

ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY SPOJMONT CENTRUM

Petra Pitnerová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra PITNEROVÁ**

Osobní číslo: **M08182**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti firmy Spojmont centrum**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární zdroje zaměřené na problematiku konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současné postavení společnosti Spojmont centrum na trhu.
- Navrhněte možnosti pro zlepšení konkurenceschopnosti Spojmont centrum.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P. a KELLER, K. L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

MIKOLÁŠ, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **2. dubna 2012**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2012**

Ve Zlíně dne 2. dubna 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-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 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15. 5. 2012

Piturová

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim 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 přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je Analýza konkurenceschopnosti firmy Spojmont centrum. Práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou. V první části jsou shromážděny teoretické poznatky z odborné literatury zabývající se konkurencí, konkurenceschopností a analýzami hodnotící konkurenceschopnost. Praktická část je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti Spojmont centra pomocí SWOT analýzy, BCG matice a Porterovy analýzy pěti sil. Z výsledků získaných v analýze jsou vytvořeny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy na daném trhu.

Klíčová slova:

Konkurence, konkurenceschopnost, SWOT analýza, BCG matice, Porterova analýza, PEST analýza

ABSTRACT

The topic is a competitiveness analysis of Spojmont Center Company. The main goal is to gather as much information as possible about the company. The work is divided into two parts, on the theoretical and practical. The first part collected information from theoretical literature dealing with competition, competitiveness and competitive analysis evaluation. The practical part is focused on the analysis of competitiveness Spojmont Center Company using SWOT analysis, BCG matrix and Porter's five force analysis. The results obtained in the analysis are developed into proposals for improving the competitiveness of firms in a given market.

Keywords:

Competition, competitiveness, SWOT analysis, BCG matrix, Porter's analysis, PEST analysis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce poskytnutí cenných rad a připomínek.

Dále bych chtěla poděkovat Bc. Lukáši Sádeckému, který mě při psaní mé bakalářské práce podporoval.

Rovněž bych chtěla poděkovat slečně Michaele Mikulinové, zaměstnankyni Spojmont centra, která si našla čas, aby mě zasvětila do dané problematiky a poskytla mi veškeré podklady pro zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

"Překážky jsou ony obávané věci, které spatříte, když odvrátíte pohled od svého cíle."

Henry Ford

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 PODNIKÁNÍ.....	12
1.1 ZAMĚŘENÍ PODNIKÁNÍ.....	12
1.2 PODNIKÁNÍ VE SDRUŽENÍ	14
1.2.1 Výhody podnikání ve sdružení.....	14
1.2.2 Nevýhody podnikání ve sdružení.....	14
2 KONKURENCE.....	15
2.1 TYPOLOGIE KONKURENCE	15
2.2 KONKURENT.....	16
2.3 TYPY KONKURENTŮ DLE REAKCÍ.....	17
2.4 KONKURENCESCHOPNOST	17
2.5 KONKURENČNÍ SÍLY	17
2.6 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	18
3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	19
3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	19
3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	20
4 ANALÝZA KONKURENCE	21
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ O KONKURENCI.....	21
4.1.1 Identifikace konkurence	21
4.1.2 Cíle konkurence	21
4.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE	21
4.2.1 Strategie nízkých nákladů	22
4.2.2 Diferenciace	22
4.2.3 Specializační strategie	22
5 SWOT ANALÝZA	24
6 BCG MATICE	26
7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	28
8 PEST ANALÝZA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
9 CHARAKTERISTIKA SPOJMON CENTRA.....	33
9.1 HISTORIE A ZÁKLADNÍ INFORMACE	33
9.2 SORTIMENT ZBOŽÍ	34
9.3 VÝVOJ TRŽEB	35
9.4 VÝVOJ NÁKLADŮ	36
10 PORTEROVA ANALÝZA SPOJMONT CENTRA.....	37
10.1 KONKURENTI V ODVĚTVÍ	37
10.1.1 Srovnání cen konkurence	38

10.2	POTENCIÁLNÍ VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH	40
10.3	DODAVATELÉ	40
10.4	ZÁKAZNÍCI	40
10.5	SUBSTITUTY	42
11	SWOT ANALÝZA	43
11.1	SILNÉ STRÁNKY	43
11.2	SLABÉ STRÁNKY	43
11.3	PŘÍLEŽITOSTI	44
11.4	HROZBY	44
12	BCG MATICE	46
13	PEST ANALÝZA	49
14	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI.....	52
14.1	NÁVRHY V OBLASTI TVORBY CEN	52
14.2	NÁVRHY V OBLASTI PARKOVÁNÍ	52
14.3	NÁVRHY V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	52
14.4	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK	54
14.5	ZAVEDENÍ BEZHOTOVOSTNÍCH PLATEB	55
14.6	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ EVIDENCE.....	56
14.7	NAVRŽENÍ BONUSOVÉHO SYSTÉMU A SLEV	56
14.8	ROZVOZ ZBOŽÍ K ZÁKAZNÍKOVI	58
ZÁVĚR	59	
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61	
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64	
SEZNAM OBRÁZKŮ	65	
SEZNAM TABULEK.....	66	

ÚVOD

V současné době je pro podniky těžké prosadit se na trhu. Uspět mohou pouze ti nejlepší, ti kteří znají své konkurenční výhody a umí je patřičně využít. Proto je nutné, aby každý podnik uměl určit své konkurenční výhody a znal podmínky v odvětví, ve kterém podniká. V každém odvětví existuje konkurence, je potřeba neustále sledovat vývoj v odvětví. Vytvoření dobré konkurenční strategie může pomoci v konkurenčním boji. Pokud chce být firma úspěšná tak by měla na změny na trhu reagovat rychle, sledovat konkurenci a plnit přání zákazníka. Zákazník je nejdůležitějším faktorem na trhu, protože on rozhoduje o poptávce po výrobcích a službách. Chování a potřeby zákazníků se postupně mění. Firmy, které nesledují potřeby zákazníka a neřídí se jimi, nemohou na trhu přežít. Pokud zákazník nezíská to o co má zájem za jím určenou cenou tak přeběhne ke konkurenci, která nabízí stejné nebo podobné výrobky za lepší podmínky.

Každý podnikatel si musí předem také stanovit cíle, kterých chce dosáhnout. Hlavním cílem společnosti by mělo být získání zákazníka, navázání dlouhodobé spolupráce, maximalizace zisku a racionální řízení nákladů. Firmy by proto měli dělat maximum.

Práce je rozdělena na dvě části a to na teoretickou a praktickou. V první je rozebrána tematika podle odborné literatury. Tato část je zaměřena na objasnění pojmů podnikání, konkurence, konkurenční prostředí a analýza konkurence, ve které je zaměřena na konkurenční strategie. Na konci teoretické části jsou objasněny pojmy jako BCG matice, Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. V druhé části je analýza konkurenceschopnosti prakticky aplikovaná na společnost Spojmont centrum. Zde jsou uvedeny hlavní informace Spojmont centru a jejich dodavatelích a odběratelích, o vývoji jejich tržeb a nákladů. K posouzení konkurenceschopnosti jsou použity nástroje jako SWOT analýza, Porterova analýza, BCG matice a PEST analýza.

Výsledky z těchto analýz budou podklady pro vytvoření návrhů na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti. Tyto podmínky pro zlepšení jsou rozpracovány do 6 návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti. Jde o návrhy v oblasti propagace, tvorby cen, bezhotovostního placení, vyřešení problému s parkováním a vytvoření nových bonusových programů pro stálé zákazníky a tvorba přehlednější evidence zboží. Pomocí těchto zlepšení by mohla společnost dosáhnout další konkurenční výhody.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKÁNÍ

Podle Obchodního zákoníku se podnikáním rozumím *soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.* (Business center, © 1998-2012)

Podnikatelem je osoba, která:

- je zapsaná v obchodním rejstříku
- podniká na základě živnostenského oprávnění
- podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů
- provozuje zemědělskou výrobu a je zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu.

Místem podnikání fyzické osoby je adresa zapsaná jako její místo podnikání v obchodním rejstříku nebo v jiné zákonem upravené evidenci. Podnikatel je povinen zapisovat do obchodního rejstříku své skutečné místo podnikání. Sídlem organizační složky podniku se rozumí adresa jejího umístění. (Business center, © 1998-2012)

Slovo podnikání lze chápat různými způsoby. Ekonomické pojetí vyjadřuje podnikání jako zapojení ekonomických zdrojů, tak aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to proces, u kterého se vytváří přidaná hodnota. Podle psychologického pojetí je podnikání prostředkem k dosažení seberealizace a osamostatnění se. Sociologické pojetí hledá cesty k lepšímu využití zdrojů, vytváření pracovních míst a příležitostí. Právnícké pojetí je stejné jako definice v obchodním zákoníku. (Veber a Srpová, 2008, s. 15)

1.1 Zaměření podnikání

Každý podnikatel má před tím, než začne podnikat určitou vizi, jak své podnikání povede. Měl rozhodnout o počtu zakladatelů, nárocích na počáteční kapitál, ručení za závazky. Dále by měl řešit daňové zatížení, náročnost na vedení účetnictví, pravomoci řízení, podíly vlastníků na zisku či ztrátě, dostupnost vlastních a cizích zdrojů pro potřeby podniku a lokalizaci podniku. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 31-32)

V České republice jsou běžné následující právní formy podnikání:

Tabulka 1: Právní formy podnikání (vlastní zpracování)

Právní forma	Definice právní formy
OSVČ	Osobou samostatně výdělečnou činnou je každá samostatně výdělečná fyzická osoba. Patří sem živnostníci, samostatní zemědělci či samostatně výděleční umělci.
Sdružení podnikatelů	Více OSVČ sdružených pomocí smlouvy o sdružení. Sdružení fakturuje pod jedním jménem.
Obchodní společnosti - v.o.s.	Jde o osobní obchodní společnost. Ručení je společné a nerozdílné. Společníkem může být fyzická i právnická osoba. Zakládá se společenskou smlouvou.
Obchodní společnosti - a.s.	U této společnosti se kapitál rozděluje na stejné díly - akcie. Každý, kdo si koupí akcie, se stává akcionářem a má právo na dividendy a hlas na valné hromadě společnosti.
Obchodní společnosti- s.r.o.	Jde o nejrozšířenější formou obchodní společnosti. Je na pomezí mezi kapitálovou a osobní obchodní společností. Má povinný základní kapitál.
Obchodní společnost- evropská společnost	Představuje akciovou společnost založenou evropským právem.
Obchodní společnost- evropské hospodářské zájmové sdružení	Cílem je podpora hospodářské spolupráce mezi evropskými podniky. Zaměřuje se spíše na malé a střední firmy.
Družstvo	Sdružení fyzických i právnických osob ručící členskými podíly a vystupující převážně jako právnická osoba. Má neomezený počet členů.
Nadace, neziskové organizace	Zvláštní typy podnikatelských subjektů, zpravidla definované zvláštními zákony, často plnící sociální a humanitární funkce.
Státní podniky	Je podnik, který je založen státem či jeho organizační složkou. Vzniká zakladatelskou listinou.

1.2 Podnikání ve sdružení

Smyslem občanského sdružení je, že se několik osob sdruží, aby se společně přičinili o dosažení sjednaného účelu. (Macháček, 2005, s. 62)

Sdružení nemají způsobilost k právům a povinnostem. Za závazků vůči třetím osobám jsou všichni účastníci zavázáni společně a nerozdílně. Každý z účastníků je povinen vyvíjet činnost k dosažení sjednaného účelu způsobem stanoveným ve smlouvě a zdržet se jakékoli činnosti, jež by mohla znemožnit nebo ztížit dosažení tohoto účelu. Každý účastník může ze sdružení vystoupit, ne však v nevhodné době a k újmě ostatních účastníků sdružení. Z vážných důvodů však může ze sdružení vystoupit kdykoli, a to i když byla dohodnuta výpovědní lhůta. Z vážných důvodů lze účastníka ze sdružení vyloučit, a to pouze jednomyslným usnesením ostatních účastníků sdružení, nestanoví-li smlouva jinak. (Business center, © 1998-2012)

Účastníkem sdružení může být fyzická a i právnická osoba a vznik sdružení se nikde neregistruje. Účastníci sdružení se mohou dohodnout na názvu sdružení, který nelze považovat za obchodní firmu. (Macháček, 2005, s. 62)

1.2.1 Výhody podnikání ve sdružení

Živnostníci se mohou sdružit bez zbytečně zdlouhavého zakládání obchodních společností. Sdružení se vytváří na konkrétní projekt, určitou akci, vymezený účel. Při založení nemusí mít základní kapitál a vedou pouze jednoduché účetnictví. (Business center, © 1998-2012)

1.2.2 Nevýhody podnikání ve sdružení

Živnostníci ručí společně a nerozdílně celým svým majetkem za závazky sdružení. Sdružení nemá právní subjektivitu, mohou vystupovat pod svým jménem nebo pod dohodnutým názvem. Pokud je některý z podnikatelů plátcem DPH, tak se musí i ostatní registrovat k dani. (Business center, © 1998-2012)

2 KONKURENCE

Slovo konkurence znamená rivalství, soutěžení. Soupeření mezi jednotlivými skupinami vzniká, když více těchto skupin má stejný zájem o určitý segment zákazníků. Firmy musí zjistit kdo je jejich konkurentem, aby tomu mohli přizpůsobit své cíle a strategie. (Mikoláš, 2005, s. 65)

„Konkurence lze rozdělit do čtyř úrovní podle nahraditelnosti produktu a to:

1. Konkurenční varianty výrobků v rámci značky
2. Konkurenční značky v rámci výrobní formy
3. Konkurenční formy výrobku v rámci výrobní třídy
4. Konkurenční výrobní třídy v rámci základní potřeby“

(Kozel, 2006, s. 29-30)

Každá firma by si měla při analyzování konkurence položit tyto otázky:

- Kdo jsou konkurenti firmy?
- Jaké jsou jejich cíle a strategie?
- Čím se konkurence liší?
- Jaké mají konkurenti postavení na trhu?
- Jak komunikují se zákazníky?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jaká je jejich konkurenční nabídka (cena, servis pro zákazníky)?
- Jak je u nich realizován výzkum a vývoj?
- Jaké používají technologie a postupy?

(Podnikatel, © 2007 – 2012)

2.1 Typologie konkurence

Konkurenci můžeme rozdělit podle různých hledisek, kterými jsou například:

- **Teritoriální hledisko**
 - globální konkurence
 - alianční konkurence
 - národní konkurence

- meziodvětvová konkurence
- odvětvová konkurence
- komoditní konkurence
- **Hledisko substitutů v konkurenčním prostředí**
 - konkurence značek
 - konkurence odvětvová
 - konkurence formy
 - konkurence rodu
- **Počet výrobců a stupeň diferenciací výrobků**
 - čistý (ryzí) monopol
 - oligomonopolie
 - monopolistická konkurence
 - dokonalá konkurence
- **Aliance mezi výrobci**
 - monopol
 - kartel
 - syndikát
 - trust

(Čichovský, 2002, s. 162-166; Jakubíková, 2008, s. 86)

U teritoriálního hlediska si musí firma všimnout svých konkurentů v nejbližším okolí, ale měla by také dávat pozor na vzdálenější konkurenty. Počet výrobců a stupeň diferenciací produktů lze rozdělit na čistý monopol, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence. Některé firmy využívají aliancí mezi sebou, a tím jsou více konkurenceschopné. (Čichovský, 2002, s. 162-166)

2.2 Konkurent

Konkurentem je firma nebo živnostník, který nabízí stejné nebo podobné zboží a služby pod jinou značkou. Konkurent je někdo, kdo s námi soutěží o úspěch nebo náklonnost zákazníků.

Konkurent se stane konkurentem, pokud splňuje tyto podmínky:

- Musí mít konkurenční potenciál.
- Musí chtít konkurovat.

(Mikoláš, 2005, s. 65)

2.3 Typy konkurentů dle reakcí

Konkurenty lze členit do čtyř skupin podle jejich reakcí na trhu a to na:

- a) **Laxní konkurent** - dostatečně nereaguje na chování rivalů.
- b) **Vybíravý konkurent** - reaguje jen na některé druhy útoků, jiných si nevšímá. Pokud firma zjistí na, které útoky konkurent reaguje, může se na tento útok připravit.
- c) **Konkurent- tygr** – reaguje rychle na všechny typy hrozeb.
- d) **Stochastický konkurent**- tento konkurent je nepředvídatelní. Někdy reaguje někdy zase ne. (Kozák a Staňková, 2008, s. 60)

2.4 Konkurenceschopnost

Základním měřítkem dlouhodobé úspěšnosti živnostníků a i firem je konkurenceschopnost. Slouží ke srovnání společnosti s jinými společnostmi, které nabízí podobné výrobky nebo služby. Pokud spolu soutěží více prodejců se srovnatelným výrobkem, tak pouze záleží na konkurenčních schopnostech a ceně výrobku. (Bartes, 1997, s. 16)

Firma nebo živnostníci jsou konkurenceschopní, pokud dosahují pozitivních ekonomických výsledků v oblasti svého podnikání. Soutěživost firmy závisí také na její pozici na trhu ve srovnání s dalšími konkurenty, pokud nejsou firmy nebo podnikatelé dostatečně soupeřiví, tak jsou postupem času z trhu vytlačeni a udrží se zde jen ti nejlepší. Konkurence schopní jsou pouze ti, kteří se dokážou neustále přizpůsobovat měnícímu se tržnímu prostředí. V oborech, ve kterých je velká konkurence, jsou podnikatelé inovativní a neustále přicházejí s novými produkty a službami. (Víturka a kolektiv, 2010, s. 133)

2.5 Konkurenční síly

Konkurenční chování je zapříčiněno tržními okolnostmi. Konkurenční síly ovlivňují konkurenční pozici na trhu. Konkurenčními silami jsou:

- konkurenční pozice
- struktura zákazníků

- pověst mezi dodavateli
- schopnost přilákat kvalifikované pracovníky

(Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

2.6 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je schopnost, ve které firma vyniká oproti jiným firmám. Lze ji dosáhnout v různých oblastech. (Hammond, 2005, s. 82; Zuzák, 2011, s. 76)

Konkurenční výhoda je schopnost firmy dělat něco jinak, takovými způsoby, které konkurence nedovede. Jen některé přednosti jsou udržitelné. Nejlepší jsou využitelné konkurenční výhody, které jsou odrazovým můstkem k novým výhodám. Každá společnost by měla neustále pracovat na tvorbě nových přínosů. (Kotler a Keller, 2007, s. 188)

Doba trvání konkurenční výhody závisí na:

- životnosti zdrojů a schopností, které jsou pramenem konkurenční výhody,
- napodobitelnosti zdroje a schopností potřebných k založení konkurenční výhody,
- mobility zdrojů,

(Sedláčková a Buchta, 2006, s. 102)

Zdroje konkurenční výhody:

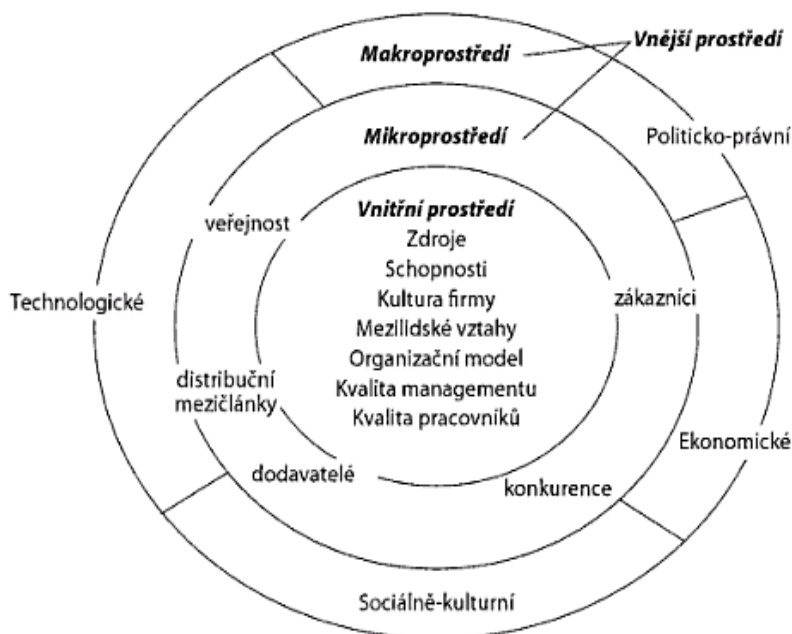
- *Produkce s nejnižšími náklady*
- *Výrazná diferenciací výrobku či služeb*
- *Dokonalá znalost zákazníku, trhu, konkurence, technologie či dalších aspektů*
- *Právní výhody díky patentu, autorským právům či jiné ochraně*
- *Výhoda vytvořená díky efektivní komunikaci*
- *Přístup k jedinečnému zdroji přírodních surovin*
- *Vyvinutí či použití nové technologie, výrobního postupu*
- *Neustálé inovace výrobků a služeb, nový přístup k distribuci*
- *Významné postavení firmy v rámci určitého prostředí či trhu*

(Blažková, 2007, s. 82-83)

3 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Konkurenční prostředí je dáno podmínkami a konkurenční situací v daném odvětví. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 47)

Prostředí podniku lze členit na dvě části a to na vnější a vnitřní prostředí. Každé z nich ovlivňuje podnik jinak.



Obrázek 1: Prostředí firmy (Jakubíková - 2009 cestovní ruch, s.118)

3.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí firmy se rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí. **Makroprostředí** ovlivňuje mikroprostředí a působí jak na konkurenční okolí, tak i na podnik. (Dedouchová, 1999, s. 18; Jakubíková, 2005, s.82)

Marketingové makroprostředí ovlivňuje stav ekonomiky. V makroprostředí jsou okolnosti, vlivy a situace, které neovlivní anebo je obtížné je ovlivnit. Cílem analýzy makroprostředí je určit faktory, které jsou pro firmu důležité. Do makroprostředí patří vlivy technologické, sociální, demografické, politické a legislativní, geografické. Mezi nejdůležitější makroekonomické faktory patří míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurz a míra inflace. (Dedouchová, 1999, s. 26; Jakubíková, 2005, s. 82)

Mikroprostředí je prostředí, které obklopuje podnik. Mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Jeho součástí jsou

firma, dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost. (Dedouchová, 2001, s. 17; Jakubíková, 2005, s. 83)

Analýza firmy by se měla věnovat marketingu, financím, výrobě a organizaci. Dodavatelé mají velkou tržní sílu a tvoří podmínky. Podnikatelé by si měli vybírat takové dodatele, kteří jim nabízejí kvalitní materiál a zboží, přijatelné ceny, dobré záruční podmínky popřípadě servis zboží. (Kozák a Staňková 2008 s. 42-43)

Vnější prostředí lze také členit na:

- Lokální- bezprostřední okolí firmy
- Národní (státní)
- Prostředí integračního seskupení (regiony přesahující území státu)
- Světové prostředí

(Jakubíková, 2009, s. 118)

3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí firmy je složeno zdroji firmy, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Faktory, které jsou ve vnitřním prostředí může firma ovlivnit. (Jakubíková, 2005, s. 88)

4 ANALÝZA KONKURENCE

Analýzou konkurence se rozumí hodnocení konkurentů a to z hlediska jejich cílů a strategií. Každý podnik by si měl určit, kdo jsou jeho konkurenti, zjistit všechny dostupné informace a neustále je srovnávat se svými produkty, cenami, kvalitou, atd..

Analýza konkurence zahrnuje analýzu všech informací o konkurenčním podniku, které jsou důležité pro vlastní rozhodování v rámci strategického plánování. (Zamazalová, 2010, s. 55)

4.1 Získávání informací o konkurenci

4.1.1 Identifikace konkurence

V první fázi analýzy konkurence je zapotřebí stanovit si největší rivaly v odvětví. Odvětví je skupina firem, které nabízejí podobné produkty nebo služby. Pokud chce být firma ve svém odvětví úspěšná, musí porozumět konkurenčnímu modelu. Dalším způsobem identifikace soupeřů je z pohledu trhu. Tržní vymezení rivalů obvykle lépe ukáže skutečné a potenciální konkurenty. Nejlepší možností jak identifikovat soupeře je propojit analýzu odvětví a trhu. (Kotler, 2007, s. 570)

4.1.2 Cíle konkurence

Dalším krokem analýzy konkurence je určení cílů. U každého konkurenta jsou odlišné cíle, které mají pro každého konkurenta jinou důležitost. Nejčastějším cílem konkurence bývá maximalizace zisků. Znat cíle konkurence je dobré nejen z toho důvodu, že firma může rychle reagovat na kroky své konkurence, ale také proto, že může získat nové příležitosti. (Kotler, 2007, s. 571-572)

4.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie vzniká při hledání optimálního konkurenčního postavení na trhu. Strategie se musí volit tak, aby odpovídala přitažlivosti odvětví, protože ne všechny odvětví jsou dlouhodobě výnosné. (Porter, 1993, s. 19)

Pokud si jsou strategie různých firem podobné, tak se stávají firmy konkurenty. *Ve většině odvětví se konkurence člení na skupiny, jež sledují odlišné strategie. Strategická skupina je skupina firem v odvětví, které sledují na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii.* (Kotler, 2007, s. 572)

Firmy si udržují svou konkurenceschopnost především díky své strategii. Existuje mnoho strategií ke konkurenceschopnosti.

Podle Portera jsou nejúspěšnější strategie:

- Strategie nízkých nákladů
- Diferenciace
- Specializační strategie

(Porter, 1993, s. 21)

4.2.1 Strategie nízkých nákladů

Tato strategie má za cíl být nejlepší v oblasti celkových nákladů. Společnost musí mít nejnižší náklady v odvětví. Lze jí dosáhnout pomocí moderních výrobních zařízení, které mají ze začátku větší pořizovací náklady na technologické zařízení. Firma má nadprůměrné výnosy oproti konkurentům ve svém odvětví bez ohledu na ostatní konkurenční síly. Protože firmy mají nízké náklady, tak je nemohou ovlivnit dodavatele ani odběratele. Nejdůležitější je mít největší podíl na trhu. Firmy šetří své náklady také zjednodušením výrobních postupů. (Mikoláš, 2005, s. 73)

4.2.2 Diferenciace

Tato strategie se snaží o jedinečný výrobek na trhu. Podnik se snaží, být ve svém odvětví jedinečný. Firma si vybere několik vlastností (výrobků nebo služeb), které zákazníci mohou vnímat jako důležité, a tím si vytvoří výjimečné postavení na trhu. Produkt je jedinečný svou kvalitou a značkou. Odměna za jedinečnost výrobků nebo služeb je jejich vyšší cena. Firmy spoléhají na to, že zákazník koupí jejich výrobek, protože je kvalitnější než výrobky konkurentů. *Podnik, který dokáže diferenciaci dosáhnout a trvale si ji udržet, bude mít ve svém odvětví nadprůměrné zisky.* Firmy používající diferenciaci ohrožuje pouze to, že se na trhu mohou objevit imitace výrobku. U této strategie může existovat v daném odvětví více než jedna úspěšná diferenciační strategie. (Porter, 1993, s. 33-34)

4.2.3 Specializační strategie

Firmy preferující tuto strategii se specializují na konkrétní odběratele. Tyto firmy se věnují segmentům, které velké společnosti opomíjejí. Pomocí této strategie lze dosáhnout buď diferenciaci, nebo nejnižších nákladů popřípadě obojí. (Mikoláš, 2005, s. 74)

Důvodem proč se firma orientuje na určitý segment, bývá nedostatek zdrojů pro trh většího rozsahu, vysoká ziskovost některých segmentů nebo nízká konkurence v určité části trhu. Tuto strategii firmy většinou kombinují se strategií diferenciací nebo strategií nízkých nákladů. Při této strategii může firma vytvářet jedinečné přednosti odpovídající vybrané diferenciaci, nebo získání nákladové výhody. (Horáková, 1992, s. 35; Dedouchová, 2001, s. 58)

5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je nástroj sloužící firmě k hodnocení situace podle vnitřních a vnějších podmínek. Dává informace o silných a slabých stránkách, o příležitostech a hrozbách. Výstupem této analýzy by mělo být zlepšení svých silných stránek, omezení slabých stránek, využití příležitostí a předpovídání a následné snížení hrozeb. Tímto způsobem lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. Každá firma čelí rozdílným příležitostem a hrozbám a má jiné silné a slabé stránky. Výsledek SWOT analýzy je u každé firmy jiný (Kozel, 2006, s. 39; Mallya, 2007, s. 84)

SWOT je zkratkou slov z angličtiny

- *Strenghts = přednosti*
- *Weaknesses = nedostatky*
- *Oppurtunities = příležitosti*
- *Threats = hrozby*

(Dědina a Cejthamr, 2005, s. 42)

Při tvorbě SWOT analýzy by si měla firma klást tyto otázky:

- **Silné stránky**
 - V čem je firma jedinečná?
 - Co se jí daří nejlépe?
 - V čem je jiná?
 - Jaké jsou konkurenční výhody?
- **Slabé stránky**
 - V jaké oblasti jsou problémy?
 - Co je pro firmu největší problém
 - Jak se může ze svých chyb poučit do budoucna?
 - V čem by se měla zlepšit?
 - Na co si stěžují zákazníci nebo zaměstnanci?
- **Příležitosti**
 - Jaké jsou největší výzvy a příležitosti?
 - Existuje nějaká mezera na trhu?
 - Čím nám mohou přispět noví zaměstnanci?

➤ **Hrozby**

Kde se mohou vyskytnout problémy?

Které problémy mohou zabránit realizaci cílů?

Jak se může připravit na budoucí rizika?

Které vnější vlivy ji mohou ovlivnit?

Které vnitřní vlivy ovlivňují firmu?

(Horská, 2009, s. 78; Kaňáková, 2008, s. 143)

Hlavním úkolem této analýzy je donutit vedení k předpovídání trendů, které mohou ovlivnit firmu. Manažer by měl určit, které hrozby mají větší dopad na firmu. Vedení by se mělo na tyto hrozby zaměřit a vypracovat plán, který sníží riziko dopadu na firmu. Každá příležitost nese svá rizika, a proto je nutné vyhodnotit, zda bude přínos vyšší než výnos. Příležitosti by se měli hodnotit podle potenciální přitažlivosti a pravděpodobnosti že společnost uspěje. Silné stránky by měli odpovídat realitě. (Kotler, 2007, s. 97-99)

Úspěšné použití vhodné marketingové strategie závisí na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky, a na druhé a jak dokáže identifikovat své příležitosti a hrozby. (Vašítková, 2008, s. 58)

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 2: SWOT analýza (Podnikatel, © 2007 – 2012)

6 BCG MATICE

BCG matice byla vytvořena firmou Boston Consulting Group, aby pomohla firmám analyzovat jejich obchodní jednotky nebo výrobní řady. (Blažková, 2007, s. 143)

BCG matice vyjadřuje vztah mezi tržním podílem a tempem růstu na trhu. Tato metoda rozděluje podnikatelské jednotky do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které jednotky poskytují velký potenciál, a které pouze polykají zdroje podniku. (Mallya, 2007, s. 92)

Matice posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti. Na vertikální ose jde o očekávanou míru růstu trhu a na horizontální ose se zaobírá relativní tržní podíl. (Blažková, 2007, s. 144)

BCG matice je rozdělena do čtyř částí a to na:

- **Otazníky**

Jde o spekulativní rizikové produkty. Mají malý podíl na trhu. Podnik neví, zda budou ziskové. Podnik musí do těchto výrobků nebo služeb investovat finanční prostředky, aby se jejich podíl na trhu zvýšil. (Mallya, 2007, s. 95)

- **Hvězdy**

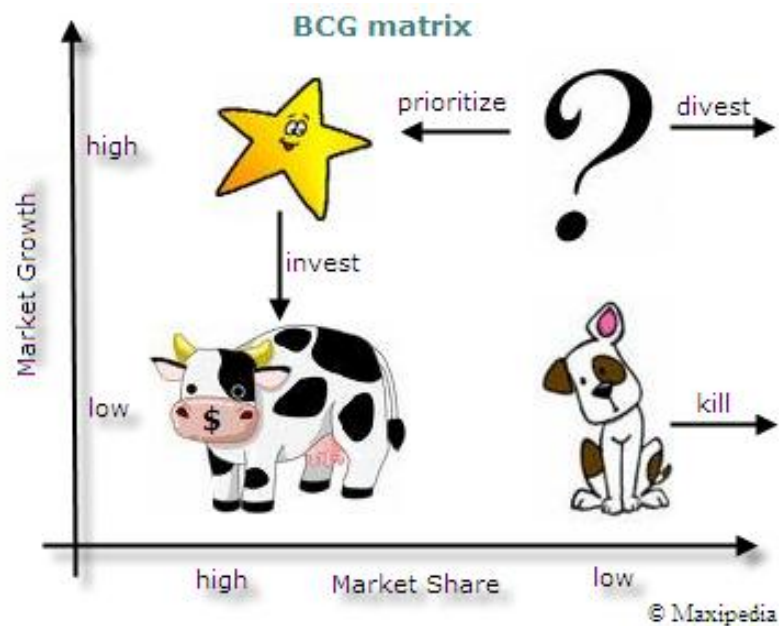
Do této fáze přejde výrobek z fáze otazníků, pokud je úspěšný. Má silné postavení na trhu vůči konkurentům. Produkty, které jsou hvězdami, mají vysoké tempo růstu. Do těchto výrobků je třeba investovat velké množství finančních prostředků, aby si udrželi svoji pozici na trhu. Produkt ve fázi hvězdy je velmi ziskový. Od hvězd se očekává, že se stanou peněžními krávami. (Blažková, 2007, s. 146)

- **Peněžní krávy**

Mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu. Do výrobků v této fázi není potřeba investovat peníze. Peněžní prostředky, které firma získává z peněžních krav, mnohdy financují další skupiny portfolia. (Jakubíková, 2009, s. 90)

- **Psi**

Tyto výrobky neprodukují dostatečné množství peněz. Výrobek v této fázi má nízký tržní podíl a nízké tempo růstu. Není vhodné do těchto produktů investovat další finanční prostředky. Firma musí zvážit, zda si výrobek ponechá ve svém portfoliu, nebo ho vymění za jiný. Je vhodné tyto výrobky spíše stáhnout z trhu nebo je inovovat. (Mallya, 2007, s. 95)



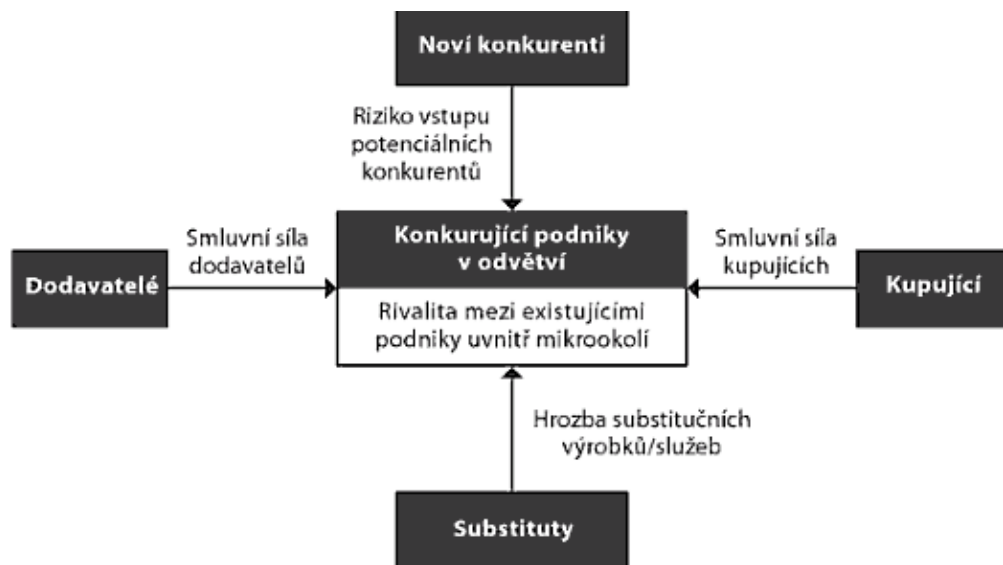
Obrázek 3: BCG matice (Maxi-Pedia, © 2012)

- **Tvorba BCG matice**

U tohoto portfolia je na vertikální ose zaznačen skutečný růst trhu za určité období. Horizontální osa znázorňuje relativní tržní podíl. Relativní tržní podíl je podíl tržeb k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Tempo růstu je znázorněno v procentech a vyjadřuje životaschopnost jednotlivých segmentů. (Zamazalová, 2010, s. 19)

7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Analýzy odvětví bývá spojování s Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. V tomto modelu jsou zobrazeny hlavní faktory, které ovlivňují ziskovost odvětví, a působí na firmy. Po sestavení této analýzy by měla firma najít takové postavení na trhu, které jí pomůže čelit konkurenčním silám. (Blažková, 2007, s. 58)



Obrázek 4: Model pěti sil podle Portera (Blažková, 2007, s. 57)

Konkurenční síly vytvářejí tyto hrozby:

- *Hrozba intenzivní odvětvové konkurence*
- *Hrozba nově vstupujících firem*
- *Hrozba substitučních produktů*
- *Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů*
- *Hrozba rostoucího vlivu zákazníků*

(Kozel, 2006, s. 31)

- **Hrozba intenzivní odvětvové konkurence**

Trh je méně atraktivní, pokud je na něm více silných nebo agresivních konkurentů. (Kozel, 2006, s. 31)

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49)

Při analýze konkurenčních podniků v odvětví by firmy měli porozumět konkurenčním pravidlům. Konkurenční rivalita je ovlivněna několika faktory, kterými jsou například počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí. Dalším faktorem je míra růstu trhu. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 49)

Soupeření v odvětví se může odehrávat pomocí zavádění nových výrobků a služeb, reklamy, technologických inovací, snižování cen, zkvalitňování výrobků a služeb. Toto soupeření je pro firmy velmi nákladné. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 195)

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Při vstupu na trh mohou existovat bariery. Pokud jsou překážky při vstupu i výstupu vysoké je zde zajištěn vysoký zisk, který nese velké riziko. Pokud jsou nízké vstupní i výstupní bariery, znamená to nízký, ale stabilní zisk. (Kozel, Mynarová a Svobodová, 2011, s. 38)

Při analýze hrozby nově vstupujících firem na trh by se mělo zaměřit na otázky:

- Zda existují bariery vstupu na trh?
- Jaké náklady musí nový konkurent vynaložit při vstupu na trh?
- Jaký je přístup k distribučním článkům?

(Blažková, 2007, s. 58)

- **Hrozba substitučních produktů**

Je to hrozba zaměřená na alternativní výrobky nebo služby nahrazující ty současné na trhu. Jde o riziko, že si zákazník koupí podobný výrobek nebo službu od konkurence. (Blažková, 2007, s. 58)

Dostupnost substitutů limituje cenu, za kterou lze výrobky nebo služby ještě nabízet, neboť zákazník může na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě. (Nývltová a Marinič, 2010, s. 195)

- **Hrozba rostoucího vlivu dodavatelů**

Dodavatelé ovlivňují firmy objemem dodávek a cenami. Pokud má dodavatel na trhu monopol, neexistují substituty nebo je změna dodavatele náročná, tak je jeho vliv velký. Nejlepší obrana je vytvoření dobrých vztahů s větším množstvím dodavatelů. (Kozel, 2006, s. 31)

- **Hrozba rostoucího vlivu zákazníků**

Podnikání může ohrozit i tlak ze strany zákazníků na snižování cen a zvyšování kvality výrobků a služeb. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní nebo existují substituční výrobky. Ochrana před touto hrozbou je vytvoření takové nabídky, která je zacílena i na ty nejnáročnější zákazníky. (Kozel, 2006, s. 31)

8 PEST ANALÝZA

Pesta analýza je hodnotí makroprostředí firmy. Dělí se do čtyř skupin, a to na politicko-právní, ekonomické, sociální a kulturní a technické a technologické. Skupin obsahují mnoho faktorů, které ovlivňují firmu. Ve všech odvětvích a podnicích je různá situace a proto se liší i důležitost jednotlivých faktorů. Každá firma musí rozeznat a odlišit faktory, které jsou pro ně významné. PEST analýza by měla mít za cíl určit faktory, které budou mít na firmu dopad. Odhadování probíhajících změn v okolí firmy je důležité hlavně pro strategii firmy. Podnik se tak může připravit na změny, které mohou být příležitostmi nebo hrozbami. Podstatou je najít odpovědi na otázky: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které jsou v budoucnosti pro podnik důležité? (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-18)

1. Politické a legislativní vlivy

Tento faktor se nezaměřuje tolik na problematiku politický stran, ale spíše se věnuje problematice stability politické scény. To má dopad na stability legislativního rámce. Politické omezení ovlivňují každý podnik prostřednictvím zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a jiné. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

2. Ekonomické faktory

Další skupinou jsou ekonomické faktory, které vyplývají z ekonomické situace a hospodářské politiky státu. Firmu ovlivňuje vývoj makroekonomických veličin. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131)

3. Sociálně-kulturní faktory

Tyto faktory odrážejí vlivy spojené s postojem a životem obyvatelstva a jeho strukturou, sociální skladbou obyvatelstva a společenskými a kulturními zvyky. Pokud se poznají trendy v této oblasti, může firma předčít konkurenty v boji o zákazníka. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 131)

4. Technologické vlivy

Poslední skupinou jsou technologické faktory. Každý podnik musí neustále inovovat a informovat se o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí. Firma se stane úspěšnou, pokud předpovídá vývoj směru technologického rozvoje. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA SPOJMON CENTRA

Tato kapitola je zaměřena na charakteristiku Spojmont centra. V první části je rozebrána historie a základní informace o firmě, další se věnují sortimentu zboží, vývoji tržeb a nákladů.

9.1 Historie a základní informace

Spojmont centrum je specializovaná prodejna se spojovacím materiálem, která sídlí v Uherském Brodě. Zakladateli byli Marta Mikulincová a Marek Mikulínek, kteří začali podnikat na živnost v roce 1999 jako sdružení podnikatelů. Po roce se k ní přidal Miroslav Mikulínek. Od roku 1999 do 2001 nebyli ve Spojmont centru žádní zaměstnanci. V roce 2002 zaměstnali první asistentku prodeje. Vzhledem k rozvoji prodejny museli majitelé přijmout další pracovní síly a to v roce 2004 a 2008. Po několika personálních změnách je v současnosti je celkový počet prodavaček na prodejně tři. (Interní materiály Spojmont centra)

Tabulka 2: Základní informace o Spojmont centru (vlastní zpracování)

Obchodní název	Spojmont centrum
Sídlo	Svat. Čecha 714 688 01 Uherský Brod
Předmět podnikání	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej Pronájem a půjčování věcí movitých
Majitelé	Marta Mikulincová Miroslav Mikulínek Marek Mikulínek

Na začátku měla provozovna pouhých 50 m², ve kterých byla prodejna, sklad a kancelář. Nyní jsou na 400 m² dvě prodejní místnosti, skladové prostory vevnitř budovy a venkovní skladové prostory, dvě kanceláře pro majitele, kancelář pro zaměstnance. Počáteční investice do podnikání byla 750 000 Kč. Zboží na prodejně je momentálně v hodnotě 5000 000 Kč. Denní tržby v pracovní dny jsou od 15 000 Kč- 60 000Kč a v sobotu 5 000 Kč -60 000 Kč.(Interní materiály Spojmont centra)



Obrázek 5: Logo Spojmont centra (Spojmont.sweb, © 2009)

Mezi služby Spojmont centra patří:

- půjčovna nářadí
- servisní opravy
- rozvoz zboží při větším odběru

9.2 Sortiment zboží

V sortimentu je více než 4000 položek a jejich počet neustále narůstá. Kromě spojovacího materiálu se firma postupně začala zabývat i prodejem jiného sortimentu. Materiály a zboží jsou známých značek například Dewalt, Narex, Makita, Bosch, Metabo, Black&decker, BMK co, Fiskars. Nabízené materiály a zboží je kvalitní a cenově dostupné.

V sortimentu materiálů a zboží jsou například:

➤ **Spojovací materiál**

Jde o šrouby červíky, matice, trhací nýty, podložky, závlačky, závitové tyče, hmoždinky, chemické malty, kolíky, hřebíky.

➤ **Vodo instalační materiál**

Mezi Vodo instalační materiál patří například trubky a tvarovky, vodní baterie, varné trubky a kolena, mosazné fitinky, šachty PVC, radiátory, ohřivače vody

➤ **Elektronářadí**

Elektronářadí se prodává od značek DeWalt, Black & Decker, Narex, Bosh, Protool, Pro-ma, a jiné. Elektronářadí jsou například aukušrubováky, pily, vrtačky, kladiva, brusky, kompresory, frézky, čerpadla, hoblík, teploměty, nastřelovací pistole, motorové pily.

➤ **Těsnící prvky**

Těsnícími prvky se rozumí silikony, těsnící pásky, tmely, izolační pásky, lepidla, aplikační pistole, ochranné a protiplísňové nátěry, lepicí pásky.

➤ **Elektromateriál**

Elektromateriály jsou světla, zásuvky, ventilátory, baterie, vodiče, pojistky, kabely, žárovky, víčka, rozdvojky, prodlužovací přívody, časové spínače, krycí lišty.

➤ **Ruční nářadí**

Mezi ruční nářadí patří kleště, kladiva, šroubováky, páčidla, sekery, štětce, klíče, škrabky, řezačky, nůžky, vrtáky, hasáky, nože, pilníky, míchadla.

➤ **Zahradní nářadí**

Spojmont prodává i mnoho druhů zahradního nářadí jako jsou například lopaty, vědra, konve, smetáky, topora, hrabě, zahradní motyky, stavební kolečka.

➤ **Řezivo –brusivo**

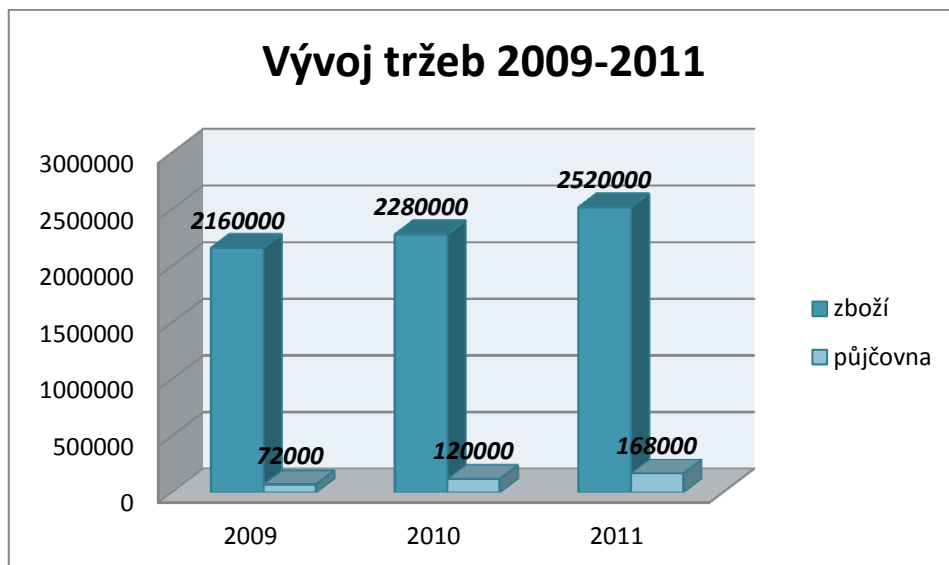
Do kategorie řeziva a brusiva lze zařadit brusné disky, ochranné pomůcky, diamantové kotouče, lamelové kotouče, brusné papíry a jiné.



Obrázek 6: Budova spojmont centra(Spojmont.sweb, © 2009)

9.3 Vývoj tržeb

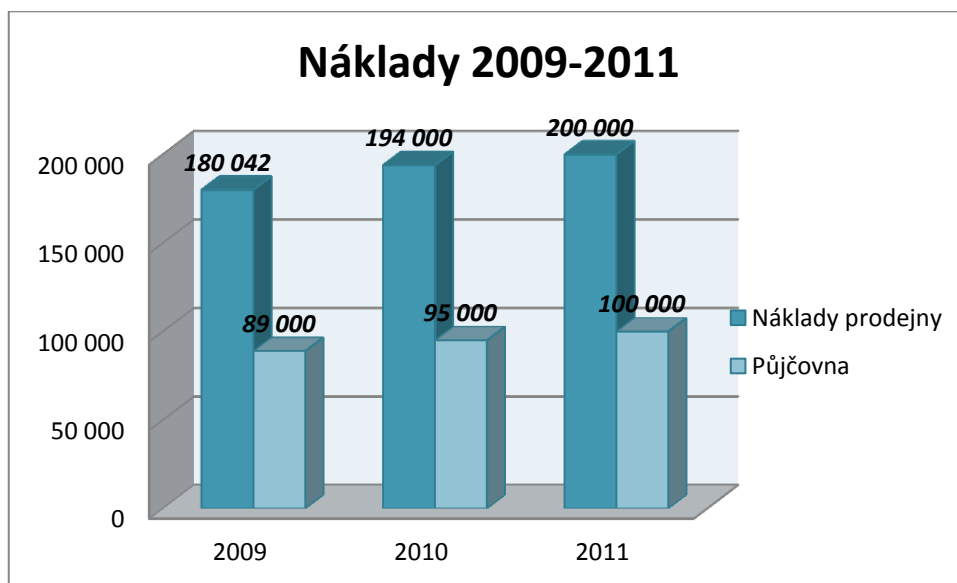
V následujícím grafu je znázorněn vývoj tržeb za zboží a za pronájem strojů v letech 2009-2011. Největší podíl na tržbách má prodej zboží. Vývoj tržeb v letech 2009-2011 neovlivnila ani krize, tržby měly rostoucí trend. Měsíční tržby za prodej zboží v roce 2009 dosahovali průměrně 180 tisíc. U půjčovny vzrostly tržby za období 2009-2011 z 6 tisíc za měsíc na 14 tisíc za měsíc.



Obrázek 7: Graf vývoj tržeb 2009-2011 (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

9.4 Vývoj nákladů

V níže uvedeném grafu je znázorněn vývoj nákladů za roky 2009 až 2011. Náklady jsou rozděleny na půjčovnu náradí a na náklady prodejny. Růst u nákladů prodejny je způsoben neustálým rozšiřováním sortimentu zboží a hlavně také průběžným zdražováním od dodavatelů. V půjčovně náradí je momentálně 16 strojů a každým rokem se přidávají nové druhy.



Obrázek 8: Graf vývoje nákladů 2009-2011 (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

10 PORTEROVA ANALÝZA SPOJMONT CENTRA

Porterova analýza se věnuje pěti silám, které na Spojmont působí. Analýza je zaměřena především na okolí firmy, které ovlivňuje více faktorů, kterými jsou konkurenti, dodavatelé, zákazníci.

10.1 Konkurenti v odvětví

Rivalita u konkurentů může způsobovat konkurenční výhody, každá firma by měla sledovat svou konkurenci a držet s ní krok. Konkurentů v oblasti spojovacích materiálů a železářství je v okolí Uherského Brodu mnoho ať už jde o firmy nebo živnostníky. Spojmont má velkou konkurenční výhodu, kterou je velký sortiment zboží. Největší hrozbou jsou podniky, které prodávají levné zboží z Číny. Současní konkurenti mohou na Spojmont útočit snížením ceny nebo nabídkou nových služeb, které Spojmont v současnosti neposkytuje. Konkurence v tomto odvětví je v současnosti velká, protože Spojmont nabízí nejen zboží z oblasti železářství, ale také elektronářadí a zahradní nářadí.

Půjčovnu nářadí v Uherském Brodě poskytuje více firem. Wap a elektronářadí půjčuje firma Kovotop - UB, s.r.o.. Tato firma sídlí na ulici Předbranská. Jejich velkou výhodou je nonstop provozní doba sedm dní v týdnu. Tato společnost vznikla v roce 2011. Předmětem jejich podnikání je vodoinstalatérství, topenářství. V Kunovicích je firma Tufír, která také poskytuje půjčovnu nářadí. Tufír vznikl v roce 2001 jako společnost s ručením omezeným. Předmětem podnikání je velkoobchod, zprostředkování obchodu a služeb, pronájem a půjčování věcí movitých, projektová činnost ve výstavbě, přípravné práce pro stavby, inženýrská činnost v investiční výstavbě, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, specializovaný maloobchod, hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem.

Společnost Zlín Profi, s.r.o. je konkurent, který sídlí na stejné ulici jako Spojmont, nabízejí podobné produkty, navíc mají i půjčovnu elektronářadí. Jejich výhodou jsou propracovanější webové stránky, větší sortiment nástrojů na půjčení. Stejně jako Spojmont nabízí záruční i pozáruční servis. Nevýhodou jsou vyšší ceny jak prodávaného zboží, tak nářadí na půjčení. Zlín Profi také nově nabízí přírodní mošty vyráběné firmou TOKO AGRI, a. s..

Domácí potřeby D&K Uherský Brod jsou také rivalem v odvětví. Sídlí přímo v centru Uherského Brodu, což je pro ně velkou výhodou. Domácí potřeby D&K mají dlouholetou tradici. Fungují již od roku 1993. Jejich předmětem podnikání je obchodní činnost, prodej zvukových a poskytování nebo zprostředkování spotřebitelského úvěru. V sortimentu mají

výrobky od železářství až po domácí spotřebiče. Na jejich internetových stránkách bohužel v e-shopu nemají všechno zboží. Domácí potřeby bohužel také nenabízejí půjčovnu nářadí. Jejich předností je, že poskytují dovoz zboží přes Českou poštu, DPD a PPL.

10.1.1 Srovnání cen konkurence

Tabulka 3: Srovnání cen (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

Produkt	Domácí potřeby D&K	Zlín Profi	Spojmont centrum
Silikon akrylový tmel 310 ml	65 Kč	100 Kč	65 Kč
Nůžky malé 1 čepelové fiskars	945 Kč	899 Kč	525 Kč
Aku šroubovák Narex ASV 14 EA	4041 Kč	4490 Kč	4490 Kč
Kmitací pila Bosh 700 E	1699 Kč	1699 Kč	1699 Kč
Lepicí páska 50 m transparentní	20 Kč	21 Kč	19 Kč

Ceny jsou aktuální k datu duben 2012.

V cenovém srovnání výrobků mají nejlevnější cenu u aku šroubováku domácí potřeby, u Spojmontu a Zlín Profi je cena stejná. Pokud jde o nářadí Fiskars tak nejvýhodnější cenu nabízí Spojmont a nejdražší jsou domácí potřeby. Cenová politika Domácích potřeb D&K je, že dražší nástroje a zboží jako je například Aku šroubovák nebo kmitací pila mají za cenu nižší nebo srovnatelnou jako konkurence. U levnějších výrobků, které se musí nakupovat častěji mají cenu vyšší než konkurenti.

Tabulka 4: Srovnání cen- půjčovna (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

Půjčovna 24 h			
Nářadí	Tufír	Zlín Profi	Spojmont centrum
Svářečka	-	300 Kč	300 Kč
Hoblík	-	580 Kč	450 Kč
Úhlová bruska	330 Kč	350 Kč	180 Kč
Kladivo sekací	-	330 Kč	450 Kč
Kladivo demoliční SDS max	350 Kč	640 Kč	450 Kč

Ceny jsou aktuální k datu duben 2012.

Společnost Tufír má ve své půjčovně zaměřen sortiment na vibrační techniku, kompresory a příslušenství, bourací kladiva, brusky, vrtací kladiva, řezačky, lamačky, elektrocentrály a rozvaděče, čerpadla, pily, míchačky, úklidové stroje, vysoušeče zdiva, lešení a party posezení. Tufír má nejlevnější ceny z důvodu, že jde o velkoobchod, takže si může dovolit mít nejnižší cenu na trhu. Bohužel nenabízí některé z požadovaných nástrojů uvedených v tabulce. Firma Zlín Profi nabízí 42 různých druhů strojů na půjčení, například brusky, čerpadla, elektrocentrály, bourací a sekací kladiva, křovinořez. V půjčovně Spojmont centra jsou demoliční kladiva, vibrační technika, sekací kladiva, kotoučová pila a svářečky. Sortiment u půjčovně nelze moc dobře srovnat z důvodu, že každý z firem nabízí jiný sortiment nářadí a příslušenství. Je to způsobeno různými značkami nářadí a dalšími parametry, které nelze srovnávat. U nářadí a příslušenství, kde se shodují má nejvýhodnější cenovou nabídku firma Tufír. Pokud jde o srovnání mezi Spojmontem a Zlín Profi, tak se cena u některých nástrojů shoduje a u jiných je zase velký cenový rozdíl, jak u jedné, tak i u druhé společnosti. Tento cenový rozdíl je zřejmě způsoben cenovou politikou firem.

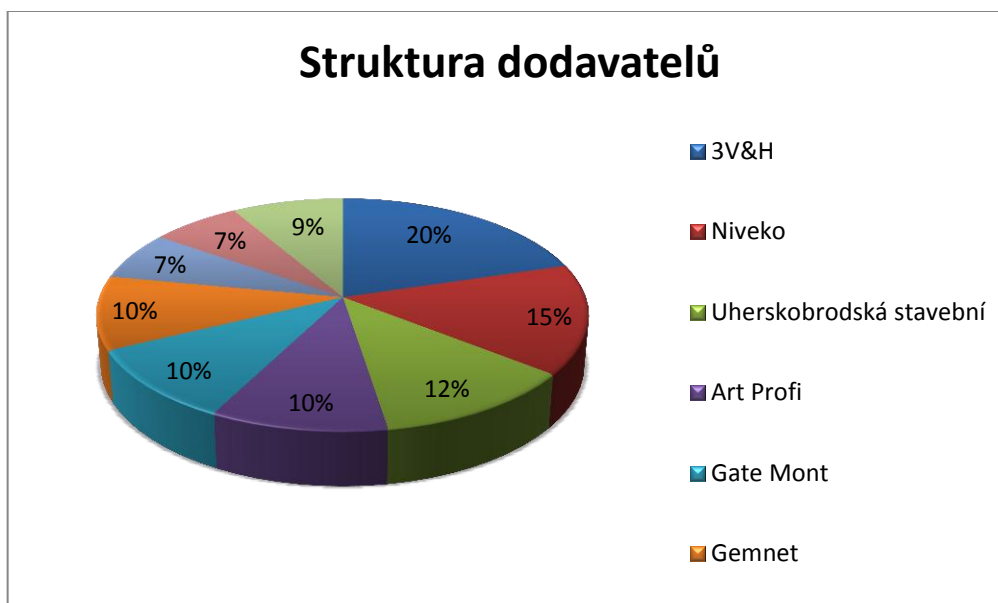
Velkou hrozbou jsou také hobby markety v nedalekém Zlíně a Uherském Hradišti. Jde například o OBI, Baumax a Mountfield. Jejich nízké ceny a akční nabídky mohou přilákat zákazníky, kteří bydlí na Uherskobrodsku.

10.2 Potenciální vstup nových konkurentů na trh

Další hrozbou je vstup nových konkurentů na trh, kteří mohou nastolit lepší podmínky pro zákazníky. Riziko vstupu nových rivalů na trh je velké, protože bariery v tomto odvětví nejsou velké. Největší hrozbou u nově vstupujících konkurentů do odvětví budou konkurenti dovážející zboží a materiály z Číny. Předpokladem úspěchu nové firmy je dobrá znalost trhu a vytvoření lepších podmínek pro zákazníky. Dobře zvolená lokalita a dostupnost prodejny je jedním z nejdůležitějších bodů při rozhodování o vstupu na tento trh.

10.3 Dodavatelé

Spojmont centrum má mnoho dodavatelů jak od českých i slovenských firem. Dodavatele si firma vybírá podle kvality a dodacích podmínek. Firma si volí více dodavatelů, aby nebyla závislá pouze na jednom. Materiál a zboží jsou dováženy od pondělí do pátku. Hlavními dodavateli jsou Metal wascher, kteří se podílí 20% na dodávkách a Gama plus s 16%.

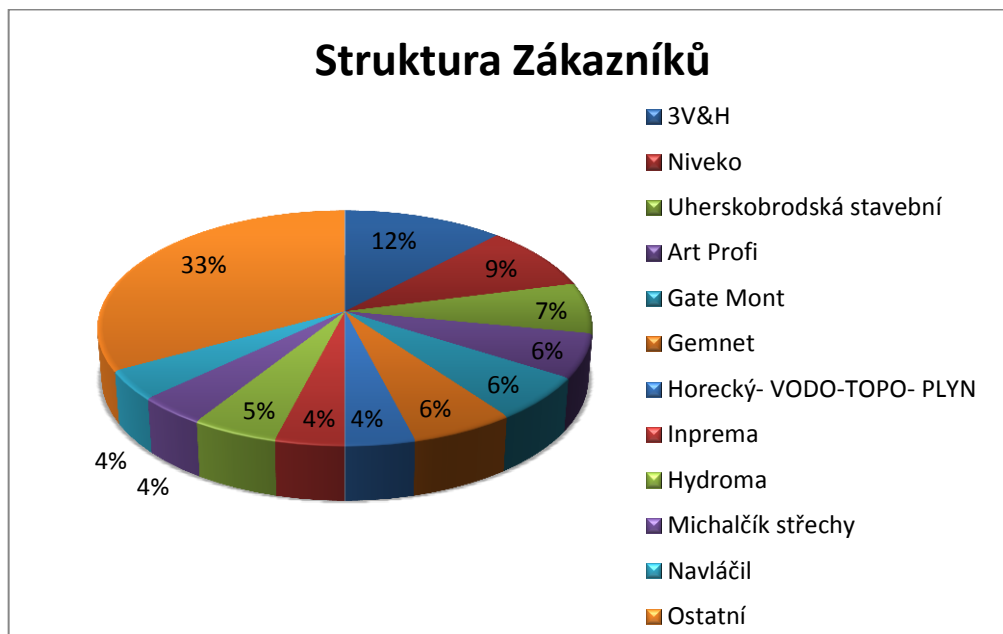


Obrázek 9: Graf struktura dodavatelů (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

10.4 Zákazníci

Prioritou Spojmont centra je prodávat kvalitní výrobky. Během 11. letého provozu získala společnost mnoho spokojených zákazníků, kteří se vrací. Spojmont centrum se snaží vytvořit takovou nabídku, aby vyšla vstříc i těm nejnáročnějším zákazníkům, a proto podni-

katelům a firmám je poskytnuta sleva z nákupu 3-10% v závislosti na množství odběru zboží. Některé firmy a obchodníci mají možnost nákupu zboží na faktury se splatností 30 dnů. Novinkou je také prodej dárkových poukazů, který již využilo mnoho zákazníků.



Obrázek 10: Graf struktura zákazníků (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

Kupní síla zákazníků není až velká, protože mezi odběratele Spojmontu patří nejen firmy, ale také koncový zákazníci- maloobdobatelé. Hlavními odběrateli jsou 3V&H, kteří se na obratu podílí asi 10% ze všech odběratelů. Dále také Niveko, Uherskobrodská stavební, Art Profi, Gate Mont, Gemnet, Horecký- VODO-TOPO-PLYN, Hanáček- stavební firma, Inprema, Hydroma, Michalčík střechy, Navláčil, Truhlářství Novák.

Tabulka 5: Rozdělení zákazníku (Vlastní zpracování podle interních materiálů Spojmont centra)

Skupina zákazníků	Podíl na tržbách
Fyzické osoby – koncový zákazníci	40 %
Firmy- koncový zákazníci	60 %

10.5 Substituty

Substituty nelze konkrétně určit, protože má Spojmont centrum ve své nabídce mnoho výrobků. Ohrožení může pramenit z prodeje levnějších materiálů a zboží z Číny. Kdyby konkurence prodávala výrobky z Číny, tak může být firma ohrožena z pohledu postavení na trhu a ceny prodáváného zboží. Tato hrozba není až tak předmětná, protože Spojmont centrum prodává velké množství materiálů a zboží od českých výrobců, se kterým jsou zákazníci spokojeni. Nejdůležitější je poskytovat kvalitní zboží, materiály a služeb.

11 SWOT ANALÝZA

V této kapitole hodnotím Spojmont centrum pomocí SWOT analýzy.

11.1 Silné stránky

- Dobré jméno u zákazníků
- Pozáruční servis elektro zboží
- Půjčovna elektrického nářadí
- Dobrá znalost zákazníka a jeho potřeb– dlouhodobá spolupráce s některými zákazníky
- Dlouhá otevírací doba- prodej i v sobotu
- Pravidelné školení pracovníků, vyučení pracovníci v oboru
- Rozvoz zboží a materiálů k zákazníkovi

Protože je Spojmont centrum na trhu už od roku 1999, tak si kvalitními výrobky, službami a kladným přístupem k zákazníkům vybudovali dobré jméno. S některými zákazníky Spojmont dlouhodobě spolupracuje a proto, jim poskytuje určité výhody, jako jsou například slevy na zboží 3-10% v závislosti na množství odebraného zboží nebo prodej zboží na fakturu. Nákup ve Spojmontu je možná ve všední den od 7.00 – 17.00 o víkendu od 8.00-11.00, po telefonické domluvě je možné se domluvit i na jiné hodině. Znalost produktů je zajištěna nejen vyučením majitelů v oboru, ale také pravidelným školením zaměstnanců. Velkou výhodou při odběru velkého množství zboží nebo při koupi zboží a materiálů, které mají atypický rozměr, který je nevhodný k přepravě poskytuje Spojmont po domluvě rozvoz až k zákazníkovi.

11.2 Slabé stránky

- Malé parkoviště
- Marketing- zaměstnanci ani vedení nemají znalosti z oblasti marketingu a nevěnují mu pozornost
- Nelze platit kreditní kartou- pouze hotově nebo na fakturu
- Webové stránky- obsahují málo informací a aktualit
- Evidence zboží není dostatečná

Největším problémem Spojmont centra je velmi malé parkoviště před prodejnou. Prodejna je umístěna u hlavní silnice, takže parkování zákazníků na silnici mnohdy zablokuje provoz. Zvětšení parkoviště bohužel momentálně není možné. Oblast marketingu je velmi slabou stránkou. Spojmont nemá žádnou reklamu v médiích ani na internetu. Nové zákazníky získávají pouze díky svému dobrému jménu. Velkou nevýhodou je, že nelze na prodejně platit platební kartou, placení je možné hotově nebo na fakturu po uzavření rámcové smlouvy. Slabou stránkou jsou také webové stránky Spojmont centra, na kterých je uveden pouze kontakt, ceník půjčovny a základní informace o materiálech a zboží, které je možné na prodejně koupit. Bohužel na webových stránkách chybí informace o zboží, které je aktuálně v akci, o nových produktech na prodejně. Pokud jde o evidenci zboží, tak není dostačující. Řešením by bylo vytvoření databáze s čárovými kódy a počty kusů na prodejně. Zjednodušilo vyhledávání výrobků.

11.3 Příležitosti

- Ukončení podnikání konkurence
- Zvýšení poptávky po spojovacích materiálech a nářadí
- Implementace informačního systému
- Změna v legislativě

V případě, že by konkurence ukončila své podnikání, mohou vzrůst tržby a počet nových zákazníků. Poptávku lze zvýšit pomocí reklamy. Je možné udělat akce na zboží, množstevní slevy nebo vejít do podvědomí občanů pomocí reklamy v médiích. Do provozu by bylo možné zavést počítačový informační systém, který by propojil evidenci zboží na skladu a evidenci prodaného zboží a materiálů s objednávkami od dodavatelů. Vedlo by to k snížení nákladů na objednávky. Nyní není evidence dostatečná, takže se občas stane, že se objedná více zboží než je skutečně potřeba. Novou evidencí zboží může vedené lépe reagovat na požadavky zákazníků, odpadne zbytečné papírování a celkově se zrychlí a zjednoduší provoz. Změny v legislativě mohou být příležitostí, pokud se sníží sazba daně z případné hodnoty a daně z příjmů.

11.4 Hrozby

- Nový konkurent s levnějším zbožím
- Zvyšování cen dodavatelů

- Snížení cen stávající konkurence
- Zákazníci budou preferovat značku, která není v nabídce firmy
- Platební nezávěry zákazníků
- Rozpory ve vedení
- Ztráta největších odběratelů

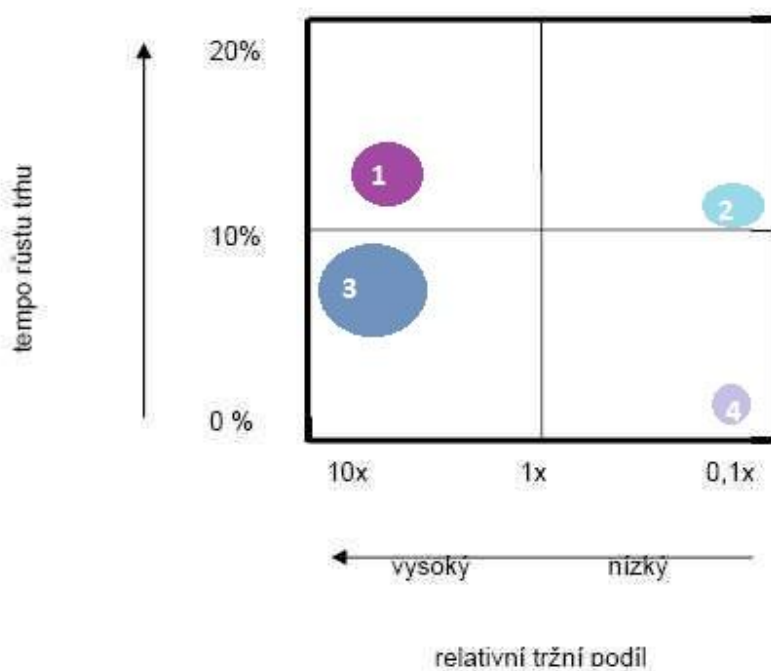
Pokud do odvětví vstoupí nový konkurent, který bude prodávat levnější zboží z Asie, může to způsobit snížení počtu zákazníků. Protože je momentálně období krize, jsou zákazníci citliví na změnu ceny. Když vzrostou ceny dodavatelů nebo se sníží ceny konkurence, může to také ovlivnit tržby, popřípadě to způsobí přesun zákazníků ke konkurenci. Problémy spojené s platební nezávěry zákazníků, které by ovlivnily chod Spojmont centra by mohli nastat pouze v případě, že by všechny firmy, které odebírají velké množství zboží, přestali platit faktury. Množství zákazníků, platících hotově převahuje nad těmi, kteří kupují materiál a zboží na fakturu. Vzhledem k tomu, že je Spojmont centrum sdružení podnikatelů konkrétně tří živnostníků mohly by v budoucnu nastat problémy spojené s rozdílnými názory na vedení prodejny, které by mohl způsobit rozpad Spojmontu.

12 BCG MATICE

Tato část je zaměřena na analýzu BCG matice, která zkoumá úspěšnost jednotlivých výrobků na daném trhu. Tato matice pomáhá při rozdělení jednotlivého zboží do skupin podle jejich ziskovosti a vyhodnocení slouží k posouzení konkurenceschopnosti produktů. BCG matice bere v úvahu tempo růstu trhu a relativní tržní podíl. Největším problémem při sestavení BCG matice je nemožnost určení přesného podílu na trhu. Pro BCG matici jsem si vybrala čtyři skupiny výrobky a to nářadí Dewalt, svítilnu s rádiem, šrouby a matice a autolékarničky.

Tabulka 6: Rozdělení produktů do skupin (vlastní zpracování)

Číslo	Produkt	Podíl na tržbách	Skupina
1	Nářadí Dewalt	5%	Hvězda
2	Svítilna s rádiem	0,1%	Otazníky
3	Šrouby a matice	18%	Peněžní krávy
4	Autolékarničky	0,05%	Psi



Obrázek 11: BCG matice Spojmont centra (vlastní zpracování)

Vzhledem k velkému množství položek v sortimentu firmy bylo náročné zjistit, přesně, které položky odpovídají určité skupině a přesný podíl na trhu, a proto je třeba tento fakt brát v potaz. Vzhledem k nedostatku přesných informací bylo vytvoření BCG matice náročnější. U všech skupin bylo možno přiřadit více výrobků, proto jsou některé rozděleny do skupin. Do BCG matice jsem vybrala skupiny výrobků, které dost ovlivňují tržby Spojmont centra, ale také zboží, které vůbec nemá vliv na tržby. Největší podíl na tržbách Spojmont centra tvoří šrouby a matice. Druhou největší skupinou je nářadí Dewalt, které se stává oblíbeným, a na kterém má firma největší marži. Naopak nejhůře jsou na tom autolékárničky, kterých prodávalo velké množství v roce 2010, ale nyní je jejich podíl na tržbách nízký.

Jednotlivé skupiny lze charakterizovat takto:

Hvězdy

Skupinu hvězd zastupuje nářadí Dewalt, u kterého dochází ke zvyšování objemu prodeje. Jde o velký sortiment kvalitních výrobků od aku vrtaček přes kombinovaná kladiva až po brusky. Zájem o toto nářadí neustále roste. Mají vysoké tempo růstu a relativně vysoký tržní podíl. Na těchto výrobcích má firma momentálně nejvyšší marži. Bylo by vhodné se zaměřit na tuto skupinu a více výrobky propagovat. Do budoucna se dá u nářadí Dewalt očekávat vylepšení jejich postavení na trhu.

Otazníky

Další skupinou jsou otazníky, do kterých se řadí svítlna s radiem. Tento výrobek je novinkou na trhu, takže ještě není jasné, jak moc se bude v budoucnu prodávat. U některých zákazníků už nyní zaznamenala svítlna úspěch. Tržní podíl u tohoto výrobků není vysoký, ale tempo růstu je vysoké. Spojmont by měl do tohoto zboží investovat převážně do propagace, aby se zvýšilo množství zákazníků pro tento výrobek.

Peněžní krávy

Do kategorie peněžních krav patří dlouhodobě šrouby a matice, které mají největší podíl na tržbách Spojmont centra. Obsahují velké množství druhů šroubů a matic. Patří do této skupiny, protože je to zboží, které se prodává neustále bez ohledu na to, zda je krize nebo ne. Jejich velkou výhodou je nízká cena a velké množství druhů oproti konkurenci. Tempo růstu je nízké, ale postavení na trhu je dlouhodobé. Není nutné do nich investovat další

peněžní prostředky. Z prostředků získaných prodejem šroubů a matic jsou financovány další výrobky.

Psi

Autolékárničky jsou v kvadrantu psi. Protože u nich nastal velký pokles prodeje. Tento výrobek byl úspěšný na přelomu let 2010 a 2011, kdy vznikla novela vyhlášky o povinné výbavě automobilů, která výrazně změnila složení autolékárničky. Nový obsah lékárníček byl povinný od 1. ledna 2011, proto u zákazníků vznikla najednou velká poptávka po tomto zboží. Vzhledem k tomu že autolékárnička není výrobkem, který by se kupoval denně, tak poptávka po ní rapidně klesla. Do tohoto výrobku už není vhodné moc investovat. Doporučila bych ho ponechat v sortimentu, ale pouze v omezeném množství, pro případné zájemce.

13 PEST ANALÝZA

PEST analýza představuje kompletní pohled na prostředí celé České republiky. Pomocí této analýzy lze zjistit, které externí faktory mají na konkurenceschopnost Spojmont centra vliv.

1. Politické a legislativní vlivy

Nejdůležitější z politických a legislativních faktorů jsou zákony. Vydání nových zákonů nebo novelizace stávajících, které jsou zaměřeny na podnikání, mohou výrazně ovlivnit firmu. Důležitý vliv má i změna DPH. Sazba DPH velmi ovlivní ceny veškerého zboží, což může mít vliv na snížení tržeb. Aktuální základní sazba je 20%. Vláda, ale uvažuje o změně od ledna 2013 z 20 % na 17,5 %. Vláda uvažuje i další možnosti a to o zvýšení DPH na 21 %. Vzhledem k tomu, že současná politická situace je nestabilní, není ještě jasné, jak se bude vyvíjet sazba DPH. Změna v zákoníku práce také ovlivní firmu. Týkají se především čerpání dovolené, ve které musí trvat 4 týdny a má být vyčerpána v tom kalendářním roce, ve kterém právo na dovolenou vzniklo. Na Spojmont centrum můžou mít také vliv změny v obchodním zákoníku popřípadě daňová reforma. Zvýšení sazby daní by mělo velký vliv na firmu.

2. Ekonomické vlivy

U tohoto vlivu je nejvýznamnější činitel krize. Lidé se snaží šetřit a neutráct za dražší zboží. Což má za vliv malý pokles tržeb. Nedostatek financí zapříčiněných krizí také způsobil u některých odběratelů problémy s včasným placením, u některých jsou neuhrazeny faktury za dobu delší než 6 měsíců. Růst inflace také velmi ovlivňuje firmu a to z důvodu rostoucích cen zboží a energií. Průměrná meziroční míra inflace vzrostla ze 1,5 za rok 2010 na 1,9 v roce 2011. Nyní je hodnota inflace za měsíc duben 2,4 a má nadále rostoucí trend. Rostou také ceny elektrické energie a pohonných hmot což bude mít negativní vliv na vývoj cen dodavatelů.

3. Sociálně-kulturní vlivy

V současnosti roste životní úroveň obyvatelstva. Životní styl se u některých zákazníků změnil se začátkem krize. Někteří občané přišli o práci, takže přestali utrácet a začali spíše šetřit. Sociální faktory mohou velmi ovlivňovat poptávku po zboží. Trendem několika posledních let v oblasti životního stylu je upřednostňování ekologických výrobků. Spojmont centrum nechce zůstat pozadu za konkurencí a proto chce v budoucnu nabízet eko výrobky.

4. Technologické vlivy

Pro každou firmu je důležité sledovat aktuální vývoj v oblasti technologií pro zachování jejího postavení na trhu. Investicemi do inovací může firma získat konkurenční výhody. Zákazníci mají stále vyšší nároky na informační dostupnost, a proto by firma měla rozšířit své webové stránky o eshop a aktuální informace o akčním zboží.

Vyhodnocení

Tabulka 7: Shrnutí PEST analýzy (vlastní zpracování)

Faktory	Vliv na Spojmont centrum
Politické	44 %
změny sazby DPH	13 %
změny v zákoníku práce	7 %
změny v obchodním zákoníku	7 %
zvýšení daní z příjmu	17 %
Ekonomické	28 %
Krize	7 %
Inflace	9 %
rostoucí ceny energií a pohonných hmot	12 %
Sociálně-kulturní	8 %
životní styl zákazníků	5 %
zavedení ekologických výrobků	3 %
Technologické	20 %
investice do inovací	8 %
zlepšení webových stránek	12 %
Celkem	100 %

Procentuální míra vlivu faktorů z PEST analýzy na Spojmont centrum je uvedena v tabulce, ze které je patrné, že nejvíce firmu ovlivňuje politické a legislativní faktory.

Z těchto je největší důraz kladen na zvýšení daní z příjmu, které by při vysokých sazbách daní mohlo mírně ohrozit podnikání. Další důležitou složkou je také změna DPH, pokud by se základní sazba zvyšovala způsobovalo by to celkové podražení, což by vedlo ke snížení tržeb. Z ekonomických faktorů jsou pro firmu nejvýznamnější rostoucí ceny energií a pohonných hmot, které vstupují do cen výrobků. V případě technologických vlivů hraje hlavní roli zlepšení webových. Pomocí větší propagace by se společnost dostala do podvědomí většího množství potenciálních zákazníků navíc zavedením eshopu by Spojmont centrum získal nové zákazníky. Nejméně Spojmont centrum ovlivňují sociálně-kulturní faktory. Všechny výše uvedené faktory mají významný vliv na rozhodování o budoucnosti firmy.

14 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI

Z předchozích analýz je zřejmé, že si Spojmont drží dlouhodobě své místo na trhu. Protože je vždy co zlepšovat, navrhuji níže uvedené zlepšení, které by mohli zvýšit konkurenceschopnost.

14.1 Návrhy v oblasti tvorby cen

Pro udržení zákazníků a získání nových zákazníků je dobré mít nejvýhodnější ceny v odvětví. Každá firma musí neustále snižovat své náklady. Náklady lze snížit výběrem vhodného dodavatele, který nabídne nejlepší dodací a platební podmínky. Náklady lze snížit outsourcingem některých služeb například rozvoz materiálu a zboží. Další možností snížení nákladů na zboží je pomocí optimalizace skladových zásob. Zákazníka je také možné zaujmout množstevními slevami, bonusovým program nebo speciálními akcemi na určité druhy zboží.

14.2 Návrhy v oblasti parkování

Velkým problémem Spojmont centra je to, že má nedostačující parkoviště. Velké množství zákazníků proto parkují u sousedních domů nebo na hlavní silnici. Tento problém způsobuje zablokování provozu na ulici Brodská. Řešení by bylo odkoupení vedlejšího pozemku. Bohužel majitel pozemku zatím nemá zájem ho prodat. Proto by bylo dobré se s ním domluvit na dlouhodobém pronájmu za podmínek přijatelných pro obě strany. Pokud by majitel změnil názor tak je možné odkoupit pozemek za průměrnou cenu za m² v lokalitě Havříce je 900kč. Jedno parkovací místo musí mít minimální šířku 2,4 metru a délku 3 metry. Tvorba 6 parkovacích míst by stála 39 600 Kč za pozemek plus 9 680k č za betonový podklad. Cena za výstavbu nového parkoviště se odvíjí podle volby dodavatele. Finance potřebné na vytvoření nového parkoviště se odvíjí od aktuální cen za pozemek, materiál a stavební práce.

14.3 Návrhy v oblasti marketingové komunikace

Pro zvýšení a udržení konkurenceschopnosti je vhodné udržovat neustálý kontakt se zákazníky. Pro získávání a udržení zákazníka bych doporučila rozšířit marketingovou komunikaci, která je nyní nedostačující. Lepší propagace by mohla přivést nové zákazníky. Nutností bude investice do reklamy a webových stránek. Dle mého názoru by se měla propa-

gace rozšířit o do regionálního tisku nebo reklamních spotů v rádiu, aby se dostala do podvědomí potencionálních zákazníků.

Tvorba reklamního spotu v radiu Kiss publikum stojí 3000 Kč. V ceně je zahrnutý návrh textu, herci, hudební podkres a nahrávací studio. Běžná délka reklamního spotu je 30 sekund.

Tabulka s cenami třiceti sekundového reklamního spotu je níže uvedena. Ceník platí od ledna 2010. Ceny uvedené v tabulce jsou za jednorázový reklamní spot o délce 30 sekund. Pokud by byla reklama vysílána v období června, až srpna poskytuje rádio Kiss publikum akci 1 + 1 zdarma, což znamená, že si zákazník ke každému spotu dostane jeden spot zdarma.

Tabulka 8: Ceník reklamního spotu u radia Kiss publikum (Vlastní zpracován podle e-mailové korespondence s Jiřinou Gajdošíkovou)

Cena 30 sekundového reklamního spotu						
0-6 h	6-9 h	9-12 h	12-15 h	15-18 h	18-20 h	20-24 h
130 Kč	600Kč	495 Kč	495 Kč	600 Kč	480 Kč	180 Kč

Také je možné využít tzv. „Sponzorských relací“. Jedná se o exkluzivní umístění reklamního sdělení o délce spotu 10 sekund za atraktivní zpravodajskou relaci (např. Doprava, Počasí, Hezký den, Příjemný poslech). Výhodou těchto sponzorských relací je vysoká denní četnost (12 x denně – 1 x za hodinu) a exkluzivita (vždy jen jeden partner). V tabulce jsou uvedeny ceny za Sponzorské relace, ceník je uveden k dubnu 2012.

Tabulka 9: Ceník reklamy v radiu Kiss publikum (Vlastní zpracován podle e-mailové korespondence s Jiřinou Gajdošíkovou)

Název	Délka reklamního spotu	Počet odvysílání	Cena
Počasí	10s	12x denně	13 000 Kč
Dopravní servis	10s	12x denně	13 000 Kč
Hezký den	10s	11x denně	11 000 Kč
Příjemný poslech	10s	12x denně	12 000 Kč
Víkend s....	20s	5x denně	výroba spotu 500-1000 Kč

Propagovat lze také pomocí reklamních letáčků o rozměrech A6, které by byly doručeny do domácnosti v Uherském Brodě nebo rozdávány v centru města. Tato reklama při počtu 7200 kusů by vyšla přibližně na 4200 Kč + náklady na distribuci letáků 500 Kč, takže celkově 4700 Kč.

Dalším způsobem propagace je reklama v místním tisku v Brodském zpravodaji. Brodský zpravodaj jsou noviny, které jsou každý měsíc doručovány zdarma do všech domácností v Uherském Brodě. Reklama v těchto novinách může zvýšit podvědomí o značce u potenciálních zákazníků.

Tabulka 10: Ceník služeb Brodského zpravodaje (Vlastní zpracování podle Město Uherský Brod, © 2003-2012)

Plocha	Cena
rozměr 185 x 252 mm	7.500 Kč
rozměr 185 x 123,5 mm	3.750 Kč
rozměr 90 x 123,5 mm	1.875 Kč
rozměr 90 x 59 mm	950 Kč
rozměr 90 x 30 mm	470 Kč

Ceny uvedené za reklamu v Brodském zpravodaji jsou za jednorázovou reklamu. Ceník je aktuální k měsíci dubnu 2012.

14.4 Návrhy na zlepšení webových stránek

Pro zvýšení prodeje a zlepšení informovanosti o prodejně, by měla společnost zlepšit své webové stránky. V současnosti tam nejsou data pravidelně aktualizovány. Chybí také e-shop se sortimentem prodávaného zboží s cenami, který by mohl rozšířit řady zákazníků. Na webových stránkách by také mohl být umístěn formulář pro rezervaci nářadí z půjčovny.

Náklady na zlepšení webových stránek jsou 30 000 Kč. Náklady zahrnují tvorbu webové stránky s kvalitním návrhem grafiky a optimalizací pro vyhledávače.

14.5 Zavedení bezhotovostních plateb

Bezhotovostní platba na pobočce je komfort, který bohužel Spojmont centrum nyní neposkytuje. Zřízení platebního terminálu šetří čas a snižuje náklady spojené s manipulací s hotovostí. Navíc snížení množství hotovosti v pokladně snižuje i riziko krádeže a příjmu padělaných bankovek. Zvedení terminálu může přivést nové zákazníky, kteří preferují platbu kartou před platbou v hotovosti.

Platební terminál si může zřídit pouze fyzická nebo právnická osoba registrovaná v ČR, který předloží výpis z obchodního nebo živnostenského rejstříku, který nemůže být starší jak 3 měsíce. Další podmínkou je, že musí vlastnit běžný podnikatelský účet.

V současnosti umožňuje zřízení terminálu v České republice pět finančních domů a to Česká spořitelna, ČSOB prostřednictvím Poštovní spořitelny, KB, Raiffeisenbank a UniCredit Bank.

U Komerční banky je vedení pronájem platebního terminálu zdarma u měsíčního obratu vyššího jak 10 000 Kč. Elektronické výpisy jsou poskytovány zdarma.

Raiffeisenbank nabízí veškeré zúčtovací transakce zdarma, proškolení personálu, instalaci platebního terminálů a jeho propojení s pokladním systémem a účetnictvím firmy a zúčtování plateb v následujícím pracovním dni. Mimo procent z obratu si banka účtuje poplatek za správu platebního terminálu ve výši 300 Kč měsíčně.

U České spořitelny si účtuje procentní provizi obchodní zástupce sám, takže je těžké přesně určit sazbu. K provizi se navíc přičítá pronájem, který je odstupňován podle uskutečněných obrátů. V případě, že je měsíční obrat nižší, než 20000 Kč je poplatek ve výši 700 Kč. Pokud obrat nepřesáhne 35 000 Kč, činí poplatek 300 Kč.

ČSOB nabízí akceptaci platebních karet i jako Poštovní spořitelna. ČSOB zdarma nabízí zasílání elektronických výpisů, zúčtování transakcí na účet obchodníka, školení obsluhy.

V níže uvedené tabulce je přehled aktuálních provizí z transakcí u různých bank. Ceník je aktuální k měsíci dubnu. Měsíční náklady jsou počítány při průměrné tržbě 30000 Kč.

*Tabulka 11: Měsíční náklady na provoz platebního terminálu
(vlastní zpracování podle osobního rozhovoru s operátory jednotlivých bank)*

Banka	Provize	Měsíční náklady Spojmontu
Poštovní spořitelna	1,9 - 3,5 %	570- 1050 Kč
KB	3 %	900 Kč
Raiffeisenbank	3,5 % +300 Kč	1350 Kč
UniCredit bank	3%	900 Kč
Česká spořitelna	Provize+ 300 Kč	Provize + 300 Kč

Z výše uvedených dat vyplývá, že nejvýhodnější nabídku na poskytování platebního terminálu nabízí Poštovní spořitelna, která při výši měsíčního obrátu 30000 Kč si neúčtuje částku za pronájem. U České spořitelny nelze velmi přesně určit konkrétní sazbu provize, protože pracovníce infolinky mi sdělila, že si určují jednotlivý obchodní zástupci podle mnoha kritérií. Proto bych doporučila Spojmut centru, aby si zřídili platební terminál od Poštovní spořitelny.

14.6 Návrh na zlepšení evidence

V současné době funguje evidence zboží pouze pomocí vyhledání na fakturách od dodavatelů, proto si myslím, že by velký přínos mělo zavedení evidence pomocí čárových kódů. Systém s podporou čárového kódu zjednodušuje a zlepšuje evidenci výrobků. Tento způsob by zrychlil hledání zboží a navíc by vedení mělo lepší přehled o počtech kusů, takže by zbytečně nedocházelo k dalšímu nakupování zboží, které je na prodejně, nebo naopak by nedocházelo k nedostatku zboží. Náklady na zavedení evidence pomocí čárových kódů jsou závislé na počtu a typu terminálů.

14.7 Navržení bonusového systému a slev

Momentálně Spojmont centrum nevyužívá žádný bonusový systém pro dobré zákazníky, který by je motivoval k vyšším a pravidelným nákupům. Takže zavedení bonusového programu může přispět k navýšení tržeb. Pravidla tohoto systému by mohly být vyvěšeny na webových stránkách anebo na prodejně. Nyní se Spojmont snaží svým věrným zákazníkům

vyjít vstříc slevou z celkové částky v závislosti na množství odebraného zboží. Slevy jsou dle domluvy a ne podle stálých pravidel, což je špatně.

Bylo by vhodné zavést slevu z nákupu při útratě určité předem určené částky. V níže uvedené tabulce je přehled slev v závislosti na utracené částce.

Tabulka 12: Slevy z nákupu (vlastní zpracování)

Sleva	Částky
3%	nad 1500 Kč
5%	nad 2500 Kč
10%	nad 10000 Kč

Bonusový program lze také aplikovat pomocí materiálních zvýhodnění, kterým by byly dárky pro věrné zákazníky. Při zaplacení většího obnosu peněz by zákazník dostal materiální dárek. Níže uvedená tabulka zobrazuje přehled dáreků v závislosti na výši útraty.

Tabulka 13: Bonusový program dárky zdarma (vlastní zpracování)

Útrata	Dárek
1000 Kč	Metr svinovací 5 m
2500 Kč	Kombinované kleště
5000 Kč	Svítilna
10000 Kč	Sada vrtáků do železa
15000 Kč	Sada klíčů
20000 Kč	Sada šroubováků
Nad 20000 Kč	Zahradní nůžky Fiskars

Další formou věrnostního programu je například papírová kartička, na kterou by se sbíraly body. Například za každých utracených 200 Kč na prodejně by byl připsán 1 bod. Po se-

sbírání 20 bodů by si měl možnost zákazník vybrat zboží dle vlastního výběru v hodnotě 150 Kč.

14.8 Rozvoz zboží k zákazníkovi

Nyní Spojmont poskytuje rozvoz neskladného nebo velkého množství zboží až k zákazníkovi, ale pouze v lokalitě Uherský Brod. V rámci získání nových zákazníků i s lokalit mimo Uherský Brod by Spojmont mohl nabízet rozvoz zboží zdarma při určit útratě.

Při nákupu, který by byl nižší než výše uvedené částky by byl sazebník dopravy následující:

Tabulka 14: Rozvoz zboží dle lokalit (vlastní zpracování)

Lokalita	Příplatek
Uherský Brod, Havřice, Těšov	Zdarma
Újezdec u Luhačovic, Drslavice, Prakšice, Pašovice, Hradčovice, Vlčnov, Nivnice, Šumice, Bánov a Veletiny	60 Kč
Polichno, Suchá Loz, Nezdenice, Biskupice, Záhorovice, Korytná, Bojkovice, Dobrokovice, Velký Ořechov, Dolní Němčí, Horní Němčí, Podolí, Hluk, Slavkov, Luhačovice	90 Kč

Rozvoz po Uherském Brodě včetně Havřic a Těšova by byl vždy zdarma bez ohledu na utracenou částku. Při útratě nad 5000 Kč by byl dovoz zdarma do lokalit Újezdec u Luhačovic, Drslavice, Prakšice, Pašovice, Hradčovice, Vlčnov, Nivnice, Šumice, Bánov, Veletiny. Pokud by nákup překročil částku 10000 Kč zboží by bylo dodáno do Polichna, Suché Loze, Nezdenic, Biskupic, Záhorovic, Korytné, Dobrokovic, Velkého Ořechova, Dolního Němčí, Horního Němčí, Podolí, Hluku, Slavkova, Bojkovic a Luhačovic.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti Spojmont centra. Tato firma působí v Uherském Brodě a věnuje se převážně prodeji zboží spojovacích materiálů a nářadí pro dům a zahradu. Dále také provozuje půjčovnu nářadí.

V první části mé bakalářské práce jsem se věnovala vysvětlení základních pojmů týkajících se podnikání, konkurence, konkurenceschopnosti a analýzy hodnotících konkurenceschopnost. Především šlo o Porterovu analýzu pěti sil, SWOT analýzu a BCG matici.

Druhá část byla zaměřena na představení firmy, její historie i současnosti. Následovala Porterova analýza Spojmont centra, SWOT analýza a BCG matice. V Porterově analýze pěti sil byli podrobně rozebráni potencionální hrozby.

Jako první byli definováni současní konkurenti v odvětví a následně byly srovnány jejich ceny za zboží také ceny za půjčení nářadí. Kdyby do odvětví vstoupili noví konkurenti, stali by se velkými rivaly, pokud by vytvořili takové podmínky, které Spojmont centrum ani současní konkurenti nabídnout nemohou. Jako je to i v jiných odvětvích největšími konkurenty jsou firmy, které prodávají levnější zboží především z Číny. Dalšími hrozbami jsou dodavatelé a zákazníci. Dodavatelé naštěstí neohrožují firmu, protože zboží a materiály jsou odebírány od velkého množství dodavatelů. Spojmont centrum se snaží svým zákazníkům vyjít co nejvíce vstříc, takže tu není až tak velká hrozba přeběhnutí zákazníků ke konkurenci. Pokud jde o substituty nelze je konkrétně určit, protože má Spojmont centrum má velký sortiment prodávaneho zboží. Firma poskytuje kvalitní zboží, materiály a služby, takže by zákazníci neměli mít zájem o levnější substituty.

Další kapitola je věnována SWOT analýze, která rozebírá silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Největší silnou stránkou je dobré jméno u zákazníka a poskytování kvalitních služeb ať už jde o servis nebo půjčovnu nářadí. Mezi nejdůležitější slabé stránky patří nedostatečná propagace a malé parkoviště. Příležitostí by mohlo být oslovení nových zákazníků pomocí reklamy. Hlavní hrozbou je snížení cen konkurentů nebo vstup nových konkurentů na trh.

BCG matice ukázala, do kterého zboží má firma investovat a které zboží již není tolik žádané. Poslední kapitola této práce byla věnována návrhům na zlepšení konkurenceschopnosti. Spojmont centru jsem doporučila několik návrhů, především jsem se věnovala zlep-

šení propagace značky, protože jde o oblast ve které má firma velké nedostatky, které by měla co nejdříve napravit. Dále jsem vytvořila několik návrhů na bonusový systém na podporu prodeje. Spojmont by měl také zlepšit evidenci zboží na prodejně. Nový systém evidence pomocí čárových kódů by mohl zjednodušit objednávky zboží. V této evidenci by byli statistiky prodeje, takže by nedocházelo k nadbytečným nákupům zboží, které nikdo nekupuje nebo nedostatku zboží na prodejně. Myslím si, že by se vedení Spojmont centra mělo zamyslet nad tím, zda je pro ně výhodné si zřídit platební terminál. Vzhledem k nákladům spojeným s pořízením a provozem terminálu by měli zhodnotit, zda se jim tato služba vyplatí. U každé doporučení by firma měla rozhodnout, zda je pro ně výhodné či ne. Doufám, že tato bakalářská práce bude pro Spojmont centrum přínosem, a že mé návrhy pomohou vedení firmy k vylepšení strategií na zvýšení konkurenceschopnosti v odvětví.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN 8085943417.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, ISBN 80-247-1300-4.

HAMMOND, Richard, 2005. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, ISBN 8024710668.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, ISBN 80-85424-83-5.

HORSKÁ, Viola. 2009. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2450-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2005. *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, ISBN 8024509024.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3247-3.

KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-1625-1.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZÁK, Vratislav; STAŇKOVÁ, Pavla, 2008. *Marketing I.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, ISBN 978-80-7318-698-2.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada, ISBN 802470966X.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHÁČEK, Ivan, 2005. *Rodinné podnikání v otázkách a odpovědích.* Praha: ASPI. ISBN 8073570998.

MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada. 80-247-1911-8

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

NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy.* Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3158-2.

PORTER, Michael E; KVAPIL, Karel, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů.* Praha: Victoria Publishing,ISBN 80-85605-11-2

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006 *Strategická analýza. 2.* přepracované a dopracované vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793671.

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

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

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka, 2008. *Podnikání malé a střední firmy. 2.,* aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2409-6.

VITURKA, Milan, 2010. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky.* Praha: Grada, ISBN 978-80-247-3638-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing. 2.,* přepracované a doplněné vydání V Praze: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-115-4.

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4008-9.

BCG Matrix Model. © 2012. In: Maxi-pedia. [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.maxi-pedia.com/BCG+matrix+model>.

E-mailová korespondence s Jiřinou Gajdošíkovou [online], 18. 4. 2012, jgajdosikova@kisspublikum.cz.

KLIMÁNKOVÁ, Gabriela, 2009. *Neuvážený vstup na trh může podnikateli srazit vaz.* In: *Podnikatel* [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/neuvazeny-vstup-na-trh-muze-podnikateli-srazit-vaz/>.

LUKÁŠOVÁ, Jitka, 2009. *Jak mapovat trh a konkurenci. Start podnikání.* In: *Podnikatel* [online]. [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-mapovat-trh-a-konkurenci/>.

Město Uherský Brod. © 2003-2012. In: UB.[online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://www.ub.cz/pages.aspx?rp=5&id=185&panel=12>.

Obchodní zákoník. © 1998-2012. In: *Bussiness.center.* [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/cast1.aspx>.

Občanský zákoník. © 1998-2012. In: *Bussiness.center.* [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h16.aspx>.

Smlouva o sdružení. © 1998-2012. In: *Bussiness.center.* [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/formypodn/sdruzeni-fo/shrnuti.aspx>.

Spojmont centrum: Spojovací a vodoinstalační materiál, nářadí, brusivo. © 2009. In: *Spojmont.sweb.* [online]. [cit. 2012-04-26]. Dostupné z: <http://spojmont.sweb.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BCG Boston counselling group

SWOT strengths, weaknesses, opportunities, threats.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Prostředí firmy (Jakubiková - 2009 cestovní ruch, s.118)</i>	19
<i>Obrázek 2: SWOT analýza (Podnikatel, © 2007 – 2012)</i>	25
<i>Obrázek 3: BCG matice (Maxi-Pedia, © 2012)</i>	27
<i>Obrázek 4: Model pěti sil podle Portera (Blažková, 2007, s. 57)</i>	28
<i>Obrázek 5: Logo Spojmont centra (Spojmont.sweb, © 2009)</i>	34
<i>Obrázek 6: Budova spojmont centra(Spojmont.sweb, © 2009)</i>	35
<i>Obrázek 7: Graf vývoj tržeb 2009-2011 (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	36
<i>Obrázek 8: Graf vývoje nákladů 2009-2011 (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	36
<i>Obrázek 9: Graf struktura dodavatelů (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	40
<i>Obrázek 10: Graf struktura zákazníků (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	41
<i>Obrázek 11: BCG matice Spojmont centra (vlastní zpracování)</i>	46

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Právní formy podnikání (vlastní zpracování).....</i>	13
<i>Tabulka 2: Základní informace o Spojmont centru (vlastní zpracování)</i>	33
<i>Tabulka 3: Srovnání cen (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	38
<i>Tabulka 4: Srovnání cen- půjčovna (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	39
<i>Tabulka 5: Rozdělení zákazníku (Vlastní zpracování podle interních materiálu Spojmont centra)</i>	41
<i>Tabulka 6: Rozdělení produktů do skupin (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tabulka 7: Shrnutí PEST analýzy (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tabulka 8: Ceník reklamního spotu u radia Kiss publikum (Vlastní zpracován podle emailové korespondence s Jiřinou Gajdošíkovou)</i>	53
<i>Tabulka 9: Ceník reklamy v radiu Kiss publikum (Vlastní zpracován podle emailové korespondence s Jiřinou Gajdošíkovou)</i>	53
<i>Tabulka 10: Ceník služeb Brodského zpravodaje (Vlastní zpracování podle Město Uherský Brod, © 2003-2012).....</i>	54
<i>Tabulka 11: Měsíční náklady na provoz platebního terminálu</i>	56
<i>Tabulka 12: Slevy z nákupu (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 13: Bonusový program dárky zdarma (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 14: Rozvoz zboží dle lokalit (vlastní zpracování)</i>	58