

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku a návrhy jeho
propagace

Autor práce: Bc. Jana Šmitmajerová

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek Ph.D.

20012/2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana ŠMITMAJEROVÁ**
Osobní číslo: **E10742**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného podniku
a návrhy jeho propagace**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Cílem práce je zmapovat tržní pozici a zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku s využitím metod strategického řízení a navrhnout opatření z oblasti marketingu a propagace, které by napomohly zlepšit jeho pozici na trhu.

Metodický postup:

1. vymezení zkoumaného problému, výběr relevantních metod;
2. analýza vybraného podniku a zmapování jeho tržní pozice;
3. návrhy zlepšení konkurenceschopnosti podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J.: Strategické řízení. 3. vyd. Praha: ČZU Praha, 2000. 266 s. ISBN 80-213-0625-4
JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing : strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie.1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KOTLER, P.: Marketing Management. 7. vyd., 1. čes. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
MIKOLÁŠ, Z.: Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : konkurenční potenciál a dynamika podnikání.1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.198 s. ISBN 80-247-1277-6 : 198.00.
PORTER, M. E.: Konkurenční strategie. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
PŘIBOVÁ, M.: Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X
VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb : efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
Časopis Moderní řízení


Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 21. března 2011

Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2012


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


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

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma: ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU A NÁVRHY JEHO PROPAGACE vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a použila jsem prameny, které uvádím v přehledu použité literatury.

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

V Českých Budějovicích, dne 24.4.2013

.....

Bc. Jana Šmitmajerová

PODĚKOVÁNÍ:

Děkuji doc.Ing.Ladislavu Rolínkovi, PhD. za odborné vedení diplomové práce a za cenné rady, které mi při zpracování práce velmi pomohly.

OBSAH:

1.	ÚVOD.....	- 8 -
2.	LITERÁRNÍ PŘEHLED	- 9 -
2.1.	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	- 9 -
2.2.	KONKURENCESCHOPNOST	- 9 -
2.2.1.	Konkurenční strategie.....	- 10 -
2.2.2.	Konkurenční výhoda	- 11 -
2.3.	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE	- 11 -
2.3.1.	Strategie	- 12 -
2.3.2.	Formulace strategie.....	- 15 -
2.4.	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 15 -
2.4.1.	STEP analýza.....	- 16 -
2.4.2.	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model	- 17 -
2.4.3.	Analýza konkurentů.....	- 18 -
2.4.4.	Analýza atraktivity odvětví	- 19 -
2.5.	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 19 -
2.5.1.	Analýza zdrojů a kompetencí	- 21 -
2.5.2.	Klíčové faktory úspěchu	- 21 -
2.5.3.	Analýza konkurenceschopnosti	- 21 -
2.6.	SWOT ANALÝZA	- 22 -
2.7.	MARKETING MALÝCH FIREM, PROPAGACE.....	- 24 -
2.7.1.	Marketing malých a středních podniků	- 24 -
2.7.2.	Marketingový výzkum.....	- 25 -
2.7.3.	Marketingový mix, propagace	- 25 -
3.	METODIKA.....	- 27 -
3.1.	CÍL PRÁCE	- 27 -
3.2.	ZDROJE DAT	- 27 -
3.3.	POUŽITÉ METODY	- 27 -
3.3.1.	Dotazníkové šetření	- 27 -
3.3.2.	Test chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce	- 28 -
3.3.3.	STEP analýza.....	- 29 -
3.3.4.	Analýza konkurence v odvětví (Porterův model pěti sil).....	- 29 -
3.3.5.	Analýza konkurentů.....	- 30 -
3.3.6.	Analýza atraktivity odvětví	- 30 -
3.3.7.	Analýza zdrojů a kompetencí	- 31 -
3.3.8.	Klíčové faktory úspěchu	- 32 -
3.3.9.	Analýza konkurenceschopnosti	- 32 -
3.3.10.	SWOT analýza.....	- 33 -
4.	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	- 34 -
4.1.	VŠEOBECNÝ POPIS PODNIKU	- 34 -
4.2.	CÍLE, STRATEGIE PODNIKU.....	- 35 -
4.3.	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	- 36 -
4.4.	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	- 36 -
5.	VÝSLEDKY ANALÝZ	- 38 -
5.1.	ANALÝZA TRHU	- 38 -
5.1.1.	Zákazníci	- 38 -
5.1.2.	Trh	- 39 -
5.1.3.	Dodavatelé	- 40 -

5.1.4.	Konkurence.....	- 41 -
5.2.	ANALÝZA HODNOT VNÍMANÝCH ZÁKAZNÍKY	- 42 -
5.3.	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 47 -
5.3.1.	STEP analýza.....	- 47 -
5.3.2.	Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil.....	- 50 -
5.3.3.	Analýza konkurentů.....	- 52 -
5.3.4.	Analýza atraktivity odvětví	- 54 -
5.4.	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	- 55 -
5.4.1.	Analýza zdrojů a kompetencí	- 55 -
5.4.2.	Klíčové faktory úspěchu.....	- 56 -
5.4.3.	Analýza konkurenceschopnosti	- 56 -
5.5.	SWOT ANALÝZA	- 57 -
5.6.	NÁVRHY PROPAGACE PODNIKU	- 63 -
6.	ZÁVĚR.....	- 66 -
7.	SUMMARY	- 67 -
8.	POUŽITÁ LITERATURA.....	- 68 -

1. ÚVOD

Současná doba a ekonomická situace v ní poukazuje zcela určitě na neustále rostoucí význam otázky konkurenceschopnosti. Konkurenci si firma nevytváří sama, na trhu buď vůbec není a firma tedy nemusí cítit jakékoli ohrožení z této strany, nebo konkurenti na trhu zkrátka existují, což je rozhodně častějším případem, a tudíž je nezbytné se s existencí konkurence vyrovnat.

Konkurent, ať už se v očích firmy jeví jako slabý či silný soupeř, je vždy možností ohrožení existence a bezproblémového chodu společnosti. A proto není možné jej jakkoli ignorovat či přehlížet. Každá společnost by tedy měla věnovat velkou pozornost poli konkurence a své vlastní konkurenceschopnosti, poněvadž v konkurenčním boji vítězí jen ti nejsilnější. Pokud podnik není schopen konkurovat ostatním soupeřům je trhem samotným zákonitě odsouzen k záhubě.

U výroby dochází k neustálému vývoji a modernizaci technologií a konkurenceschopnost výrobků je tedy z velké části ovlivněna právě vlastnictvím technologií. Konkurovat ve službách je ještě o něco obtížnější než ve výrobních odvětvích, jelikož závisí především na schopnostech, znalostech a osobním přístupu pracovníků, nejen těch řídicích. K úspěchu firmy také přispívá dobře stanovená a implementovaná strategie.

Cílem mé diplomové práce je pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku posoudit konkurenceschopnost podniku Glamorous.cz, podniku zabývající se organizací, koordinací a výzdobou společenských akcí, který vznikl na základě podkladů vypracování Semestrálního projektu Firma I, II a III v rámci studijního oboru Řízení a ekonomika podniku na JU v Českých Budějovicích.

Ve své práci uvádím charakteristiku podniku, výsledky analýz a návrh vhodné strategie vedoucí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku společně s možnostmi jeho propagace.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY

Malé podniky představují významný a neobyčejně důležitý segment každého národního hospodářství a ve vyspělých zemích patří k hnacím silám rozvoje, k inovačnímu potenciálu a stabilizačnímu prvku ekonomiky. Tyto podniky lze považovat za klíčové prvky v rozvoji územních celků. Zajišťují rozvoj konkurence a jsou schopny vytvářet nová pracovní místa, čímž přispívají k zaměstnání nových absolventů škol (Lednický, Vaněk, 2004).

Mezi typické malé podniky lze zařadit živnostenské podniky, působící v oblasti zakázkové výroby, ve stavebnictví, obchodu a službách. Podstatnou součástí živností jsou řemesla. Jejich činnost se opírá o živnostenský zákon. Živnost je soustavná činnost, provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených zákonem. (Lednický, Slavík, Vaněk, 2002).

Pro zařazení podniků do jednotlivých kategorií EU jsou stanovena kritéria počtu pracovníků a finančních výsledků:

- Kategorie středních podniků tvoří podniky s počtem pracovníků mezi 50 až 250 osobami. Další podmínkou je roční obrát, jehož výše nepřekračuje 50 milionů EUR a/nebo celková hodnota majetku nepřesahuje 43 milionů EUR.
- Kategorii malých podniků tvoří jednotky s méně než 50 zaměstnanými osobami a současně jejich roční obrát a/nebo hodnota majetku nepřesahuje 10 milionů EUR. (Vodáček, Vodáčková, 2004)

2.2. KONKURENCESCHOPNOST

Konkurenceschopnost je relativní pojem – vztahuje a poměruje podnik s jeho konkurenty. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. „být konkurenceschopný“. (Tichá, Hron, 2003)

Konkurenceschopnost je také základní podmínkou existence podniku a jejím důsledkem je schopnost udržovat a rozšiřovat majetek vlastníka podniku. Být

konkurenceschopný je tedy otázkou strategického významu – zodpovědnost za tuto složku by tedy mělo přijmout vrcholové vedení. (Fotr, 1999 – kapitola Gregar, A.)

Pro přípravu efektivních marketingových koncepcí musí firma sledovat jak zákazníky, tak svou konkurenci. Sledování zákazníků je obzvláště důležité u pomalu rostoucích trhů, neboť zde lze získat zákazníky jedině vítězstvím nad konkurencí. (Kotler, 1997)

Skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, tedy má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka. (Bartes, 1997).

Soupeření mezi stávajícími konkurenty má známou formu obratného manévrování k získání výhodného postavení. Používají se metody jako cenová konkurence, reklamní kampaně, uvedení produktu a zlepšený servis zákazníkům nebo záruky. (Porter, 1994)

Firma musí mít na paměti neustále čtyři dimenze (v originále nazývané jako 4C), týkající se postavení na trhu. Musí totiž brát v úvahu povahu:

- zákazníků (customers)
- marketingových kanálů (channels)
- konkurence (competition)
- a charakteristiku své vlastní společnosti (company). (Kotler, 1997)

Firmy se zpravidla dozvídají informace o svých konkurentech ze sekundárních informací, osobní zkušenosti a z doslechu. Mohou rozšířit své znalosti prováděním primárního marketingového průzkumu mezi zákazníky, dodavateli a obchodníky. (Porter, 1995)

Je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie, překonávají ty, které to nedělají. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší. (Blažková, 2007)

2.2.1. Konkurenční strategie

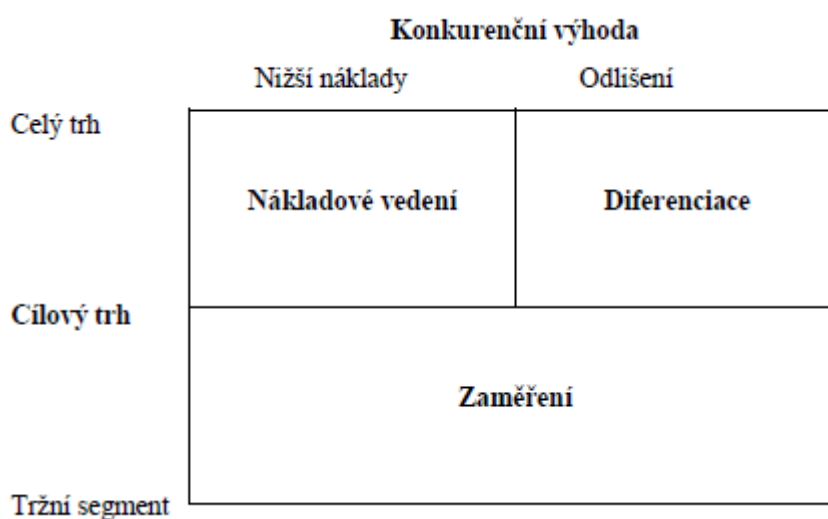
Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. Z

toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů. (Porter, 1994)

2.2.2. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je založena na lepší znalosti ve srovnání s konkurenty kombinovaná časovými limity, které konkurenti mají ve vztahu k získání této znalosti bez ohledu na to, kolik do ní investují. Na rozdíl od tradičních fyzických statků, které se užíváním spotřebovávají a poskytují tak v čase se snižující výnosy, znalosti poskytují zvyšující se výnosy. Čím více se znalosti využívají, tím roste jejich hodnota, jejich využíváním se vytváří sebe posilující cyklus. Pokud je podnik schopen identifikovat oblasti, ve kterých jeho znalosti převyšují znalosti konkurentů a pokud lze tyto znalosti umístit na trhu se ziskem, pak mohou reprezentovat silnou a setrvalou konkurenční výhodu. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)
Více o typologii strategií je pojednáno v kapitole 2.3.2. Strategie.

Obr.č.1: Typologie strategií dle Portera



Zdroj: Porter – *Konkurenční výhoda*, 1995

2.3. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A STRATEGIE

Strategické řízení je prostředek pro dosažení stanovených cílů a konkurenčních výhod. V konkurenčním prostředí je startovacím bodem definice poslání organizace, smysl její existence a identifikace současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Samotné strategické plánování začíná úvahou o

strategických cílech společnosti. Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na dosažení těchto cílů. Jakmile se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánování a případně se k nim vracet. Vše je důležité dělat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí. (Bělohávek, 2001)

Jde o proces, v jehož rámci manažeři určují dlouhodobé směřování podniku, stanovují specifické výkonové cíle, vyvíjejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů s ohledem na všechny podstatné vnitřní a vnější podmínky a podnikají konkrétní kroky v realizaci vybraného plánu akcí. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

Strategické řízení se skládá z pěti procesů, kterými jsou:

- 1) Definování předmětu činnosti podniku a jeho poslání jako základ pro určení rámce, ve kterém podnik působí a kam směřuje.
- 2) Stanovení strategických a výkonových cílů.
- 3) Formulace strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů.
- 4) Zavádění a realizace zvolené strategie.
- 5) Hodnocení výsledků a návrh opravných opatření s ohledem na měnící se podmínky, nové myšlenky a příležitosti. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

2.3.1. Strategie

Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí. (Porter, 1980)

Strategii lze také vnímat jako koncept celého chápání organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. (Rolínek, 2003)

Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií. V teorii i praxi strategického managementu se můžeme setkat s různými typy strategií, které lze rozdělit z různých hledisek. Pokud strategie dělíme podle toho, jak agresivně vytyčujeme své vývojové záměry ve srovnání se

záměry jiných rozhodovacích subjektů, klasifikujeme jednotlivé strategie jako **ofenzivní, neutrální a defenzivní**. (Veber, 2000)

Zásadní rozdílnost je také v přitažlivosti odvětví pro podnikatelské aktivity. V rámci jednoho odvětví pak rozlišujeme tři typy označované jako **generické konkurenční strategie – vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a úzké zaměření**. (Porter, 1994)

Vůdčí postavení v nízkých nákladech - jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude docilovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. (Porter, 1995)

Diferenciace - úspěšná diferenciaci vyžaduje, aby podnik vytvořil jedinečný produkt, který zákazníci považují za vysoce hodnotný. Cokoli, co může podnik udělat proto, aby se snížily zákaznickovy celkové náklady na použití výrobku nebo aby se zvýšila výkonnost, představuje potenciální bázi pro diferenciaci. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000) Dosáhnout zároveň diferenciaci i nejnižších nákladů je obvykle také neslučitelné, protože diferenciaci je nákladná. Aby byl podnik usilující o diferenciaci jedinečným a docílil vyšší ceny, zvyšuje záměrně náklady. Úsilí o nejnižší náklady naopak často vyžaduje, aby se podnik vzdal určité diferenciaci tím, že bude svůj výrobek standardizovat, sníží marketingovou režii apod. (Porter, 1995)

Prosperitu organizace však nelze očekávat v případě konzervativního přístupu k jakýmkoli změnám. Zvláště ve vztahu k výrobním inovacím se v současnosti můžeme setkat se dvěma typy strategií – **reaktivní strategie a kreativní strategie**. Reaktivní strategie vycházejí ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. Kreativní strategie je založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení. (Veber, 2000)

J. A. Pearce a R. B. Robinson uvedli 12 různých strategických alternativ, které si mohou manažeři zvolit. Jsou to strategie koncentrace, rozvoje trhu, rozvoje výrobku, inovace, horizontální integrace, vertikální integrace, joint venture, soustředné diverzifikace, složené diverzifikace, redukce, rozdělení a likvidace.

Koncentrace - tato strategie se zaměřuje na jeden výrobek na jednom trhu. Strategii koncentrace využívají s oblibou malé podniky.

Rozvoj trhu - spočívá v prodeji stávajících výrobků na nových trzích. Další metoda rozvoje trhu je prostřednictvím reklamy, kdy se osloví potenciálně nový soubor zákazníků, přestože výrobek zůstává nezměněn

Rozvoj výrobku - tato strategie je založena na rozvoji nového, popřípadě pozměnění stávajícího výrobku. Strategie je vhodná pro společnosti vyrábějící výrobky nebo služby s krátkým životním cyklem.

Inovace - tato strategie vyžaduje vyvinutí nového výrobku na základě výrobku starého (stávajícího). Inovace vytváří ze starého výrobku výrobek zastaralý a nesnaží se prodloužit jeho životní cyklus.

Horizontální integrace - je to strategie, která umožňuje společnosti rychlý přístup k novým výrobkům nebo službám, novým geografickým regionům, a nebo novým zákazníkům, prostřednictvím koupí jiných společností ve stejném odvětví.

Vertikální integrace - vede společnost ke koupi nebo vytvoření organizace, které zajišťují distribuci jejich výrobků, zásobují společnost materiálem nebo plní obě funkce.

Joint venture - strategie může být žádoucí, pokud společnosti nemají dostatek vhodných zdrojů, chtějí si rozdělit riziko s rozvojem neotestovaného výrobku nebo jsou odrazovány zákony od toho, aby vstoupily samostatně na zahraniční trh.

Soustředná diverzifikace - strategie spočívá ve vytvoření nebo koupi organizace, která vyrábí nebo distribuuje příbuzné výrobky.

Složená diverzifikace - je to prakticky úplný opak soustředné diverzifikace a spočívá v tom, že společnost vytváří nebo kupuje jiné organizace, které vyrábějí nebo distribuují nepříbuzné výrobky.

Redukce - strategie je zvolena dle pokleslé výkonnosti způsobené interními nedostatky a vnějšími hrozbami. Vyžaduje redukci pracovních sil i na úrovni managementu, omezení výdajů na výzkum, marketing, platy, cestovné a zásoby.

Rozdělení - nastává, když se manažeři rozhodnou prodat část společnosti. Důvodem může být špatná výkonnost, nebo protože společnost potřebuje hotové peníze. Strategie redukce a rozdělení jdou často společně.

Likvidace - likvidace umožňuje managementu získat z prodeje částí firmy peníze, které pak mohou být převedeny vlastníkům-akcionářům. V obtížné situaci tak

mohou manažeři zvolit strategii likvidace, aby získali nejvyšší možnou cenu. (Košťan, Šuleř, 2002)

2.3.2. Formulace strategie

Formulace strategie je proces, jehož cílem je najít takový model chování (tj. strategii), který využívá příležitostí ve vnějším prostředí při optimálním využití podnikových zdrojů tak, že uspokojuje zájmy relevantních zájmových skupin. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

Formulace strategie je proces, při kterém management podniku vytvoří a zvolí strategii podniku. Strategie, kterou vedení podniku vybere jako optimální, by měla být efektivní při řešení daného problému. Prakticky může být implementována v dané situaci a dostupnými zdroji, proveditelná v rámci adekvátního času, ekonomická, není příliš rozkladná a je akceptovatelná všem zainteresovaným skupinám uvnitř organizace. Je důležité brát v úvahu její soulad se zdroji, kompetencemi a příležitostmi a také její soulad s riziky a očekáváními. (Mallya, 2007)

2.4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí se skládá z větších společenských sil, které ovlivňují veškeré účastníky v mikroprostředí. Mezi ně patří: demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní síly. (Kotler, 1992)

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Pro potřeby strategické analýzy jsou však zajímavé pouze ty faktory, které mají vliv na podnik. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

Nejčastěji se používají pro analýzu vnějšího prostředí podniku tyto metody:

- STEP analýza
- Scénáře
- Analýza hybných sil v odvětví
- Strategické mapy
- Analýza konkurence v odvětví (Porterův model)
- Analýza konkurentů
- Analýza atraktivity odvětví
- Analýza ekonomických charakteristik odvětví.

2.4.1. STEP analýza

STEP analýza je jednoduchým a přesto efektivním nástrojem k ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik. Jednotlivé faktory jsou rozděleny do čtyř skupin, jejichž název je odvozen od jednotlivých písmen STEP analýzy:

- Společenské faktory,
- Technologické faktory,
- Ekonomické faktory,
- Politické faktory. (Hron, Tichá, 2003)

Někteří autoři používají pro tuto analýzu název PEST analýza (případně rozšířené verze – PESTEL, SLEPTE analýza). Základním úkolem STEP analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít. (Sedláčková, Buchta, 2006)

A nyní blíže k jednotlivým faktorům:

Společenský – zahrnující faktory související se způsobem života lidí včetně životních

hodnot. Předmětem analýzy je např.:

- demografie,
- distribuce příjmů,
- mobilita obyvatelstva,
- životní styl,
- úroveň vzdělání,
- přístupy k práci a volnému času.

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

- vládní výdaje na vědu a výzkum,
- nové objevy, vynálezy a patenty,
- transfer technologií,
- míra zastarávání výrobních prostředků.

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

- trend vývoje domácího hrubého produktu,
- životní cyklus podniku,
- nabídka peněz, úroková míra,
- inflace,
- nezaměstnanost,
- dostupnost energie, náklady na ni.

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

- stabilita vlády,
- regulace zahraničního obchodu,
- daňová politika,
- monopolní legislativa,
- ochrana životního prostředí. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

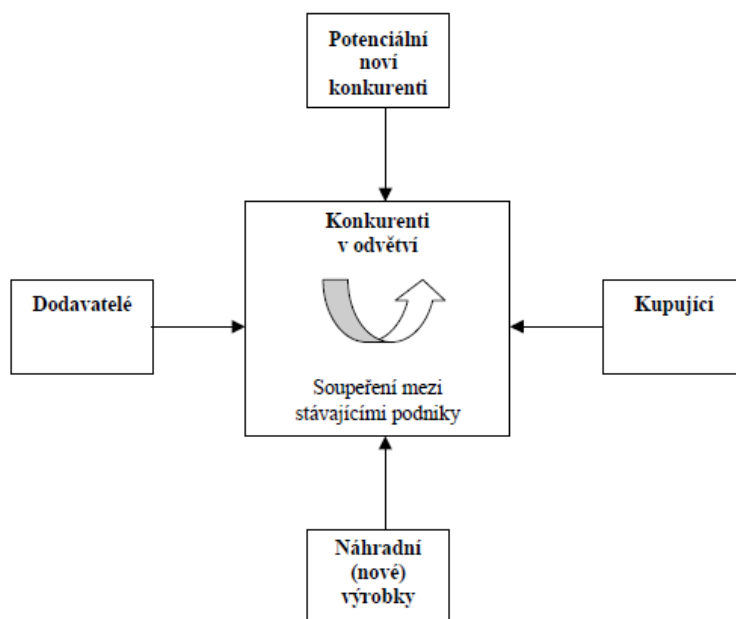
2.4.2. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace. (Veber, 2000)

V kterémkoli odvětví, ať domácím nebo mezinárodním, jsou pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů (viz obr. č. 2):

- vstup nových konkurentů,
- hrozba nových výrobků nebo služeb (nahrazující dosavadní),
- dohadovací schopnost kupujících,
- dohadovací schopnost dodavatelů,
- soupeření mezi existujícími konkurenty.

Obr.č.2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Porter – *Konkurenční výhoda*, 1993

Tento proces vyžaduje úsudek založený na analýze, která určí, jaké jsou konkurenční tlaky, odkud pocházejí a jak se lze proti nim bránit nebo jak se na ně adaptovat. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

2.4.3. Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. U klíčových konkurentů je tedy nutné:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky,
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentovaných manažery konkurenčních podniků,
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout,
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonových cílů,
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

Pokud jde o dosažení cílové pozice na trhu, může se podnik rozhodnout mezi nejméně šesti postupy:

1. Snažit se být na špičce (mít největší podíl na trhu, jméno s nejlepší pověstí a být uznávaným „prvním běžcem“).
2. Snažit se být jedním z předních podniků v daném odvětví (např. mezi prvními pěti).
3. Být tím, kdo někoho následuje, spokojený s pozicí uprostřed „pelotonu“.
4. Spokojit se s pozicí outsidera, „nuly“, okrajové firmy (zlepšení není realistické z hlediska schopností managementu a ostatních zdrojů podniku).
5. Provést tah, kterým se podnik vyšvihne o jednu nebo dvě příčky na žebříčku tržních pozic (přístup „generální změny“ a repozice), protože management jasně vidí potřebu a příležitosti vymanit se z pozice věčně prohrávajícího nebo z pozice pátého kola u vozu.
6. Hrát úlohu agresivního nováčka (podniky, které vstupují do odvětví a potřebují si vydobýt image a reputaci). (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

2.4.4. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci analýzy konkurence (Porterův model, analýza konkurentů) a sumarizuje jejich výsledky.

V průběhu analýzy se hodnotí 15 faktorů a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku maximálně vyžít disponibilních zdrojů a naopak tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, je skóre atraktivity nízké. V ideálním případě by se tedy mohlo celkové skóre dosáhnout hodnoty 150. Takových případů je v reálném životě málo, skóre se většinou pohybuje mezi 75 a 120 a v případě, že klesne pod 75, je to signál upozorňující na akutní potřebu repozice podniku v rámci odvětví. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000) Tabulka sestavená pro analýzu atraktivity odvětví je uvedena v kapitole 3.3.

2.5. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Aby bylo možné zhodnotit silné a slabé stránky podniku, je nezbytné analyzovat jeho vnitřní faktory a to zejména faktory vědecko-technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a

rozpočtové. Hlavní myšlenkou vnitřní analýzy je zhodnotit současné postavení podniku. (Keřkovský, Vykypl, 2002).

Mezi nejdůležitější faktory vnitřního prostředí podniku řadíme tyto oblasti:

1. *Výroba a vývoj* – zde se posuzuje zejména schopnost vyrábět výrobky v požadované kvalitě, plnit včas a správně uzavřené kontrakty, hodnotí se výrobní zařízení. Dále se zjišťuje kvalita pracovních sil, jejich technická zručnost a adaptabilita, kapacita výroby, podpora výzkumu a vývoje nových výrobků a další podobné faktory.
2. *Marketing* – hodnotí se známost výrobků firmy, renomé kvality výroby, efektivnost podpory prodeje, způsoby stanovení cen a jejich úrovně vzhledem ke konkurenci, úroveň výrobních nákladů a všechny ostatní faktory, které jsou v oblasti marketingu z hlediska vnitřního prostředí firmy důležité.
3. *Organizace a řízení* – zkoumá se organizační struktura a její vhodnost v dané situaci podniku, provádí se rozbor struktury manažerů, jejich kvalifikovanosti, schopnosti a dovednosti, pružnosti a přizpůsobivosti, převažujících stylů řízení a další.
4. *Finanční situace* – v této části se hodnotí míra zisku, cash flow, likvidita a platební schopnost podniku, renomé platební schopnosti u dodavatelů, struktura kapitálu podniku a jeho rizikovost, celková finanční stabilita a další.
5. *Vnitřní konkurence*.
6. *Technický rozvoj*.
7. *Umístění podniku*.
8. *Image firmy*. (Kotler, 1997)

K analýze a vyhodnocení vnitřního prostředí podniku slouží řada metod, jsou to např.:

- Analýza zdrojů a kompetencí
- Evaluace dosavadní strategie
- Finanční analýza
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza klíčových procesů

- Analýza exponovanosti podniku
- Analýza portfolia
- Balanced scorecard
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza konkurenceschopnosti, aj.

O několika těchto metodách je pojednáno v následujících podkapitolách.

2.5.1. Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje a kompetence podniku jsou základním kamenem konkurenceschopnosti podniku, a proto se rozhodování o jejich koupi, prodeji, alokaci a využití v podniku řadí mezi strategicky významná.

Zdroje podniku se dělí na:

- Hmotné zdroje – ty, které lze vidět nebo kvantifikovat (zdroje finanční, organizační, fyzické, technologické) – př.: patenty, budovy, zásoby, aj.
- Nehmotné zdroje – hluboce zakořeněné v historii podniku (zdroje vázané na lidské zdroje, inovační potenciál, reputaci) – př.:reputace u zákazníků, loajalita ke značce, manažerské dovednosti, nápady, inovační schopnosti, aj.

Význam zdrojů a kompetencí pro tvorbu konkurenční výhody podniku se měř pomocí čtyř kritérií uvedených v kapitole 3.3.

2.5.2. Klíčové faktory úspěchu

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví. Může to být nadání, dovednost či například předpoklad podmiňující úspěch. Podniky mohou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti, která je pro úspěch klíčová. Mezi čtyři základní zdroje klíčových faktorů úspěchu patří charakteristiky odvětví, konkurenční, globální prostředí a organizační vývoj. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

2.5.3. Analýza konkurenceschopnosti

Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

1. Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?

2. Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
3. Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům?
4. Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu / nevýhodu?
5. Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

Důležitou součástí analýzy konkurenceschopnosti je ohodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům a to ve všech oblastech klíčových pro úspěch. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000) Více je metodika této analýzy popsána v kapitole 3.3.

2.6. SWOT ANALÝZA

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy sledují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně hodnoceny, ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Analýza SWOT nemusí být používána pouze při strategické úrovni řízení, ale její využití je širší. Používá se například při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení. SWOT analýzu můžeme vypracovat i tzv. „osobní“, která je zaměřena na identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb jedince (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Zkratka SWOT vychází z počátečních písmen slov:

- **Strengths** – silné stránky,
- **Weaknesses** – slabé stránky,
- **Opportunities** – příležitosti,
- **Threats** – hrozby.

Silné stránky (přednosti) jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. **Slabé stránky** (nedostatky) jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. **Příležitostmi** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. **Hrozby** jsou

současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům organizace. (Košťat, Šuleř, 2002)

Obr.č.3: SWOT matice

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

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal – *Strategické řízení*, 2000

SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje.

WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo nábořem kvalifikovaných sil.

ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny).

WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle bojuje o přežití

a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

2.7. MARKETING MALÝCH FIREM, PROPAGACE

2.7.1. Marketing malých a středních podniků

Podstata a význam marketingu, chápaného jako koncepce řízení firmy, je stejná pro všechny hospodářské subjekty bez ohledu na formu vlastnictví, oblast podnikání nebo velikost firmy. Rozdíl mezi marketingem malých a velkých firem je proto spíše v obsahu marketingu. V případě malých firem jde zpravidla o ohraničené trhy a limitované firemní zdroje.

Výhody malých firem z hlediska marketingu:

- Značná orientace na zákazníka
- Užší kontakt se svými zákazníky
- Minimální počet mezičlánků
- Velká flexibilita
- Zanícenost podnikatele

Nevýhody:

- Nedostatek finančních zdrojů
- Nedostatek personálních zdrojů
- Nedostatek teoretických znalostí a praktických zkušeností podnikatele vlastníka – manažera (Srpová, Řehoř, 2010)

Konkurenční marketing určuje způsob jak zjistit konkurenceschopnost firmy a jednotlivých výrobků a jak výsledky propočtů využít ve formulaci a uskutečňování firemní strategie; nezbytné přitom jsou informace o konkurenčních firmách. (Pelc, 1995)

Marketing malých podniků je vysoce specifický, obdobně je tomu i u marketingu služeb. U služeb je všeobecně poměrně mnoho kvalit, které vycházejí z důvěry, proto má zákazník při koupi služby větší pocit rizika. Má to několik důsledků. Za první, zákazník většinou spoléhá na to, co se o firmě říká než na její reklamu. Za druhé, při posuzování kvality služeb se značně spoléhá na ceny,

personál a další, převážně fyzikální znaky. Za třetí, jestliže je zákazník se službou spokojen, zůstává firmě věrný.

Marketingové programy nejvíce ovlivňují čtyři hlavní vlastnosti služeb – nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Porter, 1994)

2.7.2. Marketingový výzkum

Náplní marketingového výzkumu je získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, patří sem především takové faktory, které se týkají poptávky, konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenčních produktů a marketingové nástroje. Data, které chceme pomocí marketingového výzkumu získat je možno sehnat buď z již existujících zdrojů (tzv. desk research) nebo pomocí speciálních šetření (field research). Marketingový výzkum má několik možných variant.

- Výzkum od stolu (desk research), který je založen na sběru a analýze sekundárních dat, které je možno získat z interních zdrojů podniku (účetnictví, výroční zpráva aj.) a dále z externích zdrojů (informační databáze, statistiky, odborná literatura).
- Terénní výzkum (field research), který se zabývá sběrem primárních dat, je velmi nákladný, protože tyto informace nejsou veřejně dostupné.
- Kontinuální výzkum probíhající průběžně, může být zaměřen na témata, o které se zajímá více subjektů.
- Jednorázové výzkumy – testování nových výrobků, testování reklamy, zjišťování postojů spotřebitelů.
- Kvantitativní metody – sem patří osobní rozhovory, telefonické dotazování, dotazování na internetu, anketní šetření.
- Kvalitativní metody umožňující získat informace, které vysvětlují příčiny chování spotřebitelů. (Fotr, 1995)

2.7.3. Marketingový mix, propagace

Marketingový mix je jedním z klíčových pojmů v moderní teorii marketingu. Existují doslova tucty nástrojů marketingového mixu. McCarthy popularizoval roztrídění těchto nástrojů do čtyř faktorů, nazývaných čtyři P: výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

Čtvrtý nástroj marketingového mixu – propagace – představuje nejrůznější činnosti, které firma rozvíjí, aby s vlastnostmi svých výrobků seznamovala cílové zákazníky a přesvědčila je o jejich koupi. (Kotler, 1997)

Jde o řízený proces, jehož hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat, nebo ovlivňovat různé cílové skupiny a vést s nimi dialog.(Zamazalová, 2009) V současném pojetí patří do propagace (promotion) tyto složky:

- reklama,
- podpora prodeje,
- osobní prodej,
- PR (Public Relations).

Každá z těchto složek plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. (Boučková, 2003)

3. METODIKA

3.1. CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí metod používaných pro analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku, zejména ve vztahu ke konkurenci a schopnosti obstát na trhu.

Sekundárním cílem je srovnání vývoje podniku, především jeho image a hodnot vnímaných zákazníky, od začátku podnikání po současnost. Na základě analýz těchto informací bude sestavena a doporučena vhodná strategie, která by podniku umožnila lépe konkurovat na dílčím trhu, kde působí.

Jedním z klíčových výsledků této diplomové práce je návrh několika možností propagace vybraného podniku, které budou v souladu s výslednou strategií podniku.

V kategorii analýzy vnitřního prostředí podniku bylo záměrně vynecháno několik metod, zejména pak finanční analýza, a to z důvodu velké citlivosti dat.

3.2. ZDROJE DAT

Veškeré použité analýzy a metody byly vybrány a sestaveny na základě poznatků a informací získaných během absolvování předmětů spojených s danou problematikou – tedy Strategický management, Procesní management, Řízení služeb, Malé a střední podnikání, Marketing, aj., ale také prostřednictvím studia odborné literatury týkající se dané a výše uvedené tematiky. Na základě prostudování odborné literatury byla sestavena literární rešerše.

Poté byla zpracována charakteristika vybraného podniku. Následně byly provedeny výzkumné analýzy a metody uvedené níže, pro sumarizaci informací sloužících pro posouzení konkurenceschopnosti vybraného podniku.

V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky všech použitých analýz a metod společně s návrhem vhodné strategie a možnosti propagace podniku.

3.3. POUŽITÉ METODY

3.3.1. Dotazníkové šetření

Analýza image podniku a hodnot vnímaných zákazníky byla provedena na základě marketingového výzkumu, metodou dotazníkového šetření.

Dotazník byl sestaven v elektronické podobě pomocí Google Docs (v současné době přejmenované na Google Drive) a byl rozeslán prostřednictvím databáze kontaktů podniku všem získaným kontaktům klientů za celou dobu existence podniku, což činí 3972 osob. Dotazníkové šetření bylo prováděno od 1.4.2011 do 28.3. 2013.

Dotazník je uveden v příloze č. 1 a obsahoval 6 otevřených a 10 uzavřených otázek s možností výběru. Dotazník byl rozeslán pomocí emailu a prostřednictvím sociálních sítí.

3.3.2. Test chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce

Pro vyhodnocení závislosti několika znaků výzkumu, jehož informace byly zjištěny na základě dotazníkového šetření, byl použit test chí kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. Test je používán, pokud máme k dispozici náhodný výběr rozsahu, rozdělený dle dvou statistických znaků. Tyto znaky jsou zaneseny do kontingenční tabulky, která sleduje závislost těchto kvalitativních znaků. Úkolem testu je rozhodnout, zdali jsou oba znaky na sobě závislé či nezávislé. Při chí kvadrát testu nezávislosti tvrdí hypotéza H_0 , že sledované znaky jsou nezávislé, opakem je pak hypotéza H_1 , která tvrdí, že znaky jsou na sobě závislé. Metodický postup chí kvadrát testu nezávislosti v kontingenční tabulce je následující:

1. Zvolení statistických znaků závislosti.
2. Zanesení skutečných četností jednotlivých znaků do kontingenční tabulky.
3. Konstrukce tabulky očekávaných četností dle vzorce:

$$n'_{ij} = \frac{n_{i\bullet} \cdot n_{\bullet j}}{n}, \text{ kde } n_i \text{ a } n_j \text{ jsou řádkové a sloupcové součty jednotlivých}$$

políček tabulky a n je celková suma skutečných četností.

4. Stanovení hypotéz H_0 a H_1 .
5. Výpočet testovacího kritéria dle vzorce:

$$G = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, \text{ kde } r \text{ je počet řádků a } s \text{ počet sloupců}$$

kontingenční tabulky. Testové kritérium G má při platnosti hypotézy H_0 přibližně rozdělení chí kvadrát o ν stupních volnosti, přičemž $\nu = (r - 1)(c - 1)$.

6. Hypotéza H_0 o nezávislosti se pak zamítá na hladině významnosti α , překročí-li hodnota testového kritéria 100 $(1-\alpha)\%$ -ní kvantil rozdělení χ^2 s počtem stupňů volnosti $\nu = (r - 1) (c - 1)$ stupních volnosti.

Podmínky pro použití testu nezávislosti v kontingenční tabulce:

- nejvíce 20 % teoretických četností může být menších než 5
- žádná teoretická četnost nesmí být menší než 1 (Kábrt, 2011)

3.3.3. STEP analýza

STEP analýza je nástroj sloužící k vyhodnocení vlivu faktorů vnějšího prostředí na podnik. Metodika STEP analýzy:

1. zjištění vnějších faktorů mající vliv na podnik a kategorizace do skupin faktorů – sociálně-kulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní,
2. sestavení hypotéz jednotlivých faktorů a jejich podložení informacemi,
3. určení časového dopadu faktoru (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý),
4. přiřazení bodů významnosti na škále 1 až 5 (1- významný, 5- nevýznamný),
5. výpočet průměrné hodnoty a zhodnocení analýzy.

3.3.4. Analýza konkurence v odvětví (Porterův model pěti sil)

Pomocí tohoto modelu je analyzován stav konkurence v odvětví, které závisí na působení pěti základních sil – Dodavatelé, Odběratelé, Noví konkurenti, Potenciální substituty a Konkurenční ring. Metodika Porterova modelu pěti sil je:

1. výběr vnějších faktorů ovlivňujících podnik z každé kategorie modelu,
2. sestavení škály hodnocení u každého z faktorů,
3. výběr hodnocení,
4. výpočet průměrné hodnoty a zhodnocení modelu.

3.3.5. Analýza konkurentů

Cílem této analýzy je zhodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů a zmapování jejich pozice na trhu ve vztahu k hodnocenému podniku. Po sumarizaci informací dochází k výběru přístupu k trhu – růst a budovat, zmocnit se podílu na trhu a udržet ho či vzdát se podílu. Evaluace informací je prováděna v časovém horizontu – tedy v případě této práce od počátku podnikání po současnost. Pro vyhodnocení a zobrazení informací je použit rast pro hodnocení konkurentů, který je uveden ve Strategickém řízení (Hron, Tichá, Dohnal, 2000) – viz tab.č.1.

Tab.č.1: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent		
	A	B	C
Jméno podniku			
Odhad tržeb			
Odhad podílu na trhu			
Cenová výhoda			
Kvalitativní výhoda			
Technologická základna			
Odbytová základna			
Distribuční podmínky			
Nákladová výhoda			
Pozice v rámci odvětví (v minulých letech)			
Pozice v rámci odvětví (současná)			
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)			
Vážnost konkurence (v minulých letech)			
Vážnost konkurence (současná)			
Vážnost konkurence (v příštím roce)			
Vážnost konkurence (v dalších letech)			
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?			

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal – *Strategické řízení*, 2000

3.3.6. Analýza atraktivity odvětví

Analýza atraktivity odvětví úzce navazuje na předešlé analýzy, zejména na Porterův model a analýzu konkurentů. V této analýze se hodnotí 15 faktorů a silám, které tyto faktory ovlivňují, se přiřazuje skóre od 1 do 10. Faktory jsou uvedeny v tab.č.2.

Tab.č.2: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Autorka, Hron, Tichá, Dohnal – *Strategické řízení*, 2000

3.3.7. Analýza zdrojů a kompetencí

Význam zdrojů a kompetencí podniku je pro podnik a tvorbu jeho konkurenční výhody klíčový.

Samotné hodnocení vnitřních zdrojů a kompetencí podniku by mělo probíhat v následujících krocích:

1. Identifikace zdrojů a kompetencí.

2. Hodnocení zdrojů a kompetencí z hlediska jejich významu pro tvorbu konkurenční výhody.

3. Srovnání strategicky významných zdrojů a kompetencí se zdroji a kompetencemi konkurentů. (Hron, Tichá, Dohnal, 2000)

Kritéria pro hodnocení jsou uvedena v tab.č.3.

Tab.č.3 – Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí

Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/á?	Je zdroj nebo kompetence těžko napodobitelný/á?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelný/á?	Důsledky pro konkurenceschopnost podniku	Výsledné chování
Ne	Ne	Ne	Ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
Ano	Ne	Ne	Ano/Ne	konkurenční parita	Průměrné výnosy
Ano	Ano	Ne	Ano/Ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
Ano	Ano	Ano	Ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

Zdroj: Hron, Tichá, Dohnal – *Strategické řízení*, 2000

3.3.8. Klíčové faktory úspěchu

Jedná se o vymezení faktorů, které jsou pro podnik klíčové pro úspěch na trhu. Pro vymezení těchto klíčových dovedností a výhod dochází obvykle na základě předchozích výše uvedených analýz.

3.3.9. Analýza konkurenceschopnosti

Analýza konkurenceschopnosti vypovídá na základě všech dostupných informací o pozici podniku na trhu. Také hodnotí pozici ve vztahu k hlavním konkurentům, především v klíčových oblastech. Každému faktoru je přiřazena váha, následně je ohodnocen každý faktor pomocí stupnice 1 až 5 a je vypočteno váhové hodnocení faktorů. Součtem váhových hodnot následně dostaneme sumu, která představuje měřítko konkurenceschopnosti. Následně je hodnota porovnávána

s hodnotami konkurenčních podniků. Na závěr je formulováno výsledné hodnocení z hlediska současné pozice na trhu.

3.3.10. SWOT analýza

Výslednou analýzou je SWOT analýza, kterou dochází k evaluaci veškerých dosavadních výsledků analýz i zjištěných informací. Metodika je následující:

1. výběr faktorů a zařazení do 4 hlavních skupin – silné a slabé stránky, ohrožení a příležitosti,
2. zpracování SWOT matice a generování strategických alternativ,
3. vzájemné párové srovnávání faktorů pomocí Fullerova trojúhelníku,
4. vytvoření tabulky výběru strategie.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

4.1. VŠEOBECNÝ POPIS PODNIKU

Vybraný podnik působí na trhu pod názvem Glamorous.cz a zabývá se organizací, koordinací a výzdobou společenských akcí jako jsou svatby, maturitní a reprezentační plesy, firemní akce a večírky, teambuildingové a zážitkové programy, oslavy narozenin, tématické večírky, táborové programy, adaptační kurzy, výstavy, výlety a jiné akce podobného druhu. Oficiální název podniku je Jana Šmitmajerová, jelikož zakladatelka podniká na základě živnostenského oprávnění jako osoba samostatně výdělečně činná. Podnik (dále jen Glamorous.cz) byl založen 24.9.2010.

Název podniku: Jana Šmitmajerová

Sídlo podniku: Přátelství 2367, 397 01 Písek

Právní forma podnikání: osoba samostatně výdělečně činná

Obory činnosti: Velkoobchod a maloobchod

Zprostředkování obchodu a služeb

Pronájem a půjčování věcí movitých

Návrhářská, designéřská, aranžéřská činnost a modeling

Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, kolonií, včetně lektorské činnosti

Provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí

Obr.č.4: Logo podniku Glamorous.cz:



Zdroj: www.glamorous.cz

Veškeré uvedené obory činnosti spadají do živností volných a není nutné mít k jejich provozování žádné speciální vzdělání či jiné požadavky.

Zakladatelka podniku je studentkou Ekonomické fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Podnik Glamorous.cz založila po ukončení bakalářského studia, jelikož se činností organizace a koordinace akcí věnovala již několik let dříve. Glamorous.cz bylo založeno na základě vypracování podnikatelského záměru v rámci předmětů Semestrální projekt – firma I, II a III, který podnikatelka absolvovala během svého bakalářského studia na Ekonomické fakultě JU.

4.2. CÍLE, STRATEGIE PODNIKU

Glamorous.cz chce svým klientům poskytovat kvalitní služby v oblasti organizace, koordinace a výzdoby společenských akcí, a to za dostupnou a přijatelnou cenu. Veškerá komunikace se zákazníky je osobitá a cílená na jejich potřeby. Veškeré služby jsou přizpůsobovány konkrétním představám a potřebám klienta. Podnik dbá především na komunikaci se zákazníky a neustále inovativně rozšiřuje své portfolio služeb.

Na počátku podnikání bylo základním cílem začlenit se v prvních dvou letech na trh společenských akcí. Tento cíl byl naplněn. V současné době se stává cílem podniku přední pozice v poskytování služeb v oblasti společenských akcí v Jižních Čechách. I po třech letech působení je samozřejmě Glamorous.cz prozatím na začátku svého podnikání, a v těchto počátečních etapách je samozřejmě důležité vytvořit základnu klientů, kteří mají v podnik důvěru a obracejí se na něj. Proto byla také od začátku podnikání vytvořena databáze klientů, která napomáhá osobitému přístupu ke každému ze zákazníků. Databáze v současné době skýtá 3972 kontaktů, které byly nashromážděny z 342 úspěšně provedených společenských akcí. Nelze opomenout ani cíl stability na trhu, které chce podnik dosáhnout především na základě doporučení spokojených zákazníků, kteří budou šířit dobré jméno podniku mezi své přátele a známé, a tímto způsobem pak získá stále zákazníky.

Sekundárním cílem podniku je pak maximalizace zisku při udržení současné kvality služeb a osobitého přístupu ke klientele. Nabitý zisk je určen k rozšiřování portfolia či zvyšování kvalifikace podnikatelky pomocí kurzů, školení a workshopů.

Hlavním dlouhodobým cílem podniku je samozřejmě udržení se na trhu, zejména neustálým rozšiřováním klientely a také zajištění potřebné finanční stability.

Co se týče evaluace dosavadní strategie, tak od počátku podnikání až po současnost je Glamorous.cz zcela určitě „agresivním nováčkem na trhu“, jehož strategie je založena na nízkonákladovém pojetí společenských akcí. Celková strategie je spíše ofenzivní, stejně jako celé odvětví, včetně konkurence.

4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Podnikatelka využívá pouze výpomoc brigádníků, kteří pracují ve většině případů na svůj živnostenský list, případně na dohodu o provedení práce. Účetnictví i administrativu zpracovává sama, veškeré pracovní úkoly ve většině případů taktéž. Nejbližší spolupráce je s kolegyní Ing. Monikou Švárovou, která byla u vzniku projektu a na podniku Glamorous.cz spolupracuje i nadále, funguje však na svůj vlastní živnostenský list.

Budoucí úspěch podniku vždy závisí na kvalitních zaměstnancích, proto při jejich výběru mají přednost vyškolení, kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou ztotožnění s cíli firmy. Výsledkem dobře a kvalitně odvedené práce je vysoká míra spokojenosti zákazníků.

4.4. POSKYTOVANÉ SLUŽBY

Glamorous s.r.o. chce poskytovat služby v oblasti společenské činnosti, a to jak přímou organizací společenských akcí, tak zprostředkováním dílčích firem k vytvoření kompletní společenské akce. Tomuto záměru nahrává i to, že počet většiny výše zmíněných akcí má rostoucí a rychle se rozvíjející se tendenci (s výjimkou svateb, jejichž počet klesá – viz. kapitola 5.1.1). Základním prvkem a stavebním kamenem podniku Glamorous.cz je především komplexní nabídka služeb na míru. Největší zájem je o maturitní a reprezentační plesy, kterých Glamorous.cz za první roky svého působení realizoval 131. Druhým nejrozšířenějším produktem jsou firemní akce a večírky, realizováno jich bylo již 91. Na dalších pozicích jsou pak ostatní akce (82 realizovaných akcí) a nejméně pak svatby (38 realizovaných). Níže je uveden popis nabízených služeb.

Maturitní a reprezentační plesy

Maturitní i reprezentační plesy jsou zažitým a nedílným prvkem kultury Jihočeského kraje a mají oproti ostatním částem republiky své specifické rysy. Na tyto akce podnik Glamorous.cz připravuje zejména choreografie nástupů, předtančení i půlnočních překvapení, zajišťuje firmy spojené s chodem akce (osvětlení, ozvučení, kapela, moderátor, vystoupení, DJ, aj.), zprostředkovává tradiční itinerář (šerpy, skleničky, potisk triček, květiny, aj.), sestavuje časové a finanční harmonogramy akcí, zpracovává grafické návrhy (lístky, pozvánky, plakáty), zajišťuje administrativní úkony (povolení tomboly, OSA, integraf, aj.), koordinuje akci v průběhu večera, tvoří výzdobu sálu. Ve snaze vyrovnat se dynamice konkurence, začal podnik také v loňském roce nabízet balónkové dekorace akcí, které jsou poté samozřejmě součástí připravovaných akcí.

Svatby

Svatby jsou nejslabším produktem Glamorous.cz. Využívána je nejvíce výzdoba svateb a zajištění tradičního itineráře (pozvánky, oznámení, výslužky, aj.). Koordinace svateb byla využita zhruba u 40 % realizovaných svateb.

Firemní a Ostatní akce

U firemních akcí se většinou jedná o firemní večírky nebo reprezentační akce menšího charakteru. U ostatních akcí se jedná zejména o dětské oslavy narozenin, teambuildingové akce a táborové a zážitkové programy pro děti i dospělé. Většinou se jedná také o výzdobu, zajištění cateringu či rautu, případně technické zajištění akce nebo koordinaci.

Ke všem službám ještě podnik nabízí doplňkové služby jako například ručně vyráběná scrapbooková fotoalba či ručně vyráběné šperky a doplňky.

5. VÝSLEDKY ANALÝZ

5.1. ANALÝZA TRHU

5.1.1. Zákazníci

Zákazníky podniku Glamorous.cz je zapotřebí rozdělit do několika skupin, především z toho důvodu, že cílové skupiny jsou zcela odlišné u každého z nabízených produktů. V potaz budeme brát hlavní produkty firmy, tedy: svatby, maturitní a reprezentační plesy, firemní akce a večírky. Zákazníkem firmy Glamorous s.r.o. je obecně každý člověk, který potřebuje či chce pořádat akci jakéhokoli druhu a chce ušetřit nejen čas, ale třeba i úsilí a finance.

1) MATURITNÍ A REPREZENTAČNÍ PLESY

Potencionální zákazníci této nabízené služby jsou především maturitní ročníky středních škol z hlediska maturitních plesů. Ostatní pořádané plesy jsou většinou reprezentační, a to jak firem, tak také například reprezentační plesy jednotlivých měst. V Jihočeském kraji nalezneme celkem 212 maturitních tříd (údaj za rok 2012). Počet reprezentačních plesů není bohužel nikterak statisticky podložen, avšak podnikem a výzkumem je odhadován na rozmezí 150-200 reprezentačních plesů většího rozsahu na jihočeském území.

3) FIREMNÍ AKCE A VEČÍRKY

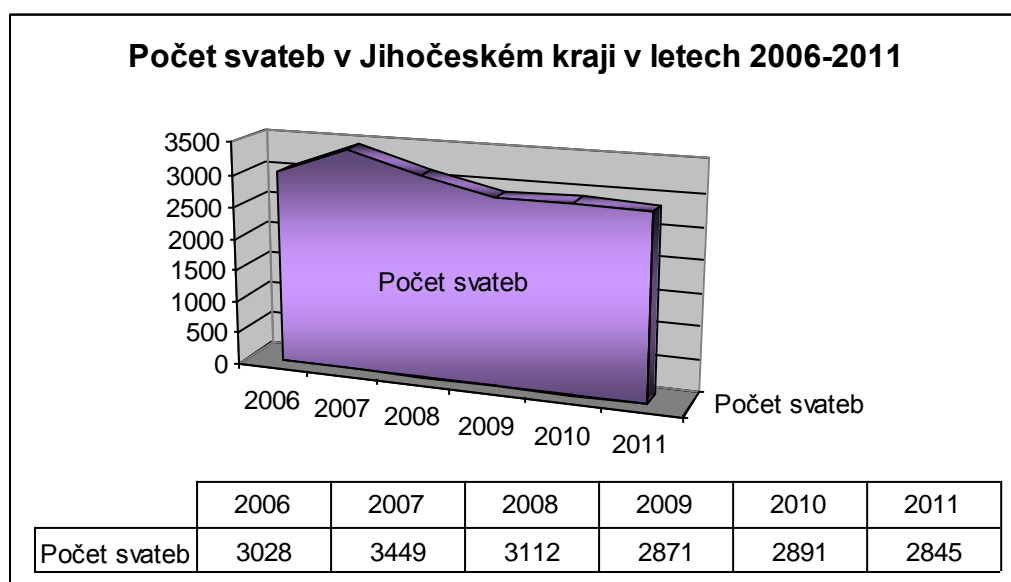
Potencionálním zákazníkem nabídky služeb pořádání firemních akcí a večírků je prakticky jakákoli firma v Jihočeském kraji, která by o služby tohoto druhu jevila zájem. Statisticky podložený počet pořádaných akcí bohužel opět není dostupný.

3) SVATBY

Potencionálními zákazníky svatby jsou zajisté všichni snoubenci či neoddané milenecké páry. V roce 2011 bylo v České republice uzavřeno 45 137 sňatků, což je nejmenší počet od roku 1918. Nejvíce sňatků (64,3 % v roce 2011) uzavírají tradičně dva svobodní snoubenci. Dlouhodobě druhou nejčetnější skupinu tvoří sňatky, kdy byli oba novomanželé rozvedení (14,8 %). Následují svazky rozvedené a svobodné osoby, přičemž o něco častější jsou sňatky dosud neprovdané

ženy s rozvedeným mužem (9,6 %) než svobodného muže s rozvedenou ženou (9,3 %). Ovdovělí vstupují do dalšího manželství ojediněle v řádech stovek případů za rok. Průměrný věk při prvním sňatku se v roce 2011 dále zvýšil a to u mužů na 32,4 roku, u žen na 29,6 roku. Před 10 lety se ženy poprvé vdávaly v průměru ve 26,9 letech, muži ve 29,3 letech. V roce 1991 muži vstupovali poprvé do manželství v průměru ve 24,7 letech, svobodné ženy se průměrně vdávaly ve 22,3 letech. V Jihočeském kraji proběhlo v roce 2011 přesně 2845 svateb. (*Sňatečnost – ČSÚ*) Vývoj počtu svateb za poslední roky je v grafu č.1.

Graf.č.1: Vývoj počtu svateb uzavřených na území Jihočeského kraje v letech 2006-2011



Zdroj: Autorka, ČSÚ

5.1.2. Trh

Podnik Glamorous.cz působí již třetím rokem na trhu společenských akcí. Většina akcí byla realizována na území Jihočeského kraje, na které se podnik zaměřuje. V některých výjimečných případech byly akce realizovány v Praze, Středočeském a Plzeňském kraji. Pro výzkum uvedený v této práci je však brán v potaz pouze jihočeský trh.

5.1.3. Dodavatelé

Jelikož mezi oblastmi činnosti podniku nalezneme i zprostředkování obchodu a služeb, je zřejmé, že na výběr kvalitních dodavatelů je kladen velký důraz. Ačkoli můžeme považovat Glamorous.cz za mikropodnik, přesto dochází ke každoročnímu vyhodnocování dodavatelů a řazení preferencí. Mezi hlavní dodavatele podniku patří:

- 1) **REKLAMNÍ POTISK, s.r.o.** – společnost, která se zabývá potiskem reklamních předmětů, podniku zejména dodává šerpy a maturitní trička, případně ostatní tradiční maturitní produkty. Partnerské slevy za velké odběry v současné době činí až 25 % za jednotlivou objednávku.
- 2) **GRAPI J&V RUDOLFOVI** – malá rodinná firma, která se zabývá pískováním skla a prodejem skla a skleněných výrobků. Současná výše partnerských slev za odběry je zhruba 30-40 % oproti běžným cenám.
- 3) **SMART BALLOONS, s.r.o.** – velkoobchod a přední dodavatel balónek, balónkových příslušenství a reklamního potisku balónek. Všechny balónky jsou od italské společnosti GEMAR, které jsou založeny na technologii výroby, která je šetrná k životnímu prostředí. Všechny nafukovací balónky jsou zdravotně nezávadné a splňují nové směrnice EU o bezpečnosti hraček. Balónky jsou vyrobeny z přírodního kaučuku, šetrné vůči životnímu prostředí a 100% biologicky rozložitelné. Slevy za odběry jsou v současné době na 35 %.
- 4) **KVĚTINÁŘSTVÍ SEDMIKRÁSKA** – dodavatel řezaných květin a květinových dekorací ke všem příležitostem (svatby, plesy, aj.). Slevy za odběry jsou v rozmezí 15 – 20 %.
- 5) **LUCCULUS** – dodavatel cateringu a vybavení na rauty (přibory, nádobí, koktejlové stoly, apod.)

Dalšími dodavateli a partnery podniku jsou například někteří *fotografové* (Jan Herch, Dominik Kučera, Karel Kreml, aj.), *kameramani* (Magic Pictures), *moderátoři* (Roman Anděl, Adéla Jirkalová, Jakub Kajtman, aj.), *DJ* (DJ Píďa, DJ Venca-X, aj.), *kapely* (Taneční orchestr Variant, Yamaband), *kluby* (Café club Slavie) a jiné. Všechny tyto služby

jsou spíše partnerskou výpomocí, založené na kvalitě a spokojenosti se službami.

5.1.4. Konkurence

Trh společenských akcí, ačkoli by to nebylo očekáváno, je plný agresivní konkurence. Každý z podniků a společností poskytuje podobné služby svým charakteristickým způsobem a z analýzy hodnot vnímaných zákazníky (kapitola 5.2.) také vyplývá, že každý z těchto podniků na trhu je vnímán zákazníky různě.

Mezi hlavní konkurenty v Jihočeském kraji tedy patří:

- 1) **BOROVKA EVENT,s.r.o.** – společnost, která se nabídkou služeb nejvíce podobná podniku Glamorous.cz, je předním podnikem trhu. Na rozdíl od zkoumaného podniku nabízí své vlastní technické vybavení, což je jistě výhodou, avšak za poslední tři roky působení zaměřuje orientaci společnosti spíše technickým směrem – půjčování techniky, holografické a waterfall show, aj. Z oblasti stejného či obdobného působení je třeba zmínit, že tato společnost pořádá soutěž „Maturák roku“, která je konkurenční výhodou této společnosti. Jejich chování na trhu je vnímáno zákazníky poněkud nevyrovnaně a především v oblasti svateb a maturitních plesů ztrácí klientelu, zejména kvůli neosobnímu přístupu a nekorektnímu přístupu ke klientům.
- 2) **JAVI DESIGN, s.r.o.** – společnost vznikla odtržením části společnosti Production 1, s.r.o. během roku 2012. Nabízí velmi obdobné služby jako Glamorous.cz. Nevýhodou této společnosti je krátké působení na trhu, avšak výhodou jsou zkušenosti z oboru a mladý a akční tým lidí. Velkou výhodou je také částečné vlastní technické vybavení.
- 3) **ART4PROMOTION,s.r.o.** – společnost s dlouholetou tradicí a obrovským technickým zázemím a vybavením. Společnost je zaměřena především na technické zařízení akcí a na velké firemní eventy a akce. Každopádně v posledních letech se opět navrácí na pole působení produkce maturitních plesů.
- 4) **NEW AGE AGENCY** – nově vzniklou agenturu založila na konci roku 2012 známá moderátorka rádia Kiss Jižní Čechy Andrea Švihovcová.

V nabídce mají také technické zabezpečení akcí, ale zejména se starají a vystoupení a moderátorskou činnost. Působí zejména ve Strakonících.

- 5) **TJ DEKOR, s.r.o.** – společnost působící zejména v Táboře, která se zabývá pouze balónkovou dekorací akcí.

Další konkurenční společnosti a podniky působí v oblasti společenských akcí v rámci celé České republiky, ale do Jihočeského kraje zavítají spíše náhodou. Cíloví zákazníci jsou zvyklí, případně jsou odkazováni na výše uvedené konkurenční společnosti (např. v rámci svatebních salónů).

5.2. ANALÝZA HODNOT VNÍMANÝCH ZÁKAZNÍKY

Jak už bylo uvedeno výše analýza hodnot vnímaných zákazníky byla prováděna pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo v období od 1.4.2011 do 28.3. 2013. Dotazník byl rozeslán elektronicky – emailem či prostřednictvím sociálních sítí, a to všem klientům podniku z databáze kontaktů – tedy 3972 osobám. Díky osobitému přístupu ke klientům byla návratnost dotazníku poměrně vysoká. Celková návratnost byla 68,5 %, což je 2724 vyplněných dotazníků a dotazník byl celkově zobrazen 3112krát, což je 78,3 % z celkového počtu dotázaných respondentů. Průměrná doba vyplňování byla 7 minut a 12 vteřin. Dotazník je uveden v příloze č. 1 a obsahoval 6 otevřených a 10 uzavřených otázek s možností výběru.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak sami zákazníci vnímají podnik Glamorous.cz, jak vnímají jeho vývoj a působení na trhu společenských akcí a také jak vnímají jeho konkurenceschopnost a konkurenční podniky jako takové.

Dotazník byl rozčleněn do několika okruhů – nejprve byly položeny otázky identifikační a filtrační, následovaly otázky týkající se znalosti a povědomí o zkoumaném podniku Glamorous.cz a třetí část byla věnována informacím od respondentů o konkurenčních společnostech.

1. Identifikační a filtrační část dotazníkového šetření

První okruh otázek sloužil pouze jako identifikační a filtrační část dotazníku pro roztřídění základních informací o respondentech. Do této kategorie samozřejmě spadala otázka pohlaví respondentů. Dotazník vyplnilo celkem 1699 mužů a 1025 žen,

což znamená celkem 62,4 % mužů a 37,6 % žen. Toto zjištění jasně vyplývá i s komunikací se zákazníky podniku Glamorous.cz, jelikož hlavní koordinátora daleko častěji komunikuje s muži než s ženami. Je to možná částečně ovlivněno „ženskou rivalitou“, každopádně tato odpověď evokuje zamyšlení nad otázkou komunikace hlavní koordinátorky s ženským pohlavím.

Dále bylo v sekci identifikace zkoumáno, z jaké realizované akce respondenti pocházejí, což bylo zajímavé s celkovým porovnáním počtu realizovaných společenských akcí. Nejčastěji byli respondenti z oblasti maturitních plesů, což je pochopitelné, protože maturitních plesů bylo realizováno nejvíce (celkem 131). Odpověď maturitní plesy tedy zvolilo 1230 dotázaných. Druhou nejrozšířenější skupinou byly firemní akce, celkem takto odpovědělo 708 respondentů. Pouze 353 osob bylo z oblasti svateb a 433 z jiného druhu akce.

Třetí filtrační otázkou byl rok realizace společenské akce prostřednictvím Glamorous.cz. Nejvíce respondentů bylo samozřejmě z akcí v roce 2012, jelikož jich bylo realizováno prozatím nejvíce. Tato otázka byla pokládána zejména pro hledání souvislostí mezi jednotlivými roky podnikání a ostatními dotazy.

Na pomezí identifikační a podnikové části byly otázky týkající se znalosti podniku a hlavní koordinátorky před realizací akce. Ve výzkumu se ukázalo, že 1713 odpovídajících neznalo podnik Glamorous.cz před přípravou či realizací akce. Na závislost roku podnikání a znalosti podniku byl proveden chí kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce při pětiprocentní hladině významnosti, který potvrdil H_1 , tedy závislost těchto dvou statistických znaků (po dosažení do vzorců vyšlo testové kritérium 489,43 a kritická hodnota při pětiprocentní hladině významnosti 7,815).

Tab.č.4: Znalost podniku v závislosti na roku podnikání

Znalost podniku	ANO	NE	Σ
Rok podnikání			
2010	51	186	237
2011	66	724	790
2012	691	665	1356
2013	203	138	341
Σ	1011	1713	2724

Zdroj: Autorka

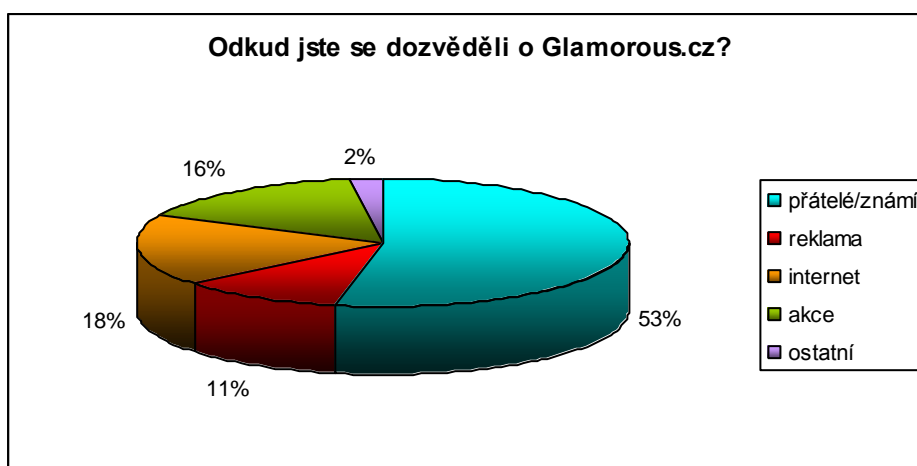
Závislost těchto znaků může být vysvětlena na základě počátků podnikání v letech 2010 a 2011, kdy se podnik začleňoval do trhu. Na začátku podnikání byly akce realizovány zejména pro osobní přátele, známé a pro přátele známých podnikatelky Jany Šmitmajerové.

2. Podniková část dotazníkového šetření

Druhá část výzkumu byla věnována především podniku samotnému. Primárním cílem této části výzkumu bylo zjistit, jakých kvalitativních faktorů si klienti na podniku cení a naopak, odkud podnik znají, jestli vědí jak vypadá logo podniku, jestli znají nabízené portfolio produktů a jestli sledují inovace podniku a jak je vnímají.

Nadpoloviční většina respondentů zná podnik Glamorous.cz skrze skupinu přátel a známých, což vypovídá o skutečnosti, že většina nových akcí je na doporučení či na základě dobrých referencí od spokojených klientů. Druhou nejčastější odpovědí byl internet, o čemž taktéž vypovídají statistiky webových stránek. Přes vyhledávače přijde na webové prezentace podniku 67,9 % návštěvníků. Zbylá procenta jsou většinou pro příchod skrze sociální sítě, které podnik aktivně využívá. Poměrně velká čísla se objevila u kategorie „jiná akce“, kdy klienti znají podnik Glamorous.cz skrze jinou realizovanou akci. Tato odpověď byla pochopitelně nejčastější u respondentů, kterým byla realizována akce v roce 2012 či 2013, a tak měli větší šanci některou z předešlých akcí zažít.

Graf.č.2: Klasifikace počátečních informací klientů o podniku



Zdroj: Autorka

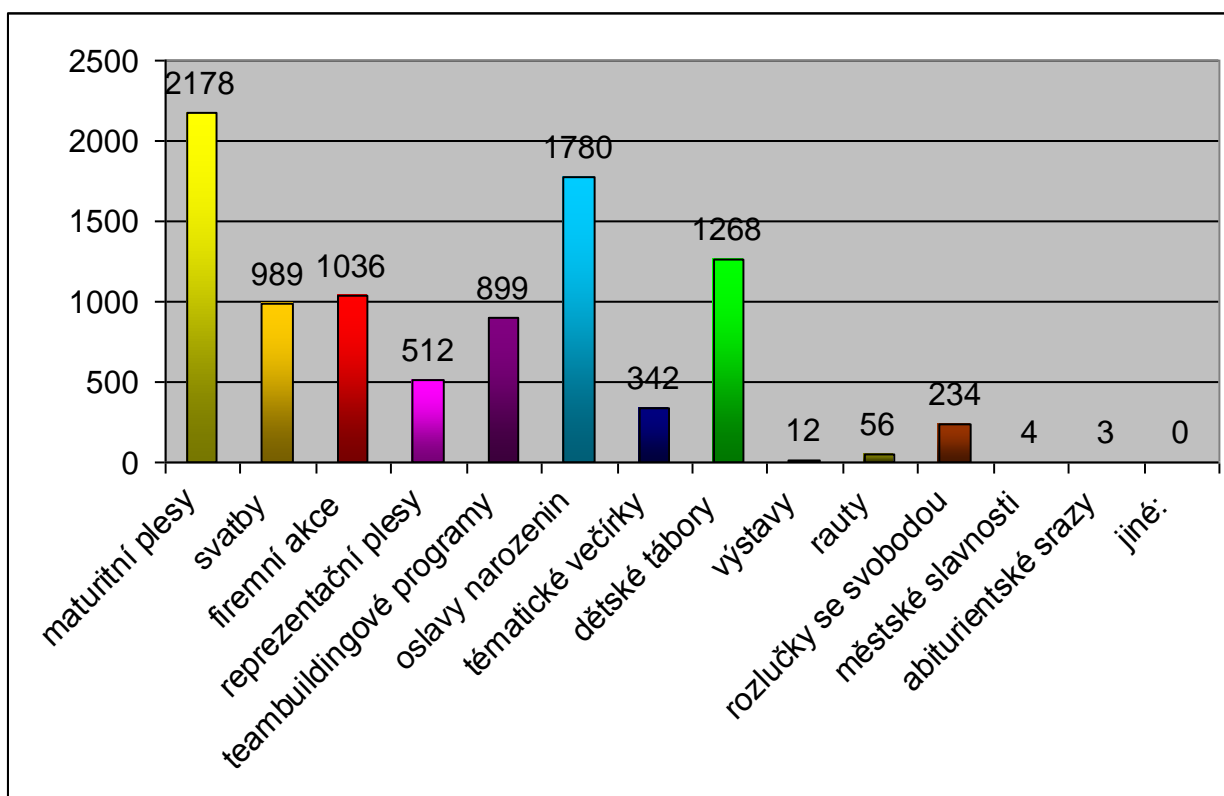
Překvapivě dopadl výzkum znalosti loga podniku. Ukázalo se, že 1876 respondentů, což je 68,9 % dotázaných, neví, jak vypadá logo podniku. Pravdou je, že v prvních letech podnikání nebylo veřejnosti nijak zvlášť publikováno. V dalších letech byla této problematice věnována větší pozornost, avšak vzhledem k výsledkům výzkumu asi ne příliš dostatečná.

Zajímavé byly odpovědi na otevřené otázky, které se týkaly vytyčení kvalitativních faktorů podniku v oblasti realizace akce. Většina respondentů v této otevřené otázce popsala spokojenost s osobitým přístupem, neagresivní nabídkou dalších služeb, dále ocenili také kreativitu a originalitu připravovaných částí akce. Zhruba 30 % dotázaných ocenilo manuální zručnost podnikatelky a její ochotu a vstřícnost k řešení jakýchkoli problémů. Dalších 18 % uvedlo pochvalu na kvalitu služeb a spokojenost s širokým spektrem nabízených služeb a hladkost průběhu akcí. Naopak dotazovaní, kterým byla realizována akce v letech 2010 nebo 2011 velmi často uváděli problém, že podnikatelka není na akci příliš výrazným prvkem. Tento problém byl odbourán v dalších letech kreativní formou propagace podniku pomocí výrazných čelenek a vlasových fascinátorů (foto viz. příloha č.2). Podnikatelka se tak stala na akci zcela nepřehlédnutelnou a respondenti z akcí z dalších let tento problém už vůbec neuvádějí. 18,4 % dotázaných uvedlo, že by podnik mohl mít vlastní technické vybavení na osvětlení a ozvučení akcí. 14,8 % respondentů tvrdí, že postrádají některé doplňkové služby, avšak tyto respondenti byly také většinou z prvních let podnikání. 5,9 % naopak uvádí, že nabízených služeb se jim zdá více než by bylo nutné.

Další klíčovou otázkou výzkumu byla identifikace nabízeného portfolia. Do výběru byly uvedeny všechny nabízené produkty. O širokospektrální nabídce však respondenti vůbec nevěděli. Výsledky zaškrtnutých odpovědí jsou zobrazeny v grafu č.3 včetně četnosti jednotlivých odpovědí. Z tohoto výzkumu tedy vyplynulo, že klienti nevědí o všech možnostech nabízených služeb.

V oblasti inovací podniku dochází k neustálým novinkám a z výzkumu vyplývá, že klienti i po ukončení realizace jejich akce sledují vývoj podniku, jelikož 1624 respondentů vědělo o inovacích v podniku. 91,1 % zaregistrovalo nabídku balónkové dekorace a ocenilo i neustálé zlepšování v tomto specifickém oboru. 23,2 % respondentů vědí a sledují blog týkající se maturitních plesů www.originalni-maturak.cz (což se potvrzuje i se statistikami těchto webových stránek). 4,8 % vědělo o nové nabídce barevných maturitních a svatebních skleniček se 140 barevnými odstíny.

Graf.č.3: Znalost portfolia - druhy pořádaných akcí



Zdroj: Autorka

3. Konkurenční část dotazníkového šetření

V závěrečné části dotazníkového šetření bylo zkoumáno jaké je mezi klienty povědomí o konkurenčních podnicích a jaké konkrétní zkušenosti s nimi zákazníci mají. Také byl proveden chí kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce mezi vztahem znalosti jednotlivých konkurenčních společností a oblastí realizované akce klientů Glamorous.cz. Četnosti jsou zobrazeny v kontingenčních tabulkách č.5. Po dosažení do vzorců vyšlo testové kritérium 144,65 a kritická hodnota při pětiprocentní hladině významnosti 6,919. Závislost těchto statistických znaků byla taktéž potvrzena. Výsledek chí kvadrát testu byl poměrně očekávaný již z kontingenční tabulky, kdy znalost společnosti Borovka Event, s.r.o. a Art4Promotion, s.r.o. značně převyšuje „nováčky“ na trhu a logickým způsobem se dá předpokládat, že například lidé z oblasti maturitních plesů budou znát a uvádět nejrozšířenější společnost v této oblasti.

Tab.č.5: Znalost jednotlivých konkurencí v závislosti na oblasti realizované akce

Uvedená konkurence	Oblast realizace akce				Σ
	maturitní ples	svatba	firemní akce	ostatní akce	
Borovka	966	114	429	322	1831
Javi design	348	49	110	39	546
Art4Promotion	871	29	517	341	1758
NewAgeAgency	65	9	19	23	116
Σ	2250	201	1075	725	4251

Zdroj: Autorka

Tedy 1961 dotázaných zná jinou společnost z oblasti pořádání akcí. Povědomí o konkurenci je tedy veliké. Respondenti mohli napsat volitelný počet společností, které v oblasti pořádání společenských akcí znají, vždy však bylo nutné provést hodnocení uvedené společnosti. Nejhůře hodnocená byla společnost Borovka Event, s.r.o., nejlépe pak společnost Art4Promotion, s.r.o. Tyto výsledky byly předpokládány a potvrdili veškeré předpoklady a působení konkurence na trhu společenských akcí. Nejvíce byly popisovány zkušenosti se společností Borovka Event, s.r.o. a většina zkušeností byla negativní. Popisována byla špatná komunikace, nekorektnost v cenových nabídkách i vysoké ceny služeb v poměru s neodpovídající kvalitou. Pozitivní ohlasy byly na široké technické vybavení. Výborné reference měla společnost Art4Promotion, s.r.o., která je považována za kvalitní podnik na trhu, avšak klienti nevěděli o možnostech drobných akcí. Cenová relace této společnosti je popisována také bohužel jako vyšší. U společnosti Javi design, s.r.o. byly popisovány taktéž nekorektní cenové nabídky, ale chválen byl intenzivní komunikativní přístup ke klientům.

5.3. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

5.3.1. STEP analýza

Smyslem této analýzy je posouzení nejvýznamnějších vnějších faktorů, které mohou podnik a jeho okolí ovlivnit, především ve čtyřech posuzovaných segmentech – společenský, technologický, ekonomický a politicko-právní.

Mezi deset posuzovaných faktorů byly zařazeny následující:

- 1) Zvýšení cen pohonných hmot** – pokud by došlo k výraznému nárůstu cen pohonných hmot, projevilo by se to jistě na nákladech firmy. Tento faktor

je důležitý především proto, že je velice pravděpodobný. S tímto faktorem se však potýkají všechny podniky, a stejně tak Glamorous.cz se s tímto bude muset smířit a uvažovat o nárůstu cen služeb či snížení profitu firmy. Posuzovaný podnik navíc prozatím automobil používá pouze přes nejvíce pracovní vytížené měsíce (listopad – březen), v ostatních měsících využívá veřejné dopravní prostředky.

- 2) **Reakce zákazníků na trendy** – módnost a trendy se prosazují v současné době ve všech odvětvích podnikání a trh společenských akcí není výjimkou. Je třeba vždy rychle a pružně reagovat na preference zákazníků jako tomu bylo například u dětských narozeninových oslav či balónkové výzdoby. Společnost Glamorous.cz pružně zareagovala a tuto možnost rychle zákazníkům poskytla. Největší změny a trendy probíhají zejména v maturitních plesech, které tvoří většinu produkce zkoumaného podniku.
- 3) **Nové technologie** - nové technologie spojené s chodem akcí vznikají samozřejmě neustále. Podnik však své technické vybavení nevlastní, a tak nové technologie by ve většině případů buď umožnily další konkurenční výhodu konkurenčním společnostem, případně by se konkurence mohla ve svém podnikání vydat tímto technickým směrem a přenechat tak část současného trhu Glamorous.cz (částečně to v současné době probíhá u společnosti Borovka Event, s.r.o.).
- 4) **Změna daňové sazby** – tento faktor je všemi živnostníky v současné době silně diskutován, jelikož výše daňové sazby je pro většinu existenční záležitostí. V případě, že by došlo k nárůstu této sazby, mělo by to za následek zdražení našich služeb. Pro podnik je v současné době hodně důležité přesvědčovat zákazníky o tom, že služby jim nepřinesou dodatečné náklady.
- 5) **Změna preferencí zákazníků** – preference zákazníků úzce souvisí s módností a trendy, avšak jde o poměrně významný faktor. Pokud zákazníci změni své preference, podnik musí své produkty přizpůsobit. Pokud tak neučiní, může být tato skutečnost existenčního charakteru.
- 6) **Doplňkové služby** – podnik se neustále snaží nabízet více a více komplexní služby, jelikož zákazníci komplexnost vyhledávají. U Glamorous.cz se jedná zejména o ručně vyráběná scrapbooková fotoalba či doplňky a šperky na míru.

- 7) **Granty a dotace na mimoškolní výchovu** – granty a dotace na mimoškolní výchovu by mohly být podnikem využívány zejména na zážitkové a táborové programy pro děti. Doposud ale žádný grant ani dotaci podnik nevyužil. Zejména proto není faktor posuzován jako nějak zvlášť významný.
- 8) **Ekonomická recese** – ekonomická recese probíhá po celém světě a Česká republika samozřejmě není výjimkou. Avšak s tímto ekonomickým faktorem se potýkají všechny podniky a například počet realizovaných firemních akcí podnikem Glamorous.cz je rostoucí, tudíž je podnikem považován tento faktor za zvladatelný.
- 9) **Změna právní úpravy autorských práv** – tento faktor by ovlivnil zejména přípravu choreografií a hudby pro maturitní plesy, možná také jednání s občanským sdružením OSA.
- 10) **Bariéry vstupu do odvětví** - bariéry vstupu do odvětví jsou téměř nulové, a tak je vstup nových konkurentů téměř zcela jistý.

Podnik ovlivňuje široká škála faktorů. Za nejvýznamnější vnější faktory podniku Glamorous.cz jsou považovány reakce zákazníků na trendy a změna daňové sazby.

Tab. č.6: STEP analýza

Č.	Faktor	Hypotéza	Dopad	Významnost (1-významný 5-nevýznamný)	Skupina
1	Zvýšení cen pohonných hmot	Celosvětově se zvyšuje	Střednědobý	2	E
2	Reakce zákazníků na trendy	Neustále se měnící trendy	Krátkodobý	1	S
3	Nové technologie (př.laser show)	Každodenně přibývá několik nových druhů technologií	Krátkodobý	2	T
4	Změna daňové sazby	V ČR velmi častý jev (úzce spojeno se střídáním vedoucích politických stran)	Střednědobý	1	P,E
5	Změna preferencí zákazníků	Úzká spojitost s módností a trendy, velmi časté u maturitních plesů	Krátkodobý	2	S

6	Doplňkové služby	Zákazníci požadují komplexnost služeb	střednědobý	3	E
7	Granty a dotace na mimoškolní výchovu	Prozatím jsou poskytovány	střednědobý	4	E
8	Ekonomická recese	Probíhá	střednědobý	2	E
9	Změna právní úpravy autorských práv	Je připravován nový zákon o autorských právech	Dlouhodobý	4	P
10	Bariéry vstupu do odvětví	Téměř nejsou	střednědobý	3	E
PRŮMĚRNÁ HODNOTA				2,4	

Zdroj: Autorka

5.3.2. Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil

Analýza odvětví pomocí Porterova modelu 5 konkurenčních sil nám jasně vypovídá o situaci na trhu (viz tab.č.7). Počet firem na jihočeském trhu je relativně k celkovému počtu pořádaných akcí nízký. Firmy s podobnou nabídkou služeb se nacházejí ve většině případů přímo v Českých Budějovicích, avšak některé z nich jsou schopny poskytovat služby po celé České republice. Některé konkurenční podniky pochopili výhodu zaměření na menší města a drobnější akce. U všech těchto podniků je však téměř vždy výsledný produkt zcela přizpůsoben individuálním přáním zákazníka. Avšak zákazníci nepocítují jakoukoli nutnost organizovat svou akci pomocí specializované firmy.

Co se týče skupiny dodavatelů, s mnohými z nich je možno uzavřít partnerskou dohodu, kdy na jejím základě jsou přizváni k pořádání akce. Avšak tyto dohody jsou čistě na dobrovolné dohodě konkrétních osob a seskupení. Možnost změny dodavatele je značně vysoká, existuje totiž velké množství firem nabízející jednotlivé dílčí části akcí. A tak z toho vyplývá, že vyjednávací síla dodavatelů nebude nikdy v těchto situacích nijak zvlášť velká.

Velmi zajímavá je analýza možnosti vstupu nových konkurentů do odvětví. Bariéry vstupu do odvětví jsou totiž téměř nulové, a tak do něj může vstoupit prakticky kdokoli. Z toho samozřejmě vyplývá, že pravděpodobnost vstupu nového konkurenta do odvětví je téměř jistá. Jedná se jen vždy jen o otázku času. Důkazem jsou nově vzniklé společnosti, které přistoupily na trh během roku 2012.

Za substitut můžeme snad jen považovat přednost pro dílčí nabízené služby před kompletní realizací akce. Podnik Glamorous.cz však poskytuje i zajištění dílčích částí akce, a tak má před některými konkurenty značnou výhodu.

V oblasti rivality na trhu je značné riziko velké agresivity mezi jednotlivými konkurenty. V odvětví společenských akcí se také velmi snadno zjistí konkurenční výhody.

Ve shrnutí lze říci, že existuje velmi velká pravděpodobnost, že na trh přijde nový konkurent, a to z důvodu velmi nízkých bariér vstupu do odvětví. Existence substitutu nabízených služeb je mizivá. Míra agresivity konkurentů na trhu je značná a jednání jednotlivých podniků je velice ofenzivní.

Tab.č.7: Porterův model aplikovaný na trh organizace společenských akcí

Skupina	FAKTOR	HODNOCENÍ
ZÁKAZNÍCI	Počet firem, ze kterých si vybírají (nízký – vysoký)	2
	Možnost ovlivnění služeb firmy (nízká – vysoká)	4
	Závislost na službách firmy (značná – nízká)	5
DODAVATELÉ	Neochota ke spolupráci (nízká – vysoká)	3
	Možnost změny dodavatelů (vysoká – nízká)	1
	Vliv změn cen dodavatelů na náklady firmy (nepatrný – značný)	2
NOVÍ KONKURENTI	Bariéry vstupu do odvětví (velké – žádné)	4
	Předpoklad vstupu nového konkurenta do odvětví (nereálný – jistý)	3
	Noví konkurenti jsou schopni poskytovat služby levněji (nepravděpodobné – jisté)	2
	Vyjednávací schopnost u dodavatelů (dobrá – špatná)	2
SUBSTITUTY	Existence substitutu (nereálná – jistá)	2
	Využití substitutu zákazníkem (nereálné – jisté)	3

RIVALITA	Míra agresivity mezi konkurenty (nejnižší – nejvyšší)	4
	Pravděpodobnost zvýšení konkurence v krátkém časovém horizontu (nízká – vysoká)	4
	Znalost předpokladů konkurenčních výhod (vysoká – nízká)	2
PRŮMĚRNÁ HODNOTA		2,8

Zdroj: Autorka

5.3.3. Analýza konkurentů

V analýze konkurentů byli hodnoceni čtyři hlavní konkurenti podniku Glamorous.cz, kteří působí v oblasti trhu společenských akcí v Jihočeském kraji. Společnost Art4Promotion zcela nezapadá do profilu přímé konkurence, jelikož se spíše zaměřuje na velké event firemní akce a na technické zabezpečení akcí. Avšak i tato společnost je svým návratem mezi drobné akce řazena mezi hlavní konkurenty.

Procentuální vyjádření podílů na trhu bylo pouze odhadnuto ze soukromé statistiky počtu realizovaných akcí. Statisticky podložitelná data bohužel nejsou dostupná. Odhadem má tedy největší podíl na trhu Borovka Event, s.r.o. 5 % bylo ponecháno pro podniky, které působí v oblasti Jižních Čech pouze výjimečně.

Všechny ostatní posuzované faktory byly řazeny na stupnici 1 až 5, přičemž hodnocení číslem 1 je bráno jako nejlepší, číslem 5 jako nejhorší.

Stručné shrnutí analýzy konkurentů přineslo zejména informace o základních výhodách a nevýhodách konkurentů. V krátkodobém horizontu je zapotřebí věnovat zvýšenou pozornost nově vzniklým konkurentům, New Age Agency a Javi design, kteří by se mohli projevit jako „agresivní nováčci“ na trhu, kterým byl podnik Glamorous.cz v prvních letech podnikání taktéž. Nyní se však přesunul do pozice předních podniků v odvětví. Prozatím jasnou špičkou je společnost Borovka Event, s.r.o. Veškeré vyhodnocení faktorů je v tab.č.8, která je uvedena níže.

Tab.č.8: Hodnocení konkurentů

Charakteristika	Konkurent				
	Glamorous.cz	Borovka Event	Javi design	Art 4 Promotion	New Age Agency
Odhad podílu na trhu	25%	35%	20%	10%	5%
Cenová výhoda	1	4	2	5	3
Kvalitativní výhoda	3	2	4	1	5
Technologická základna	5	2	3	1	4
Odbytová základna	2	5	3	1	4
Nákladová výhoda	1	4	3	5	2
Pozice v rámci odvětví (v minulých letech)	3	2	4	1	5
Pozice v rámci odvětví (současná)	2	1	3	4	5
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)	2	1	3	4	5
Váženost konkurence (v minulých letech)	2	3	4	1	5
Váženost konkurence (současná)	3	4	2	1	5
Váženost konkurence (v příštím roce)	2	4	3	1	5
Něco zvláštního na co je třeba reagovat?					
Brzy			Nová konkurence		Nová konkurence
Příští rok		"maturák roku"			

Dlouhodobější ohrožení				návrat na oblast drobných akcí	
------------------------	--	--	--	--------------------------------	--

Zdroj: Autorka

5.3.4. Analýza atraktivity odvětví

Celkové skóre dle rastru pro hodnocení atraktivity odvětví je 95, což vypovídá o poměrně zajímavém a atraktivním odvětví, které nabízí široké spektrum možností v podnikání. Nejmenší počet bodů dostala kategorie bariér vstupu do odvětví. Vzhledem k tomu, že jde o živnosti volné a bariéry vstupu do odvětví tedy téměř žádné nejsou je tento faktor zcela jistě největší slabinou celého odvětví pořádání společenských akcí. Hodnoceno bylo na základě sumarizace předešlých analýz, zejména Porterova modelu pěti sil a analýze konkurentů.

Tab.č.9: Hodnocení atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciacce, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Značka	Hodnota, kvalita, substitute	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Autorka, (na základě rastru Hron, Tichá Dohnal, 2000)

5.4. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

5.4.1. Analýza zdrojů a kompetencí

Zdroje jsou tedy takové faktory, které jsou vlastněny nebo kontrolovány podnikem. Hmotný majetek Glamorous.cz není nijak zvlášť významný, kromě základního vybavení jako je počítač, fotoaparát či tiskárna nic nevlastní. Oproti konkurenčním podnikům chybí zkoumanému podniku zejména vlastní technické vybavení na ozvučení, osvětlení a další části akce. Výhodu zdrojů podniku Glamorous.cz je třeba hledat tedy v nehmotných zdrojích. První z nich bude jistě kvalifikace podnikatelky, která prošla velkým počtem certifikovaných školení a kurzů nejen na praktické části realizaci akcí (balónková dekorace, aj.), ale především školení a workshopy z oblasti vedení lidí, zpětné vazby, leadership, teambuilding a jiné, které rozvíjejí manažerské schopnosti i dovednosti. Dalším významným zdrojem podniku bude výborná reputace na trhu a spokojenost klientů, kteří šíří dobré jméno podniku. Z oblasti kompetencí vidí podnik za nenapodobitelnou kompetenci manuální zručnost podnikatelky, která jako jediná na

trhu nabízí například ručně vyráběné programy na stoly, šperky na míru či ručně vyráběná scrapbooková fotoalba.

Pro sumarizaci zdrojů a kompetencí podniku Glamorous.cz byla provedena analýza výše uvedených zdrojů a kompetencí pomocí rastru uvedeného v kapitole 3.3.6. Podnik má hodnotné zdroje a kompetence, které jsou těžko napodobitelné, ale nejsou nenahraditelné. Podnik Glamorous.cz má tedy jasně definované zdroje a kompetence a lze je považovat za dočasnou konkurenční výhodu.

5.4.2. Klíčové faktory úspěchu

Mezi klíčové faktory úspěchu byly na základě všech předešlých analýz zařazeny:

- a) osobitý přístup ke klientům
- b) rychlá reakce na potřeby zákazníků
- c) doplňkové služby
- d) nízké ceny služeb
- e) kvalifikovanost podnikatelky
- f) široké spektrum nabízených služeb.

5.4.3. Analýza konkurenceschopnosti

Každé klíčové oblasti byla přiřazena váha, jelikož ne všechny oblasti jsou stejně důležité. Zkoumanému podniku a jeho konkurenčním byly ohodnoceny jak si vede v jednotlivých oblastech na stupnici 1 až 5, přičemž 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

Tab.č.10: Analýza konkurenceschopnosti

Klíčová oblast	Váha	Glamorous .cz	Borovka Event, s.r.o.	Javi design, s.r.o.	Art4Promotion, s.r.o.	New Age Agency
Kvalita služby	0,1	2	0,24	0,43	0,31	0,15
Reputace/image	0,1	2	0,25	0,53	0,31	0,14
Technologické přednosti	0,13	5	0,652	0,263	0,391	0,134

Výrobní schopnosti	0,07	1	0,07	5	0,35	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Marketing	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3	2	0,2	5	0,5
Finanční situace	0,2	5	1	2	0,4	3	0,6	1	0,2	4	0,8
Nákladová pozice	0,2	1	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1	2	0,4
Schopnost cenového boje	0,1	1	0,1	5	0,5	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Součet vah	1										
Vážené skóre konkurenční síly			2,82		3,31		2,93		2,41		3,53

Zdroj: Autorka

Posuzovaný podnik Glamorous.cz vyniká ve výrobních schopnostech v podobě doplňkových služeb, v nákladové pozici zejména díky malému počtu pracovníků a v schopnosti cenového boje, jelikož má nejnižší ceny na trhu společenských akcí. Nejlépe v hodnocení dopadla společnost Art4Promotion, která má velké technické vybavení, výbornou reputaci s letitou tradicí na trhu. Proto by podnik glamorous.cz měl podniknout kroky a opatření, která by bránila Art4Promotion v návratu ke drobným akcím. Na druhé pozici skončil zkoumaný podnik, na třetí pak Javi design, s.r.o. Největší propad zažívá v analýzy, a vzhledem k celkové analýze odvětví Borovka Event, s.r.o., která se ačkoli jeví jako prozatímní jednička na trhu, tak kvalita služeb i cen upadá a tato společnost zaměřuje svou činnost odlišným směrem podnikání. Nejslabšího hodnocení dosáhla agentura New Age Agency, která působí na trhu pouze pár měsíců.

5.5. SWOT ANALÝZA

Pomocí SWOT analýzy byly nejprve vytyčeny silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení.

Silné stránky:

1. Vysoká kvalifikovanost podnikatelky
2. Specifické a jedinečné doplňkové služby
3. Osobitý přístup ke klientům

4. Silná základna spokojených klientů
5. Široké spektrum nabízených služeb
6. Nízké ceny služeb

Slabé stránky:

7. Málo finančních prostředků
8. Málo hmotných zdrojů
9. Téměř žádné technické vybavení
10. Neznalost loga
11. Neexistence „kamenné“ kanceláře
12. Omezená časová flexibilita podnikatelky

Příležitosti:

13. Rozšíření poskytovaných služeb
14. Získání nové skupiny zákazníků
15. Nízkonákladový marketing
16. Rychlost reakce na potřeby zákazníků
17. Rozšíření online komunikace se zákazníkem
18. Otevření prodejny se zbožím týkající se dané problematiky

Ohrožení:

19. Vstup nové konkurence na trh (nulové bariéry vstupu do odvětví)
20. Návrat silné konkurence do oblasti drobných akcí
21. Marketing konkurence
22. Vysoká míra agresivity mezi konkurenty
23. Změna preferencí zákazníků
24. Změna daňové sazby

Na výběr byly sestaveny tři různé možnosti pro změnu a formulaci strategie a jsou to tyto:

- 1) zachování současné **strategie minimálních nákladů** a nízkých cen – současná strategie podniku Glamorous.cz, jelikož nabízí nejnižší ceny služeb na trhu
- 2) **zavedení strategie diverzifikace** – vytvoření jedinečné služby, odlišení se od konkurence, hlavní zaměření by přešlo na současné doplňkové služby

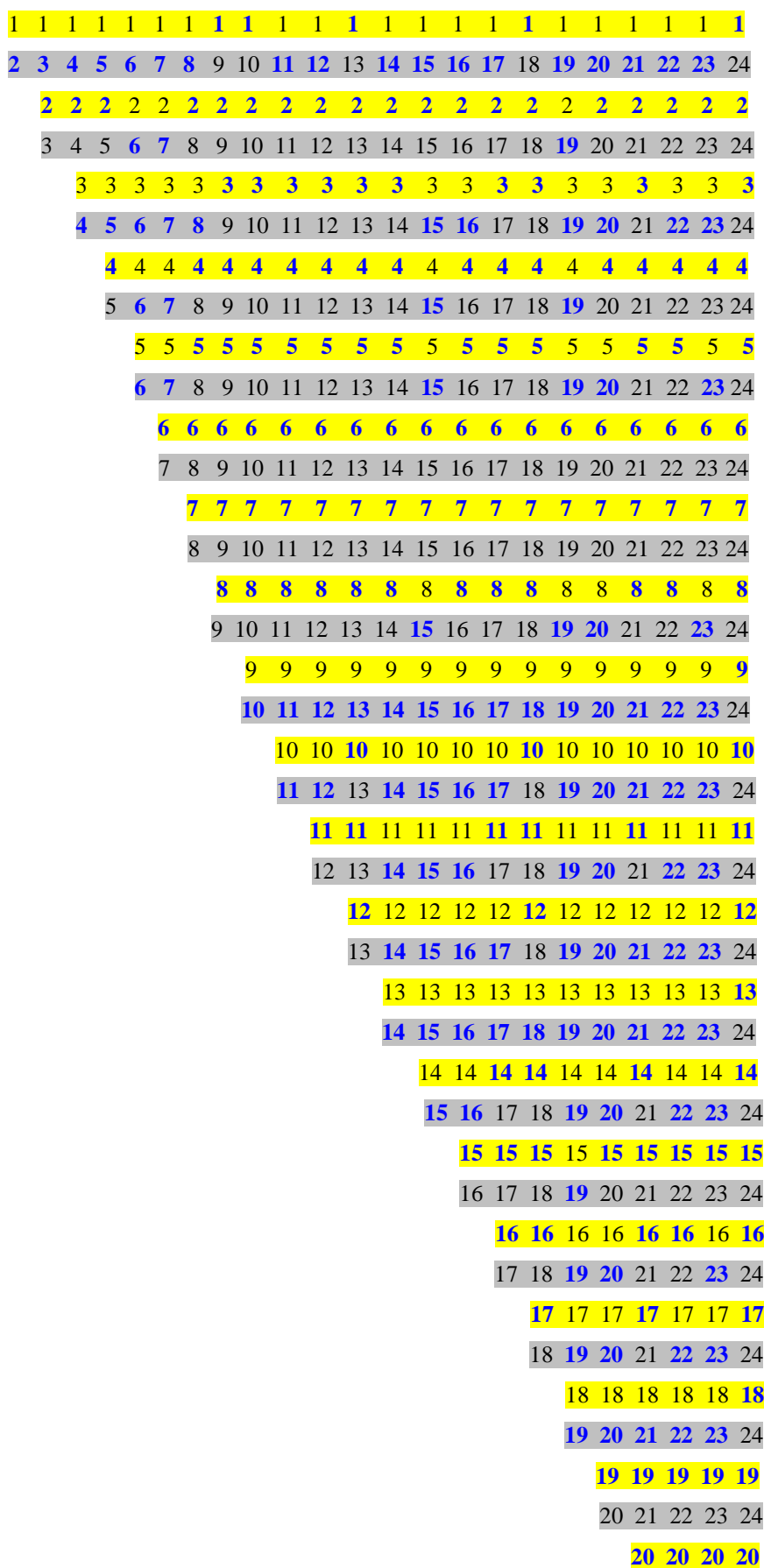
- 3) **strategie rozšíření služeb** – zejména o technické vybavení, které podniku Glamorous.cz v současné době chybí oproti konkurenci.

Následně byly faktory seřazeny podle preferencí a pomocí metody párového srovnávání (Fullerova trojúhelníku) byly srovnány a porovnány.

Seřazení faktorů dle preferencí:

6. Nízké ceny služeb
7. Málo finančních prostředků
19. Vstup nové konkurence na trh (nulové bariéry vstupu do odvětví)
2. Specifické a jedinečné doplňkové služby
15. Nízkonákladový marketing
4. Silná základna spokojených klientů
20. Návrat silné konkurence do oblasti drobných akcí
23. Změna preferencí zákazníků
5. Široké spektrum nabízených služeb
8. Málo hmotných zdrojů
16. Rychlost reakce na potřeby zákazníků
22. Vysoká míra agresivity mezi konkurenty
3. Osobitý přístup ke klientům
14. Získání nové skupiny zákazníků
11. Neexistence „kamenné“ kanceláře
17. Rozšíření online komunikace se zákazníkem
21. Marketing konkurence
12. Omezená časová flexibilita podnikatelky
1. Vysoká kvalifikovanost podnikatelky
10. Neznalost loga
18. Otevření prodejny se zbožím týkající se dané problematiky
13. Rozšíření poskytovaných služeb
9. Téměř žádné technické vybavení
24. Změna daňové sazby

Obr. č.4 : Párové srovnávání faktorů pomocí Fullerova trojúhelníku



21 22 23 24
 21 21 21
 22 23 24
 22 22
 23 24
 23
 24

Zdroj: Autorka

Tab.č.11: Výsledná SWOT analýza

	<i>Pořadí faktoru</i>	<i>Skupina SWOT</i>	<i>Absolutní četnost</i>	<i>váha</i>	minimalizace nákladů a nízké ceny		diverzifikace		Rozšíření služeb	
					<i>vliv</i>	<i>součin</i>	<i>vliv</i>	<i>součin</i>	<i>vliv</i>	<i>součin</i>
1.Vysoká kvalifikovanost podnikatelky	19	S	5	1,81	5	9,06	3	5,43	5	9,06
2.Specifické a jedinečné doplňkové služby	4	S	20	7,25	5	36,23	7	50,72	3	21,74
3. Osobitý přístup ke klientům	13	S	11	3,99	7	27,90	7	27,90	5	19,93
4.Silná základna spokojených klientů	6	S	18	6,52	7	45,65	5	32,61	7	45,65
5. Široké spektrum nabízených služeb	9	S	15	5,43	5	27,17	3	16,30	7	38,04
6. Nízké ceny služeb	1	S	23	8,33	7	58,33	5	41,67	3	25,00
7.Málo finančních prostředků	2	W	22	7,97	5	39,86	3	23,91	7	55,80
8. Málo hmotných zdrojů	10	W	14	5,07	3	15,22	5	25,36	5	25,36
9.Téměř žádné technické vybavení	23	W	1	0,36	3	1,09	3	1,09	7	2,54
10.Neznalost loga	20	W	4	1,45	5	7,25	5	7,25	7	10,14

11. Neexistence "kamenné" kanceláře	15	W	9	3,26	3	9,78	5	16,30	5	16,30
12. Omezená časová flexibilita podnikatelky	18	W	6	2,17	5	10,87	7	15,22	5	10,87
13. Rozšíření poskytovaných služeb	22	O	2	0,72	5	3,62	7	5,07	7	5,07
14. Získání nové skupiny zákazníků	14	O	10	3,62	5	18,12	7	25,36	7	25,36
15. Nízkonákladový marketing	5	O	19	6,88	7	48,19	5	34,42	3	20,65
16. Rychlost reakce na potřeby zákazníků	11	O	13	4,71	5	23,55	3	14,13	5	23,55
17. Rozšíření online komunikace se zákazníkem	16	O	8	2,90	7	20,29	3	8,70	5	14,49
18. Otevření prodejny se zbožím týkající se dané problematiky	21	O	3	1,09	5	5,43	7	7,61	3	3,26
19. Vstup nové konkurence na trh	3	T	21	7,61	7	53,26	3	22,83	3	22,83
20. Návrat silné konkurence do oblasti drobných akcí	7	T	17	6,16	3	18,48	3	18,48	7	43,12
21. Marketing konkurence	17	T	7	2,54	7	17,75	3	7,61	5	12,68
22. Vysoká míra agresivity mezi konkurenty	12	T	12	4,35	5	21,74	3	13,04	5	21,74
23. Změna preferencí zákazníků	8	T	16	5,80	3	17,39	5	28,99	3	17,39
24. Změna daňové sazby	24	T	0	0,00	3	0,00	3	0,00	3	0,00
celková četnost			276			536,23		450,00		490,58
Součet S+O				46,74		277,90		237,32		206,16
Součet W+T				46,74		212,68		180,07		238,77
Celkové skóre				100,00		65,22		57,25		-32,61

Zdroj: Autorka

Tab.č.12: Segment strategie dle vah jednotlivých skupin SWOT

Skupina SWOT	Suma vah za skupinu
S	33,33
W	20,29
O	19,93
T	26,45

Zdroj: Autorka

Dle SWOT analýzy se zdá být jako nejvhodnější strategií ponechání současné strategie nízkých cen a minimálních nákladů. Nejhůře v analýze dopadla strategie rozšíření služeb, zejména z toho důvodu, že je příliš finančně nákladná a podnik by takovou situaci nemusel zvládnout. Po součtu jednotlivých vah segmentů vychází strategie ze segmentu ST – tedy jde o strategii „konfrontace“, kdy se podnik snaží využít svých silných stránek k odvrácení možných ohrožení.

5.6. NÁVRHY PROPAGACE PODNIKU

Po analýze a sumarizaci všech výsledků analýz je zřejmé, že podnik Glamorous.cz má problémy s prosazením loga podniku. Klienti znají podnikatelku pod jejím jménem, avšak ve většině případů netuší, jak vypadá logo podniku. Tento problém je vytyčen jako stěžejní. Dalším problémem v oblasti marketingu je množství reklamy a propagace všech podniků na trhu, která na potencionální zákazníky působí. Je tedy vhodné použít zcela odlišné metody propagace než konkurence, aby podnik získal další konkurenční výhodu.

Jeden problém podniku Glamorous.cz byl takto již v minulosti vyřešen. Na maturitních reprezentačních plesech měla podnikatelka problém vyniknout z davu stovek a tisíců lidí. Problém byl vyřešen kreativní formou. Na rozdíl od klasických potisků firemních triček se podnikatelka rozhodla vytvořit zcela odlišnou firemní identitu na základě originálních vlasových doplňků a fascinátorů, které měli spojitost s tématem plesu. Došlo k odlišení se od davu návštěvníků, snadnou vyhledatelnost kompetentní osoby v sále, navíc sekundárně byla rozšířena nabídka vlasových aplikací jako doplňková služba pro klienty. Návštěvníci akcí si pak

snadněji zapamatovali nejen podnikatelku, ale také podnik Glamorous.cz. Ukázky jsou uvedeny v příloze č.2.

Jelikož podnik Glamorous.cz patří mezi mikropodniky a jeho finanční zdroje jsou velmi omezené, je třeba zaměřit všechny návrhy propagace na oblast nízkonákladového marketingu, který je největší příležitostí tohoto zkoumaného podniku. Návrhy propagace jsou tedy následující:

- 1) **reklamní kampaň s QR kódem** – jelikož QR kódy se v České republice teprve rozšiřují a vzhledem k rostoucímu trhu chytrých telefonů je vhodné zapojit QR kód, jehož generace je zcela zdarma a dá se umístit jak na webové stránky, tak na fyzické reklamní bannery. Je možno i využít například guerilla marketing se samolepícími QR kódy a mottem společnosti pro rozšíření povědomí o značce. QR může být generován i do různých tvarů, tudíž je možné nechat zpracovat jej s grafikou loga podniku, aby docházelo k jeho šíření.
- 2) **spojení s místním klubem** – v Českých Budějovicích i ostatních městech je značné množství klubů a barů, kam směřují zejména potencionální zákazníci podniku Glamorous.cz. Bylo by tedy příležitostí vytvořit sérii tématických akcí společně s některým z klubů, kde by sekundárně byly potencionálním zákazníkům ukázány veškeré přednosti podniku Glamorous.cz. Akce by byla zajišťována zdarma, klubu by zajistila zákazníky a zkoumanému podniky možnost ukázat své možnosti. Navíc tématické večírky jsou v současné době velice módní.
- 3) **ručně vyráběné scrapbookové nabídky služeb** – možností jak se kreativně odlišit je také zpracování nabídky služeb metodou scrapbook, kterou nenabízí žádná z konkurenčních společností a podnikatelka se tímto zabývá již několik let. Tato forma propagace by určitě zaujala a byla by výjimečná, avšak oproti ostatním návrhů je poměrně finančně i časově náročná při daném počtu oslovovaných zákazníků.
- 4) **uspořádání veletrhu společenských akcí** – jednou z myšlenkou formy propagace bylo uspořádání veletrhu společenských akcí, případně veletrhu maturitních plesů, kde by své dovednosti mohly prezentovat všechny podniky z oboru. Finanční náročnost této akce není tak náročná jak by se na první pohled mohlo zdát. Každopádně prvotní průzkum neukázal příliš velké ohlasy na akci podobného druhu.

- 5) **originální drobné akce** – jsou v souladu se současným mottem podniku: „Milujeme zábavu...“. Šlo by o akce drobného a zábavného charakteru, které by sloužili pouze k rozšíření a zapamatování loga společnosti. Inspirací je například kampaň společnosti Fast Company, švédské marketingové společnosti, která tuto kampaň připravila pro společnost Umea Energy. Na autobusové zastávky aplikovala stojan s kousky bublinkové fólie na zpříjemnění doby čekání na autobus městské dopravy. Obrázek v příloze č.3.
- 6) **viral marketing** – viral marketing a sdílení videí skrze sociální sítě slaví obrovské úspěchy. Jedná se většinou také o nízkonákladové propagace, tudíž je výborným nástrojem pro podnik Glamorous.cz. Nápadem je sestavit choreografii Flash Mobu, nacvičit ji s některou z maturitních tříd, nahrát ji na video a nechat samotné maturanty video sdílet. Video bude samozřejmě opatřeno logem a odkazem na webové stránky.

6. ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku pomocí metod strategického řízení používaných pro analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku, zejména ve vztahu ke konkurenci a konkurenceschopnosti podniku. Všechny analýzy spojené s konkurenceschopností byly provedeny a zhodnoceny. Ukázalo se, že podnik Glamorous.cz, který patří mezi přední podniky v daném odvětví společenských akcí a po provedených analýzách se jeví být jako dostatečně konkurenceschopný.

Od počátku svého podnikání se vyvíjí a tuto skutečnost pocítují i sami klienti, kteří sledují rozvoj nabídky služeb a inovací podniku. Slabými stránkami podniku jsou samozřejmě nízká finanční stabilita a malý počet hmotných zdrojů. Jako největšími problémy podniku se po všech analýzách projevila neznalost loga a identity podniku zákazníky, ale tento problém lze snadno eliminovat vhodnou propagací. Další velkou konkurenční nevýhodou je absence technického vybavení, které vlastní většina konkurenčních společností. Podnikatelka se však nechce vydávat cestou technického zabezpečení akcí, ale pouze produkcí a výzdobou.

Mezi hlavní konkurenční výhody patří doplňkové služby podniku, které jsou velmi specifické a na trhu ojedinělé a velmi silná základna spokojených klientů, kteří služby podniku doporučují dále.

Podnik Glamorous.cz je v příštích letech připraven obhájit svou pozici předních podniků na trhu, avšak je třeba počítat nejen s možností vstupu nových konkurentů do odvětví, ale také s návratem původních konkurentů. Pokud by však podnik chtěl zaujmout přední pozici na trhu, bylo by nezbytně nutné rozšířit hmotné zdroje podniku.

Na základě SWOT analýzy je doporučeno ponechat stávající strategii nízkých cen a minimálních nákladů, která na trhu prozatím obstála. Z oblasti propagace je doporučeno využívat zejména nízkonákladových marketingových metod, které podnik finančně nezatíží a navíc poskytnou prostor pro kreativní a originální šíření povědomí o podniku.

Konkurenceschopnost je jedním ze základních kamenů podnikání, a pokud si podnik Glamorous.cz povede na trhu společenských akcí jako doposud, pokud bude podnikatelka i nadále schopná udržovat komunikativní vztah s klientelou a kvalita služeb se bude zvyšovat, tak bude podnik na trhu zcela určitě konkurenceschopný.

7. SUMMARY

The aim of this thesis was to analyze the competitiveness of selected company by methods of strategic management, especially the analysis of micro and macro environment. This thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical part deals with the definitions of the terms like competitiveness or strategy management and in this part are also enumerated all kinds of analysis. The practical part refers to the informations from the teoretical part. The practical part contains results of strategic analysis of a selected company. The ending part of this thesis is SWOT analysis and proposals of promotion in selected company.

The selected company is Glamorous.cz, a small company, which deals with the organization, coordination and decoration of social events such as proms, weddings or corporate events. Based on the SWOT analysis, it was recommended to keep the current low price strategy. In the promotion is especially recommended to use low-cost marketing methods, which are suitable for the company and also provide a space for creative and original spread awareness about the business.

8. POUŽITÁ LITERATURA

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-859-4341-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 1995, 178 s. ISBN 80-856-2320-X.

FOTR, Jiří. *Podnik pro třetí tisíciletí: Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. 1. vyd. Zlín: VUT v Brně, 1999, 260 s. ISBN 80-214-1467-7.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení: Cesty zvyšování konkurenceschopnosti českých průmyslových výrobců na přelomu třetího tisíciletí*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2003, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 3. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-717-9578-x.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace : analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997, xxvii, 789, [7] s. ISBN 80-856-0508-2.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, xxvii, 789, [7] s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LEDNICKÝ, Václav a Jiří VANĚK. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2004, 191 s. ISBN 80-724-8259-9.

LEDNICKÝ, Václav a Jiří VANĚK. *Řízení malých a středních podniků*. V Opavě: Slezská univerzita, 2002. 138 s. ISBN 80-724-8173-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

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

PELC, Václav. *Encyklopedický slovník podnikatele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995, 332 s. ISBN 80-207-0438-8.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

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

PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 92 s. ISBN 80-716-9536-X.

ROLÍNEK, Ladislav. *Management: studijní text : studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003, 94 s.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 192 s. ISBN 80-726-1099-6.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje:

KÁBRT, Milan. Aplikovaná statistika: Test chí-kvadrát nezávislosti v kontingenční tabulce. [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.milankabrt.cz/testNezavislosti/>

Sňatečnost. In: [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z:
<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/snatecnost>

PŘÍLOHY

Příloha č.1 – Dotazník pro analýzu hodnot vnímaných zákazníky

1.Pohlaví:

- žena
- muž

2. Při realizaci jaká akce jste se setkali s podnikem Glamorous.cz?

- maturitní ples
- svatba
- firemní akce
- ostatní akce

3. V jakém roce byla realizována Vaše akce společně s Glamorous.cz?

- 2010
- 2011
- 2012
- 2013 (1.čtvrtina)

4.Znali jste osobně hlavní koordinátorku Janu Šmitmajerovou před realizací akce?

- Ano
- Ne

5. Znali jste podnik Glamorous.cz před realizací akce?

- Ano

Ne

6. Odkud jste se dozvěděli o Glamorous.cz?

od přátel/známých

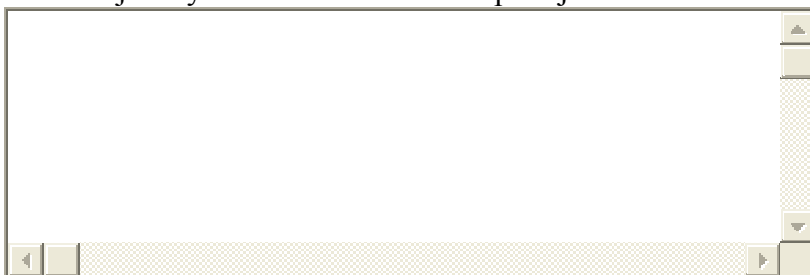
z reklamního letáku

z jiné realizované akce

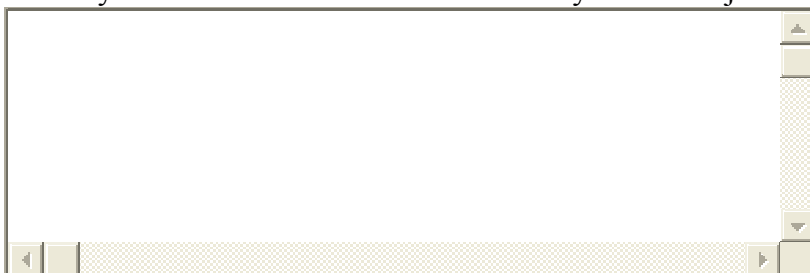
z internetu

jiné:

7. S čím jste byli na realizované akci spokojeni?

A large empty rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small square buttons for navigation.

8. Co byste na Glamorous.cz změnili nebo byste udělali jinak?

A large empty rectangular text area with a light gray background and a thin black border. It has a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with small square buttons for navigation.

9. Víte jak vypadá logo Glamorous.cz?

Ano

Ne

10. Pokud ano, jak?

11. Víte jaký druh akcí pořádá podnik Glamorous.cz?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> maturitní plesy | <input type="radio"/> dětské tábory |
| <input type="radio"/> svatba | <input type="radio"/> výstavy |
| <input type="radio"/> firemní akce | <input type="radio"/> rauty |
| <input type="radio"/> reprezentační plesy | <input type="radio"/> rozlučky se svobodou |
| <input type="radio"/> teambuildingové programy | <input type="radio"/> městské slavnosti |
| <input type="radio"/> oslavy narozenin | <input type="radio"/> abiturientské srazy |
| <input type="radio"/> tématické večírky | <input type="radio"/> jiné: <input type="text"/> |

12. Víte o nových přidaných službách nebo inovacích v podniku Glamorous.cz?

- Ano
- Ne

13. Pokud ano, o jakých?

14. Znáte jinou společnost, která se zabývá pořádáním akcí?

- Ano

Ne

15. Pokud ano, jakou a jaké s ní máte zkušenosti (známkování 1-5 jako známky ve škole)?

		1	2	3	4	5		
1)	<input type="text"/>	Zcela spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nespokojen
2)	<input type="text"/>	Zcela spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nespokojen
3)	<input type="text"/>	Zcela spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nespokojen
4)	<input type="text"/>	Zcela spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nespokojen
5)	<input type="text"/>	Zcela spokojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela nespokojen

16. Jaké konkrétní zkušenosti máte s některým z konkurenčních podniků?

Příloha č.2: Ukázka fascinátorů podnikatelky





Příloha č.3: Reklamní kampaň Fast Company



Zdroj: www.npr.org