

Analýza konkurenčního prostředí podniku XY

Eva Růžičková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva RŮŽIČKOVÁ**
Osobní číslo: **M080881**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí podniku XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte literaturu týkající se marketingu se zaměřením na konkurenci.

II. Praktická část

- Provedte průzkum konkurenčního prostředí podniku XY.
- Zhodnoťte dosažené výsledky průzkumu.
- Navrhněte řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku XY.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

[2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

[3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing na rozhraní dvou tisíciletí. 1. vyd. Praha : Radix, 2001. 273 s. ISBN 80-86031-31-4.

[4] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 12. vyd. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

[5] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jana Šilhánová

Vyšší odborná škola ekonomická

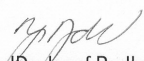
Datum zadání bakalářské práce:

25. února 2011

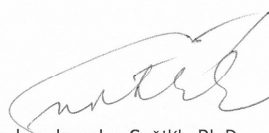
Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2011

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORABAKALÁŘSKÉPRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí podniku XY.

Teoretická část se zabývá základními pojmy týkající se konkurence a její analýzy, vysvětlením SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Praktická část popisuje podnik XY a jeho hlavní konkurenty ve Zlíně. Dále vypracování analýzy konkurence, SWOT analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Další kapitoly se zabývají srovnáním konkurence z různých hledisek dle dostupných informací. V závěru jsou uvedeny výsledky a návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku XY.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční prostředí, konkurenceschopnost, strategie, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil.

ABSTRACT

This bachelor thesis is focused on analysis of competitive environment of the company XY.

The theoretical part deals with basic concepts of competition and its analysis, the SWOT analysis and Porter's five forces model.

The practical part is described the company XY and its major competitors in Zlín. Further there are work up analysis of competition, the SWOT analysis and Porter's five forces model. Other sections are concerned with comparing different aspects of competition from available information. The results and suggestions for improving the competitiveness of the company XY are introduced at the end my thesis.

Keywords: competition, competitive environment, competitiveness, strategy, Porter's five forces model, the SWOT analysis.

Motto: „Marketing není nic jiného než civilizovaná forma války, ve které se většina bitev vyhrává slovy, myšlenkami a logickým myšlením.“

Albert W. Emery

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat všem, co mi jakýmkoliv způsobem pomohli k vytvoření této bakalářské práce. Hlavně mé vedoucí Ing. Janě Šilhánové za udělení cenných rad. Dále panu Klinkovskému za poskytnutí materiálů a rad, především také za umožnění výkonu praxe v jeho společnosti.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.2 ANALÝZA KONKURENCE.....	14
1.2.1 Analýza konkurenta.....	14
1.2.2 Odvětvové pojetí konkurence.....	15
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE	17
1.4 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	18
1.4.1 Analýza konkurenční výhody.....	19
2 VÝBĚR KONKURENTŮ	21
2.1 STRATEGICKÉ VÝHODY EXISTENCE KONKURENTŮ.....	21
2.2 DOBRÝ KONKURENT	21
2.2.1 Vlastnosti dobrého konkurenta.....	21
3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	23
3.1 HROZBA SILNÉ RIVALITY V SEGMENTU.....	23
3.2 HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ	23
3.3 HROZBA NÁHRAŽEK	24
3.4 HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ	24
3.5 HROZBA VZRŮSTAJÍCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ	24
4 SWOT ANALÝZA	25
4.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY PODNIKU	26
4.2 PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ PRO PODNIK	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
5 POPIS FIRMY XY	32
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI XY	32
5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
5.3 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	33
6 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ VE ZLÍNĚ	34
6.1 BAMBULE – KRÁLOVSTVÍ HRAČEK.....	35
6.2 DRÁČIK – DUVI SPOL. S R.O.....	36
6.3 POMPO, SPOL. S R.O.....	37
6.4 WIKY, SPOL. S R.O.....	38
7 ANALÝZA KONKURENCE	39
7.1 ODVĚTVOVÉ POJETÍ KONKURENCE	39
7.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	39
7.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	39
7.4 DOBRÝ KONKURENT	39
8 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ Z RŮZNÝCH HLEDISEK	40
8.1 UMÍSTĚNÍ PRODEJEN	41

8.2	PREZENTACE PRODEJEN	43
8.3	SROVNÁNÍ OTEVÍRACÍ DOBY	45
8.4	SROVNÁNÍ CEN	46
8.5	SROVNÁNÍ PLATEBNÍCH METOD	51
	8.5.1 Dárkové poukazy	51
8.6	VĚRNOSTNÍ PROGRAMY	53
8.7	KATALOGY, LETÁKY	55
9	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	57
9.1	HROZBA SILNÉ RIVALITY V SEGMENTU	57
9.2	HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ	57
9.3	HROZBA NÁHRAŽEK	58
9.4	HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ	58
9.5	HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ	58
10	SWOT ANALÝZA	59
10.1	SILNÉ STRÁNKY	60
10.2	SLABÉ STRÁNKY	60
10.3	PŘÍLEŽITOSTI	60
10.4	HROZBY	61
11	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY	62
	ZÁVĚR	64
	RESUMÉ	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	68
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK	72
	SEZNAM GRAFŮ	73
	SEZNAM PŘÍLOH	74

ÚVOD

S konkurencí se setkává dennodenně každá firma, ať už malá nebo velká. V dnešní době, kdy je trh plný je důležité své konkurenty sledovat a nalézt takovou strategii či konkurenční výhodu, která pomůže odlišit se od ostatních. Konkurenční boj se stále zvyšuje, na trh vstupují nové firmy, které chtějí zákazníka zaujmout něčím výjimečným. V konkurenčním boji tedy vyhrává ta firma, která nejlépe uspokojí potřeby a přání zákazníka, ať už jedinečností výrobku nebo služby, kvalitou, cenou či jinou přidanou hodnotou pro zákazníka.

Cílem této bakalářské práce je vypracovat analýzu konkurenčního prostředí pro firmu XY.

Sestavení analýzy konkurence je obtížným úkolem a to hlavně z důvodu dostupných informací. Získat takové informace o konkurentech není lehkým úkolem, protože firmy nechtějí interní záležitosti sdělovat veřejnosti. Aby měla analýza dobrou vypovídací schopnost, je třeba získat co nejvíce takových informací.

Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází z prostudování vhodné literatury. První kapitoly se věnují vysvětlení základních pojmů týkající se konkurence a jejich analýz, konkurenční strategie, konkurenční výhody a výběru konkurentů. V dalších kapitolách je podrobně rozveden Porterův model pěti konkurenčních sil a jednotlivé části SWOT analýzy.

Praktická část navazuje svou strukturou na část teoretickou. V první části uvedu základní informace o firmě XY a její historii. Následující kapitola se bude věnovat vybraným konkurentům a jejich charakteristice. Po té bude vypracována analýza konkurence a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dále budou porovnány konkurenční firmy s firmou XY dle různých hledisek a to např. srovnání dle umístění prodejny, prezentace prodejny, otevírací doba, srovnání cen produktů dostupných u všech konkurentů, srovnání platebních metod a věrnostních systémů. Na vypracování SWOT analýzy je zaměřena následující kapitola. V poslední kapitole se budu věnovat návrhům a doporučením firmě XY, které by mohly zvýšit její konkurenceschopnost.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

„Na trhu zpravidla nejsme jediná firma, která poskytuje zákazníkům podobné výrobky. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. Na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na firmy, které produkují stejné zboží či služby pod jinou značkou.“ KOZEL [1, s. 29]

Někdy se setkáváme s tvrzením, že konkurence je přímo úměrná počtu firem, které jsou již na trhu. Čím více firem, tím větší konkurence, a je-li na trhu málo firem, je konkurence slabá. Ale vždy tomu tak není. Nezávisí to jen na počtu existujících konkurentů, ale také na počtu a síle potenciálních konkurentů. To jsou konkurenti, kteří ještě na trhu nejsou, ale mohli by snadno a rychle vstoupit. [2]

1.1 Vysvětlení základních pojmů

Na pojmy, které se týkají konkurence, lze pohlížet z různých úhlů. Zaměřím se pouze na pojetí ekonomické a marketingové. Největší pozornost věnuji konkurenčnímu prostředí.

„V ekonomickém pojetí **konkurenční prostředí** vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Konkurenční prostředí má i nezastupitelnou roli soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty a diferencuje je od poražených, méně úspěšných a neefektivních subjektů.“ ČICHOVSKÝ [3, s. 12]

„V marketingovém pojetí je **konkurenční prostředí** místem, kde se střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou. Úspěšnost a efektivnost uspokojení poptávky je závislá u prodávajícího i kupujícího na konkurenčních výhodách nabízených produktů či služeb, které jsou vahami kupujícího při volbě produktu nebo služby a dodavatele v rámci výběrových řízení.“ ČICHOVSKÝ [3, s. 12-13]

Konkurence je definována jako otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenční prostředí.

Konkurenty definujeme jako prvky množiny konkurence, které se vyznačují konkurenčními silami, jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.

Konkurenceschopnost je pozitivní vlastnost konkurenta. Je to výsledek působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Konkurenční síla je výslednicí, která určuje konkurenceschopnost konkurenta, tedy působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí. [3]

Konkurenční výhoda je výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tím, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, a to buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který tak vyrovná následné vyšší ceny.

Analýza konkurence je proces identifikace klíčových konkurentů, hodnocení jejich cílů a strategií, silných a slabých stránek, typických reakcí. Dále volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je lepší se vyhnout.

Konkurenční strategie je strategie, která firmě získá silnou pozici vůči konkurenci a dále přinese největší možnou strategickou výhodu. [4]

1.2 Analýza konkurence

Smyslem srovnání konkurence je přinést informace o současné a potenciální rivalitě mezi firmami, které poskytují tentýž produkt, ale i o míře ohrožení těmito podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby. Podnik by měl neustále srovnávat své výrobky nebo služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurentů. Tím zvyšuje naději na odhalení potenciální výhody či nevýhody současného působení a může lépe zaujmout vhodnou strategii – útočnou či obrannou.

1.2.1 Analýza konkurenta

Mnoho manažerů si myslí, že zná své konkurenty a obvykle se domnívají, že o nich dost vědí. Ale jen velmi málo firem věnuje čas a úsilí, které je potřebné k tomu, aby získaly potřebné informace o konkurentech. Poznání nepřítelů může pomoci předvídat strategické pohyby, které může konkurence udělat. Zkoumání konkurentů a jejich strategie zvýší

pochopení podstaty konkurence v oboru. Analýza konkurenta pomůže zvýšit hodnotu modelu pěti sil.

Existují řady typových kontrolních otázek, které by mohly být kladeny při průzkumu hlavních konkurentů.

1. Prozkoumat existující a potenciální konkurenty. To vyžaduje důkladně analyzovat potřeby, které výrobek či služba uspokojují.
2. Základní otázky, které je nutno položit:
 - Co konkurent běžně dělá?
 - Co je konkurent schopný dělat?
 - Co konkurenta pohání?
 - Jaké pohyby by konkurent mohl dělat?
 - Kde je konkurent zranitelný?
3. Je důležité soustředit se zvláště na 4 oblasti:
 - budoucí cíle,
 - předpoklady,
 - nynější strategie,
 - schopnosti. [5]

1.2.2 Odvětvové pojetí konkurence

Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví, jež je funkcí počtu producentů a stupně odlišnosti produktu. Výrobcem, případně producentem se rozumí výrobce zboží nebo poskytovatel dané služby. Pojem nediferencovaný (homogenní) produkt znamená, že zákazník nevnímá podstatné rozdíly mezi produkty, které pocházejí od různých firem. Naopak, vnímá nabídky různých firem jako odlišné produkty (např. díky zavedené obchodní značce), říkáme, že produkt je diferencován. Většinou se užívá klasifikace, která je zobrazena v následující tabulce. [6]

Tab. 1. Klasifikace struktury v odvětví

	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligopol

Zdroj: [6]

Čistá konkurence

Čistá konkurence je jeden z extrémů ekonomického prostředí. Vyznačuje se velkým počtem individuálních výrobců, kteří nabízejí nediferencovaný produkt. Cena je stanovena trhem a firma, ani zákazník nemají možnost ji ovlivňovat, neboť jejich podíl na trhu je jen nepatrný. Cenová konkurence v delším časovém období není možná, protože zvýšení ceny u jednoho z výrobců způsobí odliv zákazníků ke konkurenci. Na druhé straně snížení ceny až pod úroveň cen konkurence vyústí u drobného podnikatele ke snížení zisku a později k vyřazení z konkurenčního boje. Propagace nemá u čisté konkurence velký význam. Výrobce nemá možnost ovlivnit prodejní cesty, vzhledem ke svému minimálnímu podílu na celkovém trhu.

Monopolistická konkurence

Ekonomické prostředí monopolistické konkurence je typické velkým počtem drobných producentů, kteří nabízejí diferencované výrobky nebo služby. Nabízené produkty jsou velmi snadno substituovatelné. Nové firmy mohou volně vstupovat do odvětví a neperspektivní podniky lze zase snadněji zlikvidovat (neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z odvětví). Často se jednotliví konkurenti zaměří pouze na určitou skupinu zákazníků, jejichž potřeby se snaží uspokojit nějakým výjimečným způsobem, ale cena je vyšší. Cenová konkurence je velmi významná, naopak propagace už má daleko menší význam. Existuje možnost, i když nevelká, ovlivnit prodejní cesty.

Oligopol

Oligopol se hlavně vyznačuje malým počtem producentů, kteří ale ovládají rozhodující část trhu. Zákazník většinou vnímá rozdíly mezi nabízenými produkty jako podstatné.

Zdrojem těchto rozdílů mohou být odlišné vlastnosti a kvalita, rozdílné estetické provedení, obchodní značka, časová náročnost koupě, širší distribuční síť nebo servis produktu. U oligopolu je velmi významným marketingovým nástrojem propagace. V případě, že lze produkt snadno nahradit, může být cenová konkurence prostředkem ke zvýšení podílu firmy na trhu na úkor ostatních konkurenčních firem. Na prodejní cesty, má zde výrobce značný vliv. [6]

- **čistý oligopol** – skládá se z několika společností, které poskytují stejnou komoditu. Tyto společnosti si účtují aktuální tržní cenu. Shodují-li se konkurenti v ceně a službách, pak jedinou možností konkurenční výhody jsou nižší náklady.
- **diferencovaný oligopol** – skládá se z několika společností se stejnými výrobky, které se částečně odlišují kvalitou, image, službami. Společnosti si také účtují aktuální tržní cenu. [7]

Čistý monopol

Čistý monopol je druhý extrém ekonomického prostředí. Výrobek nebo služba jsou poskytovány v dané zemi nebo geografickém celku pouze jedinou firmou, která má neomezený vliv na tomto trhu, a proto si také určuje cenu produktu. Z tohoto důvodu nemá propagace u čistého monopolu velký význam. Prodejní cesty jsou zcela v rukou firmy. Monopolní podnik vytváří výrazné bariéry případnému vstupu nových firem do tohoto odvětví. Bývá často důsledkem právní regulace, patentu nebo licence, ekonomické výhodnosti koncentrace produkce, apod. [6]

1.3 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se projevuje konkurence. Tato strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. [8]

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, a tak se jim někdy říká Porterovy strategie nebo generické strategie.

Profilování na trhu je možné za pomoci výhody výkonové a nákladové. Lze usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. v ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci, tedy odlišení. Další možností je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.



Obr. 1. Konkurenční strategie podle Portera [9]

Podnik s nejnižšími náklady (vedoucí pozice v nákladech) – cílem je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za co nejnižší ceny, či nižší než má konkurence a tak získat větší podíl na trhu.

Diferenciace, odlišení výrobku či služby – cílem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobek či službu, náklady zde nejsou prioritní. Při této strategii si firma účtuje vyšší cenu, která odráží vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu.

Koncentrace, zaměření – firma se zaměří pouze na jeden či více úzkých segmentů trhu, místo toho, aby se snažila zabrat celý trh. Zaměří se na atraktivní segment nebo tam kde je skulina. Pozornost soustředí na nízké náklady nebo na diferenciaci. Snaží se co nejlépe poznat potřeby těchto segmentů a dosáhnout vedoucího postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníků. [9]

Neexistuje konkurenční marketingová strategie, která by byla nejlepší pro všechny firmy. Každá společnost by si měla uvědomit jaká je její velikost a pozice v odvětví ve srovnání s velikostí a postavením konkurence. Velké firmy s dominantním postavením v odvětví mohou použít strategie, které by si menší firmy nemohly dovolit. Ale velikost podniku není všechno. Existují jak vítězné strategie pro velké firmy, tak i strategie ztrátové. A malá firma si může vyvinout strategie, které jí poskytnou daleko lepší návratnost, než jakou mají velké firmy. [4]

1.4 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost vykonávat něco jedním či více způsoby tak, jak to nedokáží naši konkurenti. Michael Porter vybízel společnosti, aby se snažily vytvořit

udržitelnou konkurenční výhodou. Ale je jen málo konkurenčních výhod, které jsou udržitelné. V nejlepším případě jsou využitelné. **Využitelná výhoda** je taková, která pomůže společnosti k novým výhodám.

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána jako výhoda pro ně. Má-li některá společnost rychlejší dodávky než její konkurenti, není to výhoda pro zákazníka, pokud si necení rychlosti. Společnosti se musí zaměřit na poskytování výhod přímo zákazníkům. Pak budou poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu a ti budou spokojeni, což povede k vyšším opakovaným nákupům a proto i k vysoké ziskovosti podniku. [7]

Skutečnost, že firma je konkurenceschopná, a že má potřebnou sílu prosadit své záměry na trhu, vyplývá z její konkurenční výhody. Ta způsobuje, že jistá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizována levněji nebo lépe ve prospěch splnění potřeb zákazníka. [10]

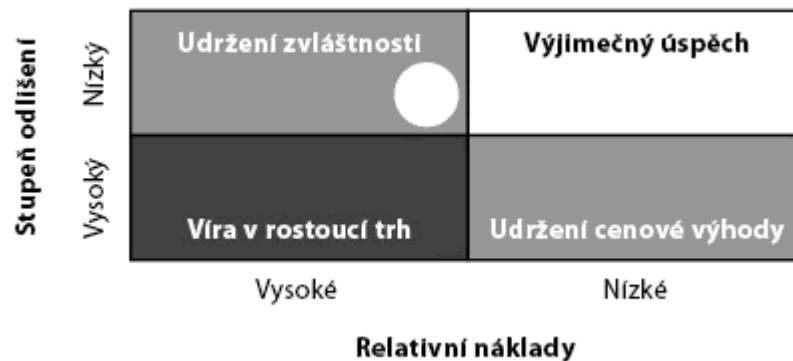
1.4.1 Analýza konkurenční výhody

„Každá firma musí nalézt něco, co je specifické jen pro ni, co ji odlišuje od jejich konkurentů, kteří ji tak nemohou kopírovat. Musí nalézt či definovat svoji konkurenční výhodu. Některé výhody jsou dočasné a neudržitelné. Firma však musí nalézt udržitelnou výhodu oproti své konkurenci, tedy takovou, která je udržitelná po určitý čas i navzdory konkurenci a je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Většinou se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti – pokud dosahuje firma zisku přesahujícího průměr v jejím odvětví, pak se o této firmě říká, že má konkurenční výhodu oproti svým rivalům. Takových výhod může být velké množství, i když panují i názory, že v rychle měnícím se prostředí žádná z těchto výhod nemůže být dlouhodobě udržitelná.“ BLAŽKOVÁ [9, s. 82]

Možné zdroje konkurenční výhody:

- Produkce s nejnižšími náklady.
- Výrazná diferenciacce výrobků či služeb.
- Dokonalá znalost trhu, konkurence, zákazníků, technologie.
- Právní výhoda díky autorským právům, patentům.
- Jedinečný zdroj přírodních surovin.
- Nové technologie, výrobní postupy.
- Inovace výrobků, služeb, distribuce.
- Významné postavení firmy. [9]

K nalezení konkurenční výhody porovnáváním nákladů a odlišnosti výrobků slouží následující matice:



Obr. 2. Matice nalezení konkurenční výhody [9]

„Matice měří relativní náklady, tj. náklady ve vztahu ke konkurenci, a stupeň diferenciaci, neboli odlišení výrobků či služeb určité firmy od konkurence. Postavení firmy v matici je závislé na popsání schopnosti vytvořit bariéry vstupu, rozpoznání značky, jedinečnosti výrobku, distribučních cest, tvorby ceny a dalších faktorů.“ BLAŽKOVÁ [9, s. 82]

Udržení zvláštností – relativní náklady jsou dost vysoké, stejně tak stupeň diferenciaci. Firma uvádí na trh jedinečný výrobek a to za nejvyšší cenu.

Výjimečný úspěch – relativní náklady jsou nízké a odlišení zase vysoké. Tato pozice představuje vynikající příležitost k úspěchu, protože firma má jedinečný výrobek a možnost nasadit jakoukoli cenu.

Víra v rostoucí trh – relativní náklady jsou vysoké a stupeň diferenciaci nízký. Díky komoditnímu výrobku a vysokým nákladům je jedinou šancí jak dosáhnout úspěchu rychlý růst trhu. Tato strategie neumožňuje vždy nalezení konkurenční výhody.

Udržení cenové výhody – nízké relativní náklady a velmi nízká diferenciaci. Výrobky určité firmy jsou podobné konkurenčním výrobkům a firma je schopná konkurovat jen za předpokladu udržení cenové výhody. [9]

2 VÝBĚR KONKURENTŮ

Mnoho firem pohlíží na své konkurenty jako na ohrožení. Pozornost je soustředěna především na to jak mohou proti nim získat podíl na trhu a jak jim lze zabránit vstupu do daného odvětví. Konkurenti jsou nepřátelé a musí být odstraněni.

Konkurenti jsou nepochybně hrozbou, ale ti správní konkurenti mohou posílit konkurenční postavení podniku. „Dobří konkurenti“ mohou posloužit pro řadu různých strategických cílů, které zvýší udržitelnou konkurenční výhodu podniku a zlepší strukturu odvětví. Zároveň by měl podnik také soustředit své úsilí na „špatné konkurenty“ a přitom si udržet postavení vůči dobrým konkurentům. [8]

2.1 Strategické výhody existence konkurentů

Existence správných konkurentů může přinést určité strategické výhody, které lze rozdělit do čtyř generických kategorií:

- zvýšení konkurenční výhody,
- zlepšení současné struktury odvětví,
- pomoc rozvoji trhu,
- zamezení vstupu do odvětví. [8]

2.2 Dobrý konkurent

Dobrým konkurentem je takový konkurent, který může vykonávat určitou prospěšnou činnost, aniž by pro podnik představoval nějakou tvrdou dlouhodobou hrozbu. Dobrým je ten, který nějakým způsobem nutí daný podnik, aby se neustále snažil o rozvoj svých produktů, zlepšoval úroveň poskytovaných služeb bez jakýchkoliv náznaků válečného konfliktu.

Ale žádný konkurent nikdy nesplňuje všechna kritéria dobrého konkurenta. Většinou mají některé charakteristické vlastnosti dobrého konkurenta a některé špatného. [8]

2.2.1 Vlastnosti dobrého konkurenta

Dobrý konkurent má řadu typických vlastností. Cíle, strategie a schopnosti nejsou vždy statické, a proto se může hodnocení dobrého či špatného konkurenta měnit.

- **Důvěryhodnost a životaschopnost** – dostatečné finanční zdroje a schopnosti stimulovat podnik ke snížení nákladů nebo zlepšení diferenciaci a zároveň představuje důvěryhodnost pro kupující.
- **Zřetelná slabost, kterou si sám uvědomuje** – ačkoliv dobrý konkurent je důvěryhodný a životaschopný, má zřetelné slabiny o kterých sám ví. Nemusí být slabý všude, ale pouze v některých místech.
- **Znalost a chápání pravidel** – chápe pravidla konkurence v daném odvětví a dodržuje je. Pomáhá rozvoji trhu a podporuje stávající technologie, než aby se pokoušel o strategii.
- **Realistické představy** – nepřeceňuje růstový potenciál odvětví, nebuduje nadbytečnou kapacitu, neinvestuje do kapacity méně než je potřeba a nepřeceňuje své schopnosti.
- **Znalost vlastních nákladů** – konkurent zná své náklady a na základě těchto nákladů stanoví ceny, nepodceňuje režijní náklady.
- **Strategie pro zlepšení struktury odvětví** – firma má strategii, jež uchovává a posiluje žádoucí základní složky struktury odvětví.
- **Omezený strategický cíl** – např. omezení strategického cíle jen na určitý segment, o který daný podnik nemá zájem, ale který má smysl pro konkurenta.
- **Nevelké překážky při odchodu z odvětví** – překážky odchodu z odvětví jsou dost významné, aby učinily z jeho přítomnosti odrazující prostředek pro vstup nově příchozích, ale ne tak vysoké, aby dané odvětví zcela uzamkly.
- **Slučitelné cíle** – cíle konkurenta jsou v souladu s cíli daného podniku. [8]

3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Michael Porter identifikoval síly, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Jsou to konkurenti v odvětví, potenciálně nově vstupující, náhražky, zákazníci a dodavatelé. [7]



Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil [11]

3.1 Hrozba silné rivality v segmentu

„Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější.“ KOTLER, KELLER [7, s. 380]

3.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

„Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu

i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno, a stejně snadno z něj odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny.“ KOTLER, KELLER [7, s. 380-381]

3.3 Hrozba náhražek

„Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potenciální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu.“ KOTLER, KELLER [7, s. 381]

3.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

„Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.“ KOTLER, KELLER [7, s. 381]

3.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů

„Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní a organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopni integrace směrem dolů. Nejlepší ochrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek.“ KOTLER, KELLER [7, s. 381]

4 SWOT ANALÝZA

„Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“ JAKUBÍKOVÁ [12, s. 103]

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy anebo jako samostatný krok. Zjišťuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Název SWOT analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických názvů.

- S = strengths = silné stránky,
- W = weaknesses = slabé stránky,
- O = opportunities = příležitosti,
- T = threats = hrozby.

SWOT analýza poskytuje informace, které jsou užitečné při hledání souladu mezi podnikovými zdroji a schopnostmi a konkurenčním prostředím či trhem, ve kterém se firma pohybuje. Výsledky SWOT analýzy mohou být využity při celopodnikovém a marketingovém plánování a také při formulaci i výběru vhodné marketingové strategie.

Na druhé straně má však také svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory jiným způsobem, a je zjednodušující. Proto se doporučuje příliš na ni nespoléhat a použít ji jako doplněk k některé jiné analýze.

SWOT matice

SWOT matice bere v úvahu pouze čtyři faktory, ale i tak může velmi dobře posloužit jako vodítko pro další rozhodování, protože pro svou jednoduchost je snadno realizovatelná. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna v následující tabulce.

Tab. 2. SWOT matice

Silní stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Zdroj: [9]

Všechny tyto faktory je třeba potřeba posuzovat v souvislostech, nemůžou se sledovat odděleně. Důležité je sledování silných a slabých stránek s jejich strategickým dosahem ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jak ukazuje následující obrázek. Je třeba také sledovat, jak je který faktor důležitý, z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu.



Obr. 4. Posouzení souvislostí ve SWOT analýze [13]

Postup při SWOT analýze

Při SWOT analýze se postupuje následujícím způsobem:

- 1) Vytipovat faktory v rámci jednotlivých kategorií, tj. faktory, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro daný podnik.
- 2) Umístit faktory do jednotlivých polí ve SWOT matici.
- 3) Posoudit jednotlivé faktory z hlediska významnosti a závažnosti pro podnik.
- 4) Navrhnout příslušná strategická opatření. [9]

4.1 Silné a slabé stránky podniku

Jak již bylo zmíněno, silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy těchto podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, prováděna v rámci strategického marketingového procesu, začíná v organizaci. Manažeři se snaží kriticky a co nejpřesněji určit silné stránky podniku a po té je plně využít. Zjištěné slabé stránky, které jsou chápány jako problémy, se pokouší negovat.

Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení:

- vlastních schopností a dovedností (výrobních, vývojových, výzkumných, technických, technologických, marketingových i organizačních) a jejich síly,
- vlastní výkonnostní potence,
- úroveň managementu,
- zdrojových možností. [14]

Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti (schopnosti, dovednosti, zdroje), které zvýhodňují podnik vzhledem k trhu a konkurenci. Nejméně silnými stránkami jsou takové, které lze jen těžko okopírovat, a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu přinášet zisk, čili znamenají konkurenční výhodu.

Silnou stránkou (předností) jsou například:

- kvalitní výrobky,
- tradice značky,
- vysoká úroveň výzkumu a vývoje,
- nízké výrobní náklady,
- dobrá finanční situace,
- pružná organizační struktury,
- kvalifikovaná pracovní síla,
- příznivé dopravní spojení,
- vysoká úroveň marketingové komunikace,
- řádně vyškolený prodejní personál,
- dobře zajištěný a fungující servis, apod. [14]

Pravým opakem jsou **slabé stránky**, které znamenají jistá omezení nebo nedostatky a brání tak plnému efektivnímu výkonu.

Slabou stránkou (kritickým místem) může být například:

- příliš dlouhá doba potřebná pro vývoj a výzkum,
- konzervativní přístup k inovačnímu procesu,
- nekvalitní výrobky,
- omezené výrobní kapacity,
- vysoká zadluženost,
- absence motivace v systémovém odměňování,
- nedostatečná úroveň informačního systému,
- nízký prodejní obrat,
- podnik je nováčkem na zavedeném trhu,
- velká vzdálenost trhu,
- špatná pověst podniku,
- velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků,
- chybná propagační kampaň (není ani nápaditá ani podnětná),
- nízká marketingová síla podniku apod. [14]

Tyto jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro podnik stejnou důležitost a váhu a tím také ani stejnou schopnost ovlivňovat jeho činnost. Silná stránka jednoho podniku může být v jiné organizaci posuzovaná jako slabá. Nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená hned konkurenční výhodu. V mnoha případech lze zlepšit i to, co podnik dělá dobře. [14]

4.2 Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení naopak vyplývají z vnějšího prostředí, a příliš se neohlízejí na postavení a problémy podniku. Výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Míra a intenzita jejich vlivu závisí na typu vnějšího prostředí a na faktorech odvětví, do kterého podnik spadá.

Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže, nebo pouze velmi výjimečně může, svými aktivitami ovlivnit. Je ale schopen vytipovat, zhodnotit, zaujmout stanovisko k maximálnímu využití, odvrátit, omezit, zeslabit, nebo alespoň zmírnit jejich důsledky. Příležitosti a ohrožení souvisejí s aktivitami konkurence. Závisí na:

- intenzitě konkurence v odvětví,
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy,
- existenci a postavení substitutů na trzích,
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících. [14]

Příležitosti představují další možnosti podniku, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití zdrojů a účinnější splnění vybraných cílů. Je to příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci. Jsou to oblasti, kde má podnik všechny předpoklady k úspěšnému uskutečnění marketingových činností a získání konkurenční výhody. Nejvíce příležitostí vyplývá ze změn geografických, politických, legislativních a ekonomických faktorů při respektování konkurenčních podmínek. Aby mohl podnik příležitosti využít, musí je nejdřív identifikovat. Teprve potom se stávají součástí marketingových plánů. Podnik je nachází především tam, kde nejsou zcela uspokojeny potřeby zákazníka.

Příležitostí je například:

- neexistence domácí nebo zahraniční konkurence,
- zrušení ochranných opatření pro určité výrobky,
- snadný vstup na nové trhy,
- moderní trendy v technologiích země,
- nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích,
- růst využitelných možností na mezinárodních trzích, apod. [14]

Ohrožení představuje taktéž externí prostředí a jeho vývoj, tj. především nevýhodné trendy ve vnějším prostředí. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém okolí, která

znamená překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Faktory externího prostředí vystavují podnik nebezpečí neúspěchu, případně i hrozbě úpadku. Pro strategický marketingový proces podniky hodnotí ohrožení především podle pravděpodobnosti výskytu.

Ohrožením je například:

- volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy,
- silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků,
- slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku,
- neschopnost konkurovat na trzích,
- nepříznivé legislativní normy, apod. [14]

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS FIRMY XY



Obr. 5. Logo firmy KAMARo Zlín [15]

5.1 Základní informace o společnosti XY

Název společnosti: KAMARo Zlín

Majitel společnosti: Martin Klinkovský

fyzická osoba

Předmět činnosti: velkoobchodní a maloobchodní prodej hraček

Sídlo společnosti: Kvítková 552, Zlín 760 01

Telefon: 577 210 177

Mobil: 725 613 646

E-mail: kamaro@blaznidohracek.cz

Www stránky: www.blaznidohracek.cz

IČ: 40421309

DIČ: CZ7006264122

5.2 Historie společnosti

Společnost KAMARo Zlín (dále jen Kamaro) byla založena v roce 1992. Tehdy začala obchodovat pouze s několika druhy plyšových a plastových hraček. V roce 1994 měla společnost sídlo na Náměstí 3. května v Otrokovicích. Nacházela se tam vzorkovna, kancelář a sklady. Rozsáhlé povodně v roce 1997 postihly i tuto společnost a ta se poté přestěhovala do Zlína, kde má svoji provozovnu dodnes. Výhodou oproti sídlu v Otrokovicích je strategická poloha v centru města. V tom samém roku firma rozšířila

svůj velkoobchod o maloobchodní prodej. O deset let později se otevřela druhá maloobchodní prodejna, která se specializuje na značkové zboží. Firma podniká v pronajatých prostorech.

Značková prodejna má rozlohu 70 m², z toho 65 m² zaujímají prodejní prostory a 15 m² zázemí. Prodejní sklad je podstatně větší. Jedná se o plochu asi 700 m², kde více jak 500 m² zabírají prodejní prostory a necelých 200 m² kanceláře, zázemí pro zaměstnance a prostory pro přípravu balíků k expedici.

5.3 Profil společnosti

Společnost Kamaro dnes zaujímá významné postavení mezi prodejci hraček v České republice. Můžeme říct, že je to největší velkoobchodní prodejce ve Zlíně. Společnost se zabývá jak velkoobchodním a maloobchodním prodejem, tak i elektronickým prodejem bláznidohraček.cz.

Roční obrat společnosti dosahuje 10-12 mil. Kč.

Mezi hlavní priority této společnosti patří:

- kvalitní zboží se zárukou,
- nízké ceny nabízených produktů,
- široký sortiment,
- možnost nakupování přes E-shop,
- profesionální přístup zaměstnanců.

Společnost obchoduje přibližně s 98 000 kusy zboží v celkové hodnotě asi 4,6 mil. Kč. Nabízí zboží více jak 70 značek. Přehled prodávaných značek je uveden v PŘÍLOZE I.

Mezi nejprodávanější položky patří:

- odrážedla pro děti,
- sady na písek – různé značky, nejprodávanější však značka WADER (jaro),
- zboží na vodu – nafukovací bazény, kruhy, rukávky, apod. (jaro, léto),
- RC auto, panenky s různými funkcemi, hračky známé z reklamy a pohádek (vánoce),
- sáně, boby, lopaty a různé věci na sníh (zima). [15]

6 POPIS HLAVNÍCH KONKURENTŮ VE ZLÍNĚ

Firma Kamaro má nespočetné množství konkurentů na českém trhu. Zaměřím se pouze na konkurenty ve Zlíně, kteří představují přímou hrozbu pro tuto firmu. Vybrala jsem čtyři konkurenční firmy, kterými se budu dále zabývat.

Přehled zkoumaných konkurenčních firem:

- Bambule – Království hraček
- Dráčik – DUVI spol. s r. o.
- Pompo, spol. s r. o.
- Wiky, spol. s r. o.

6.1 Bambule – Království hraček



Obr. 6. Logo firmy Bambule [16]

Bambule – Království hraček

Obchodní centrum Zlín

Kvítková 4352, Zlín 760 00

www.bambule.cz

Maloobchodní síť hračkáren pod značkou Bambule provozuje společnost Alltoys, spol. s r. o. Firma Alltoys patří mezi významné obchodní firmy na území České republiky. První maloobchodní prodejna pod touto značkou byla otevřena v roce 2001 a to v pražském obchodním centru Černý Most. V roce 2004 byla otevřena první prodejna ve Zlíně v nákupním středisku Retail Park-Malenovice. Tato prodejna je již zrušena. Na konci roku 2010 byla otevřena druhá prodejna ve Zlíně a to v Obchodním centru.

Společnost Alltoys v současné době provozuje celkem 39 prodejen v České Republice a na Slovensku. Prodejní plochy prodejen této společnosti jsou 20 000 m². Sortiment činí 36 000 položek.

Základní typy prodeje:

- Bambule – Království hraček – velkoplošné prodejny s rozsáhlou nabídkou hraček, kojeneckého zboží, dětských kočárků, sportovních rekreačních potřeb, dětské knihy, potřeby pro školáky, matrace, bazény a doplňkový sortiment.
- Bambule Partner – funguje na franšízovém principu. Tento koncept je určen pro menší města v České Republice.
- E-shop – internetový obchod (www.hracky-bambule.cz). [16]

6.2 Dráčik – DUVI spol. s r.o.



Obr. 7. Logo firmy Dráčik [17]

Dráček – DUVI spol. s r. o.

Nákupní centrum Čepkov

Tyršovo nábřeží 5496, Zlín 760 01

www.dracik.cz

Společnost Dráčik – DUVI spol. s r. o. (dále jen Dráčik) je největším maloobchodním prodejcem hraček na Slovensku. Tato společnost působí na slovenském trhu od roku 1991. V současnosti je pod obchodní značkou Dráčik provozováno 81 prodejen na Slovensku a 47 v České Republice. Prodejní plochy prodejen se pohybují mezi 150 m² a 400 m². Největší prodejna má plochu 800 m² a to v Shopping Palaci v Bratislavě. Prodejny Dráčik nabízí značkové zboží a to více jak 50 značek. [17]

6.3 Pompo, spol. s r.o.



Obr. 8. Logo firmy Pompo, spol. s r.o. [18]

Pompo, spol. s r. o.

Nákupní centrum Čepkov

Tyršovo nábřeží 5496, Zlín 760 01

Centro Zlín

Ul. 3. Května 1170, Zlín-Malenovice 760 01

www.pompo.cz

Pompo, spol. s r. o. (dále jen Pompo) je rozsáhlou maloobchodní sítí prodejen hraček působící po celé České republice. Pompo je původní českou společností, která byla založena v roce 1996. Společnost Pompo provozuje 84 maloobchodních prodejen v České republice a v nich se nachází zboží více jak 50 značek.

Pompo provozuje tři typy prodejen:

- POMPO – nejrozšířenější typ prodejny, ve které lze najít hračky, společenské hry, stavebnice, hlavolamy a panenky.
- POMPO MAXI – kromě hraček se v tomto typu prodejny nachází kojenecké zboží, od autosedaček, dětských kočárků, dětského oblečení až po příslušenství a doplňky.
- POMPO E-SHOP – internetový obchod (www.pompo.cz). [18]

6.4 WIKY, spol. s r.o.



Obr. 9. Logo firmy WIKY, spol. s r.o. [19]

WIKY, spol. s r. o.

Náměstí Míru 5278, Zlín 760 01

www.wiky.cz

Firma WIKY, spol. s r. o. (dále jen Wiky) zahájila svou obchodní činnost v roce 1991. V současné době firma nabízí velké množství hraček, více jak 80 značek, ve 47 prodejnách po celé České republice. Navíc se také specializuje na papírenské zboží, např. kalendáře, diáře, pořadače, psací potřeby, sešity, apod. Sídlo firmy se nachází v rozsáhlém velkoobchodním areálu v Kyjově. [19]

7 ANALÝZA KONKURENCE

V této kapitole se budu věnovat analýze konkurence společnosti Kamaro, kterou jsem popsala v teoretické části.

7.1 Odvětvové pojetí konkurence

Podle I. Horákové bych zařadila hračkářství Kamaro do skupiny odvětvového pojetí konkurence jako monopolistickou konkurenci. Jak již bylo řečeno, je pro ni typický velký počet malých producentů, kteří nabízejí snadno substituovatelné výrobky. Nové firmy mohou volně vstupovat do odvětví, proto je tolik konkurentů na trhu. Propagace není velmi podstatná, za to cenová konkurence ano. Cenové analýze se budu věnovat podrobněji v další kapitole.

7.2 Konkurenční strategie

Firma Kamaro používá strategii zaměřenou na nízké náklady. Cílem je minimalizovat náklady, aby mohli svým zákazníkům nabídnout výrobky za co nejnižší ceny a tím získat větší podíl na trhu.

7.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda tohoto podniku úzce souvisí s její konkurenční strategií, kterou jsou nízké náklady a tím nízké ceny produktů. Díky této výhodě je firma schopna konkurovat na trhu.

7.4 Dobrý konkurent

Podle provedeného průzkumu konkurenčních firem bych usoudila, že všechny firmy jsou dobrými konkurenty. Protože má firma Kamaro mnoho konkurentů, musí se stále snažit o nějaké zlepšení, ať už jde o ceny nebo o služby.

Vlastnosti dobrého konkurenta jsem popsala v teoretické části. Pro přesnou identifikaci, bych potřebovala daleko více informací, ke kterým nemám přístup.

8 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ Z RŮZNÝCH HLEDISEK

V této části práce se zaměřuji na porovnání firmy Kamaro a vybraných konkurentů z různých hledisek. Hlediska volím taková, o kterých jsem schopna shromáždit informace. Informace jsou získané z internetových stránek jednotlivých společností či přímo z prodejen.

Vybraná srovnávací hlediska:

- umístění prodejen,
- prezentace prodejen,
- otevírací doba,
- ceny vybraných produktů,
- platební metody,
- věrnostní programy,
- katalogy, letáky.

8.1 Umístění prodejen

Výběr vhodného místa pro prodejnu, bývá většinou prvním úspěchem. Pokud je obchod umístěn na neviditelném místě nebo tam kde by jej zákazníci nehledali, je odkázán na náhodné šíření zprávy o jeho existenci. [20]

Na následujícím obrázku můžete vidět umístění vybraných konkurenčních prodejen v centru města Zlín.



Obr. 10. Mapa prodejen [21]

Prodejny **Dráčik** a **Pompo** jsou umístěny v nákupním centru Čepkov. Čepkov je rozsáhlý nákupní komplex. Toto nákupní centrum se nachází asi 800 m z hlavního náměstí Míru. Dostupnost je velice dobrá. Před centrem se nachází rozsáhlé parkoviště a v blízkosti jsou umístěny autobusové a trolejbusové zastávky.

Prodejna **Wiky** je umístěna přímo na náměstí Míru, v prvním patře nad rychlým občerstvením McDonald's. Pár metrů je autobusová a trolejbusová zastávka a parkování je možné asi 150 m od prodejny.

Prodejna **Bambule** se nachází v obchodním centru Zlín, které je teď nově postaveno. Vzdálenost z náměstí Míru je asi 400 m. Parkování je možné v podzemních garážích nebo

před obchodním centrem. Autobusové a trolejbusové zastávky se nachází také velice blízko.

Prodejna **Kamaro** je umístěna také v centru Zlína, asi 500 m od náměstí. Její umístění není tak výhodné jako u ostatních výše jmenovaných prodejen. Potenciální zákazníci, kteří tuto prodejnu neznají, o ní s největší pravděpodobností ani nevědí. Prodejna je poblíž pobočky Raiffeisenbank na Kvítkové ulici. Parkování zde není zajištěno, je však možné parkovat před obchodním centrem Zlín. Vzdálenost autobusových a trolejbusových zastávek je o něco delší než u všech srovnávaných prodejen.

8.2 Prezentace prodejen

Nákupní atmosféra významně přispívá k tomu, jak zákazníci vnímají danou prodejnu. Často rozhoduje i o tom, kterou prodejnu si z rozsáhlé nabídky pro své nákupy vybere.

Nákupní atmosféru tvoří souhrn prvků, které působí na smysly zákazníka jako stimuly.

Členění prvků:

- vnější nákupní atmosféra
 - vzhled budovy, nápisy, poutače, logo firmy, řešení vstupu do prodejny, výloha, atd.,
- vnitřní nákupní atmosféra
 - prostorové řešení prodejny, osvětlení, nabídka zboží a způsob vystavení, hudební kulisa, vzhled a chování personálu.

Vnější nákupní atmosféra rozhoduje o tom, zda zákazník vůbec do prodejny vstoupí. Vnitřní o tom, zda se zákazník cítí v prodejně spokojen a že se do ní bude vracet. [22]

Prodejny umístěny v obchodních centrech, tedy **Bambule**, **Dráčik** a **Pompo**, mají všechny výše jmenované prvky na velmi vysoké úrovni. Jejich prodejny jsou prostorné, vystavené zboží je přehledně umístěné v regálech podle jednotlivých druhů. Uličky jsou dost široké na to, aby tam bez problémů mohly projet kočárky, a vchody jsou bezbariérové, což je jistě výhodou pro tyto prodejny. Další výhodou v prodejně Bambule je snadná identifikace prodejního personálu. Jejich oblečení je sladěné v barvách firemní značky. Všechny prodavačky mají jednotný úbor.

Prodejna **Wiky** už je na tom o něco hůře. Její umístění v prvním patře značí jistou nevýhodu pro matky, které mají malé děti s kočárky. Vchod do prodejny je vyřešen schodištěm. Zboží je umístěno přehledně v regálech. Osvětlení je méně kvalitní, prodejna působí trochu ponuře.

Prodejna **Kamaro**, z tohoto srovnávaného hlediska, nevychází také zrovna nejlépe. První prodejna, která je menší, působí velice příjemně. Nabízí značkové zboží a to je přehledně vystaveno. Dále je vhodná pro matky s kočárky, v přístupu jim nic nebrání. Druhá prodejna označená jako prodejní sklad, již svým názvem hodně naznačuje a to zvláště co se týká vnitřní nákupní atmosféry. V první části prodejny je zboží celkem přehledně

rozmístěno v regálech a reklamních stojanech. Uličky jsou průchodné, ne však průjezdné pro kočárky. Ty mohou rodiče pouze nechat ve vstupní chodbě. Druhá část prodejny působí trochu chaoticky. Zboží je uloženo v regálech a papírových krabicích, uličky jsou špatně průchodné. Vzhled budovy a mříže v oknech jistě nepůsobí dobrým dojmem.



Obr. 11. Značková prodejna Kamaro [15]



Obr. 12. Prodejní sklad Kamaro [15]

8.3 Srovnání otevírací doby

Kamaro

Po-Pá: 8:30 – 18:00

So: 8:30 – 12:00

Bambule

Po-Ne: 9:00 – 21:00

Dráčik a Pompo

Po-Ne: 8:00 – 20:00

Wiky

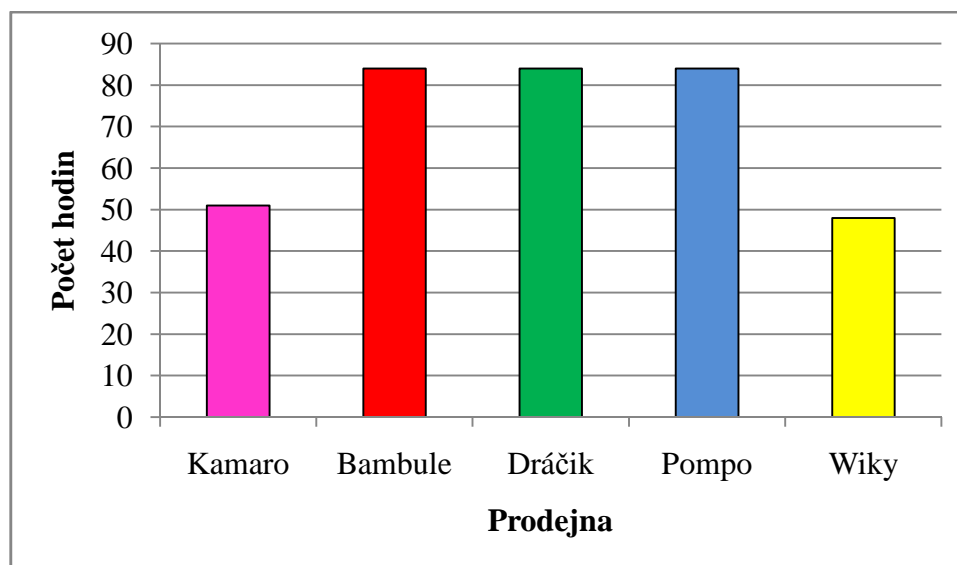
Po-Pá: 9:00 – 18:00

So: 9:00 – 12:00

Z přehledu jednotlivých prodejen je zřejmé, že prodejny umístěny v nákupních centrech mají daleko delší otevírací dobu, oproti prodejnám Kamaro a Wiky, které do žádného komplexu obchodů nepatří. Bambule, Dráčik a Pompo mají v tomhle směru konkurenční výhodu a to v otevření svých prodejen po celý víkend.

V následujícím grafu je přehledně znázorněn součet otevírací doby za jeden týden jednotlivých prodejen.

Graf 1. Týdenní otevírací doba



Zdroj: [Vlastní zpracování]

8.4 Srovnání cen

Cena je velmi pružným a významným marketingovým nástrojem a její výše značně ovlivňuje chování zákazníků. Proto se teď budu zabývat analýzou cen.

Cenu můžeme definovat jako částku, za kterou jsou produkty nabízeny na trhu. Vyjadřuje hodnotu pro spotřebitele. Je to peněžní obnos, který spotřebitel vynaloží výměnou za užitek, který mu přinese zakoupený výrobek. Někteří odborníci zastávají názor, že cena je nejdůležitější marketingovou proměnnou obchodníka.

Při tvorbě ceny musí prodejce vycházet z toho, jak cena působí na zákazníka, jak ji vnímá, jak podle ní reguluje své spotřebitelské chování a také musí vycházet z reakcí konkurentů. V další řadě musí brát v úvahu, za jaké ceny nakupuje od výrobců. [23]

Možné zdroje informací pro cenový výzkum:

- nabídkové ceníky konkurence,
- ceny v obchodní síti,
- zákazníci konkurence,
- fiktivní zákazníci,
- kontrolní nákupy,
- oficiální zdroje (odborný tisk, statistické údaje). [1]

Prodejny s hračkami nabízejí velké množství produktů, ale každá z nich nabízí zboží jiných značek a výrobců. Některé produkty lze najít ve všech prodejnách a přesně na ty se zaměřuji. Vybrala jsem 25 položek, které lze zakoupit ve všech srovnávaných konkurenčních obchodech. Jejich přehled je v PŘÍLOZE II.

U vybraných produktů jsem zjistila ceny, za které je lze zakoupit v maloobchodních jednotkách. Pro přehlednost jsem vytvořila tabulku, kde lze vidět kolik jednotlivé položky stojí v obchodech.

Produkty jsou v následující tabulce seřazeny abecedně. Ceny jednotlivých položek jsou s DPH.

Tab. 3. Přehled cen srovnávaných produktů

Č.	Název	Kamaro	Bambule	Dráčik	Pompo	Wiky
1	Activity Piatnik 2	599 Kč	599 Kč	549 Kč	539 Kč	659 Kč
2	Bang!	258 Kč	265 Kč	279 Kč	295 Kč	299 Kč
3	Carcassonne	559 Kč	490 Kč	549 Kč	590 Kč	599 Kč
4	Černý Petr Pat a Mat	39 Kč	35 Kč	35 Kč	39 Kč	40 Kč
5	Česko otázky a odpovědi	639 Kč	649 Kč	639 Kč	699 Kč	699 Kč
6	Česko otázky a odpovědi Junior	539 Kč	599 Kč	549 Kč	549 Kč	599 Kč
7	Člověče, nezlob se	145 Kč	145 Kč	119 Kč	134 Kč	146 Kč
8	Dostihy a sázky	499 Kč	539 Kč	499 Kč	539 Kč	589 Kč
9	Evropa otázky a odpovědi	639 Kč	649 Kč	649 Kč	699 Kč	699 Kč
10	Grafo tabulka	251 Kč	299 Kč	279 Kč	287 Kč	319 Kč
11	IgráčekMidi	99 Kč	99 Kč	99 Kč	100 Kč	99 Kč
12	Igráček Mini	79 Kč	79 Kč	79 Kč	82 Kč	79 Kč
13	Kolečko na písek, plechové	449 Kč	479 Kč	489 Kč	449 Kč	499 Kč
14	Krteček plyšový 35cm	598 Kč	619 Kč	479 Kč	566 Kč	574 Kč
15	Krteček plyšový sedící 20cm	319 Kč	339 Kč	299 Kč	305 Kč	289 Kč
16	Lego Creator 6166	734 Kč	675 Kč	749 Kč	599 Kč	799 Kč
17	Little Pet Shop zvířátka	69 Kč	79 Kč	74 Kč	79 Kč	89 Kč
18	Merkur Farmer	529 Kč	539 Kč	549 Kč	530 Kč	589 Kč
19	Monopoly	599 Kč	629 Kč	599 Kč	629 Kč	699 Kč
20	Omálovánky Lego Duplo Lvíček	29 Kč	45 Kč	34 Kč	35 Kč	39 Kč
21	Panenko Chou Chou	899 Kč	855 Kč	999 Kč	949 Kč	999 Kč
22	Pojď si hrát	190 Kč	175 Kč	149 Kč	170 Kč	199 Kč
23	Scrabble	649 Kč	719 Kč	699 Kč	737 Kč	699 Kč
24	Tatra auto	443 Kč	525 Kč	449 Kč	476 Kč	549 Kč
25	Z pohádky do pohádky	299 Kč	269 Kč	229 Kč	269 Kč	282 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

V následující tabulce jsou zvýrazněny nejvyšší a nejnižší ceny jednotlivých položek.

V posledním sloupci je vypočítána průměrná cena produktu.

Nejnižší ceny jsou zvýrazněny žlutou barvou, nejvyšší červenou.

Tab. 4. Srovnání cen produktů

Č.	Kamaro	Bambule	Dráčik	Pompo	Wiky	Průměrná cena
1	599 Kč	599 Kč	549 Kč	539 Kč	659 Kč	589,00 Kč
2	258 Kč	265 Kč	279 Kč	295 Kč	299 Kč	279,20 Kč
3	559 Kč	490 Kč	549 Kč	590 Kč	599 Kč	557,40 Kč
4	39 Kč	35 Kč	35 Kč	39 Kč	40 Kč	37,60 Kč
5	639 Kč	649 Kč	639 Kč	699 Kč	699 Kč	665,00 Kč
6	539 Kč	599 Kč	549 Kč	549 Kč	599 Kč	567,00 Kč
7	145 Kč	145 Kč	119 Kč	134 Kč	146 Kč	137,80 Kč
8	499 Kč	539 Kč	499 Kč	539 Kč	589 Kč	533,00 Kč
9	639 Kč	649 Kč	649 Kč	699 Kč	699 Kč	667,00 Kč
10	251 Kč	299 Kč	279 Kč	287 Kč	319 Kč	287,00 Kč
11	99 Kč	99 Kč	99 Kč	100 Kč	99 Kč	99,20 Kč
12	79 Kč	79 Kč	79 Kč	82 Kč	79 Kč	79,60 Kč
13	449 Kč	479 Kč	489 Kč	449 Kč	499 Kč	473,00 Kč
14	598 Kč	619 Kč	479 Kč	566 Kč	574 Kč	567,20 Kč
15	319 Kč	339 Kč	299 Kč	305 Kč	289 Kč	310,20 Kč
16	734 Kč	675 Kč	749 Kč	599 Kč	799 Kč	711,20 Kč
17	69 Kč	79 Kč	74 Kč	79 Kč	89 Kč	78,00 Kč
18	529 Kč	539 Kč	549 Kč	530 Kč	589 Kč	547,20 Kč
19	599 Kč	629 Kč	599 Kč	629 Kč	699 Kč	631,00 Kč
20	29 Kč	45 Kč	34 Kč	35 Kč	39 Kč	36,40 Kč
21	899 Kč	855 Kč	999 Kč	949 Kč	999 Kč	940,20 Kč
22	190 Kč	175 Kč	149 Kč	170 Kč	199 Kč	176,60 Kč
23	649 Kč	719 Kč	699 Kč	737 Kč	699 Kč	700,60 Kč
24	443 Kč	525 Kč	449 Kč	476 Kč	549 Kč	488,40 Kč
25	299 Kč	269 Kč	229 Kč	269 Kč	282 Kč	269,60 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jak můžete vidět v tabulce, nejvíce se červená barva objevuje u prodejny Wiky, a to 18krát. Dále 5krát prodejna Pompo a 4krát Bambule. Nejméně se objevuje u Kamaro a Dráčik a to pouze 1krát.

Z tabulky je zřejmé, že nejlevnější výrobky jsou v prodejně Kamaro, ta je označena 15krát. Prodejna Dráčík má označených 9 položek, Bambule a Pompo po 5ti položkách a Wiky pouze 3.

Všechny prodejny mají širokou škálu nabízeného zboží, proto z průzkumu pouhých 25 položek nelze přesně určit, která prodejna má nejnižší a nejvyšší ceny.

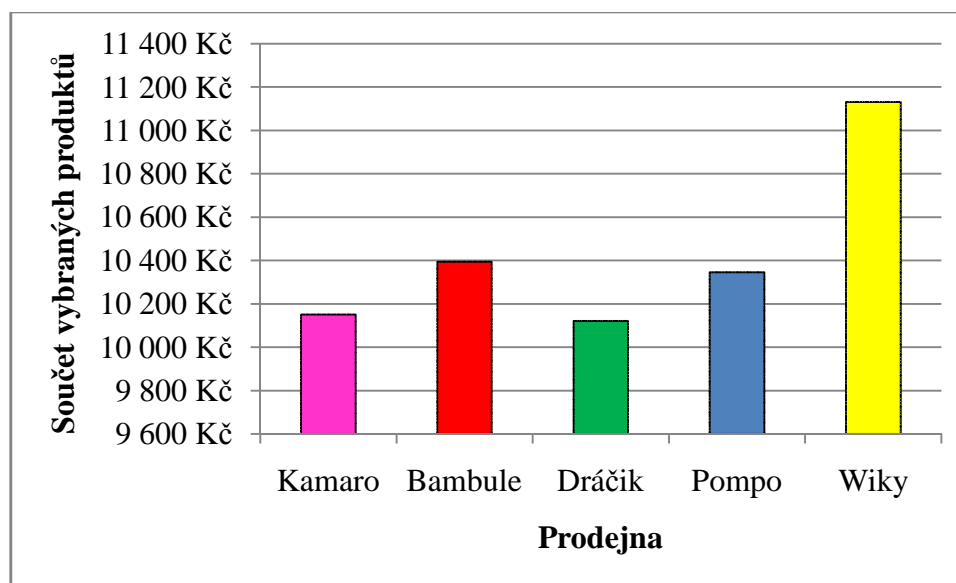
Z průzkumu však vyplývá, že nejlevnější zboží by se mělo nacházet v prodejně Kamaro. Ale po provedení součtu všech položek v jednotlivých prodejnách zjistíme, že konečná částka je nejnižší v prodejně Dráčík, ale jen o pouhé 3%. Avšak rozdíl mezi prodejny Dráčík a Wiky je již 10%. Celkové částky v absolutním vyjádření můžete vidět v následující tabulce a pro přehlednost znázorněné v grafu.

Tab. 5. Součet cen srovnávaných produktů

	Kamaro	Bambule	Dráčík	Pompo	Wiky
Celkem	10 151 Kč	10 394 Kč	10 121 Kč	10 345 Kč	11 131 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Graf 2. Součet cen srovnávaných produktů



Zdroj: [Vlastní zpracování]

V další tabulce je vypočítán absolutní rozdíl cen jednotlivých položek v jednotlivých obchodech od ceny průměrné. Ceny vyšší jak průměrná jsou zvýrazněny červeně.

Tab. 6. Rozdíly cen

Č.	Název	Kamaro	Bambule	Dráčik	Pompo	Wiky
1	ActivityPiatnik 2	10 Kč	10 Kč	40 Kč	50 Kč	70 Kč
2	Bang!	21 Kč	14 Kč	0 Kč	16 Kč	20 Kč
3	Carcassonne	2 Kč	67 Kč	8 Kč	33 Kč	42 Kč
4	Černý Petr Pat a Mat	1 Kč	3 Kč	3 Kč	1 Kč	2 Kč
5	Česko otázky a odpovědi	26 Kč	16 Kč	26 Kč	34 Kč	34 Kč
6	Česko otázky a odpovědi Junior	28 Kč	32 Kč	18 Kč	18 Kč	32 Kč
7	Člověče, nezlob se	7 Kč	7 Kč	19 Kč	4 Kč	8 Kč
8	Dostihy a sázky	34 Kč	6 Kč	34 Kč	6 Kč	56 Kč
9	Evropa otázky a odpovědi	28 Kč	18 Kč	18 Kč	32 Kč	32 Kč
10	Grafo tabulka	36 Kč	12 Kč	8 Kč	0 Kč	32 Kč
11	Igráček Midi	0 Kč	0 Kč	0 Kč	1 Kč	0 Kč
12	Igráček Mini	1 Kč	1 Kč	1 Kč	2 Kč	1 Kč
13	Kolečko na písek, plechové	24 Kč	6 Kč	16 Kč	24 Kč	26 Kč
14	Krteček plyšový 35cm	31 Kč	52 Kč	88 Kč	1 Kč	7 Kč
15	Krteček plyšový sedící 20cm	9 Kč	29 Kč	11 Kč	5 Kč	21 Kč
16	Lego Creator 6166	23 Kč	36 Kč	38 Kč	112 Kč	88 Kč
17	LittlePetShop zvířátka	9 Kč	1 Kč	4 Kč	1 Kč	11 Kč
18	Merkur Farmer	18 Kč	8 Kč	2 Kč	17 Kč	42 Kč
19	Monopoly	32 Kč	2 Kč	32 Kč	2 Kč	68 Kč
20	Omalovánky Lego Duplo Lviček	7 Kč	9 Kč	2 Kč	1 Kč	3 Kč
21	Panenko ChouChou	41 Kč	85 Kč	59 Kč	9 Kč	59 Kč
22	Pojď si hrát	13 Kč	2 Kč	28 Kč	7 Kč	22 Kč
23	Scrabble	52 Kč	18 Kč	2 Kč	36 Kč	2 Kč
24	Tatra auto	45 Kč	37 Kč	39 Kč	12 Kč	61 Kč
25	Z pohádky do pohádky	29 Kč	1 Kč	41 Kč	1 Kč	12 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování]

Jak můžete vidět, rozdíly cen, jsou u některých položek dost výrazné.

Z analýzy cen jsem došla k závěru, že nejlevnější zboží by se mělo nacházet v prodejnách Kamaro a Dráčik, a nejdražší zboží nabízí prodejna Wiky.

8.5 Srovnání platebních metod

Při nákupu zboží a služeb v ochodech, můžeme většinou využít dvou způsobů jak zaplatit, hotově nebo pomocí platební karty. Platební karty jsou v dnešní době stále více využívány a to hlavně proto, že člověk nemusí u sebe nosit hotovost a při neplánovaném dražším nákupu může ihned nakoupit.

V prodejně Kamaro, lze platit pouze hotově. V ostatních srovnávaných prodejnách lze platit platební kartou.

8.5.1 Dárkové poukazy

Dárkové poukazy jsou další platební metodou. Poukazy mohou být vhodným dárek někomu blízkému, či známému. Ten si poté vybere zboží či službu sám. Tyto poukazy mohou být v různých hodnotách, záleží na tom, jaké prodejna nabízí. Většinou se jedná o částky 500 Kč, 1000 Kč a 2000 Kč. Hodnota se samozřejmě odvíjí od toho, co daná firma nabízí a v jaké se pohybuje cenové relaci.

Bambule

Dárkové certifikáty společnosti Bambule lze zakoupit v hodnotách 500 Kč, 1000 Kč a 2000 Kč. Platnost poukazu je 6 měsíců.



Obr. 13. Vzor dárkového poukazu Bambule 2000 Kč [24]

Dráčík

V prodejně Dráčík lze zakoupit dárkové poukázky v hodnotě 300 Kč a 500 Kč. Vzory poukazů jsou na následujících obrázcích.



Obr. 14. Vzor dárkového poukazu Dráčík 300 Kč [17]



Obr. 15. Vzor dárkového poukazu Dráčík 500 Kč [17]

Společnosti **Pompo**, **Wiky** a **Kamaro** dárkové poukazy svým zákazníkům nenabízí.

8.6 Věrnostní programy

Jednou formou podpory prodeje jsou věrnostní programy. Podstatou těchto programů je motivovat zákazníka pomocí různých forem odměny k většímu a častějšímu nákupu.

V současné době se používají tyto systémy:

- cenový – speciální nabídky pro členy programu za nižší ceny,
- bodový – sbírání bodů a poté poskytnutí slevy,
- kombinovaný a partnerský – sbírání bodů u skupiny obchodníků.

Význam věrnostních programů se zvýšil se zavedením elektronické věrnostní karty, tedy nahrazení papírových poukázek a kuponů. [22]

Zavedení věrnostního programu není vhodné pro obchodní firmy, které využívají strategii nízkých cen. Cena sama o sobě je dostatečným lákadlem a přitahuje zákazníky i z nižších příjmových skupin. Pokud taková firma nemá v okolí konkurenci, je zbytečné, aby se zabývala zavedením takového programu. Náklady s tím spojené by převýšily již dosažené efekty. [23]

Pohádková karta, to je název věrnostního programu společnosti **Dráčík**. Získat ji může každý zákazník, který nakoupí minimálně za 500 Kč. Tato karta je vydávána na dobu neurčitou a platí ve všech obchodech Dráčík. Na základě této karty, má držitel nárok nakupovat zboží za „pohádkové ceny“. Pod tímto označením se nachází zboží se slevou 20-50%. Pohádková cena se týká průměrně 200 položek. Další výhodou tohoto programu je sleva 7% při každém nákupu. Tato sleva se vztahuje na akční i zlevněné zboží, ne však na pohádkové ceny. Držiteli karty jsou zdarma zasílány reklamní katalogy, informační a akční letáky.

Věrnostní program společnosti **Pompo** se nazývá Pompo VIP. Získání věrnostní zákaznické karty není podmíněno žádným minimálním nákupem. Podmínkou pro získání je pouze vyplnění registrační přihlášky. Kartu lze uplatnit ve všech prodejnách Pompo a to po dobu neurčitou. Držitel karty může nakupovat za zvýhodněné ceny pod označením Pompo VIP. Zasílání katalogů a akčních letáku je podmíněno frekvencí nákupů. Mezi další výhody patří zasílání noviněk poštou nebo pomocí e-mailu a možnost účastnit se VIP soutěží.

Kamaro prozatím nenabízí svým zákazníkům věrnostní program, ale je možné se zapojit do jejich projektu, který umožňuje dodávání hraček do mateřských školek. Projekt se prezentuje pod názvem „DVOJÍ RADOST za jeden nákup“. Tohoto projektu se může zúčastnit každý zákazník, který si v prodejně vyzvedne kartičku s unikátním kódem. A jak to funguje? Při nákupu v prodejnách Kamaro je třeba předložit kartičku a poté zákazník obdrží dva doklady od nákupu. Jeden slouží jako doklad pro případnou reklamaci zboží a ten druhý je třeba předat v organizaci (mateřské školce), kterou navštěvuje dítě zákazníků. Tato organizace obdrží zdarma hračky ve výši 3% hodnoty nákupu. Navíc této smluvní organizaci firma Kamaro nabízí další výhody. Tento projekt je dlouhodobý a umožňuje tedy získat nemalé množství hraček pro tyto organizace.

Společnosti **Bambule** a **Wiky** nenabízejí žádný věrnostní program pro své zákazníky.

8.7 Katalogy, letáky

Katalogy

Katalog je seznam výrobků ve vizuální a verbální podobě, vytištěný nebo v elektronické podobě. Zákazníkům tak poskytuje pohodlný výběr ze široké nabídky výrobků, informuje o novinkách a mimořádných akcích. Dává také možnost okamžitého objednání vybraného zboží a dodání na uvedenou adresu.

S rozvojem internetu jsou čím dál významnější internetové katalogy. Díky moderním technologiím mohou výrobek zákazníkovi daleko lépe představit a přiblížit. [25]

Letáky

Produktový leták je specifickým komunikačním médiem a zároveň jedním z marketingových nástrojů. Jedná se o tiskovou formu reklamy, která informuje o výhodách nákupu dané obchodní firmy. Jeho cílem je upozornit spotřebitele na výhodné ceny. Vychází v pravidelných časových intervalech. Cílem je přimět potenciální zákazníky k návštěvě obchodu. [23]

Katalog společnosti **Bambule** je pouze v elektronické podobě a to na internetových stránkách www.hracky-bambule.cz. Zboží lze ihned objednat. Leták vychází měsíčně a nachází se v něm asi 60 akčních produktů.

Společnost **Dráčik** vydává tištěný katalog 4krát ročně (dle ročních období). V tomto katalogu se nachází asi 150 zlevněných položek. Zboží s akční cenou je uvedeno na internetových stránkách www.dracik.cz. Tištěné akční letáky vycházejí každý měsíc. Veškerý sortiment zboží si lze prohlédnout na jejich internetových stránkách. Prodej prostřednictvím internetového obchodu je již zrušený kvůli malému zájmu.

Katalog společnosti **Pompo** je zveřejněn na internetových stránkách www.pompo.cz. Zde také lze ihned zboží zakoupit. Tištěný katalog vychází jen k jistým příležitostem, např. vánoční katalog. Akční leták vychází každý měsíc a je v něm přibližně 90 zlevněných položek.

Wiky nabízí katalog svého zboží pouze v elektronické podobě a to na stránkách www.wiky.cz. Z něj lze zboží přímo objednat. Tištěné letáky nevydávají.

Kamaro své vlastní katalogy ani letáky nevydává. Pouze spolupracuje s několika firmami. Například Moje Beruška, MPK Toys s. r. o., Hračky DSM (Svaz českých prodejců hraček). Tyto firmy vydají katalogy a letáky a jako prodejní místo je uvedena adresa společnosti Kamaro. Uveřejněné zboží se v prodejnách přecení. Tyto tištěné materiály jsou rozneseny do schránek a mateřských školek ve Zlíně.

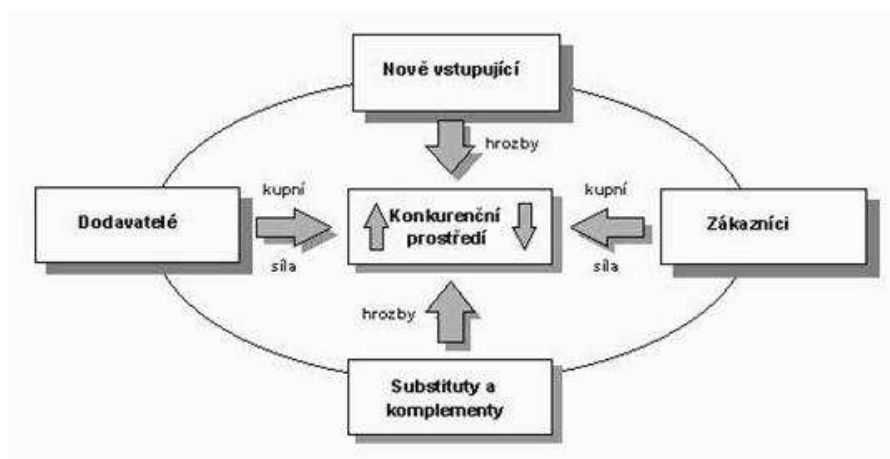
Na internetových stránkách www.blaznidohracek.cz si lze prohlédnout veškeré nabízené zboží a také si jej ihned objednat. Stránky jsou velice přehledně vytvořeny. Díky vyhledávači lze požadované zboží rychle najít. Zákazník se tam dozví i podrobné informace, může si prohlédnout fotografie a videa, a tím si udělat obrázek zda jde o zboží o které má opravdu zájem.

9 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této kapitole se zaměřím na model pěti konkurenčních sil, který definoval M. E. Porter. Těchto pět sil ovlivňuje atraktivitu a výnosnost konkrétního odvětví.

V teoretické části je tenhle model podrobně rozveden. Týká se ohrožení ze stran:

- již existujících konkurentů,
- nově přichozích konkurentů,
- možných substitutů,
- vyjednávací síly zákazníků,
- vyjednávací síly dodavatelů.



Obr. 16. Porterův model pěti konkurenčních sil [26]

9.1 Hrozba silné rivality v segmentu

Ve Zlíně existuje mnoho konkurentů, kteří silně ohrožují firmu Kamaro. Nejsilnějšími konkurenty jsou společnosti, které mají své prodejny umístěny ve velkých nákupních centrech. Podrobně jsem se jim věnovala v předchozí kapitole. Mezi konkurenty lze zařadit i malé firmy, které se zabývají výrobou a prodejem dřevěných hraček a her, prodejem modelů aut, letadel a bojové techniky.

9.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

Trh s hračkami je již dost nasycen, takže se pro potenciální nově vstupující konkurenty stává neatraktivním. Hrozbou by mohla být nová firma s vysokým kapitálem, která by si mohla dovolit nasadit daleko nižší ceny, než jaké v současnosti na trhu jsou. Firma, která

by přišla s novými nápady k zatraktivnění prodejního místa, lepšími službami a nemalé náklady by vložila na propagaci a reklamu. I přesto, že vstup nových konkurentů je nepravděpodobný, neměla by se tato situace podceňovat. Je nezbytné mít dostatek informací o nových a stávajících konkurentech, aby firma mohla zvolit vhodnou strategii a zvýšila tak svoji konkurenceschopnost.

9.3 Hrozba náhražek

„Substitut je statek, který je schopen spotřebiteli nahradit uspokojení z jiného statku.“
HOLMAN [2, s. 703]

Jelikož firma Kamaro, je pouze prodejcem, nikoli však výrobcem, o hrozbě ze strany substitutů nemůže být řeč. Konkurenční firmy nabízí stejné výrobky, liší se pouze značkou, pod kterou se prodávají a počtem nabízených výrobků.

9.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Tato hrozba vzrůstá hlavně s rostoucí koncentrací internetových obchodů. Zákazník si může nakoupit zboží v pohodlí svého domova a na rozhodování o nákupu má neomezené množství času. Firma Kamaro také provozuje svůj internetový obchod, ale konkurence je velmi silná. Tato hrozba se týká hlavně cen výrobků, které jsou na internetu nižší než v kamenných obchodech.

9.5 Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Úspěch firmy závisí do jisté míry na dodavatelích. Je proto nezbytné věnovat jejich výběru dostatečnou pozornost. Každá společnost má mnoho dodavatelů a ti se snaží vyjednávat podmínky pro ně výhodné. Firma Kamaro spolupracuje asi se 40 dodavateli, na kterých je závislá. Mezi hlavní dodavatele patří např.:

- MPK Toys s. r. o.,
- RAPPa s. r. o.,
- CTW Toys CZ s. r. o.,
- Mikro Trading a. s.,
- LAMPS, a. s.,
- Olymp, export-import, s. r. o.,
- MaDe, s. r. o., atd.

10 SWOT ANALÝZA

V této kapitole se zaměřím na SWOT analýzu podniku Kamaro. Pokusím se co nejpřesněji zhodnotit současný stav. Zjišťovat budu silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nejdříve provedu vnitřní analýzu, ta se týká silných a slabých stránek podniku. Poté analýzu vnějšího prostředí, což je identifikace příležitostí a hrozeb.

Silné stránky

- dlouholeté zkušenosti v oboru
- široký sortiment nabízeného zboží
- nízké ceny v porovnání s konkurencí
- příjemné a profesionální vystupování prodejního personálu
- možnost nákupu hraček přes internet (E-shop)

Slabé stránky

- neznalost firmy Kamaro
- umístění prodejny
- nákupní atmosféra prodejen
- otevírací doba vzhledem ke konkurenci
- nízká úroveň marketingové propagace
- omezené finanční zdroje pro růst, reklamu a další marketingovou komunikaci
- vlastníkem firmy je fyzická osoba

Příležitosti

- rozšíření nabízeného sortimentu
- lepší zákaznické služby
- lepší podpora prodeje
- rozvoj a využití nových distribučních cest – internet
- otevření nové prodejny

Hrozby

- mnoho konkurentů v blízkém okolí
- vstup nových konkurentů na trh
- konkurenti s nižšími cenami
- světová ekonomická krize

10.1 Silné stránky

Mezi hlavní silné stránky této společnosti bezpochyby patří dlouholeté zkušenosti v oboru. Firma působí na trhu s hračkami již 20 let, a to od roku 1991. Další silnou stránkou je široký sortiment nabízeného zboží. Firma obchoduje asi s 98 000 položkami. Jak z předchozího výzkumu vyplývá, Kamaro, patří k nejlevějším hračkářstvím ve Zlíně, tedy nízké ceny v porovnání s konkurencí. Příjemné a profesionální vystupování prodejního personálu lze také zařadit mezi silné stránky této společnosti. Tam kde se personál chová k zákazníkovi s úctou a dokáže mu poskytnout dostatečné informace o produktech, tam se zákazníci budou jistě rádi vracet. Další silnou stránkou je možnost nákupu z pohodlí domova. Internetové stránky www.blaznidohracek.cz jsou přehledně zpracované, zákazník si může vybírat z široké řady nabízených produktů, ceny jsou nízké, obrázky zboží identické a informace o produktech dostatečné.

10.2 Slabé stránky

Jako hlavní slabou stránku jsem uvedla neznalost firmy Kamaro. To úzce souvisí s jejím umístěním. Prodejna není vidět z hlavní ulice a lidé ji málo znají. Nákupní atmosféra prodejen není zrovna na vysoké úrovni. Značková prodejna působí dobrým dojmem, ale za to prodejní sklad je na tom o poznání hůře. Další jsem uvedla otevírací dobu vzhledem ke konkurenci. Po sečtení hodin, kdy jsou otevřeny prodejny v nákupních centrech, dělá rozdíl 33 hodin týdně. Je však pravdou, že tak dlouhý provoz by se firmě Kamaro nevyplatil. Neznalost této společnosti také souvisí s nízkou úrovní marketingové propagace, téměř žádnou reklamou. Omezené finanční zdroje jsou spojené s velikostí firmy. Vlastníkem je pouze jedna fyzická osoba, nemůže být tedy řeč o vysokém kapitálu.

10.3 Příležitosti

Mezi příležitosti jsem zařadila rozšíření nabízeného sortimentu, i když sortiment je již dost široký. Trh s hračkami však stále narůstá a o novinky není nouze. Co je nové, je hlavně atraktivní pro malé zákazníky. Dalšími příležitostmi jsou lepší zákaznické služby a lepší podpora prodeje. Tyto příležitosti rozvedu podrobněji v následující kapitole. Poslední příležitostí jsem určila otevření nové prodejny. Firma zatím nemá dostatečné finanční prostředky pro její zřízení, ale časem by to mohlo být reálné. Nutné by bylo zvolit dobré umístění, i mimo Zlín. Například by mohli svou pobočku otevřít v Otrokovicích.

10.4 Hrozby

Hlavní hrozbou je bezesporu silná konkurence v centru Zlína a jeho blízkém okolí. Ve své práci jsem se zaměřila na čtyři hlavní konkurenty, ale je jich daleko více. Např. HM Studio hračky, a. s. a Sparkys, s. r. o. Obě tyto prodejny jsou umístěny v Obchodním centru Zlaté Jablko v centru Zlína. S tímto bodem souvisí další hrozba a tou je vstup nových konkurentů na trh s hračkami. Silnou hrozbou by mohli být konkurenti, kteří by nabízeli zboží s daleko nižšími cenami. Světová ekonomická krize ovlivňuje hlavně výši tržeb. S krizí stoupá neochota obyvatelstva nakupovat hračky. Není to přece jenom nezbytné zboží pro život.

11 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU XY

Po provedených analýzách konkurence jsem došla k závěru, že firma Kamaro je docela dobrým konkurentem, ale má hodně možností co zlepšit. Obecně lze říci, že vždy je co zlepšovat. Pokusím se navrhnout jistá zlepšení, která by firmě mohly pomoci zvýšit její konkurenceschopnost.

Návrhy na zlepšení:

- Vylepšení **prezentace prodejny** – Když se zákazník bude cítit v prodejně příjemně, bude se tam rád vracet. Nákupní atmosféra je důležitým faktorem. Prodejní sklad by potřeboval lepší organizaci zboží v regálech, zboží v krabicích vyskládat do regálů či nákupních košů, prodejnu přizpůsobit lepšímu pohybu mezi uličkami, též k projetí kočárků.
- Zavedení **placení kartou** – Zavedení placení platební kartou by uvítalo jistě mnoho zákazníků. V dnešní době je tato platební metoda stále více využívána.
- Prodej **dárkových poukazů** – Dárkové poukazy jsou také čím dál více zákazníky vyžadovány. Slouží jako vhodný dárek. Poukazy by mohly být v hodnotě 300 Kč, 500 Kč a 1000 Kč, vzhledem k hodnotě prodávaného zboží.
- Zavedení **věrnostních programů** – Věrnostní programy motivují k opakovanému nákupu. To může být např.:
 - elektronická karta, na kterou by se načítaly body,
 - papírová kartička, na kterou by se sbíraly nálepky s určitou bodovou hodnotou,
 - sleva při opakovaném nákupu,
 - hračka zdarma při nákupu nad určitou částku, atd.
- Vlastní **akční letáky** – Vytvoření vlastních produktových letáků s akčními cenami, např. v měsíční periodě.
- Pořádání **dětských soutěží** – Vhodná forma pro nalákání malých zákazníků. Soutěží může být napsání básničky či dopisu, namalování obrázku nebo vymyšlení jména pro firemního maskota. Místní tisk podobné akce sleduje, a tak se firma může lehce zviditelnit.
- Vytvoření **dětského koutku** – Kamaro je prodejna, kam chodí hlavně rodiče se svými dětmi. Dětský koutek by byl vhodným místem, kde si děti chvíli pohrají, mezitím než rodiče vyberou zboží, které chtějí koupit. Samozřejmě pokud si dítě

nevybírání hračky samo. Postačující by byl malý stoleček s pár židličkami, nějaké pastelky a papíry na malování, pár autíček a panenek.

- **Reklama** – Pro zvýšení prodeje a lepší informovanosti o prodejně, by měla firma investovat nějaké finanční prostředky do reklamy. Reklama není zrovna levným komunikačním prostředkem, ale za to účinným. Vhodnými reklamními prostředky by mohly být např.:
 - reklamní nosiče umístěny v mateřských školách a školách,
 - venkovní reklamní tabule,
 - plakáty, billboardy,
 - reklama v místním tisku,
 - internet.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit konkurenční prostředí podniku XY. Zjistit, jak si tato firma vede ve srovnání se svými konkurenty, kterých není zrovna málo. V práci jsou s firmou XY srovnávány čtyři hlavní konkurenční podniky ve Zlíně, ale je jich mnohem více. Vybranými konkurenty jsou Bambule – Království hraček, Dráčík – DUVI s. r. o., Pompo, s. r. o. a Wiky, s. r. o. Vypracování analýzy konkurence by mohlo pomoci firmě XY zvýšit její konkurenceschopnost a to díky navrhovaným zlepšením v oblastech, kde v současnosti stojí až za konkurenty.

První část mé práce byla věnována teorii týkající se základních pojmů jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, apod. Dále podrobněji vysvětlen Porterův model pěti konkurenčních sil a SWOT analýza.

Na začátku praktické části byla popsána společnost XY, které se týká celá má práce.

Následující kapitola byla zaměřena na charakteristiku jednotlivých vybraných konkurenčních společností. Tito konkurenti byli vybráni z důvodu největší hrozby pro firmu XY. Srovnání bylo provedeno dle vybraných hledisek. Z průzkumu bylo zjištěno, že umístění prodejen XY představuje jistou nevýhodu oproti konkurenci. To samé se týká i nákupní atmosféry, otevírací doby, způsobu plateb a nabízených věrnostních programů pro zákazníky. Srovnání z hlediska cen je pravým opakem, představuje konkurenční výhodu, která je velice významná.

V kapitole zaměřené na analýzu konkurence byla popsána konkurenční strategie a konkurenční výhoda. Firma XY zaměřuje svou strategii a výhodu především na minimalizaci nákladů a tím možné snižování cen. Z odvětvového pojetí konkurence jsem firmu XY zařadila jako monopolistickou konkurenci. Nízké bariéry vstupu a spousta producentů jsou pro ni typické.

Porterovu modelu pěti konkurenčních sil jsem věnovala následující kapitolu. Hrozby ze strany stávajících konkurentů jsou velmi silné, avšak ze strany nových konkurentů žádné značné ohrožení nehrozí. Firma, která by chtěla vstoupit do tohoto odvětví, by musela přijít s novými nápady, nízkými cenami a atraktivními službami pro zákazníky. Vyjednávací síla zákazníků je další hrozbou a to hlavně díky nakupování přes internet.

SWOT analýza ukázala jisté silné stránky, ale i dostatek těch slabých. Mezi hlavní silné stránky patří nízké ceny a široký sortiment nabízeného zboží. Slabých stránek bylo nalezeno více. Většina se týká prodejního místa, reklamy a podpory prodeje.

Poslední kapitola popisovala návrhy a doporučení pro firmu XY. Všechna doporučení úzce souvisí se slabými stránkami společnosti. Mezi navrhovaná zlepšení byla zařazena např. zavedení placení kartou, prodeje dárkových poukazů a věrnostních programů. Zařízení dětského koutku či pořádání soutěží pro malé zákazníky.

Firma XY není na trhu žádným nováčkem a všechna ohrožení ze strany svých konkurentů si plně uvědomuje. Věřím, že vypracováním analýzy konkurence pomůžu upevnit její postavení na trhu. Po realizaci některých návrhů z poslední kapitoly, by se prodejny této firmy mohly stát atraktivnějšími. S tím souvisí i zlepšení služeb nabízených zákazníkům. Spokojení zákazníci se pak rádi budou vracet a zvyšovat své nákupy. Studie ukazují, že spokojený zákazník řekne o svém nákupu pouhým třem lidem, ale nespokojený bude informovat dalších deset lidí.

Je důležité sledovat konkurenci a snažit se být lepší.

RESUMÉ

The main aim of this bachelor thesis was evaluated competitive environment of the company XY. The company has a lot of competitors. I chose four main competitors in Zlín which the biggest threat for company XY. There were Bambule, Dráčík – DUVI Ltd., Pompo Ltd. and Wiky Ltd. Analysis of competitive could help to improve competitiveness.

The first part of my thesis described theory as basic concepts of competition and its analysis, the SWOT analysis and Porter's five forces model.

At the beginning of my practical part was described company XY and basic information about four main competitors. The competitors were compared according to selected aspects. The survey showed some competitive disadvantages of company XY. The competitive disadvantages are stores location, shopping atmosphere, opening hours, payment methods and loyalty systems. The competitive advantage is low prices. It is very important advantage.

The chapter focused on the analysis of the competition was described competitive strategy and competitive advantage. Its strategy is focused on reducing costs and low prices for their customers. I included the company XY as monopolistic competition. Typical elements for monopolistic competition are a lot of producers and low barriers for entry into the branch.

The next chapter described Porter's five forces model. Threats by existing competitors are very strong. New competitors could entry to this sector too but they have to come with new ideas, low prices and attractive services to customers. Bargaining power of customers is another threat, mainly due to internet shopping.

The SWOT analysis was showed some strengths but also plenty of weaknesses. The main strengths are low prices and a wide range of goods. A lot of weaknesses are related to the point of sale, advertising and sales promotion.

The last chapter described the proposals and recommendations for the company XY. All recommendations connected with the weaknesses of the company. For example: installation payment cards, sales of gift vouchers and loyalty programs, Children's playground equipment and organizing competitions for small customers.

The company XY isn't beginner in the market. The company is fully aware of threat from its competitors. I believe that this analysis will be helped to their market position.

The suggestions from the last chapter could become more attractive point of sale and services offered to customers. Satisfied customers will be return there and increase their purchases. Studies show that satisfied customers say about their purchase of just three people, but unhappy will be inform the other ten people.

It is important to be watching the competitors and try to be better.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 277 s. ISBN 802470966X.
- [2] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 1999. 726 s. ISBN 80-7179-255-1.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha : Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] BOWMAN, Cliff, VEJDĚLEK, Jiří. *Strategický management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1.
- [6] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.
- [7] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [9] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [10] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-85943-41-7.
- [11] *Vlastnicesta.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-03-25]. Porterův model konkurenčních sil. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>>.
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [13] *Halek.info* [online]. 2010 [cit. 2011-03-27]. Strategické plánování firmy. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/prezentace/planovani-organizovani-prednasky/poprp-print.php?l=02>>.

- [14] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [15] KAMARo Zlín. *Interní materiál firmy KAMARo Zlín*. (Bez místa a data vydání).
- [16] *Alltoys.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-09]. Základní informace. Dostupné z WWW: <<http://www.alltoys.cz/cs/bambule/zakladni-informace-malooobchod/>>.
- [17] *Dracik.cz* [online]. 1992 [cit. 2011-03-09]. O obchodě. Dostupné z WWW: <<http://www.dracik.cz/o-obchode.aspx>>.
- [18] *Pompo.cz* [online]. 2006 [cit. 2011-03-09]. Info. Dostupné z WWW: <<http://www.pompo.cz/info.asp>>.
- [19] *Wiky.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-09]. O nás. Dostupné z WWW: <<http://www.wiky.cz/o-nas.html>>.
- [20] VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
- [21] *Mapy.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-04-10]. Zlín. Dostupné z WWW: <http://www.mapy.cz/#mm=TtTcFP@sa=s@st=s@ssq=z1%C3%ADn@sss=1@ssp=120446060_126709452_150133868_150007500@x=140605248@y=132998784@z=14>.
- [22] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze : C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [23] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [24] *Poukazy.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Dárkové poukázky. Dostupné z WWW: <<http://www.poukazky.cz/e-shop/darkove-poukazky/buy/54.html>>.
- [25] PŘÍKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [26] *Strateg.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-10]. Strategická situační analýza. Dostupné z WWW: <http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
IČ	Identifikační číslo
Ltd.	Limited liability (společnost s ručením omezeným)
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (silné stránky, slabé stránky, hrozby, příležitosti)
VIP	Very important person (velmi důležitá osoba)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Konkurenční strategie podle Portera	18
Obr. 2. Matice nalezení konkurenční výhody	20
Obr. 3. Porterův model pěti konkurenčních sil	23
Obr. 4. Posouzení souvislostí ve SWOT analýze	26
Obr. 5. Logo firmy KAMARo Zlín	32
Obr. 6. Logo firmy Bambule	35
Obr. 7. Logo firmy Dráčik	36
Obr. 8. Logo firmy Pompo, spol. s r.o.	37
Obr. 9. Logo firmy WIKY, spol. s r.o.	38
Obr. 10. Mapa prodejen	41
Obr. 11. Značková prodejna Kamaro.....	44
Obr. 12. Prodejní sklad Kamaro	44
Obr. 13. Vzor dárkového poukazu Bambule 2000 Kč.....	51
Obr. 14. Vzor dárkového poukazu Dráčik 300 Kč	52
Obr. 15. Vzor dárkového poukazu Dráčik 500 Kč	52
Obr. 16. Porterův model pěti konkurenčních sil.....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klasifikace struktury v odvětví.....	16
Tab. 2. SWOT matice	25
Tab. 3. Přehled cen srovnávaných produktů.....	47
Tab. 4. Srovnání cen produktů.....	48
Tab. 5. Součet cen srovnávaných produktů	49
Tab. 6. Rozdíly cen	50

SEZNAM GRAFŮ

























Graf 1. Týdenní otevírací doba	45
Graf 2. Součet cen srovnávaných produktů	49

SEZNAM PŘÍLOH

P I Přehled značek

P II Přehled srovnávaného zboží

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED ZNAČEK

<p>99 Europe</p> 	<p>Albi</p> 	<p>BBurago</p> 	<p>Bestway</p> 
<p>Bino</p> 	<p>Bonaparte</p> 	<p>Bontempi</p> 	<p>Bruder</p> 
<p>Carrera</p> 	<p>Chemoplast</p> 	<p>Cheva</p> 	<p>Clementoni</p> 
<p>Cobi</p> 	<p>Detona</p> 	<p>Dickie</p> 	<p>Dimian</p> 
<p>Dino</p> 	<p>EP line</p> 	<p>EVK</p> 	<p>Educa</p> 
<p>Efko</p> 	<p>Falk</p> 	<p>Faro</p> 	<p>Fehn</p> 

<p>Fisher Price</p> 	<p>Götz</p> 	<p>Hasbro</p> 	<p>Impag</p> 
<p>Insportline</p> 	<p>Intex</p> 	<p>Jiri Models</p> 	<p>John</p> 
<p>Kazeto</p> 	<p>Kids globe</p> 	<p>Klein</p> 	<p>Kovap</p> 
<p>K's Kids</p> 	<p>Lamaze</p> 	<p>Lego</p> 	<p>Lena</p> 
<p>Lori</p> 	<p>Maisto</p> 	<p>Manhattan Toy</p> 	<p>Mattel</p> 
<p>Mega Bloks</p> 	<p>Mehano</p> 	<p>Merkur</p> 	<p>Mertens</p> 
<p>Mindok</p> 	<p>Monti</p> 	<p>Moravská ústředna</p> 	<p>Noe</p> 

Piatnik



Profibaby



RC2



Revell



Sassy



Seva



Shelcore



Siku



Simba



Smoby



Směr



Stiga



Svoboda



Taf Toys



Teddykompaniet



Tiny Love



Trefl



Vista



Wader



Woody



Zapf



PŘÍLOHA P II: PŘEHLED SROVNÁVANÉHO ZBOŽÍ

