemu dodávek zboží



Zdroj: vlastní zpracování

Vyjednávací vliv dodavatelů je poměrně vysoký, firma VOLF nemá moc velkou sílu pro vyjednávání. Důvody této skutečnosti spočívají v následujících faktorech: objemy nákupu u dodavatelů nejsou tak vysoké, aby firma VOLF měla možnost diktovat si podmínky. Firma často nemá možnost využít substitučních dodavatelů, firma i přes velice dobré partnerské vztahy s většinou dodavatelů nemůže bojovat se změnami jejich strategií, především cenové strategie, kdy je nutné akceptovat zvyšování cen. Dalším problémem poslední doby se jeví i prodlužování termínu dodání zboží, které firma nemůže žádným způsobem ovlivnit. Výše zmíněné důvody tak firmě VOLF neumožňují použít páky na zlepšení své vyjednávací pozice vůči dodavatelům. Na druhou stranu je však nutno uvést, že firma má vytvořené portfolio kontaktů některých potencionálních dodavatelů ze zemí Dálného východu a pravidelnými služebními cestami se snaží tyto kontakty udržovat.

5. Soupeření mezi stávajícími konkurenty

Mezi konkurenty firmy VOLF patří tuzemští výrobci školních a kancelářských potřeb, dále domácí obchodní firmy zabývající se dovozcem a také zahraniční výrobci, kteří mají na českém trhu své pobočky. Pro české výrobce je typické, že jsou specializovaní, tzn., že vyrábí pouze určité produktové řady školních či kancelářských

potřeb. Jako příklad lze uvést výrobní firmu Centropen Dačice, která firmě VOLF konkuruje v oblasti popisovačů a zvýrazňovačů. Oproti tomu obchodní dovozní firmy konkurují firmě VOLF širokou škálou produktů, mnohé z nich jsou také přibližně stejně velké a silné.

Rivalita mezi stávajícími podniky na trhu školních a kancelářských potřeb je poměrně vysoká, a to především z následujících důvodů: mnoho konkurujících si obchodních firem je přibližně stejně velkých a silných, míra růstu odvětví je na velice nízké úrovni a nabízené zboží není příliš diferenciované.

Z pohledu zákazníka se jeví jako největší problém dostupnost zboží, tzn., že zákazník nechce akceptovat jakékoliv výpadky zboží ze strany dodavatelů. Tato skutečnost může způsobit odchod určitého podniku z odvětví. Firmu VOLF lze v tomto ohledu hodnotit kladně, neboť jednou z jejích priorit je vytváření dostatečného množství skladových zásob i za cenu, že tyto zásoby jsou poměrně vysoké z hlediska vázanosti finančních prostředků.

K analýze výše uvedených faktorů, které ovlivňují intenzitu konkurence v odvětví, byl využit následující rastr pro zhodnocení působení jednotlivých faktorů.

Tabulka 5: Faktory konkurence v odvětví

Faktor	Hodnocení				
	nízká	x			vysoká
Míra růstu odvětví	nízká	x			vysoká
Bariéry vstupu do odvětví	žádné		x		vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	x			téměř žádná
Dostupnost substitutů	mnoho substitutů			x	žádné substituty
Závislost na vstupech	vysoká		x		téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	diktují podmínky	x			podřizují se podmínkám
Technologická náročnost	hi-tech			x	nízká úroveň
Míra inovací	časté inovace			x	téměř žádné inovace
Úroveň manažerů	vysoce kvalifikovaní	x			málo kvalifikovaných

Zdroj: vlastní zpracování (podle Tiché a Hrona 2008)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že intenzita konkurence na trhu školních a kancelářských potřeb je poměrně vysoká.

4.8 SWOT analýza

SWOT analýza umožňuje zhodnotit současný stav podniku z hlediska jeho vnitřních silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení, které působí na podnik zvenčí. Je jedním z nástrojů, který umožňuje podniku vytvářet vhodnou strategii pro budoucí vývoj.

Na základě konzultace s majitelem firmy byly identifikovány následující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení a jejich preference:

Silné stránky:

1. vlastní obchodní známka (1)
2. schopnost čelit konkurenci (7)
3. věrnost zákazníků (2)
4. stabilní postavení na trhu (8)
5. stabilizovaná finanční situace (10)
6. dostatek zboží pro zákazníky (3)
7. trvalé vytváření zisku (9)

Slabé stránky:

8. neexistence elektronického obchodování (6)
9. úzký sortiment vůči vybranému segmentu (4)
10. nižší úroveň lokální propagace (21)
11. nižší úroveň informačního systému (15)
12. malý počet zaměstnanců (20)

Příležitosti:

- 13. možnost vstupu na nové zahraniční trhy (11)
- 14. rozšiřování sortimentu (14)
- 15. efektivnější prodejní postupy (5)
- 16. možnost oslovit nové segmenty zákazníků (12)
- 17. možnost využití mezery na trhu po odchodu konkurence (13)

Ohrožení:

- 18. vstup zahraničních konkurentů (19)
- 19. růst síly odběratelů (18)
- 20. ztráta klíčových obchodních partnerů (16)
- 21. nepříznivá globální ekonomická a legislativní situace (17)

Pro vhodné zvolení budoucí strategie firmy je nutné vyhodnotit výše zvolené faktory ve vzájemných souvislostech, tzn. tyto faktory vzájemně porovnat a stanovit důležitost těchto kritérií. Preference jednotlivých kritérií jsou uvedeny v závorkách u každého kritéria. Pro vyhodnocení byla použita Fullerova metoda párového srovnání (tzv. Fullerův trojúhelník). Kritérium, které bylo ve dvojici preferováno, je vyznačeno tučně – viz. příloha 1. Nevýhodou této metody je ta skutečnost, že nejméně důležité kritérium má nulovou váhu, což lze odstranit tak, že se počet preferencí každého kritéria zvýší o 1.

Výsledky párového srovnání jednotlivých kritérií jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka 6: Párové srovnání kritérií SWOT analýzy

Kritérium	Počet preferencí	Navýšený počet preferencí	Upravená váha
1	20	21	0,090
2	14	15	0,065
3	19	20	0,087
4	13	14	0,061
5	11	12	0,052
6	18	19	0,082
7	12	13	0,056
8	15	16	0,069
9	17	18	0,078
10	0	1	0,004
11	6	7	0,030
12	1	2	0,009
13	10	11	0,048
14	7	8	0,035
15	16	17	0,074
16	9	10	0,043
17	8	9	0,039
18	2	3	0,013
19	3	4	0,017
20	5	6	0,026
21	4	5	0,022
Celkem		231	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celková váha silných stránek (kritérium 1-7) je 0,493%, váha slabých stránek (kritérium 8-12) je 0,19%, váha příležitostí (kritérium 13-17) je 0,239% a váha ohrožení (kritérium 18-21) je 0,078%.

Na základě těchto výsledků ovlivňující podnik bylo možné určit vhodnou strategii. Jedná se o tzv. *Strategii Využití*, což je strategie, kdy by firma měla využít svých silných stránek ve prospěch příležitostí, které se objevují ve vnějším prostředí.

5 ANALÝZA KONKURENTŮ

Cílem analýzy je zhodnocení konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k sledovanému podniku a určení jejich silných či slabých stránek.

Mezi nejvýznamnější konkurenty firmy VOLF kancelářské potřeby, s.r.o. patří firmy ACTIVA, spol. s r.o., HERLITZ, spol. s r.o., LUMA TRADING, s.r.o., KOEXIMPO, spol. s r.o. a TEMPUS, s.r.o. Jedná se o obchodní firmy, jejichž segment zákazníků je stejný nebo velice podobný segmentu, se kterým spolupracuje firma VOLF. Existují zde ale určité odlišnosti v rozsahu nabídky či sortimentní skladbě.

5.1 ACTIVA, spol. s r.o.

Základní údaje o společnosti:

Název: ACTIVA, spol. s r.o.

Sídlo: Praha 9 – Letňany, Veselská 686, PSČ 199 00

IČ: 481 11 198

Základní kapitál: 10 000 000,- Kč

Společnost ACTIVA působí jako dodavatel kancelářských potřeb od roku 1992. Během své existence si vybuodovala na trhu významné postavení a získala řadu zákazníků, kteří oceňují její vysoce profesionální služby. V současné době zásobuje téměř 12 000 právních subjektů. ACTIVA je členem Hospodářské komory hlavního města Prahy. Centrála společnosti je v Praze - Letňanech, kde se nachází také centrální sklad o rozloze téměř 20 500 m². Pobočky společnosti se nacházejí v Brně, Českých Budějovicích, Hradci Králové, Liberci, Olomouci, Ostravě, Plzni a Ústí nad Labem. Společnost působí také na Slovensku pod názvem ACTIVA Slovakia.

V katalogu firmy, který představuje nejširší nabídku na trhu, je možno nalézt více než 8 000 položek kancelářských potřeb. Široký sortiment zaručuje zákazníkům vysoké vykrytí jejich objednávek, pro odběratele není nutností nakupovat celá balení, tudíž tito nemusí vázat své finanční prostředky v zásobách. Firma dodává svým zákazníkům kvalitní značkové zboží, a proto může poskytovat delší, než zákonem stanovenou

záruční lhůtu. Např. na pera Parker je poskytována doživotní záruka. Konkurenční výhodou je vlastní dovoz více než 30% sortimentu. Zboží je doručováno odběratelům následující pracovní den po přijetí objednávky, doprava zboží je zdarma v případě objednávek nad 1 000,- Kč bez DPH. K zajištění tohoto servisu je využíván rozsáhlý vozový park. Firma ACTIVA také nabízí doplňkové služby, jako např. dodávky reklamních předmětů, firemních tiskovin, razítek atd.

K nejsilnějším stránkám firmy patří nabídka širokého sortimentu kancelářských potřeb, dále obchodní značka MAPED, která je silná a velice dobře vybudovaná a také to, že firma je jednou z kapitálově nejsilnějších společností v odvětví. Jako slabou stránku lze uvést tu skutečnost, že firma dodává zboží některým konečným zákazníkům, jako jsou reklamní agentury, firmy či organizace, kteří jsou odběrateli velkoobchodních partnerů firmy ACTIVA, a tím pak dochází ke střetu zájmů.

Zdroj: webové stránky firmy ACTIVA

Tabulka 7: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti ACTIVA (v tis. Kč)

Ukazatel	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží a služeb	1 265 963	1 323 896	1 420 444
Hospodářský výsledek za účetní období	38 079	29 642	24 938
Aktiva celkem	388 220	422 088	465 797
Vlastní kapitál	187 199	192 841	201 779
Cizí zdroje	201 021	229 247	264 016
Počet zaměstnanců	399	391	409

Zdroj: Justice.cz

5.2 HERLITZ, spol. s r.o.

Základní údaje o společnosti:

Název: HERLITZ, spol. s r.o.

Sídlo: Čestlice, Obchodní 101, okr. Praha východ, PSČ 251 70

IČ: 150 63 011

Základní kapitál: 64 306 000,- Kč

Společnost HERLITZ vznikla v roce 1992 se sídlem v Čestlicích. Je součástí podnikového seskupení (koncernu) Herlitz PBS AG Berlin, tato mateřská společnost vlastní 100%-ní podíl ve společnosti HERLITZ, s.r.o. a je jedním z předních výrobců papírenského zboží, kancelářských a psacích potřeb a papeterie s více než stoletou tradicí. Každý rok vyvíjí tento značkový výrobce jedinečné výrobky, které dokážou přesvědčit svým designem. Součástí interní politiky je orientace na ochranu životního prostředí a klimatu a ekologickou nezávadnost materiálu.

V rámci obchodních aktivit HERLITZ s.r.o. spolupracuje v oblasti maloobchodu s obchodními řetězci a smluvními zákazníky. Největšími zákazníky jsou Ahold, Makro a Tesco. V oblasti velkoobchodu jsou nejvýznamnějšími zákazníky firmy Office Depot, Partner Czech, Law a Poprokan. Kmenový sortiment společnosti HERLITZ tvoří několik tisíc položek. Pokrývá celou škálu školních, kancelářských, papírenských a dekoračních potřeb a je pravidelně doplňována nabídkou sezónního a akčního zboží. Sortiment je také obohacován dalšími zahraničními a zejména domácími značkami (Henkel, Karton P+P, Snopake atd.). Celkový úhrn tržeb dosažený v roce 2011 byl o 13% nižší, než v roce 2010, což se projevilo i na zhoršení hospodářského výsledku. Negativní dopady v obratu některých hlavních zákazníků společnost alespoň částečně pokryla rozvojem zákazníků nových. Společnost nezajišťuje dopravu zboží k zákazníkům, výjimku tvoří odběratelé, se kterými má firma uzavřenou rámcovou smlouvu. Základní dodací lhůta je do 3 pracovních dnů po obdržení objednávky.

Za silné stránky lze považovat zavedenou a silnou obchodní známku a dále vysokou kvalitu školních potřeb. K slabým stránkám patří vysoká cena za srovnatelné produkty nabízené na trhu a dále i to, že v současnosti dochází k personálním změnám uvnitř firmy, snižuje se kvalita managementu a pravděpodobně dojde ke zrušení české pobočky, jejíž provoz se přesune na Slovensko. Zákazníci firmy jsou o těchto skutečnostech velice špatně informováni, což snižuje image a důvěryhodnost firmy. Důsledky této nepříznivé situace se projevují i v ostatních aspektech činnosti podniku, jako je například podpora prodeje. O problémech uvnitř společnosti svědčí i záporný hospodářský výsledek v roce 2011.

Zdroj: webové stránky firmy HERLITZ

Tabulka 8: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti HERLITZ (v tis. Kč)

Ukazatel	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží a služeb	210 284	178 171	154 184
Hospodářský výsledek za účetní období	-1 519	2 947	-3 259
Aktiva celkem	119 210	114 890	106 411
Vlastní kapitál	71 606	74 336	71 063
Cizí zdroje	47 604	40 554	35 348
Počet zaměstnanců	66	38	36

Zdroj: Justice.cz

5.3 LUMA TRADING s.r.o.

Základní údaje o společnosti:

Název: Luma Trading s.r.o.

Sídlo: Přerov I – město, Za mlýnem 56, PSČ 750 02

IČ: 268 12 002

Základní kapitál: 200 000,- Kč

LUMA Trading s.r.o. byla založena na počátku roku 2003. Přestože je firma poměrně mladá, vznikla na základě dlouholetých zkušeností v oblasti papírenského sortimentu získaných na českém trhu. V roce 2005 byly aktivity společnosti rozšířeny o propagační a reklamní činnost, která probíhá jak v rámci působení samotné společnosti, tak v rámci zpracování zakázek pro podnikatelské i nepodnikatelské subjekty. Dalším zlomovým okamžikem bylo spuštění webových stránek v roce 2006, kdy bylo rovněž zákazníkům umožněno využívat servisu e-shop. V roce 2008 se firma začala zabývat myšlenkou na odlišení školních a kancelářských potřeb, proto v roce 2009 byly uvedeny na trh zcela nové obchodní značky ADEPT a ABICO. Postupně jsou tyto produktové řady doplňovány o další zboží, které se vyznačuje kvalitou a vyvážeností ceny.

Nabídka firmy sestává z kancelářských a školních potřeb, dále ze sezónního zboží, obalového materiálu apod. V současné době nabídka obsahuje cca 2 500 prodejních položek. Firma je výhradním dovozcem zboží pod obchodní značkou MAKRO PAPER a ADEL. Zboží je nakupováno jak v tuzemsku, tak i v zahraničí (Španělsko, Německo, Maďarsko, Polsko, Litva, Turecko, Čína, Korea). Firma téměř

výhradně spolupracuje přímo s výrobcí či výhradními dovozci a zejména z tohoto důvodu umí poskytnout zákazníkovi zajímavé ceny. Firma působí jako distributor po celém území ČR, odběrateli jsou velkoobchody i maloobchody, přičemž vždy je pečlivě zvažováno navázání spolupráce s jednotlivými zákazníky tak, aby nedocházelo ke střetům zájmů. Firma zajišťuje dopravu zboží svým zákazníkům, u objednávek přesahující částku 2 000,- Kč bez DPH je tato doprava poskytována zdarma.

Jako silnou stránku lze uvést strategii firmy postavenou na nabídce produktů od tuzemského výrobce Centropen Dačice, které jsou zákazníkům prodávány za extrémně nízké ceny. Díky této strategii firma získává nové zákazníky a využívá tak příležitosti nabídnout další zboží ze svého sortimentu. Slabší stránkou je ta skutečnost, že firma působí na trhu školních a kancelářských potřeb až od roku 2003, tudíž nemá vybudovanou tak silnou pozici na trhu jako mnoho z jejích konkurentů.

Zdroj: webové stránky firmy LUMA Trading

Tabulka 9: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti LUMA Trading (v tis. Kč)

Ukazatel	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží a služeb	28 442	30 474	34 763
Hospodářský výsledek za účetní období	709	824	1 010
Aktiva celkem	8 725	9 860	9 641
Vlastní kapitál	480	1 304	2 313
Cizí zdroje	8 233	8 539	7 307
Počet zaměstnanců	14	16	17

Zdroj: Justice.cz

5.4 KOEXIMPO, spol. s r.o.

Základní údaje o společnosti:

Název: KOEXIMPO, spol. s r.o.

Sídlo: Lipová 1986, Český Těšín, PSČ 737 01

IČ: 180 55 826

Základní kapitál: 6 300 000,- Kč

Společnost KOEXIMPO vznikla v roce 1991. Rozhodujícím předmětem podnikání od počátku existence firmy je velkoobchodní činnost v oblasti školních a kancelářských potřeb, papírenského zboží a také dovoz psacích potřeb a fotoalb pro český trh. V současné době společnost uvádí na trh svůj sortiment pod vlastní obchodní značkou FANDY a realizuje dodávky kancelářských potřeb pro firmy, organizace a instituce pod značkou Partner4Office. Značka FANDY je neodmyslitelně spjata s představou kvalitních fotoalb za seriózní cenu. Mezi nejprodávanější položky sortimentu patří fotoalba, xerografický papír a kuličková pera. Zákazníky společnosti jsou velkoobchody, maloobchody, firmy, instituce a organizace. Firma zajišťuje svým zákazníkům dopravu zboží, tato služba je zdarma v případě objednávek přesahujících 1 500,- Kč bez DPH.

V lednu 2009 byla na Slovensku založena nová společnost 2GB-SK s.r.o., v rámci této firmy působí na slovenském trhu 2 obchodní zástupci, kteří se specializují na prodej zboží pod značkou FANDY do maloobchodů a fotoshopů. Prostřednictvím 2GB-SK s.r.o. firma Koeximpo dosáhla nárůstu tržeb za prodej zboží na Slovensko.

Společnost podala na základě vyhlášky Národní agentury pro evropské vzdělávací programy přihlášku projektu mobility a získala grant na financování nákladů tohoto projektu ve výši 22,5 tis. EUR. Z tohoto grantu byly financovány v průběhu roku 2011 zahraniční stáže pracovníků společnosti.

Silnou stránkou firmy je vlastní obchodní známka a přední místo v prodeji fotoalb na tuzemském trhu. Slabou stránkou je prodej zboží některým konečným zákazníkům, jako jsou reklamní agentury, firmy či organizace, kteří jsou odběrateli velkoobchodních partnerů firmy Koeximpo, a tudíž pak dochází ke střetu zájmů.

Zdroj: webové stránky firmy KOEXIMPO

Tabulka 10: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti KOEXIMPO (v tis. Kč)

Ukazatel	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží a služeb	91 065	90 085	91 754
Hospodářský výsledek za účetní období	3 625	1 911	1 353
Aktiva celkem	53 960	50 047	52 284
Vlastní kapitál	42 679	40 590	41 943
Cizí zdroje	11 190	9 260	10 271
Počet zaměstnanců	37	35	33

Zdroj: Justice.cz

5.5 TEMPUS, s.r.o.

Základní údaje o společnosti:

Název: TEMPUS, s.r.o.

Sídlo: Lužná 591, Praha 6 – Vokovice, PSČ 160 00

IČ: 485 90 142

Základní kapitál: 1 000 000,- Kč

Společnost TEMPUS, s.r.o. byla založena počátkem roku 1993. V počátcích svého působení se firma téměř výhradně věnovala distribuci výrobků v programu Unicef. V roce 1996 se firma začala profilovat jako regionální papírenský velkoobchod. Zlomový posun v rozvoji firmy přinesl rok 1998, kdy došlo k prvním přímým dovozům od firmy Universal. Po roce 2000 byl obrat firmy tvořen převážně prodejem zboží zajištěného vlastními dovozy. Ve stejné době společnost začala s budováním vlastní obchodní značky EUROPEAN. Zatím k největšímu rozšíření sortimentu dovoзовého zboží došlo v letech 2005 - 2008. Společnost TEMPUS je v současné době výhradním dovozcem značek Milan, Factis, Instant, Regal Curio, Dong-A a dovozcem značek Universal a Patio na tuzemském trhu. Sortiment firmy tvoří školní a kancelářské potřeby a dále doplňkové papírenské zboží. V současnosti sortimentní skladbu tvoří cca 3 000 položek zboží, největší podíl na obratu vytváří cca 500 položek.

Zákazníky firmy TEMPUS jsou velkoobchody (tvoří cca 70% obratu), dále maloobchody, organizace a obchodní řetězce. Doprava zboží je zajišťována firmou a pro objednávky, přesahující 1 000,- Kč bez DPH, je zdarma. Firma rovněž vyvíjí exportní aktivity, zboží dodává na Slovensko, do Slovinska a nepravidelně do Anglie.

Mezi nejsilnější stránky společnosti bezesporu patří kvalitní obchodní tým, který dokáže dlouhodobě fungovat i bez řízení nebo i navzdory některým chaotickým zásahům vedení firmy. Za slabé stránky lze považovat bezkonceptnost, odtržení vedení firmy od reality současného trhu a velice nízká marketingová podpora prodeje.

Tabulka 11: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti TEMPUS (v tis. Kč)

Ukazatel	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží a služeb	48 667	47 663	46 801
Hospodářský výsledek za účetní období	1 164	896	1 196
Aktiva celkem	21 114	23 126	22 847
Vlastní kapitál	7 543	8 439	9 636
Cizí zdroje	13 446	14 271	12 935
Počet zaměstnanců	17	17	12

Zdroj: Justice.cz

5.6 Porovnání konkurentů

Na základě konzultace s vedením firmy VOLF byla vybrána kritéria, důležitá pro zhodnocení hlavních konkurentů a porovnání jejich pozice s pozicí firmy VOLF.

V následující tabulce je znázorněn přehled stanovených kritérií a následné hodnocení firmy VOLF a analyzovaných konkurentů. K hodnocení bylo využito následující škály: 1 = nejlepší, 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný, 5 = nejhorší.

Tabulka 12: Hodnocení hlavních konkurentů a firmy VOLF

Kritérium	Volf	Activa	Herlitz	Luma	Koeximpo	Tempus
Inovace sortimentu	2	1	3	2	3	3
Servis elektornického obchodu	5	1	3	2	2	2
Kvalita produktů	2	1	2	3	3	2
Finanční stabilita	1	1	3	2	1	1
Kvalita managementu	2	1	4	2	2	4
Podpora prodeje (promo)	3	1	4	3	3	4
Distribuční podmínky	1	1	2	1	2	1
Image u zákazníků	1	1	4	2	2	2
Skladová stabilita (dostupnost)	2	2	3	2	2	2
Cenová výhoda pro zákazníky	2	2	4	2	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že největším konkurentem firmy VOLF kancelářské potřeby s.r.o. je společnost ACTIVA, která je jedním z nejsilnějších hráčů na trhu kancelářských

potřeb. Základní jmění společnosti ACTIVA činí 10 mil. Kč, což ji řadí mezi kapitálově nejsilnější firmy v oboru. Neustálý dynamický rozvoj této společnosti se projevuje nejen růstem obrátu, ale i neustálým rozšiřováním sortimentu zboží a poskytovaných služeb, růstem produktivity práce a odborným růstem celého kolektivu. Katalog firmy představuje nejširší nabídku kancelářských potřeb na trhu.

Z hodnocení dále vyplývá, že i firmy LUMA Trading, Koeximpo a Tempus je nutno považovat za silné konkurenty, a to především díky jejich finanční stabilitě, pozitivnímu vnímání jejich společnosti i nabídky produktů zákazníky a také díky velice podobné cenové výhodě pro zákazníky.

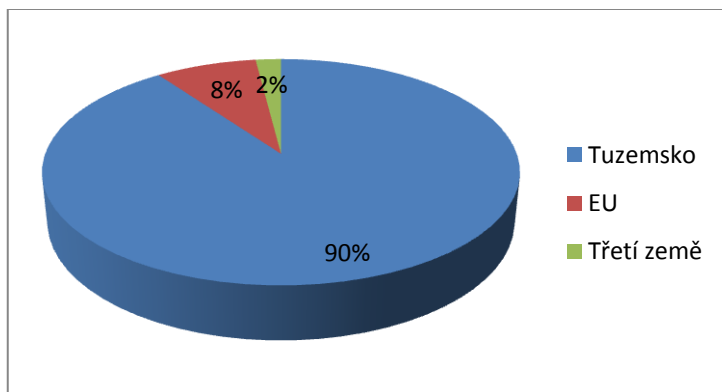
6 ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ

Firma VOLF kancelářské potřeby působí na trhu školních a kancelářských potřeb, a to jak na domácím trhu, tak i na trzích zahraničních. Klíčovým trhem je trh domácí. Segment zákazníků tvoří především velkoobchody, dále pak obchodní řetězce a v neposlední řadě i maloobchodní prodejny v Jihočeském kraji a některé instituce, jako např. školy a banky. Prodej zboží významným zákazníkům probíhá především ve formě osobních návštěv firemních obchodních zástupců u těchto odběratelů.

V současné době firma také dodává zboží do zemí EU. Jedná se o následující země: Německo, Polsko, Slovensko, Litva, Lotyšsko, Estonsko, Rumunsko, Maďarsko, Itálie atd. Zákazníky ze třetích zemí jsou obchodní firmy z Ruska a Běloruska. S některými zahraničními odběrateli má firma uzavřenou smlouvu o exkluzivním zastoupení prodeje zboží pod obchodní známkou CONCORDE v jejich teritoriu.

V následujícím grafu je uveden přehled teritoriálních podílů na celkovém obratu firmy.

Graf 3: Teritoriální podíl na celkovém obratu firmy



Zdroj: vlastní zpracování

V současné době má firma cca 250 aktivních zákazníků, někteří z nich přinášejí společnosti vysoký obrat, někteří naopak nízký.

Pro řízení vztahů s odběrateli využívá firma metodu ABC, která říká, že 20% zákazníků přináší firmě 80% obratu. Analýza ABC je velmi jednoduchým, ale přesto efektivním nástrojem, umožňující firmě soustředit se na to, co je pro ni opravdu

důležité. Na základě získaných informací z firemní databáze bylo možné specifikovat jednotlivé kategorie zákazníků:

1. Kategorie A: 19% zákazníků přináší firmě obrat 80%.
2. Kategorie B: 28% zákazníků přináší firmě obrat 15%.
3. Kategorie C: 53% zákazníků přináší firmě obrat 5%.

Na základě takto stanovených kategorií firma volí i odlišný přístup k jednotlivým skupinám zákazníků, a to následovně:

➤ *Kategorie A:*

- těmto zákazníkům je nutné věnovat maximální péči a pozornost, neboť ztráta takového odběratele znamená pro firmu znatelné snížení obratu,
- péče o zákazníka spočívá především v častém osobním kontaktu pověřeného zaměstnance firmy,
- s těmito zákazníky je podepisována tzv. rámcová obchodní smlouva, která jim zaručuje různé formy bonusů, vyšší slevová pásma či výhodnější platební podmínky,
- firma také poskytuje těmto zákazníkům marketingové příspěvky na podporu jejich firemních katalogů a akčních letáků.

➤ *Kategorie B:*

- i zde je nutná péče o tyto zákazníky, ale v menší míře, než je tomu u zákazníků kategorie A,
- osobní kontakt je méně častý,
- slevová pásma jsou nižší a termíny splatnosti jsou kratší,

➤ *Kategorie C:*

- S těmito zákazníky není udržován osobní kontakt, jedná se spíše o telefonický či písemný kontakt,

Během doby spolupráce s odběrateli dochází k ruční korekci, tzn. k přeřazení některých zákazníků do vyšších či naopak nižších skupin. Příkladem takové korekce je ta skutečnost, že zákazník původně zařazený v kategorii A se ocitá v platební neschopnosti, tudíž firma takovému odběrateli nevykřívá jeho objednávky, a tím se logicky snižuje jeho obrat. Pak se tento zákazník dostává do kategorie B, popř. C.

Jedním z cílů strategie firmy VOLF je dosahování příznivého hospodářského výsledku. Nástrojem k dosažení tohoto cíle jsou kromě kvalifikovaných zaměstnanců především zákazníci, přesněji řečeno spokojení zákazníci. Proto se zaměstnanci firmy neustále snaží vyvíjet značné úsilí k porozumění potřeb, přání i poptávce zákazníků. Ze strany prodejního týmu je nutné vnímat zákaznickovy neuspokojené potřeby a snažit se najít optimální řešení jejich problémů. Firma VOLF usiluje o to, aby všichni její zákazníci byli spokojeni, neboť je přesvědčena, že takoví budou nadále spolupracovat a navíc mohou své pozitivní zkušenosti s produkty či poskytovanými službami sdělit dalším potenciálním zákazníkům. Proto je velice důležité o zákazníky pečovat a rozvíjet s nimi kvalitní dlouhodobé vztahy.

6.1 Dotazníkové šetření

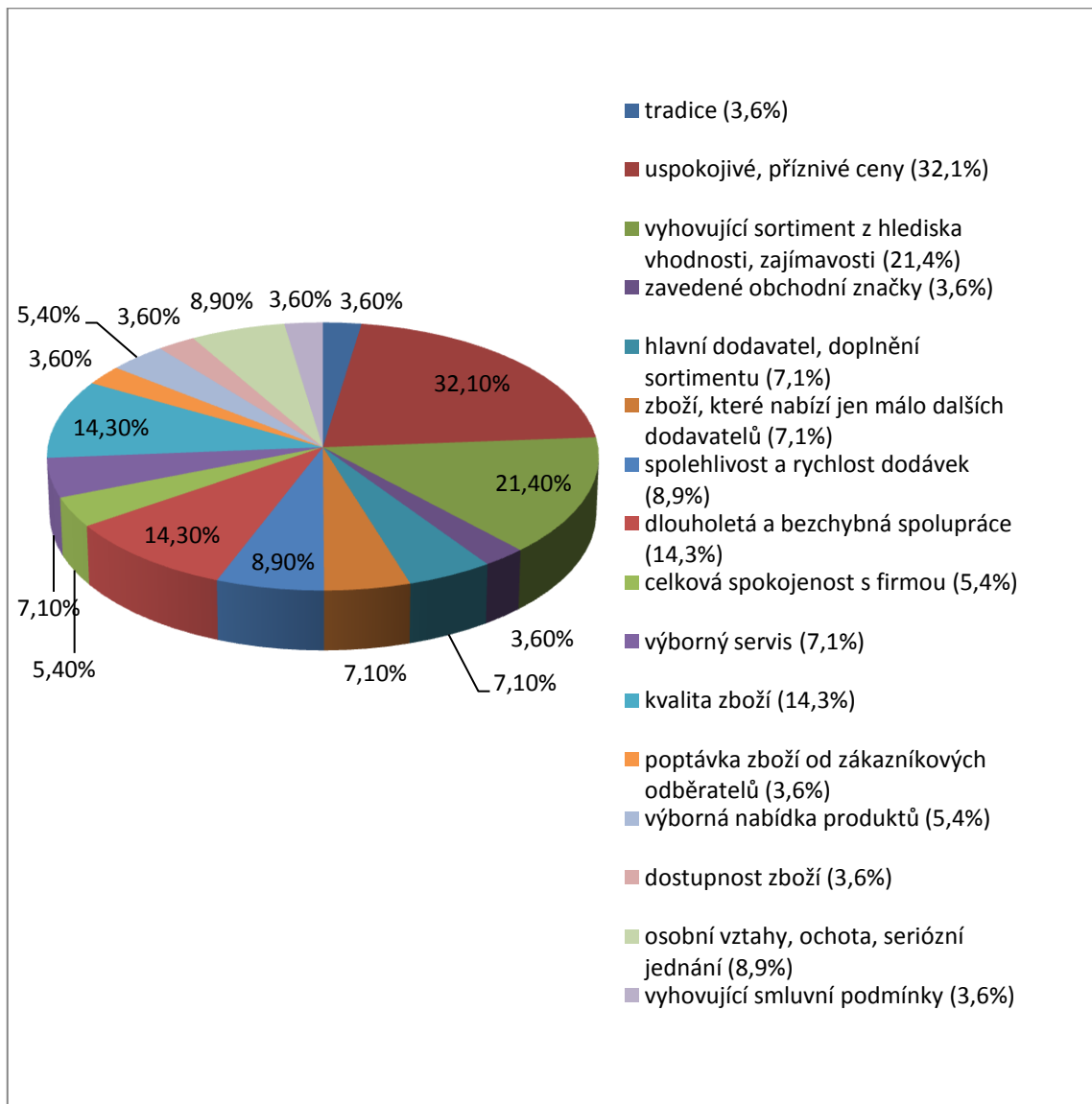
Ke zjištění spokojenosti zákazníků firmy VOLF byl vypracován dotazník. Otázky uvedené v tomto dotazníku a výběr respondentů – zákazníků byl konzultován s majitelem firmy. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Google dokument a zaslán prostřednictvím e-mailu. Bylo osloveno 106 klíčových tuzemských i zahraničních odběratelů, na dotazník odpovědělo 56 respondentů, což vyjadřuje návratnost 52,83 %.

Firma VOLF dosud neprováděla žádný podobný průzkum spokojenosti zákazníků, a proto bylo rozhodnuto, že zjištěné výsledky dotazníkového šetření budou použity pro vytvoření dalších strategií vedoucích jak ke zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků firmy, tak i k možnému získání zákazníků nových. Dotazníkové šetření poskytlo i nové cenné informace, kterých může firma v budoucnosti využít.

Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření je znázorněno pomocí grafů s uvedením krátkého komentáře. Celkové zhodnocení dotazníkového šetření je uvedeno níže.

Otázka č. 1: Jaké jsou Vaše důvody nákupu u naší firmy?

Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 1

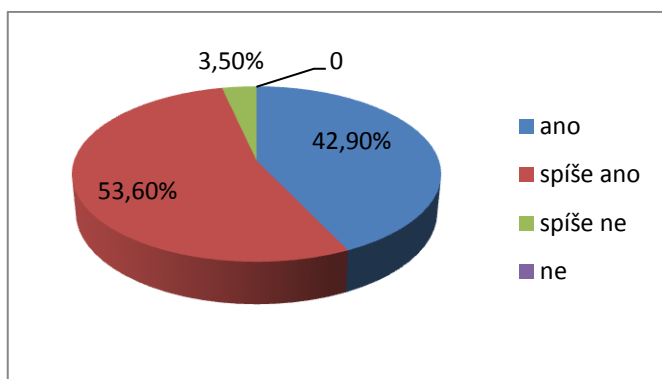


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka umožnila odpovědět vlastními slovy, respondenti nebyli ve svých odpovědích nijak omezováni. Jak je patrné z výsledků šetření, důvody nákupu jsou rozdílné. Nejčastějšími důvody, proč stávající zákazníci nakupují zboží u firmy VOLF, jsou uspokojivé a příznivé prodejní ceny, vyhovující sortiment z hlediska vhodnosti a zajímavosti, dále také dlouholetá bezchybná spolupráce a kvalita nabízených produktů.

Otázka č. 2: Jste spokojeni s rozsahem naší nabídky?

Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 2

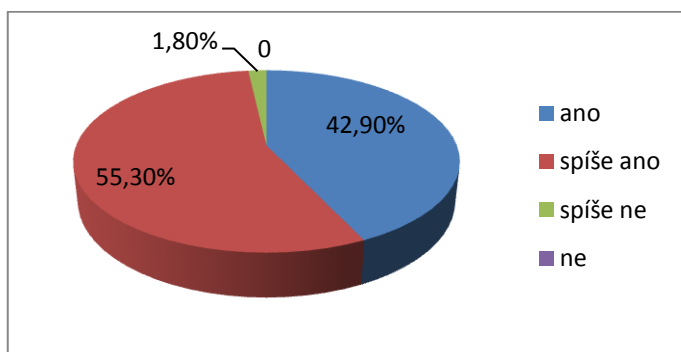


Zdroj: vlastní zpracování

S rozsahem nabídky firmy je zcela spokojeno 42,9% zákazníků, 53,6% respondentů je spíše spokojeno, spíše nespokojeno je pouze 3,5% zákazníků firmy. Variantu odpovědi NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 3: Jste spokojeni s inovacemi našeho obchodního sortimentu?

Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 3

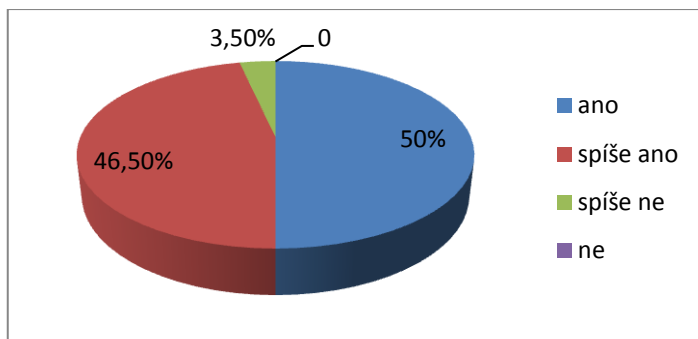


Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že s inovacemi obchodního sortimentu je zcela spokojeno 42,9% zákazníků, 55,3% zákazníků je spíše spokojeno a jen 1,8% zákazníků je spíše nespokojeno. Variantu odpovědi NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 4: Jste spokojeni s kvalitou námi nabízeného zboží?

Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 4

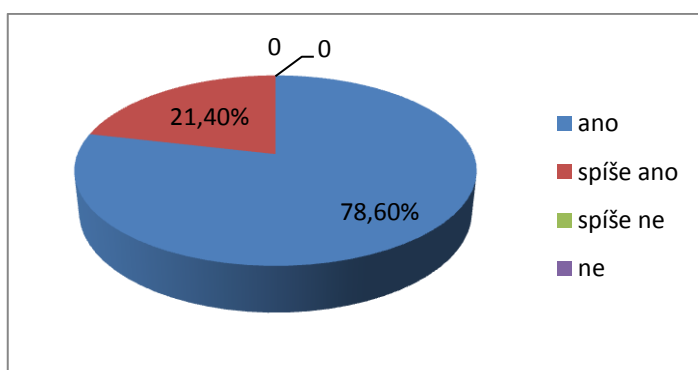


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku týkající se spokojenosti s kvalitou nabízeného zboží odpovědělo 50% zákazníků, že jsou zcela spokojeni, 46,5% je spíše spokojeno a 3,5% respondentů je spíše nespokojeno. Variantu odpovědi NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 5: Jste spokojeni s dodacími lhůtami?

Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 5

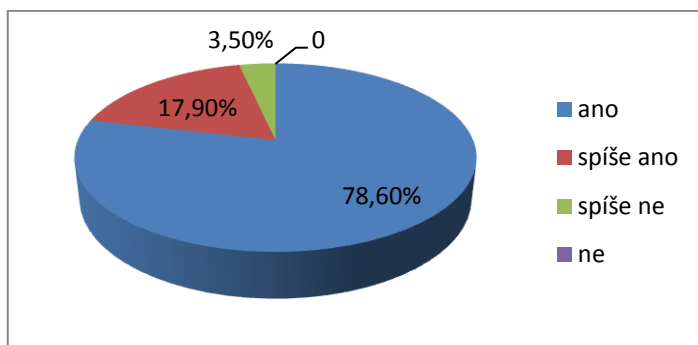


Zdroj: vlastní zpracování

78,6% zákazníků uvedlo, že jsou zcela spokojeni s dodacími lhůtami zboží, 21,4% zákazníků je spíše spokojeno. Varianty odpovědí SPÍŠE NE a NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 6: Jste spokojeni s kulturou balení zasílaného zboží?

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 6

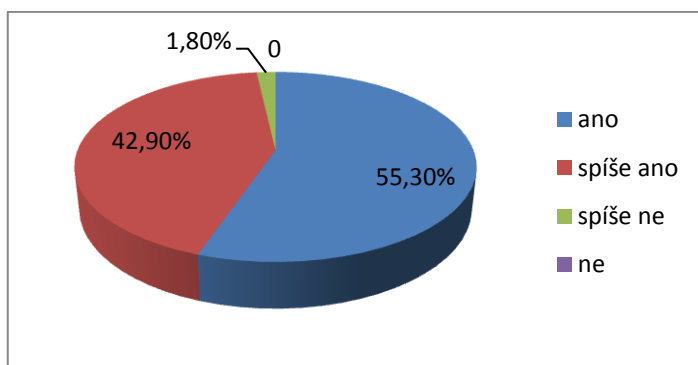


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení spokojenosti s kulturou balení zasílaného zboží (kulturou balení se rozumí vhodně umístěné zboží v kvalitních kartonech zabezpečené proti poškození během přepravy) bylo následující: 78,6% zákazníků je zcela spokojeno, 17,9% je spíše spokojeno a pouze 3,5% zákazníků jsou spíše nespokojeni. Variantu odpovědi NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 7: Jste spokojeni se službami, které firma nabízí v souvislosti s prodejem zboží (prezentace, katalogy, vzorky)?

Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 7

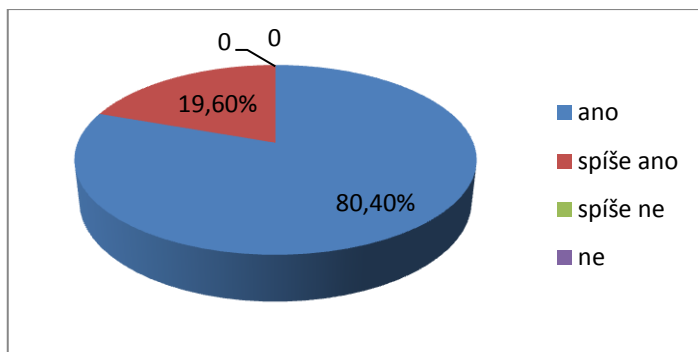


Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost se službami souvisejících s prodejem zboží byla hodnocena následovně: 55,3% zákazníků odpovědělo, že jsou plně spokojeni, 42,9% je spíše spokojeno a 1,8% dotazovaných je spíše nespokojeno. Variantu odpovědi NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 8: Jste spokojeni s řešením reklamací ze strany našich zaměstnanců?

Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 8

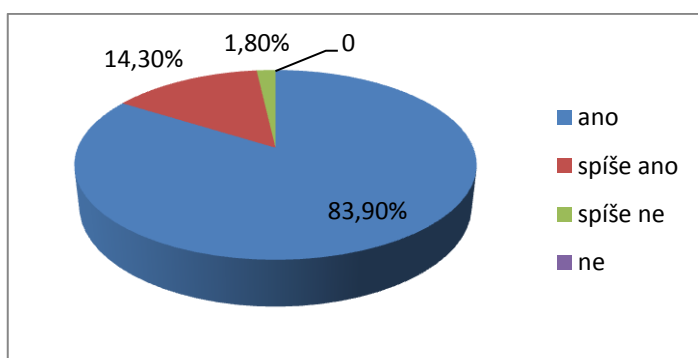


Zdroj: vlastní zpracování

Otázce spokojenosti s řešením reklamací ze strany zaměstnanců firmy bylo přiřazeno následující hodnocení: 80,4% respondentů odpovědělo, že jsou zcela spokojeni, 19,6% zákazníků je spíše spokojeno a varianty odpovědi SPÍŠE NE a NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 9: Jste spokojeni s osobním přístupem našich zaměstnanců?

Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 9

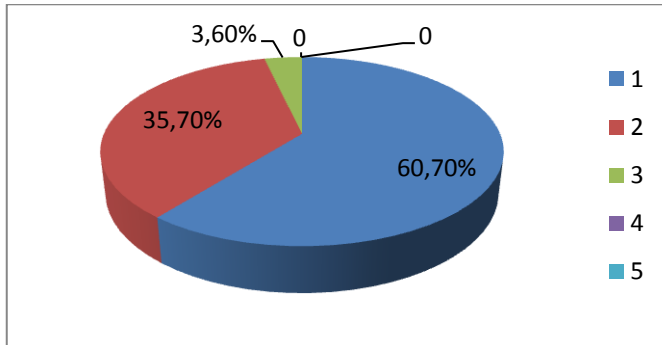


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky otázky spokojenosti s osobním přístupem zaměstnanců firmy jsou následující: 83,9% zákazníků je zcela spokojeno, 14,3% spíše spokojeno a pouze 1,8% jsou spíše nespokojeni. Variantu odpovědi NE si nevybral žádný z dotazovaných zákazníků.

Otázka č. 10: Jak hodnotíte naši filosofii prodávat zboží pod obchodní známkou CONCORDE? (1-nejlépe, 5-nejhůře)

Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 10

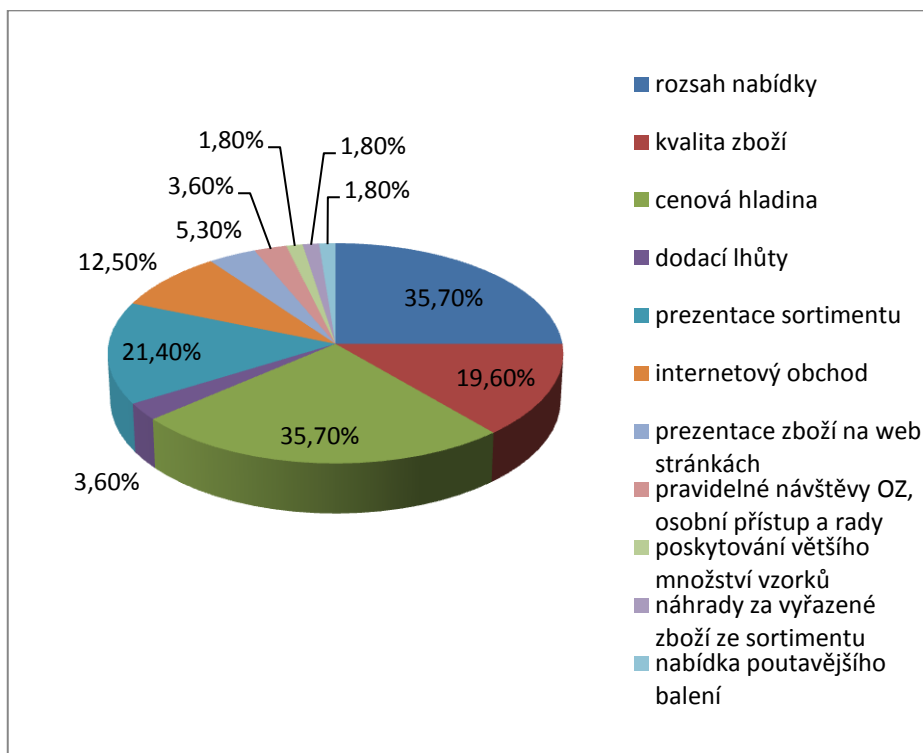


Zdroj: vlastní zpracování

U otázky hodnocení filosofie firmy prodávat zboží pod obchodní známkou CONCORDE měli zákazníci možnost výběru z číselné škály 1 – 5, kdy číslo 1 označovalo nejlepší hodnocení a číslo 5 označovalo hodnocení nejhorší. Z výsledků průzkumu vyplývá, že 60,7% zákazníků považuje tuto filosofii za výbornou, 35,7% za chvalitebnou a pouze 3,6% zákazníků hodnotí otázku známkou dobře.

Otázka č. 11: Co by měla firma zlepšit ke zvýšení vaší spokojenosti?

Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky bylo zákazníkům nabídnuto 6 variant odpovědí, přičemž varianta číslo 6 umožnila zákazníkům volnou odpověď. Respondenti mohli u této otázky označit více možných odpovědí. Výsledky vyplývající z grafu ukazují, že by se firma měla zaměřit především na zlepšení rozsahu nabídky, cenové hladiny sortimentu a v určité míře i na zvýšení kvality prodávaného zboží.

Celkové hodnocení dotazníkového šetření

U otázek, zjišťujících spokojenost zákazníků souvisejících s prodejem zboží, převažovaly odpovědi ANO nebo SPÍŠE ANO. Odpověď NE nebyla vybrána ani jednou a variantu SPÍŠE NE vybralo jen velmi malé množství zákazníků. Z tohoto hlediska lze hodnotit spokojenost zákazníků jako velice příznivou.

U otázek, kde byla odpověď zcela či zčásti ponechána na uvážení respondenta (otázka č. 1 a 11), byly tyto odpovědi velice různorodé a poskytly určité cenné informace pro vedení firmy. Otázka č. 1 byla zaměřena na zjištění důvodů nákupu zákazníků u firmy VOLF. Otázka č. 11 pomohla zjistit, co by měla firma VOLF zlepšit pro zvýšení spokojenosti svých zákazníků.

Kritérium, které pro jednoho zákazníka znamená důvod, proč si vybral firmu VOLF jako svého dodavatele zboží, je pro jiného zákazníka důležité z hlediska zvýšení jeho spokojenosti s firmou VOLF.

7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

Na základě provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy a díky získaným informacím byly vytvořeny návrhy vedoucí ke zlepšení pozice firmy VOLF na trhu školních a kancelářských potřeb.

V oblasti finanční analýzy by měla firma *snížit hodnotu ukazatele doby obratu zásob*, neboť zásoby vážou finanční prostředky, kterých by mohlo být využito jiným způsobem. Tohoto cíle by mohlo být dosaženo efektivnějším způsobem řízení zásob. Při inovaci sortimentu se doporučuje objednávat pouze menší testovací množství i za předpokladu vyšší ceny. Pokud toto není možné, je lepší uvažovanou novinku v sortimentu neobjednávat. Důvodem tohoto doporučení je ta skutečnost, že se neustále může zvyšovat doba obratu zásob, mnoho položek sortimentu pak leží dlouho ve skladu a nakonec dochází k nutnému výprodeji za velice nízké ceny. Dále je nutné zaměřit se na objednávání pouze takového zboží, které je obsaženo ve firemním katalogu.

Dále by se firma měla zaměřit na *odstranění svých slabých stránek*. V této souvislosti se firmě doporučuje zprovoznit prezentaci sortimentu na webových stránkách včetně zahájení již dlouho uvažovaného projektu elektronického obchodu, což umožní efektivnější práci všech zaměstnanců firmy.

Pro zvýšení efektivity vyskladňování zboží by bylo žádoucí *zavést systém kompletace zboží pro odběratele podle čárových kódů*. Toto řešení by minimalizovalo chybné vyskladňování (záměny zboží, opomenutí vyskladnit položku apod.), čímž by se podstatně snížil počet reklamací.

Pro zvýšení spokojenosti zákazníků se doporučuje zaměřit se *na oblast promotion*, především na zlepšení designu obalů vybraných produktů. Je nutné důkladně se zamýšlet nad tím, pro jaký segment je konkrétní produkt určen, aby design obalu byl pro zákazníka atraktivní. Dalším cílem by mělo být *lepší plánování a optimalizace služebních cest ze strany obchodních zástupců*. Ke zvýšení spokojenosti by pak přispívala i důslednější příprava obchodních schůzek, na kterých budou mít obchodní zástupci vždy připravené náměty a rady, které mohou případně vést ke zvýšení obratu firmy.

Firma by se měla také zaměřit na *využití příležitostí s přispěním silných stránek*. Jednou z takových příležitostí je vstup na nové zahraniční trhy, kde firma doposud nepůsobí, a tím zvyšovat obrát firmy.

Ke zlepšení cenových relací u vybraných produktů se firmě navrhuje *změnit současné dodavatele těchto produktů*. Důvodem pro tento návrh je postupný pokles prodejů díky neustálému zvyšování vstupních cen, které firma musí akceptovat a přizpůsobit své prodejní ceny. Proto je potřeba neustále udržovat kontakty s potencionálními dodavateli.

Pro zlepšování postavení firmy na trhu je velice důležité efektivně sledovat a hodnotit zázemí, strategii a cíle konkurenčních firem za účelem předvídání jejich budoucích záměrů a také udržovat dlouhodobé vztahy se stávajícími zákazníky, pečovat o ně a snažit se zvyšovat jejich spokojenost.

8 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo analyzovat konkurenceschopnost firmy VOLF kancelářské potřeby, spol. s r.o., která působí na trhu školních a kancelářských potřeb. Dílčím cílem pak byla analýza potřeb a spokojenosti stávajících zákazníků firmy.

V práci byla zhodnocena současná situace firmy VOLF s využitím metod analýz vnitřního a vnějšího prostředí a dále byly navrženy konkrétní kroky a doporučení, které by vedly ke zlepšení podstaty firmy na trhu.

Jako zdroj informací byla využita interní databáze firmy VOLF, a to především pro provedení analýz v oblasti financí a lidských zdrojů. Tato databáze poskytla také data o stávajících zákaznících firmy. Dalším důležitým zdrojem byly důvěryhodné a cenné informace o firmě, o konkurenčních společnostech a o celkové situaci na trhu získané prostřednictvím řízeného rozhovoru s majitelem a s obchodním ředitelem firmy VOLF.

V rámci analýzy vnitřního prostředí byly zkoumány lidské zdroje a především zdroje finanční. V oblasti lidských zdrojů má firma VOLF stabilní, flexibilní a kvalifikovaný tým, v současné době je však kolektiv zaměstnanců malý, a to se negativně projevuje odkládáním realizací plánovaných konkrétních cílů firmy a dále občasnou časovou tísni zaměstnanců firmy. Odměňování zaměstnanců firmy je na poměrně vysoké úrovni, o čemž svědčí průměrná hrubá mzda, která se pohybuje v podobných mezích, jako je celorepublikový průměr.

Pro posouzení a hodnocení finanční situace firmy bylo využito nástrojů finanční analýzy, tzv. poměrových ukazatelů (ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a ukazatele aktivity). Podle výsledků poměrové analýzy a dle zhodnocení vývoje hospodářských výsledků za několik posledních let, lze celkovou finanční situaci firmy VOLF hodnotit jako stabilizovanou. Za příznivé lze považovat pozitivní vývoj tržeb za prodané zboží, dále rostoucí charakter hospodářského výsledku a poměrně uspokojivé výsledky poměrové analýzy. V této oblasti bylo firmě doporučeno zaměřit se na snížení hodnoty ukazatele doby obratu zásob, tohoto cíle by mohlo být dosaženo efektivnějším způsobem řízení zásob.

Cílem analýzy konkurence v odvětví bylo identifikovat vnější vlivy, které působí na podnik a zhodnotit, jak je firma VOLF konkurenceschopná. Jedná se o následující faktory: ohrožení ze strany nově vstupujících firem, tlak ze strany substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření mezi stávajícími konkurenty. Na základě zhodnocení lze konstatovat, že míra růstu odvětví je na velice nízké úrovni, rivalita mezi konkurenty je poměrně vysoká, odběratelé mají poměrně velkou vyjednávací pozici, nabízené zboží v odvětví není příliš diferencované a mnoho konkurujících obchodních firem je přibližně stejně velkých a silných. Z těchto závěrů vyplývá, že intenzita konkurence na trhu školních a kancelářských potřeb je poměrně vysoká. Pro zlepšení postavení firmy na trhu by se firma měla zaměřit na efektivnější a důslednější sledování strategií a cílů konkurenčních firem a dále se snažit udržovat dlouhodobé a kvalitní vztahy se stávajícími zákazníky a neustále zvyšovat jejich spokojenost.

SWOT analýza umožnila zhodnotit současný stav firmy VOLF z hlediska jeho vnitřních silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení, které působí na podnik zvenčí. Byly identifikovány silné a slabé stránky, taktéž možné příležitosti a hrozby a jejich preference. Za nejsilnější stránku je považována vlastní obchodní známka CONCORDE, pod kterou je nabízeno zboží odběratelům. Naopak nejslabší stránkou se jeví úzký sortiment vůči vybraným segmentům zákazníků, konkrétně vůči konečným zákazníkům, jakou jsou firmy, organizace či reklamní agentury. Nejvýznamnější příležitostí je zaměření se na efektivnější prodejní postupy a největší hrozbou je možná ztráta klíčového obchodního partnera. Na základě výsledků párového srovnání jednotlivých kritérií byla určena vhodná strategie, na kterou by se měla firma v budoucnosti zaměřit. Jedná se o tzv. Strategii využití, což je strategie, kdy by firma měla využít svých silných stránek ve prospěch příležitostí, které se objevují ve vnějším prostředí.

Cílem analýzy konkurentů bylo zhodnocení pozice nejvýznamnějších konkurentů ve vztahu k firmě VOLF a dále identifikace jejich silných a slabých stránek. Pro tyto účely byla vybrána kritéria důležitá pro zhodnocení hlavních konkurentů a firmy VOLF. Z výsledků analýzy vyplývá, že největším konkurentem firmy VOLF kancelářské potřeby s.r.o. je společnost ACTIVA, která je jedním z nejsilnějších hráčů na trhu kancelářských potřeb. Základní jmění společnosti ACTIVA činí 10 mil. Kč, což ji řadí mezi kapitálově nejsilnější firmy v oboru. Neustálý dynamický rozvoj této společnosti

se projevuje nejen růstem obratu, ale i neustálým rozšiřováním sortimentu zboží a poskytovaných služeb, růstem produktivity práce a odborným růstem celého kolektivu. Katalog firmy představuje nejširší nabídku kancelářských potřeb na trhu.

Jako nástroj pro analýzu spokojenosti současných zákazníků firmy VOLF byla využita metoda dotazníkového šetření, v jehož rámci byl koncipován dotazník a tento byl zaslán klíčovým tuzemským i zahraničním odběratelům. Návratnost dotazníků činila 52,83%. Z výsledků dotazníkového průzkumu lze hodnotit spokojenost stávajících odběratelů firmy VOLF jako velmi uspokojivou. Nicméně cílem firmy by mělo být neustále zvyšování spokojenosti těchto zákazníků. V této souvislosti bylo firmě doporučeno zaměřit se na oblast promotion, především na zlepšení designu obalů vybraných produktů. Je nutné důkladně se zamýšlet nad tím, pro jaký segment je konkrétní produkt určen, aby design obalu byl pro zákazníka atraktivní. Dalším cílem by mělo být lepší plánování a optimalizace služebních cest ze strany obchodních zástupců. Ke zvýšení spokojenosti by pak přispívala i důslednější příprava obchodních schůzek, na kterých budou mít obchodní zástupci vždy připravené náměty a rady, které mohou případně vést ke zvýšení obratu firmy.

Závěrem lze konstatovat, že pozice firmy VOLF na trhu školních a kancelářských potřeb je stabilní, a to díky dlouhodobému působení v odvětví a díky vlastní obchodní známce. Finanční situace je stabilizovaná, firma dlouhodobě vytváří kladný hospodářský výsledek a vývoj tržeb má rostoucí charakter. Jedním z nástrojů tvorby zisku je kvalifikovaný a flexibilní kolektiv zaměstnanců. Firma má vytvořené uspokojivé portfolio věrných zákazníků, se kterými udržuje kvalitní dlouhodobé vztahy. Firma VOLF je schopna čelit konkurenčním firmám.

9 SUMMARY

The main objective of the bachelor work has been to analyze the competitiveness of the company VOLF Office Supplies, Co. Ltd., which operates in the office and school supplies market. The sectional objective then has been to analyze the needs and the satisfaction of the existing customers of the company.

In the study there has been evaluated the situation of the company by using the methods of indoor and outdoor space analysis and there have been suggested concrete steps and recommendations how to improve the market position.

The internal database of VOLF company has been used as a source of information, especially for the finance and human resources analysis. Another important source has been made by the reliable and valuable information about the company, about the rival companies and the whole situation in the market gained through the conversation with the owner and sales manager of VOLF company.

As regards the human resources the company has got a stable, flexible and professional team, however the team is too small at present and this is a negative cause of postponing the realization of concrete planned goals. According to the results of the financial ratios and according to the evaluation of the trading income development it is possible to assess the financial situation of the company as stable.

With regards to the assessment of the competition analysis in the industry it is possible to state that the rate of growth in industry is very low, the competition is quite high, the customers have rather strong position of negotiation and offered goods in the industry is not differentiated so much. It results from the conclusions that the intensity of the competition in the school and office market is rather high.

In the framework of the SWOT analysis there have been identified strengths and weaknesses, as well as possible opportunities and threats and their preferences. Based on the results of the pairwise comparisons of particular criteria there has been determined a suitable strategy which the company should focus on in the future. It is such a called utilization strategy.

The aim of competitor analysis has been to evaluate the positions of the most important competitors towards the VOLF company and also to identify their strengths and weaknesses. The results show that the biggest competitor of the company VOLF

Office Supplies, Co. Ltd. is the company ACTIVA Co. Ltd., which is one of the strongest players in the office supplies market. The registered capital of ACTIVA Co. is 10 million CZK, which makes it to be one of the capital-strongest company in the branch. The continuous dynamic development is manifested not only by increase of turnover, but also by continuous widening of range of goods and services, by growth of labour productivity and by professional growth of the team. The catalogue of the company represents the widest offer of office supplies in the market.

As a tool for analysis of satisfaction of existing customers of VOLF company there has been used the questionnaire method, for which purposes a questionnaire has been created and it has been sent to the key domestic and foreign customers. The returnability of questionnaires was 52,83%. According to the results we can assess the rate of satisfaction of the customers to be satisfying. Nevertheless the goal of the company still should be increasing the satisfaction of these customers.

To sum up we can say that the position of the VOLF company in the school and office supplies market is stable thanks to the long-terming operation in the market and thanks to the own trade mark. The finance situation is stabilized, the firm makes long-term trading profit and the development of sales has got an increasing trend. One of the tools of profit creating is a professional and flexible work team. The company has made a satisfactory portfolio of loyal customers and keeps long-term relationships with them. The VOLF company is capable of facing the competitors.

Key words: competitiveness, strategy, analysis of indoor and outdoor space, customer relationship management, satisfaction of customers, school and office supplies market.

10 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

10.1 Odborná literatura

BEDNÁŘOVÁ, Dagmar a ŠKODOVÁ PARMOVÁ, Dagmar, 2010. *Malé a střední podnikání*. 2. rozšířené vyd. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích – EF. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8.

BLACKWELL, Edward, 1993. *Podnikatelský plán*. Praha: Readers International Prague. 134 s. ISBN 80-901454-1-8.

BUREŠ, Ivan a ŘEHULKA, Pavel, 2002. *10 zlatých pravidel prodeje aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha: Management Press. 158 s. ISBN 80-7261-056-2.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FOTR, Jiří, 1999. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: Grada Publishing. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HRON, Jan aj., 2000. *Strategické řízení*. 3. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU ve vydavatelství CREDIT. 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

JÁČ, Ivan aj., 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 174 s. ISBN 80-251-0853-8.

KOŠTURIÁK, Ján a CHAÁL, Ján, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční výhoda*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav a kol., 2010. *Základy podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav, et al., 1997. *Ekonomika a řízení podniku: Učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 446 s. ISBN 80-7079-273-6.

ŠMÍDA, Filip, 2003. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. 219 s. ISBN 80-86419-41-X.

TICHÁ, Ivana a HRON, Jan, 2008. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TRUNEČEK, Jan, 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, et al., 2005. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Ol'ga, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press. 192 s. ISBN 80-7261-099-6.

10.2 Elektronické zdroje

Obchodní rejstřík a Sběrka listin. ACTIVA, spol. s r.o. *Justice.cz – oficiální partner českého soudnictví* [online]. ©2012 Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a38489&klic=njutz3>.

Obchodní rejstřík a Sběrka listin. HERLITZ, spol. s r.o. *Justice.cz – oficiální partner českého soudnictví* [online]. ©2012 Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a31989&klic=3o0cwk>.

Obchodní rejstřík a Sběrka listin. KOEXIMPO, spol. s r.o. *Justice.cz – oficiální partner českého soudnictví* [online]. ©2012 Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <http://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a154295&klic=90aem6>.

Obchodní rejstřík a Sbírka listin. LUMA trading s.r.o. *Justice.cz – oficiální partner českého soudnictví* [online]. ©2012 Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a552240&klic=1f0koj>.

Obchodní rejstřík a Sbírka listin. TEMPUS, s. r. o. *Justice.cz – oficiální partner českého soudnictví* [online]. ©2012 Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a40718&klic=gm36gs>.

Základní údaje o firmě. *ACTIVA – Potřeby pro kancelář* [online]. Copyright 2009 © Activa, spol. s r.o. [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.activa.cz/o-spolecnosti/zakladni-udaje>.

Herlitz PBS AG-inovativní, orientovaná na kvalitu a užitek. *HERLITZ* [online]. ©1971-2012 The Smiley Company [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.herlitz.de/cz/onas/prehled.html>.

LUMA Trading - o společnosti. *LUMA Trading velkoobchod kancelářských a školních potřeb, reklama* [online]. Luma trading s.r.o. [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.luma-trading.cz/o-spolecnosti/>.

KOEXIMPO [online]. Český Těšín: Koeximpo, spol. s r.o. [cit. 25. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.koeximpo.cz/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hybné síly konkurence v odvětví.....	11
Obrázek 2: SWOT matice.....	19
Obrázek 3: Rozvrstvení zákazníků a určení typických strategií vztahů s nimi	23
Obrázek 4: Organizační struktura firmy	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj mzdových a sociálních nákladů, počtu zaměstnanců	34
Tabulka 2: Vývoj a tvorba hospodářského výsledku firmy VOLF (v tis. Kč)	36
Tabulka 3: Vybrané položky Rozvahy firmy VOLF (v tis. Kč).....	37
Tabulka 4: Poměrová analýza firmy VOLF	38
Tabulka 5: Faktory konkurence v odvětví	43
Tabulka 6: Párové srovnání kritérií SWOT analýzy.....	46
Tabulka 7: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti ACTIVA (v tis. Kč)	48
Tabulka 8: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti HERLITZ (v tis. Kč).....	50
Tabulka 9: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti LUMA Trading (v tis. Kč).....	51
Tabulka 10: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti KOEXIMPO (v tis. Kč)	52
Tabulka 11: Vybrané hospodářské ukazatele společnosti TEMPUS (v tis. Kč)	54
Tabulka 12: Hodnocení hlavních konkurentů a firmy VOLF.....	54

Seznam grafů

Graf 1: Struktura zaměstnanců podle vzdělání	33
Graf 2: Podíl teritorií na objemu dodávek zboží.....	42
Graf 3: Teritoriální podíl na celkovém obratu firmy	56
Graf 4: Vyhodnocení otázky č. 1	59
Graf 5: Vyhodnocení otázky č. 2	60
Graf 6: Vyhodnocení otázky č. 3	60
Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 4	61
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 5	61

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 6	62
Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 7	62
Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 8	63
Graf 12: Vyhodnocení otázky č. 9	63
Graf 13: Vyhodnocení otázky č. 10	64
Graf 14: Vyhodnocení otázky č. 11	65

PŘÍLOHY

Příloha 1: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
			6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
			7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
			7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
			8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21			
			8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
			9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
			9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
			10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21					
			10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
			11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21						
				11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
				12	13	14	15	16	17	18	19	20	21						
				12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
				13	14	15	16	17	18	19	20	21							
					13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
					14	15	16	17	18	19	20	21							
					14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
					15	16	17	18	19	20	21								
						15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
						16	17	18	19	20	21								
							16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
							17	18	19	20	21								
							17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
							18	19	20	21									
								18	18	18									
								19	20	21									
								19	19										
									20	21									
										20									
											20								
												20							
													20						
														20					
															20				
																20			
																	20		
																		20	
																			20
																			21

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Dotazník v českém jazyce

Vážený(á).....,

Jmenuji se Věra Koutenská a jsem zaměstnaná u firmy VOLF kancelářské potřeby spol. s r.o. V současné době studuji na JČU na Ekonomické fakultě v Českých Budějovicích. V této souvislosti bych Vás chtěla požádat o vyplnění přiloženého dotazníku, který bude podkladem pro moji bakalářskou práci na téma analýza konkurenceschopnosti a analýza spokojenosti zákazníků vybraného malého podniku, v tomto případě spokojenosti zákazníků firmy VOLF. Vyplnění dotazníku je anonymní.

Předem Vám velice děkuji za ochotu a pomoc a za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Věra Koutenská

Otázka č. 1: Jaké jsou vaše důvody nákupu u naší firmy? (volná odpověď)

.....

Otázka č. 2: Jste spokojeni s rozsahem naší nabídky?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 3: Jste spokojeni s inovacemi našeho obchodního sortimentu?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 4: Jste spokojeni s kvalitou námi nabízeného zboží?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 5: Jste spokojeni s dodacími lhůtami?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 6: Jste spokojeni s kulturou balení zasílaného zboží?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 7: Jste spokojeni se službami, které firma nabízí v souvislosti s prodejem zboží (prezentace, katalogy, vzorky)?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 8: Jste spokojeni s řešením reklamací ze strany našich zaměstnanců?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 9: Jste spokojeni s osobním přístupem našich zaměstnanců?

ANO SPÍŠE ANO SPÍŠE NE NE

Otázka č. 10: Jak hodnotíte naši filosofii prodávat zboží pod obchodní známkou CONCORDE? (1 – nejlépe, 5 – nejhůře)

1 2 3 4 5

Otázka č. 11: Co by měla naše firma zlepšit ke zvýšení vaší spokojenosti? (u této otázky lze označit více odpovědí)

rozsah nabídky

kvalitu zboží

cenovou hladinu

dodací lhůty

prezentaci výrobků

jiné (prosím uveďte)

**Příloha 3: logo firmy VOLF CZ a logo vlastní obchodní známky
CONCORDE**

