

Analýza konkurenčního prostředí společnosti Elektrocentrum trading s.r.o.

Bc. Tomáš Černý

Diplomová práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Černý**
Osobní číslo: **K11340**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Konkurenční prostředí společnosti Elektrocentrum trading s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu práce, definujte základní pojmy, zaměřte se na konkurenční prostředí.
2. Zpracujte analýzu zvolené společnosti vztahující se ke konkurenčnímu postavení.
3. Provedte marketingový průzkum u předem definované skupiny respondentů s cílem zjistit faktory ovlivňující konkurenceschopnost. Zjištěná data využijte jako východí pro zpracování projektového řešení problému.
4. V projektové části práce navrhnete projekt vedoucí k posílení konkurenceschopnosti společnosti.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

TOMEK, G. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H.Beck, 2009. 240s. ISBN 978-80-740-0098-0.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing, 2009. 190s. ISBN 978-80-247-2790-5.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. Praha: Grada Publishing, 2009. 232s. ISBN 978-80-247-2049-4.

Kolektiv autorů. Marketingové aplikace. Praha: Oeconomica, 2006. 213s. ISBN 80-245-0673-4.

Lošťáková, H. B-to-B marketing. Praha: Professional Publishing, 2005. 186s. ISBN 80-86419-94-0.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Mgr. Peter Štarchoň, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2012

Termín odevzdání diplomové práce:

19. dubna 2013

Ve Zlíně dne 3. února 2013

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka 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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu 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.

Ve Zlíně 25. BŘEZNA 2013

TOMÁŠ ČERNÝ

Jméno, příjmení, podpis

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 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 nahlédnutí 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 výtisky, 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, užíje-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 vzdělávacího 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). 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.

(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 výdělků 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 přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je konkurenční prostředí a konkurenční postavení společnosti Elektrocentrum trading, spol. s r.o. Cílem práce je vytvořit realizovatelný projekt, který bude směřovat k posílení konkurenčních výhod společnosti a směřovat tak k posílení konkurenčního postavení společnosti na trhu. Teoretická část se zabývá základními pojmy z oblasti konkurence, konkurenční výhody a analýzy konkurence. V druhé části práce jsou uplatňovány teoretické poznatky v praxi. Na jejich základě je provedena Porterova a SWOT analýza vybraného podniku a proveden dotazníkový průzkum mezi odběrateli. Projektová část nabízí na základě praktické části posílení konkurenčního postavení společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, Porterova analýza, SWOT, Benchmarking.

ABSTRACT

The topic of thesis is a competitive environment and competitive position of the company Elektrocentrum trading, spol. s r.o. The goal is to create feasible project that will aim to strengthen the company's competitive advantage and directed to the strengthening of competitive position in the market. The theoretical part deals with the basic concepts of competition, competitive advantages and competitor analysis. In the second part is applied theoretical knowledge in practice. On this basis are performed a Porter's and SWOT analysis of the selected company and a questionnaire survey among customers. Project part based on the practical part offers opportunities to strengthen the competitive position of the company.

Keywords: competition, competitive advantage, competitiveness, Porter's analysis, SWOT, benchmarking.

Rád bych poděkoval vedoucímu mé diplomové práce doc. Mgr. Peteru Štarchoňovi, Ph.D. za skvělý přístup, odborné rady a připomínky, které mi při zpracovávání práce poskytl. Velmi děkuji a přeji mu mnoho úspěchů v jeho další kariéře a nejen v ní.

Současně bych rád poděkoval rodině a přátelům za podporu během celé doby studia.

Velice děkuji i své partnerce, která mě podporovala a stála při mně.

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY TÝKAJÍCÍ SE KONKURENCE	11
1.1 MIKROEKONOMICKÉ POJETÍ KONKURENCE	11
1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	11
1.1.2 Konkurence na straně poptávky.....	12
1.1.3 Konkurence na straně nabídky.....	12
1.1.3.1 Cenová konkurence	12
1.1.3.2 Necenová konkurence.....	12
1.1.3.3 Dokonalá konkurence	13
1.1.3.4 Nedokonalá konkurence	13
1.2 KONKURENCESCHOPNOST.....	14
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA	14
1.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	15
1.3.2 Diferenciace	15
1.3.3 Segmentace trhu.....	16
1.3.4 Příklady konkurenčních výhody	17
1.3.4.1 Konkurenční výhody, kde nositelem je produkt.....	17
1.3.4.2 Konkurenční výhody vázané na distribuci	20
2 ANALÝZA KONKURENCE	22
2.1 PORTEROVA ANALÝZA	22
2.1.1 Konkurence v odvětví.....	24
2.1.2 Potencionální konkurenti	25
2.1.3 Substituční výrobky	26
2.1.4 Kupující.....	27
2.1.5 Dodavatelé	28
2.2 SWOT ANALÝZA	28
2.2.1 Analýza příležitostí a hrozeb (T – O)	30
2.2.2 Analýza silných a slabých stránek (S – W)	31
2.3 BENCHMARKING	34
3 METODIKA PRÁCE	37
3.1 STANOVENÍ METODIKY	37
3.2 STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 PROFIL SPOLEČNOSTI ELEKTROCENTRUM TRADING S.R.O.	39
4.1 HISTORIE FIRMY	39
4.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	39
4.3 STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY	40
4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY	41
5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI ELEKTROCENTRUM TRADING	42
5.1 PORTEROVA ANALÝZA	42
5.1.1 Stávající konkurence v odvětví.....	42

5.1.2	Potencionální konkurence	44
5.1.3	Substituční výrobky	46
5.1.4	Odběratelé	46
5.1.5	Dodavatelé	47
5.1.6	Specifikace největších hrozeb a jejich předpokládaný vývoj	47
5.1.7	Vyhodnocení Porterovy analýzy	49
5.2	SWOT ANALÝZA	49
5.2.1	Silné stránky.....	50
5.2.2	Slabé stránky	51
5.2.3	Příležitosti	53
5.2.4	Hrozby.....	54
5.2.5	Shrnutí SWOT analýzy	56
5.3	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....	56
5.3.1	Sběr informací.....	56
5.3.2	Výsledky a analýza dotazníku	57
5.3.3	Shrnutí dotazníkového šetření.....	64
5.4	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	65
5.4.1	Zhodnocení hypotéz.....	66
III PROJEKTOVÁ ČÁST		67
6	BENCHMARKING	68
6.1	VÝCHOZÍ SITUACE.....	68
6.2	ORGANIZACE A PLÁNOVÁNÍ	69
6.2.1	Identifikace klíčových faktorů	69
6.2.2	Výběr objektů benchmarkingu.....	69
6.2.3	Výběr týmu a kompetence	70
6.2.4	Výběr partnerů	70
6.2.5	Podmínky sběru dat.....	70
6.3	SHROMAŽDOVÁNÍ DAT	71
6.3.1	Oddělení skladu.....	71
6.3.2	Oddělení zásobování a odbytu	72
6.3.3	Obchodní oddělení a marketing	73
6.3.4	Účtárna	74
6.3.5	Management.....	74
6.4	ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH DAT	75
6.5	ČASOVÝ PLÁN NA REALIZACI BENCHMARKINGU	75
6.6	ROZPOČET PROJEKTU	76
6.7	BARIÉRY PROJEKTU A JEJICH ELIMINACE.....	77
ZÁVĚR		78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		79
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		82
SEZNAM OBRÁZKŮ		83
SEZNAM TABULEK.....		84
SEZNAM PŘÍLOH		85

ÚVOD

K výběru tématu mě vedla nejen možnost rozšíření si znalostí o konkurenčním boji, počínaje analýzou konkurenčního prostředí a postavení společnosti, jako základního kamene konkurenčního boje a rozvoje konkurenční strategie, ale i vědomí, že neustálé zjišťování konkurenčního postavení společnosti a nikdy nekončící rozvoj konkurenčních výhod, patří v dnešní ekonomické době k nejdůležitějším a nejcennějším aspektům marketingu a managementu. Pro úspěšné fungování podniku na trhu, je nezbytné poznat vlastní pozitiva, ale hlavně negativa, která brání podniku v plnohodnotném rozvoji a zaměřit se na jejich odstranění. Jen tak se může podnik posunout dále a dosahovat cílů, které si stanovil. Nesmí se ovšem zapomenout i na konkurenci, která zásadně ovlivňuje činnost podniku. Poznáním jejich pozitiv i negativ se můžeme nejen přiučít a vylepšit vlastní firmu, ale i poučit a varovat se chyb, kterých bychom se mohli dopustit.

Společnost Elektrocentrum trading spol. s r.o. dlouhodobě zanedbává strategické plánování a řízení, tedy dlouhodobou přípravu a rozvoj firmy, ale spíše se pohybuje v operativní řízení, tedy neustálém krátkodobém rozhodování o společnosti. Z toho vyplývá, že společnost nikdy nerealizovala analýzu své vlastní konkurenceschopnosti, ani její konkurenční postavení na trhu, aby připravila dlouhodobější strategii rozvoje firmy.

Cílem práce je provést analýzu, která by ukázala, jak si společnost stojí v konkurenčním boji a nalézt nedostatky a slabiny jejího konkurenčního postavení. V projektové části uvést projekt, který by pomohl posílit konkurenceschopnost firmy.

V první části se práce zaměřuje na vymezení teoretických poznatků z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod, které byly zpracovány mnoha odborníky. Druhá část představuje společnost, ve které byla provedena analýza současného stavu konkurenčního postavení, samotná analýza provedená na základě získaných teoretických znalostí a doporučení plynoucí z analýzy.

Práce obsahuje 137063 znaků včetně mezer.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY TÝKAJÍCÍ SE KONKURENCE

V této části jsou z dostupné literatury zpracovány základní poznatky týkající se konkurence a konkurenceschopnosti.

Konkurence je dle Macákové (2003, s. 39) proces, ve kterém se střetávají různorodé zájmy několika subjektů. Každý subjekt vstupující na trh, na něj vstupuje s nějakým cílem, kterým se snaží realizovat své ekonomické cíle. Jednotlivé zájmy, pak diferencují subjekty na stranu nabídky a stranu poptávky.

Buchta a Volejníková (2009, s. 24) k tomu doplňují, že konkurenci lze charakterizovat jako rivalitu, soutěživost, snahu být lepší a úspěšnější na úkor svého soupeře.

Čichovský (2002, s. 13) konkurenci definuje jako otevřenou množinu konkurentů, kteří tvoří v určitém čase a prostoru konkurenčního prostředí, spojené se vzájemným působením konkurenčních sil.

1.1 Mikroekonomické pojetí konkurence

Konkurenci dělíme v mikroekonomii na:

- konkurence mezi nabídkou a poptávkou, neboli konkurence napříč trhem,
- konkurence na straně poptávky,
- konkurence na straně nabídky. (Macáková, 2003, s. 39)

Konkurenci na straně nabídky se dále dělí na:

- cenovou,
- necenovou,
- dokonalou,
- nedokonalou. (Macáková, 2003, s. 39)

1.1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Konkurence, při které dochází ke střetávání mezi nabídkou a poptávkou, je také nazývána konkurencí napříč trhem. Na straně nabídky zde vystupují výrobci, kteří se snaží prodat své výrobky za co nejvyšší cenu a tím docílit maximalizace svého zisku. Na straně poptávky vystupují spotřebitelé, kteří chtějí v maximální míře uspokojovat své potřeby za pomoci nákupu zboží. Cílem spotřebitele je nakoupit co nejlevněji. Výsledkem těchto protichůd-

ných snah je vznik rovnovážné ceny. Jedná se o cenu kompromisu, která vyrovnává nabízené množství s poptávaným. (Macáková, 2003, s. 39)

1.1.2 Konkurence na straně poptávky

Forma konkurence na straně poptávky, vzniká při střetávání zájmů spotřebitelů, kteří se na trhu snaží uspokojit své potřeby. Spotřebitelé se snaží nakoupit co nejvíce zboží, za co nejnížší cenu a to i na úkor ostatních spotřebitelů. Význam konkurence na straně poptávky vzrůstá zejména v případech, kdy poptávka převyšuje nabídku, tedy případech kdy je na trhu nedostatek požadovaného zboží. Takový stav následně vede ke zvyšování ceny. (Macáková, 2003, s. 40)

1.1.3 Konkurence na straně nabídky

Výrobci vstupují na trh se snahou maximalizovat svůj zisk, tedy prodat co nejvíce svých výrobků, za co nejvyšší cenu. S tímto cílem je spojena i snaha o oslabení svých konkurentů a získání co největšího tržního podílu. V případech, kdy nabídka převyšuje poptávku, se konkurenční boj mění v boj o přežití. V případech, kdy poptávka převyšuje nabídku, jde o naplnění původního cíle, maximalizace zisku na úkor konkurentů. Konkurenci na straně nabídky se dále dělí podle hlediska, zda je vedena cenou, nebo jinou metodou na cenovou a necenovou. Další dělení je z hlediska podmínek na trhu na dokonalou a nedokonalou. (Buchta a Volejníková, 2009, s. 24; Macáková, 2003, s. 40-41)

1.1.3.1 Cenová konkurence

Principem cenové konkurence je snižování ceny svých produktů. Na první pohled může jít o rozpor se základním cílem maximalizace zisku, ale cílem cenové strategie je snaha o ovládnutí trhu a o přilákání spotřebitelů k nákupu. Snahou je snížit cenu pod možnosti konkurence, přitáhnout poptávku a způsobit existenční problémy konkurenci. Po ovládnutí trhu dohnat ztracené zisky diktováním ceny.

1.1.3.2 Necenová konkurence

Cíl necenové konkurence je totožný, tedy přilákání poptávky po zboží od konkurence. Snaží se o to ovšem jinými metodami, než snižováním ceny, zejména zvyšováním kvality, rychlejšími inovacemi, reklamou, obalovou technikou, doplňkovými službami, servisem at' předprodejním, či poprodejním a mnoho dalších.

V praxi dochází ke spojení a prolínání cenové a necenové konkurence. Tato konkurence má pozitivní i negativní důsledky. Převážně pozitivní pro spotřebitele, jelikož nutí producenty ke snižování ceny, či k nabídce doplňkových služeb. Přináší sebou ovšem i tlak na producenty, který může skončit i bankrotem producenta.

1.1.3.3 Dokonalá konkurence

V reálné ekonomice neexistuje. Jedná se o abstrakci ekonomických teorií. Základním předpokladem jsou naprosto rovné podmínky pro všechny účastníky. Dále to jsou volný vstup do odvětví, stejná míra informovanosti pro všechny subjekty na daném trhu, výroba homogenního produktu. Výrobce vstupuje na trh anonymně a vůbec neovlivňuje poptávku po svém produktu. Producent neovlivňuje cenu svého produktu. Možností pro dosažení většího zisku jsou úspory ve výrobě.

1.1.3.4 Nedokonalá konkurence

Ekonomická teorie rozděluje nedokonalou konkurenci na:

- **Monopolistická konkurence** – Na trh jednoho výrobku vstupuje mnoho výrobců. Na trh je volný vstup. Výsledný produkt je diferencovaný. Výrobky jednotlivých producentů jsou odlišné, do popředí vystupují značky a rozdílné nabídky. Spotřebitel si vybírá mezi výrobky. Výsledkem je možnost zaměření producentů na určitou skupinu zákazníků, přizpůsobit se jejich potřebám a díky tomu inkasovat vyšší cenu.
- **Oligopol** – Na trhu je několik výrobců. Výrobci mají dostatečnou ekonomickou sílu, aby mohly bránit vstupu dalších výrobců na trh. Ceny výrobků jsou vyšší, než v případě dokonalé, nebo monopolistické konkurence. Výrobci mají schopnost ovlivnit a omezit nabídku a tím zvýšit cenu na trhu. Omezená konkurence, která je převážně necenová. Kotler přidává ještě dělení na ryzí a diferencovaná oligopolie. V ryzí nabízí výrobci stejný produkt například naftu, kdežto v diferencované nabízejí částečně odlišné výrobky, například automobily.
- **Monopol** – Na trhu je jediný výrobce. Výrobce ovládá trh. Nulová konkurence. Pokud nedochází k regulaci monopolu, může monopolní výrobce udržovat vysoké ceny bez dalších služeb, jelikož zákazník nemá možnost volby. Monopol může být regulován státem. Výsledkem regulace může být stanovena maximální cena, nebo

standart poskytovaných služeb. (Macáková, 2003, s. 39-44; Kotler, 1998, s. 209-210)

1.2 Konkurenceschopnost

Schopnost konkurovat je nejdůležitější vlastností podniku, která dovoluje podniku uspět v konkurenčním prostředí a realizovat tak jeho cíle. Cílem podniku může být základní maximalizace zisku, doprovázená maximalizací tržního podílu, či prosazením se na novém trhu. Prosadit se na trhu může pouze podnik, který umí využít své konkurenční výhody a získat tak převahu nad svými konkurenty. Konkurenceschopnost lze posuzovat z několika pohledů, ať již marketingu, tak i managementu či ryze ekonomicky.

Podle Čichovského (2002, s. 13) je konkurenceschopnost pozitivní vlastnost, která má dopad v konkurenčním prostředí na interakci s ostatními konkurenty. Dále marketing konkurenceschopnosti popisuje Čichovský (2002, s. 59) jako cílené a vědomé hledání strategií, taktik a jejich uplatnění pro zajištění odbytových možností v tržním prostředí a při aktivním střetávání s konkurenty.

Bartes (2008, s. 30) doplňuje, že u konkurenceschopnosti se nejedná jen o pozitiva, ale i o slabosti podniku. Proměnné v podobě pracovníků, managementu, zdrojů, technologie atd. tvoří soutěžní schopnost podniku.

Podle Portera (1993, s. 19-21) postavení a síla konkurenceschopnosti spolurozhoduje o možnostech podniku a tvorby zisku. Pokud má podnik silné konkurenční postavení, může za své výrobky a služby účtovat vyšší cenu a dosahovat vyššího zisku.

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu lze charakterizovat jako něco, co nabízí podnik navíc oproti svým konkurentům. Je to něco, co nenabízí nikdo jiný a může to dělat dodavatele výjimečným. Konkurenční výhoda rozhoduje o tom, jestli zákazník nakoupí u daného dodavatele, nebo jeho konkurence. (Čižmar, 2011)

Konkurenční výhoda podle Portera (1993, s. 15-17) je jádrem výkonnosti podniku na trhu s konkurencí. Výhody je potřeba neustále vytvářet a udržovat. Konkurenční výhoda je v podstatě hodnota, kterou je schopen podnik pro své zákazníky vytvořit a tato hodnota převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota výhody pochází z toho, že podnik

umí nabídnout rovnocennou hodnotu s nižšími náklady, nebo umí nabídnout jiné výhody, za které je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu.

Podle Portera (1993, s. 30) existují dva základní typy konkurenční výhody:

- nízkých nákladů,
- diferenciaci.

Na základě těchto dvou výhod, pak stanovuje Porter tři základní konkurenční strategie, pomocí kterých lze dosáhnout vítězství v konkurenčním souboji. Jsou to strategie nízkých nákladů, strategie diferenciaci a strategie fokus, neboli zaměření se na určitý segment.

1.3.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Cílem strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, je dosáhnout co nejnižších nákladů a maximalizace zisku. Podnik bude schopen nabízet produkty za stejnou cenu jako konkurence, ovšem s dosažením vyššího zisku. Podnik dosáhne výhody nízkých nákladů, pokud jeho celkové náklady na provoz všech činností, budou nižší než náklady konkurentů. Důležitým faktorem uváděné výhody je udržitelnost. Pro konkurenci musí být obtížné ji okopírovat, či napodobit. Nižší náklady mají nejčastěji dopad na omezení služeb pro zákazníky, omezení výdajů na reklamu, výzkum atd. Pro dosažení cíle nízkých nákladů, je nutno neomezovat pouze výdaje, ale i náklady. Dosahovat na úspory ve výrobě posílením vyjednávací síly u nákupu surovin, dosahovat na úspory z rozsahu při výrobě, získávat znalosti a využívat moderní technologie. Dosažení nízkých nákladů sebou může přinést i nutné investice, jako například investice do nových technologií a jejich uplatnění ve výrobě, které následně přinesou výhodu nižších nákladů. (Porter, 1993, s. 86-151)

Podnik nesmí podcenit i důležitost diferenciaci. Pokud kupující pocítí při nákupu rozdíl v produktu oproti konkurenci, je podnik nucen snížit cenu výrazně pod cenu konkurence a tím si snižovat možný zisk. Je důležité dodržovat paritu v diferenciaci, tedy nabízet produkt se stejnými vlastnostmi jako konkurence, nebo produkt musí mít jiné vlastnosti, jejichž výsledná hodnota bude stejná jako u konkurence. (Porter, 1993, s. 86-151)

1.3.2 Diferenciaci

Další strategií, která vede k získání konkurenční výhody na trhu je diferenciaci. Diferenciaci chápeme, jako odlišení se od konkurence. Toto odlišení může mít podobu konkrétních vlastností produktu, nebo marketingových metod, či dalších vlastností, které mají vliv na

nakupujícího. Kotler (1998, s. 254) specifikuje odlišovací proměnné do pěti kategorií a to: produkt, služby, personál, distribuce a image. Odlišení se od konkurence, může probíhat v jedné kategorii, ale i několika současně. Cílem je dosáhnout stavu, kdy je produkt oproti konkurenci jedinečný. Díky této jedinečnosti, lze dosahovat vyšší ceny a tím zvýšení zisku. Diferenciace má své nákladové úskalí ve dvou vrstvách. Jednou je, aby náklady na diferenciaci nepřekročili cenu, kterou si může podnik účtovat navíc oproti konkurenci za výjimečnost produktu. Druhou vrstvou je, aby si podnik hlídal své náklady, které nesmí v oblasti diferenciaci překročit přidanou hodnotu produktu. Podnik se musí zaměřit na snižování nákladů v oblastech, které nezasahují do oblasti diferenciaci.

1.3.3 Segmentace trhu

Segmentaci trhu uvádí ve své literatuře Kotler (1998, s. 227) a tržní segmenty jsou podle něj identifikovatelné skupiny zákazníků na trhu. Porter (1993, s. 34) uvádí ve své knize výraz fokus. Porter ho specifikuje jako výběr rozsahu v odvětví. Tedy výběru segmentu a na ten zaměřit svou produkci a marketing. Cílem je získat konkurenční výhodu v daném segmentu na úkor ostatních. Fokální strategie má dvě varianty a to nákladovou a diferenciací. Nákladová strategie, má za cíl dosáhnout v daném segmentu výhodu nejnižších nákladů, diferenciací se snaží v daném segmentu o diferenciaci a vychází ze speciálních potřeb nakupujících. Tyto požadavky se nedaří splnit konkurentům se širokým zaměřením. Segmentaci odvětví se provádí za pomoci čtyř proměnlivých veličin, které rozliší rozdíly jednotlivých výrobců a kupujících. V odvětví můžeme pomocí těchto proměnných, nebo jejich kombinací vymezit strategicky významné segmenty.

- Druh výrobku – jednotlivé typy výrobků, které se vyrábí, nebo by mohly být vyráběny.
- Typ kupujícího – typy konečných nakupujících, kteří nakupují, nebo mohou nakupovat výrobky v odvětví.
- Distribuční cesta – možnost alternativních distribučních cest.
- Geografické sídlo kupujícího – vymezení místa nakupujícího oblastí, zemí, kontinentem. (Porter, 1993, s. 277-323)

Kotler specifikuje segmentační proměnné zvláště pro spotřebitelský trh a zvláště pro obchodní trh. Pro spotřebitelský trh jsou segmentační proměnné:

- Geografické – zahrnující oblast, počet obyvatel, podniků.

- Demografické – obsahující například věk, velikost rodiny, příjem, vzdělání atd.
- Psychografické – obsahující životní styl, osobnost.
- Chování – zahrnující příležitosti, užítky, věrnost, postoj. (Kotler, 1998, s. 232-233)

Hlavní segmentační kritéria pro obchodní trh, na které je možno se zaměřit pak jsou:

- Demografická – zahrnující odvětví, velikost odběratele a umístění.
- Provozní – technologie, silní/slábí uživatelé, schopnosti zákazníka.
- Nákupní přístupy – organizace nákupu, vnitřní zaměření, charakter stávajících obchodních vztahů, pořizovací strategie, kritéria prodeje.
- Situační hlediska – naléhavost, aplikační specifika, velikost objednávky.
- Osobní charakteristiky – vzájemná podobnost, postoj k riziku, věrnost. (Kotler, 1998, s. 240)

Jakmile firma provede segmentaci trhu, může identifikovat příležitosti jednotlivých segmentů a zvolit si segmenty, které osloví. Může volit jeden segment, několik segmentů, případně se zaměřit na produkt, či na celý trh. Čím větší část trhu nakonec firma osloví, má zásadní vliv na velikost nákladů na marketing. Při zacílení na segment, nebo na produkt, může vytvářet nabídku pro konkrétní potřeby zákazníků a dosahovat tak konkrétní výhody, oproti široce zaměřené konkurenci.

1.3.4 Příklady konkurenčních výhod

Čichovský (2002, s. 180) ve své knize uvádí, že je potřeba rozdělit konkurenční výhodu podle toho, zda je nositelem ve své podstatě produkt, nebo zda je nositelem výhody producent či distributor.

1.3.4.1 Konkurenční výhody, kde nositelem je produkt

Výhody vázané na cenu:

- Spotřebitelská cena – cena, kterou musí kupující vynaložit za pořízení a užívání produktu po jeho životnost. Čím je nižší, tím je výhoda vyšší.
- Prodejní cena – cena produktu na trhu. Čím je nižší, tím je výhoda vyšší.
- Hodnotová cena – vyjadřuje poměr mezi prodejní cenou a vnímanou hodnotou produktu. Čím je poměr nižší, tím je výhoda vyšší.
- Přiměřená cena – cena, kterou je kupující ještě ochoten zaplatit při stávající vnímané hodnotě produktu.

- Cena za luxus – pro vybrané zákazníky, preferující luxusní výrobky i za vyšší cenu.
- Cena za novinku – pro vybrané zákazníky, preferující novinky a nové výrobky.
- Cena za design či technologii – pro vybrané zákazníky, preferující design či technologickou výjimečnost.
- Cena za značku - pro vybrané zákazníky, preferující vybranou značku.
- Provozní náklady – určují, jaké náklady má produkt na provoz během své životnosti. Čím jsou nižší, tím je výhoda vyšší.

Výhody vázané na kvalitu výrobku:

- Certifikace produktu či postupu – postup výroby, či samotný produkt je ohodnocen podle standardů například ISO, Hand Made, Czech Made. Stejně tak může nosit značku zkušebny, která produkt testovala.
- Trvanlivost produktu – čím je delší, tím je výhoda vyšší.
- Spolehlivost – uvádí pravděpodobnost, že se u produktu po určitou dobu neobjeví vada, či selhání.
- Náklady na opravu – čím nižší jsou náklady na údržbu produktu, tím je výhoda vyšší.

Výhody vázané na ekologičnost produktu:

- Produkt či postup výroby nese hodnocení – například ISO, či jiného institutu.
- Označení Green punkt – označení, že produkt je recyklovatelný.

Výhoda vázaná na balení produktu:

- Obal plní několik úloh, které se mohou projevit jako konkurenční výhoda, ať již při ochraně produktu, ekologičnosti, snadnější manipulovatelnosti, nebo dělbě na prodejní jednotku.
- Obal jako lákadlo při koupi a komunikační médium případně jako náhrada prodavače – obal svým vzhledem má významné konkurenční postavení, a hraje důležitou roli v konkurenci produktů. Na obalu lze prezentovat i důležité informace, aby v samoobslužném prodeji nahradil prodavače.

Výhody vázané na logistiku spojenou s produktem:

- Rychlost přepravy – základní výhoda. Čím je rychlost přepravy vyšší, tím je výhoda větší.

- Cena přepravy – je nedílnou součástí finální ceny pro spotřebitele. Je tedy potřeba dosáhnout co nejnižší ceny přepravy, pro zisk co největší výhody.
- Množství distribučních cest a volba přepravce – pokud poskytneme zákazníkovi na výběr z několika možností dopravy, aby si mohl vybrat pro sebe nejvýhodnější variantu, dosáhneme konkurenční výhody.

Výhody vázané na informace:

- Vstupní informace – o co rychleji je trh seznámen s produktem, tím získá zákazník více času na rozhodnutí o koupi a tím vzniká konkurenční výhoda.
- Úplnost, formát, srozumitelnost a médium informace – je důležité poskytovat úplné informace, které budou srozumitelné, budou ve správném formátu a na správném médiu pro oslovení cílového trhu, aby měl zákazník dostatek správných informací pro volbu.
- Návod k použití a zaškolení obsluhy – cílem je maximalizace přínosu pro zákazníka, aby užívání produktu bylo co nejvíce efektivní a bezproblémové. Hodnotícím faktorem je kvalita návodu a zaškolení. Čím je vyšší, tím je výhoda vyšší.
- Reference o koupi a realizaci – jedná se o žádanou informaci, která poskytuje informace i zkušenosti s nákupem, či produktem. Čím důvěryhodnější osoba poskytuje informaci, tím větší výhodu poskytuje.

Výhody spojené se servisními službami:

- Dostupnost servisu – výhodu poskytuje dostatečně hustá síť servisních míst, případně dostupnost servisu.
- Kvalita servisu – dobrý servis prodlužuje délku života produktu a tím poskytuje podstatnou výhodu. Stejně tak záleží i na délce opravy. Kvalitu určuje i komplexnost poskytovaných služeb, stejně jako nabídka nových produktů a rozšíření stávajícího produktu.
- Náhrada produktu po dobu opravy – zapůjčení jiného produktu po dobu opravy poskytuje silnou konkurenční výhodu.

Ostatní výhody vázané na produkt:

- Zavádění novinek – dokazuje rozvoj produktů firmy v čase. Aplikace inovativních řešení.

- Design výrobku – je silnou konkurenční výhodou. Má zásadní vliv na rozhodování o koupi. Může být i nástrojem v segmentovaném trhu.
- Individuální úprava produktu pro zákazníka – umožňuje vytvořit jedinečný produkt pro daného zákazníka a získat důležitou výhodu.
- Značka, image produktu – jsou důležité vlastnosti při diferenciaci produktu. (Či- chovský, 2002, s. 180-190)

1.3.4.2 Konkurenční výhody vázané na distribuci

Produkt získává své konkurenční výhody, které mohou ovlivnit zákazníka při rozhodování o koupi produktu po celou dobu jeho tvorby i následné distribuce k zákazníkovi. K výhodám, které jsou vázané na produkt lze připojit výhody v rámci distribuce k zákazníkům.

Výhody vázané na cenu:

- Prodávání za zaváděcí a výprodejové ceny.
- Prodávající odvádí část ceny na dobročinné účely.
- Stabilní cenová politika, bez výkyvů například inflací.
- Realizace množstevních rabatů, či slev na odběr ucelených řad a balení.
- Garance ceny na trhu – vrácení rozdílu ceny pokud najde zákazník jinde nabídku levnější.

Výhody vázané na financování koupě:

- Koupě za hotové – je výhodou, pokud je spojeno s nejlevnější možností nákupu.
- Koupě na úvěr – poskytuje výhodu dosáhnout na koupi, pokud na ni zájemce nemá dostatek finančních prostředků.
- Koupě formou leasingu – poskytuje řadu výhod, které jsou již součástí produktu leasingu jednotlivých společností.
- Koupě na splátky – poskytuje obdobnou výhodu, jako koupě na úvěr.
- Bezhotovostní platba – poskytuje výhodu úspory času a usnadňuje nákup.
- Platba z výnosů, které produkt přinese.
- Vrácení peněz, pokud se produkt neosvědčí.
- Daňově odpočitatelné položky.

Výhody vázané na kvalitu a ekologii:

- Distributor vlastní certifikaci procesů – například standardů ISO, či strategie TQM – Total Quality Management.
- Distributor se řídí ekologickými normami – například ISO.
- Využívání recyklovaných obalů a bezodpadových technologií.

Výhody vázané na logistiku a balení produktů:

- Stejně jako u produktu je důležité mít kvalitní, rychlou a všeobecně dostupnou dopravu, kterou si může zákazník zvolit, aby nejlépe vyhovovala jeho potřebě.
- Distributor má zvládnutou logistiku dopravy a je schopen nabízet i specifické logistické varianty jako Kanban, Just in Time, nebo jiné dle potřeb a přání zákazníka.
- Balení produktů zajišťuje dostatečnou ochranu produktů po celou dobu transportu k zákazníkovi. Množstevní balení je možné přizpůsobit podle potřeb zákazníka.

Výhody vázané na informace:

- Získávání informací o potřebách trhu, nikoliv pouze o poptávkách na trhu vede k silné konkurenční výhodě.
- Předávání informací k zákazníkovi – rychlé a komplexní předávání informací o produktech zákazníkovi, čítající informace o produktu, návody, předvedení fungování produktu, zaškolení obsluhy. Kvalitnější, srozumitelnější a komplexnější informace poskytují výhodu.

Výhody vázané na servisní služby:

- Zde dochází ke spojení servisních služeb, které může, poskytnou výrobce a které distributor. Výhody jsou již uvedeny v předešlé části. V praxi dochází k prolínání služeb poskytovaných výrobcem k výrobku a distributorem. (Čichovský, 2002, s. 191-196)

2 ANALÝZA KONKURENCE

Podle Lošťákové (2005, s. 121), by cílem analýzy konkurence mělo být odhadování budoucího chování konkurence na trhu. Je nezbytné nepodceňovat přístup konkurence k trhu a k zákazníkům. Podnik by měl neustále zjišťovat a srovnávat potřeby a očekávání zákazníků se svou nabídkou, ale také s nabídkou konkurence, aby dosáhl důležitého porovnání, v čem je lepší než konkurence, v čem je srovnatelný, ale zejména aby odhalil slabé stránky své nabídky. Na základě analýzy a zjištění slabých stránek nabídky, lze vytvářet nové konkurenční výhody pro budoucí prosperitu podniku.

Kotler (1998, s. 208) s Lošťákovou (2005, s. 121) uvádí základní znalosti, které by měla analýza konkurence zodpovědět. Jsou to:

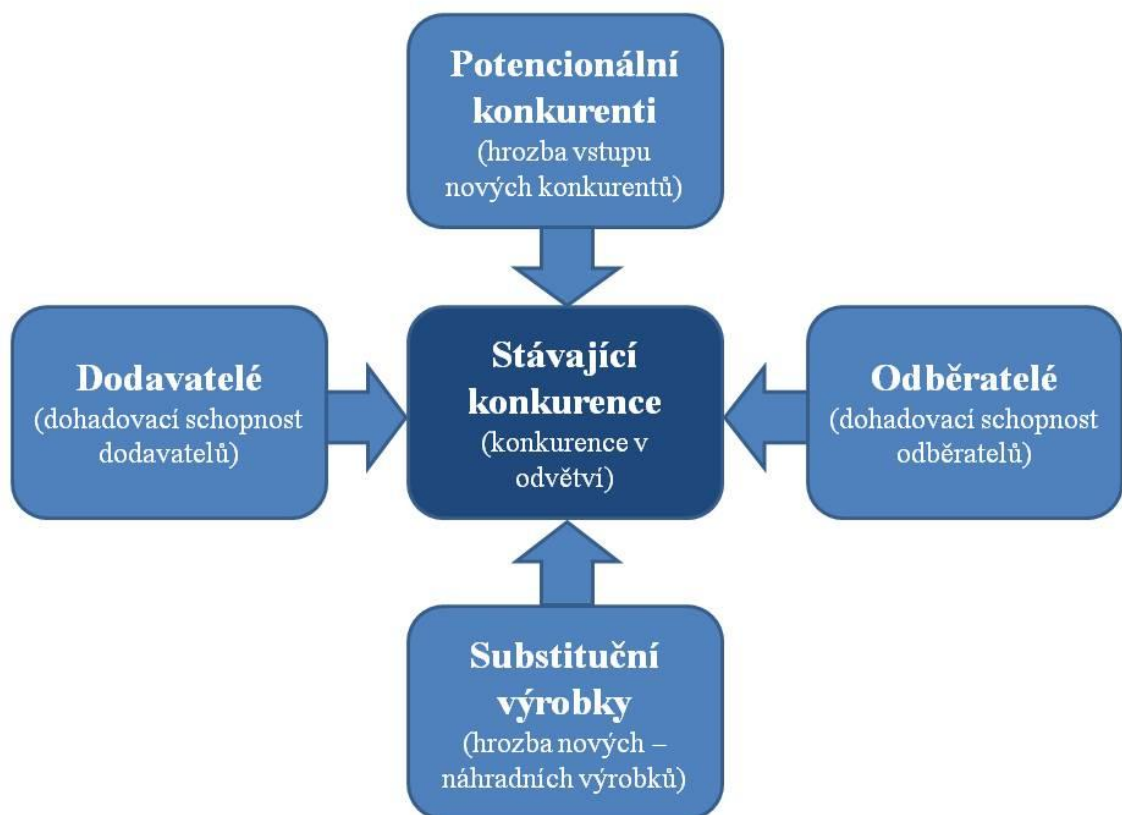
- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou hlavní cíle konkurentů?
- Jaké jsou jejich strategie pro dosažení těchto cílů?
- Jaké jsou jejich slabé a silné stránky, zdroje a schopnosti?
- Jaké jsou jejich budoucí strategie, případně jak obvykle reagují na své ohrožení?

Tomek a Vávrová (2011, s. 66) uvádějí, že úspěšnost firmy ovlivňuje celá řada faktorů. Jednak faktorů, které může firma ovlivnit například změnou strategie firmy, tak faktorů, které ovlivňují firmu a nutí ji změnit strategii firmy, aniž by tyto faktory mohla ovlivnit sama. Analýzu pak rozdělují na analýzu makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zasahuje zejména společenské, politické a ekonomické vazby, které podnik může ovlivnit jen minimálně. Analýza mikroprostředí pak představuje subjekty v okolí podniku, které mohou být dotčeny působením podniku. Mikroprostředí pak dále dělí na externí a interní. Analýza konkurence podle Portera pak zapadá do kategorie externí a SWOT analýza se řadí do interní i externí části.

2.1 Porterova analýza

Porterova analýza nazývaná také, jako analýza pěti sil, byla vytvořena v roce 1979 Michaelem Eugenem Portrem profesorem na Harvard Business School. Patří k nejznámějším a nejvýznamnějším nástrojům, pro analýzu konkurenčního prostředí podniku a rozvoje strategického řízení firmy. Jak uvádí Kotler (1998, s. 207), podnik se musí velmi často rozhodovat do jakého segmentu investovat své prostředky na rozvoj. Důležitým faktorem při rozhodování je charakter a intenzita konkurence na vybraném trhu. Porter proto ve své

práci identifikuje pět konkurenčních sil, které ovlivňují přitažlivost daného trhu. Jsou to konkurenční rivalita, neboli konkurence v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba vzniku substitutů, vyjednávací síla odběratelů a síla dodavatelů. Porter svou analýzu vytvářel jako protiváhu proti SWOT analýze, kterou považoval za málo exaktní. Nepodařilo se mu ovšem SWOT analýzu vytlačit, ale používají se analýzy obě. Každá v jiné fázi přípravy strategie. SWOT analýza primárně určuje možné oblasti působení podniku, které vychází z primárního poslání podniku, tak Porterova analýza se zaměřuje na vybraný segment či produkt a odsouvá stranou ty neperspektivní a dává řadu podnětů pro dopracování podrobnější strategie u perspektivních. Porterova analýza je v podstatě výsledkem komplexního zamyšlení se. Může stavět na rozdíl od SWOT analýzy, na konkrétních faktech, jako například finančních výsledků, či statistik, ovšem i tak její součástí jsou subjektivní názory a méně či více kvalifikované odhady možného budoucího vývoje. Doporučuje se proto, aby analýzu vypracovávalo více lidí, nejlépe i z jiných odvětví podnikání, jelikož pohled z venku dokáže odhalit oblasti, které by zůstaly jednomu pracovníkovi pohybujícím se v daném segmentu ukryty. (Zikmund, 2011)



Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (VZ)

2.1.1 Konkurence v odvětví

Je vytvářena podniky, které fungují ve vybraném segmentu, oboru či regionu. Při analýze této síly zjišťujeme, jak nákladné je umístit produkty na trh, kolik prostoru na trhu zůstává pro nové výrobky, jaká je možnost rozvíjet konkurenční výhodu, jaká je dynamika trhu a zdali jsme schopni s konkurencí udržet krok. (Zikmund, 2011)

Lesáková (2007, s. 58) správně uvádí, že konkurenční síla v podobě stávajících konkurentů je nejsilnější. Podniky se snaží vytvořit konkurenční strategie, aby předstihli své konkurenty, anebo aby si uhájili svou pozici na trhu.

Jak uvádějí Tomek a Vávrová (2011, s. 71) konkurence se zaměřuje na:

- produkt,
- spolehlivost dodávek,
- znalost potřeb zákazníka,
- cenu,
- dosažitelnost produktu,
- služby – přidanou hodnotu,
- zážitek pro zákazníka.

Dále je pak konkurence ve stejném segmentu ovlivňována těmito faktory:

- stupeň koncentrace podle podílu na trhu,
- diferenciací výrobků,
- změny velikosti trhu,
- struktura nákladů,
- růst výrobní kapacity,
- bariéry výstupu. (Kotler, 1998, s. 207)

Lošťáková (2005, s. 81) faktory popisuje velmi podobně jako Kotler, jen doplňuje o více podrobností:

- Míra růstu odvětví – pomalý růst odvětví zvyšuje konkurenci, jelikož se podniky snaží o větší podíl na omezeném trhu.
- Počet a odlišnost konkurentů – vysoká koncentrace, tedy kdy na trhu je jeden velký a několik menších podniků, snižuje konkurenci, jelikož vůdce odvětví určuje podmínky na trhu. Při velkém množství podobně velkých konkurentů naopak konkurenci

zvyšuje. Odlišnost podniků, ať již strategií či velikostí, snižuje konkurenci z důvodu rozdílnosti jejich cílů.

- Podíl fixních a skladovacích nákladů – v odvětví, kde je vysoký podíl na fixních a skladových nákladech, je i vyšší konkurence. Pro dosažení nižších cen se podniky snaží zvýšit efektivitu využívání svých kapacit.
- Diferenciace výrobků – při malé diferenciaci výrobků, je konkurenční boj veden primárně snižováním ceny, což má za následek dosahování nižších zisků.
- Bariéry odchodu z odvětví – pokud jsou náklady na odchod z odvětví vysoké, zvyšuje se konkurence firem, jelikož se snaží udržet v odvětví a vyhnout se těmto nákladům.

Pokud na trhu působí velké množství silných, nebo agresivních konkurentů, rychlost růstu prodeje stagnuje či klesá, případně trh vyžaduje vysoké fixní náklady, pak takové podmínky vedou k nepřitažlivosti segmentu. (Kotler, 1998, s. 207)

2.1.2 Potencionální konkurenti

Potencionální konkurenti nejsou v podstatě známí a musíme uvažovat, že konkurent se může objevit kdykoliv, kdekoliv a v jakékoliv podobě. Analýzu pak provádíme nepřímou, jako možnosti a bariéry vstupu na trh. Nová konkurence se objevuje nejčastěji v případech, kdy firmy na vybraném trhu dosahují zisků, které jsou lákavé, současně trh vykazuje růst a vstup do odvětví je snadný. Konkurenční síla v podobě vstupu nových konkurentů na trh, má hlavní význam v oborech, které se velmi rychle rozvíjejí, nebo u nových progresivních oborů. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 72)

Faktory ovlivňující hrozbu vstupu na trh:

- Vstupní/výstupní bariéry – všeobecně můžeme náklady na vstup a výstup kvantifikovat jako nízké a vysoké. Pokud jsou vstupní a výstupní náklady nízké, mohou podniky na trh jednoduše vstoupit a v případě neúspěchu z něj odejít. Nevýhodou bývá dlouhodobě nízká rentabilita. Naopak pokud jsou vstupní i výstupní bariéry vysoké, je možný zisk také vysoký, ovšem vstup na trh je nákladný a podnik riskuje, že v případě neúspěchu se bude muset vypořádat i s nákladným odchodem z trhu. Přitažlivější pro podniky je varianta vysokých vstupů, a nízkých výstupů. Na trh pak může vstoupit málo firem a v případě neúspěchu ho může snadno opustit. Nejhorší variantou je nízké vstupní bariéry a vysoké výstupní. V případě růstu od-

větví do něj vstupuje řada podniků, v těch špatných je odchod z odvětví těžký, což přináší nevyužívání kapacit a stagnace příjmů. (Kotler, 1998, s. 207)

- Odvetné možnosti – současní dodavatelé na trhu se budou pokoušet bránit vstupu nových konkurentů na trh. Mohou využít svých kapacit a zdrojů, aby vytvořili bariéry vstupu do odvětví, nebo se pokusí upevnit si postavení na trhu za pomoci snížení cen, či rozvojem služeb a technologií a uplatní strategii bránící penetrační strategii vstupující konkurence. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 72)

Hlavní bariéry vstupu do odvětví uvádí Lesáková (2007, s. 58) jako:

- úspory z rozsahu výroby,
- zvýšené náklady,
- potřeba kapitálu,
- diferenciací,
- přístup k distribučním kanálům,
- administrativní náročnost,
- patenty.

Vstup nových podniků do odvětví, jak upozorňuje Lošťáková (2005, s. 81), sebou nese podstatné riziko v podobě snahy nového konkurenta usadit se v odvětví tím, že nabídne nižší ceny, lepší platební podmínky či více služeb a tím může ovlivnit ziskovost celého tržního odvětví. Nový konkurenti tak mohou, a to i v případě, že na trhu neuspějí a budou nuceni z něj odejít, významně ovlivnit jeho ziskovost po dlouhou dobu.

2.1.3 Substituční výrobky

Hrozba substitučních výrobků, je chápána jako možnost nahradit stávající produkt či službu, který podnik produkuje. Nemusí se jednat o dokonalý substitut, ale můžeme uvažovat i o substitutech, které nahradí produkt funkčně. Hrozba vzrůstá u produktů, které mohou nabídnout výhodnější poměr cena a kvalita. Dalším atributem, který zvyšuje hrozbu, je pružnost nakupujících. (Zikmund, 2011)

Segment se stává nepřitažlivým, existuje-li v něm několik skutečných či potencionálních substitučních produktů. Substituční produkty mají negativní vliv na ceny a tím omezují dosahování zisků podniku. Je proto nezbytné sledovat vývoj substituční výroby, protože pokud by došlo k situaci, kdy konkurenční výrobek dosáhne technologické výhody, bude následkem prudký propad ceny a zisků. (Kotler, 1998, s. 207)

2.1.4 Kupující

Kupující se snaží všeobecně snižovat cenu, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb a toho dosáhnout za pomoci konkurenčních střetů mezi dodavateli. Hrozba roste, pokud se zákazníci stanou organizováni, tedy pokud nákupní cena silně ovlivňuje jejich výdaje, případně jsou v dosahu substituty. Protiopatřením této hrozbě, je tvorba jedinečných nabídek, která půjde ze strany nakupujícího těžko odmítnout. (Kotler, 1998, s. 207)

Síla konkurence kupujících je dána zejména formou:

- Monopol – jeden nakupující, který má velkou moc.
- Oligopol – několik nakupujících, kteří mají relativní vliv na trh.
- Polypol – kupující nemá přehled o trhu a je relativně bezmocný. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 73)

Hlavní složkou konkurenční síly v podobě kupujících je jejich vyjednávací síla o ceně. Ta může mít podobu přímou, tedy licitaci se zákazníkem o ceně a nepřímou v podobě, že zákazník může odebírat zboží u jiného dodavatele. Pro hodnocení síly kupujících je nutné analyzovat jedinečnost produktu, jeho substituty a dostupnost konkurence. (Zikmund, 2011)

Hlavní faktory ovlivňující hrozbu ze strany nakupujících uvádí Lesáková (2007, s. 60), i Lošťáková (2005, s. 82) :

- V odvětví je mnoho malých podniků a zákazníků je málo.
- Zákazník má velmi malé, nebo žádné náklady při změně dodavatele.
- Odvětví je závislé na zákaznících, protože mají zásadní vliv a odbyt.
- Pro zákazníka je výhodné nakupovat od několika producentů. (Lesáková, 2007, s. 60)
- Malá diference produktu zvyšuje konkurenci v odvětví.
- Pokud dokáže kupující ovlivnit rozhodování konečného spotřebitele, roste jeho vyjednávací síla a tím i konkurence v odvětví.
- Nakupující se snaží maximalizovat svůj zisk tlakem na pořizovací cenu produktu. (Lošťákové, 2005, s. 82)

Pokud se budeme pohybovat na trhu B2B, pak do rozhodování o koupi vstupují racionální kritéria jako kvalita, cena, dodací termíny a spolehlivost, oproti trhu B2C, který je ovlivněn psychologickými a sociologickými faktory.

2.1.5 Dodavatelé

Konkurenční síla v podobě dodavatelů a hrozby spojené s dodavateli, jsou v literatuře (Kotler, 1998, s. 207; Tomek a Vávrová, 2011, s. 72; Lesáková, 2007, s. 60; Lošťáková, 2005, s. 82), popisovány velmi podobným způsobem a vychází z původního Portera (1994). Dodavatelé ovlivňují odvětví za pomoci cen, podmínek prodeje, kvalitou a mírou diferenciací. Jejich síla, vyjednávací síla či hrozba ze strany dodavatele roste když:

- Dodavatelé vykazují větší organizaci, než odběratelé.
- Nedostatek, či neexistence substitutů.
- Důležitost dodávek pro dodavatele je nízká.
- Důležitost dodávek pro odběratele je vysoká.
- Změna dodavatele je nákladná, či obtížná.
- Výrobek je diferencovaný a nabízí znaky jedinečnosti oproti ostatním dodavatelům.
- Dodavatel může snadno najít jiného kupujícího.
- Dodavatel může proniknout na trh kupujícího.

2.2 SWOT analýza

SWOT analýzu charakterizujeme, jako logický rámeček, který vede ke zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyjádření základních strategických alternativ, které může podnik využít. (Zamazalová, 2009, s. 104)

Ve SWOT analýze jsou ústřední faktory rozděleny na čtyři základní oblasti, kde počáteční písmena názvů oblastí tvoří název analýzy.

- **S** - strength - síla firmy.
- **W** – weakness – slabost firmy.
- **O** – opportunity – příležitost firmy.
- **T** – threat – hrozba firmy. (Bartes, 2008, s. 19)

Zikmund (2010) hovoří o interní a externí analýze. K interní analýze neboli vnitřním faktorům, řadí silné a slabé stránky, neboť jsou to prvky formulované vnitřními vlivy, jako je lidský kapitál, zkušenosti a duševní vlastnictví společnosti. Příležitosti a hrozby řadí k externí analýze, tedy k vnějším faktorům. I když je do značné míry ovlivněn i faktory interními, protože firma může nadměrně příznivě ovlivnit, jaké příležitosti budou mít na trhu a jak aktivně předcházet hrozbám.

SWOT analýza, některými autory označovaná jako metoda, nevznikla sama od sebe. Mezi roky 1960 až 1970 na ní pracoval Stanford Research Institute, který zkoumal příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 ve Spojených státech amerických a Spojeném království. Tyto firmy se i navzdory dopodrobna připraveným plánům potýkaly s neúspěchem při jejich naplňování. Albert S. Humphrey, který vedl tým pracovníků a analyzoval důvody neúspěchu, dělil příčiny neúspěchu do skupin. Pracovně tento postup nazýval SOFT analýza:

- **S**atisfactory – uspokojivé
- good in the future is an **O**pportunity – dobré v budoucnosti je příležitost
- bad in the present is a **F**ault - špatné v současné době je porucha (nedostatek)
- bad in the future is a **T**hreat – špatné v budoucnu je hrozba

Roku 1964 pánové Urick a Orr na konferenci zaměnili F za W a tak vznikl název SWOT analýza. Nejen Stanford Research Institute, dál rozvíjel SWOT analýzu, ale celá řada autorů přispěla k rozvoji analýzy. (Zikmund, 2010).

Jak uvádí Tomek a Vávrová (2011, s. 83), cílem analýzy je zjistit a vyhodnotit slabé a silné stránky firmy, aby mohly být upřesněny specifické přednosti podniku a vytvořena opatření pro odstranění nedostatků, které snižují konkurenceschopnost. Analýza musí být prováděná v celé šíři okruhů podnikových funkcí a podnikové problematiky a výsledkem je komplexní analýza, jejíž název je odvozen na základě tohoto předpokladu:

- rozbor vnějších činitelů, analýza O - T = příležitost, hrozba,
- rozbor vnitřních činitelů, analýza S – W = přednosti, slabiny.

Zamazalová (2009, s. 104) doporučuje začít s analýzou vnějšího prostředí – příležitostí a hrozeb (OT). Tyto faktory přicházejí z okolí firmy a podnik není schopen je ovlivnit, ale mohou být zjištěny a vyhodnoceny. Podnik pak může včas zaujmout přiměřené stanovisko k využití příležitostí, nebo odvrácení hrozeb. Následuje analýza silných a slabých stránek (SW). Jde o identifikaci silných stránek podniku, které mu zvyšují konkurenceschopnost a slabých stránek, které jsou bariérou v efektivním rozvoji společnosti.

Lesáková (2007, s. 49) zdůrazňuje, že cílem SWOT analýzy jsou faktory, které:

- budou mít pro podnik zásadní význam,
- umožní podniku předvídat pozitiva či negativa marketingové strategie,
- důležitým způsobem ovlivní budoucí obchodní i marketingové aktivity,

- základním způsobem usměrňují definování strategických marketingových plánů a volbu realizovatelné marketingové strategie.



Obr. 2 Grafické znázornění SWOT analýzy (VZ)

2.2.1 Analýza příležitostí a hrozeb (T – O)

Kašík a Havlíček (2004, s. 58) uvádí, že marketingové příležitosti podnik vyhledává z potřeb, přání a očekávání zákazníka. Jejich naplněním může podnik participovat na trhu. Hrozby se vytvářejí na základě neblahých vývojových trendů vnějšího prostředí a vedou k ohrožení prodeje a výnosu.

Lesáková (2007, s. 42) definuje příležitost, jako atraktivní oblast, ve které dostává podnik pomocí marketingových nástrojů konkurenční výhodu a uvádí několik příkladů příležitostí:

- nepřítomnost přímé domácí a zahraniční konkurence,
- snadný přístup na nové trhy,
- nové trendy v technologiích,
- odstranění ochranných opatření na některé výrobky,
- další možnosti na mezinárodních trzích.

Další příklady příležitostí uvádí Zamazalová (2009, s. 106):

- rostoucí trh,

- růst věrnosti a stálosti zákazníků,
- užití menších sídel,
- větší nabídka než poptávka (ve vztahu k dodavatelům),
- zapojit nezávislé obchodníky.

Zato hrozba je podle Lesákové (2007, s. 42) výzva, která vznikla na základě neblahého trendu, nebo nepříznivé události ve vnějším prostředí. V nepřítomnosti vhodných opatření, může dojít ke snížení, až celkové stagnaci podniku. Příklady hrozeb pak jsou:

- silná pozice konkurence na trhu,
- volný přístup zahraničních konkurentů na domácí trh,
- neschopnost konkurenceschopnosti,
- špatné pozice podniku v konkurenčním prostředí,
- změna legislativy.

Další příklady hrozeb uvádí Zamazalová (2009, s. 106):

- obsazenost trhu,
- nový konkurenti,
- mnoho stávajících konkurentů,
- větší poptávka než nabídka (ve vztahu ke spotřebitelům),
- další nařízení a předpisy.

O – T analýza směřuje k identifikaci tzv. dynamické diskontinuity, která reprezentuje těžko předvídatelné události. Vznik těchto událostí může dovést podnik ke krachu. Občas se ale mohou diskontinuity projevit i jako příležitost, která vyžaduje okamžitý zásah marketingových nástrojů a strategií. (Lesáková, 2007, s. 44)

2.2.2 Analýza silných a slabých stránek (S – W)

Jak uvádí Kašík a Havlíček (2004, s. 58), touto analýzou můžeme rozebrat jakékoliv činnosti a aktivity uvnitř podniku např. cenu, komunikaci, distribuci, aj., a tím umožňuje stanovit důležité konkurenční výhody.

Lesáková (2007, s. 44) k analýze S-W uvádí, že slouží k posouzení, zda má podnik předpoklady k využití příležitostí, nebo zdali je schopný čelit potencionálním hrozbám. Analýza S-W slouží k vymezení silných a slabých stránek podniku, vztažených k jeho vnitřní

situaci. Nejvýhodnějšími silnými stránkami podniku jsou ty, které znamenají konkurenční výhodu, a není snadné je napodobit. Jako příklad pak uvádí:

- kvalita zboží a služeb,
- pozitivní image,
- tradice,
- způsobilost zaměstnanců,
- vysoký stupeň výzkumu a vývoje.

Další příklady silných stránek uvádí Zamazalová (2009, s. 106):

- dlouhodobé zkušenosti,
- růst tržního podílu,
- síť prodejen,
- dobrá logistika,
- dlouhá přítomnost na trhu.

Slabé stránky podle Lesákové (2007, s. 45) se dají charakterizovat jako omezení, nedostatky a kritická místa, které se podnik pokouší odstranit. Jako příklad uvádí:

- nekvalita zboží a služeb,
- vysoké ceny,
- nepřítomnost motivace v systému odměňování,
- negativní image,
- nepružná organizační struktura, aj.

Další příklady slabých stránek uvádí Zamazalová (2009, s. 106):

- problémová komunikace,
- špatná marketingová strategie,
- různé regionální zájmy,
- nedodržování nastavených podmínek,
- špatná logistika, aj.

Lošťáková (2005, s. 128) dále připomíná, že je nutné sledovat úroveň vnímatelných schopností jednotlivých konkurentů a srovnávat je s vlastním podnikem, jak umí vyhovět a naplňovat měnící se potřeby a přání zákazníků a na základě toho identifikovat strategicky důležité schopnosti a zdroje potřebné pro úspěch na trhu. Analýzou určit silné a slabé stránky

konkurentů a pochopit jejich budoucí chování a připravit vlastní strategii firmy, která bude moci soupeřit či se vyhnout budoucím akcím konkurence.

Dosažení cílů prostřednictvím marketingových strategií závisí na zdrojích a schopnostech konkurentů sloužit svým cílovým tržním odvětvím. Postavení konkurence na trhu můžeme vyhodnotit z výsledků jejich podnikání v dané skupině výrobků. Síla konkurenta tvoří:

- velikost prodejního obratu,
- celkový zisk,
- výdaje na výzkum a vývoj nových technologií,
- využitelná schopnost výroby. Lošťáková (2005, s. 128)

Lošťáková (2005, s. 129) poukazuje, že při zjišťování konkurenčních výhod či nevýhod je nutné myslet nejvíce na to, kdo činnost jednotlivých podniků hodnotí, tedy zákazníci. Je třeba brát na vědomí, jaké užítky zákazníci požadují a jak vnímají hodnotu konkurenčních nabídek dodavatelů. Doporučené kroky:

- analýza současného uspokojování potřeb zákazníků, průběh procesu nákupu a užívání výrobku, možnost odhalení skrytých požadavků a priorit zákazníků,
- analýza předpokládaných požadavků a priorit zákazníků,
- analýza úrovně uspokojování požadavků a priorit zákazníků ze strany jednotlivých konkurentů – jak zákazníci hodnotí pro ně nejdůležitější parametry výrobků, služeb, ceny, dodávky a komunikace,
- upřesnit rozdíly mezi předpokládanými a skutečnými parametry výrobků a služeb, rozdíly mezi případnými a skrytými potřebami zákazníků, jde o to, přijít na to, co bude zákazník v budoucnu potřebovat, příjemně zákazníka překvapit, potěšit a zvýšit jeho oddanost a věrnost,
- umět vyhovět případným a předpokládaným požadavkům zákazníků lépe než konkurence,
- zhodnotit strategii zdrojů a schopností konkurence a umět najít silné a slabé stránky konkurence.

2.3 Benchmarking

Benchmarking je marketingová metoda, která se zrodila v sedmdesátých letech v Japonsku. Účelem Japonců bylo získat nejmodernější poznatky vědy a techniky a co nejeftivněji je zařadit do vlastní distribuce. Japonci získávali informace z celého světa po kongresech, sympoziích, odvětvově orientovaných veletrzích a získávali to nejlepší, co se v daném oboru prezentovalo. Japonci tak perfektně zmapovali konkurenci v jednotlivých odvětvích. Porovnávání konkurenčních výrobně distribučních postupů za prvé vedlo k odhalení rezerv a za druhé k odhalení konkurenčních vnitřních výhod. Touto metodou došli k tomu, že je někdy lépe nahradit člověka automatem a jindy je potřeba využít pokrokové technologie. Stanovila se tak vždy konkurenceschopnost výrobců v hodnotových řetězcích výrobní distribuce. Toto srovnání, označované jako benchmarking, bylo pouze elementárním prvkem, na který navazovalo další hloubání jak být rychlejší, kvalitnější, levnější, účinnější a efektivnější než konkurence. Benchmarking jako srovnávací metoda se rozšířila do celého světa v osmdesátých letech. Podstatou úspěchu je plán, strategie, postup a vytyčení cíle. (Čichovský, 2002, s. 203-204)

V USA byla průkopníkem benchmarkingu společnost Ford. Na rozdíl od jiných automobilových výrobců, Fordu prodej klesal. Tehdejší předseda správní rady společnosti Ford Don Peterson se svými manažery a projektanty snažili navrhnout automobil, který bude mít vlastnosti, které považují zákazníci za rozhodující. Nešlo o to napodobovat lepší firmy, ale dělat věci ještě lépe. V současnosti užívá benchmarking mnoho firem. (Kotler, 1998, s. 216)

Dle Tomka a Vávrové (2011, s. 160) rozumíme benchmarkingem kontinuální a systematický proces, kde jsou objekty firmy, jako jsou produkty, služby a funkce, porovnávány s analogickými, ale vrcholnými firmami za účelem zvýšení vlastní úroveň.

Kotler (1998, s. 216) definuje benchmarking jako umění objevit, jak a proč určité podniky docílí lepších výsledků, než jejich konkurenti. Účelem benchmarkingu, je imitovat a zlepšit určité podnikatelské praktiky.

Soukalová (2005b, s. 86) uvádí, že Benchmarking je nástrojem zkušených manažerů k porovnávání kvantifikovaných parametrů produktu s parametry produktů s mezinárodní úrovní.

Soukalová (2005a, s. 11) v další publikaci poznamenává, že benchmarking vede organizace k orientaci na růst, k úspěšné konkurenci ve prospěch zákazníka. Současně, že v systému může benchmarking odhalit a upozornit na zaostávání za konkurencí. Z toho plyne, že benchmarking by neměl být jednorázovým měřením, ale je nutné vytvořit opakující se provádění, které povede k neustále se zlepšující organizaci pomocí učení od ostatních. Výsledkem jsou tedy informace z trhu, jak vybranou věc dělají ti nejlepší a snahou zavést dané poznatky do praxe, pokud možno ještě v lepším provedení.

Benchmarking můžeme rozdělit na interní a externí. Interní benchmarking, se provádí na interní úrovni, v rámci jednoho podniku mezi výrobními nebo prodejními úseky, pobočkami, aj. Můžeme jí označit za první etapu k cestě k vysoké kvalitě a vrcholné výkonnosti. (Soukalová, 2005a, s. 12-13)

Podle Tomka a Vávrové (2011, s. 160), pokud jde o interní benchmarking, je účelem definovat interní slabé a silné stránky souběžně se systémovými a okamžitými prostředky pro vybudování interních výkonů. Záměrem je učit se od jiných prosperujících částí firmy.

Soukalová (2005a, s. 13) popisuje, že u externího benchmarkingu jsou podstatou hodnocení podobné ukazatele u subjektů mimo podnik např. u konkurence. Při použití externího benchmarkingu si podnik vybírá mezi nejlepšími konkurenty v oboru. Výhodou je, že přímá konkurence má vysoký stupeň porovnatelnosti mezi organizacemi, jednotlivými činnostmi a produkty.

Tomek a Vávrová (2011, s. 161) zdůrazňují, že vedle konkurenčních podniků může jít obvykle i o podniky úplně jiných oborů.

Další varianty benchmarkingu, uvádí Tomek a Vávrová (2011, s. 161- 162) jako členění podle objektů a časového horizontu.

Členění podle objektů se zabývá faktory úspěchu podniku, které mají přímý a nepřímý vliv na zisk podniku. Z tohoto vycházejí varianty jako benchmarking orientovaný na:

- Zákazníka – zaměřený na očekávání, přání a spokojenost zákazníků.
- Výrobek/službu – analýza dílčích komponent a funkcí výrobku.
- Funkce – analýza manažerské funkce např. plánování, rozhodování, kontrola.
- Postup – orientovaný na kvalitu dílčích postupů, probíhajících v rámci firmy.

Členění podle časového horizontu se orientuje na operativní a strategický benchmarking.

Fáze tohoto benchmarkingu:

- organizace a plánování
 - rozvinout koncepci,
 - vybrat tým a kompetence,
 - stanovit objekt benchmarkingu,
 - hledání indikátoru,
 - volba partnera (organizace) ke srovnání.
- shromažďování dat (účetnictví, evidence, aj.)
 - příprava,
 - sběr dat.
- vlastní analýzy
 - určení rozporů,
 - prognóza vývoje.
- uskutečnění navrhovaných řešení
 - oznámení výsledků,
 - navrhnout akční plán,
 - prosazení plánu a kontrola,
 - opakování benchmarkingu. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 161- 162)

3 METODIKA PRÁCE

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného konkurenčního postavení na trhu, identifikovat konkurenční výhody podniku, odhalit slabiny a hrozby podniku. Díky získaným poznatkům navrhnout projekt, který povede k posílení konkurenčního postavení společnosti.

3.1 Stanovení metodiky

Na základě nastudované literatury, bude problém řešen za pomoci Porterovy a SWOT analýzy a dotazníkovým průzkumem.

Pomocí Porterovy analýzy, bude analyzováno pět konkurenčních sil vybraného podniku. Výsledkem analýzy, bude stanovení největších hrozeb vybraného podniku a jejich předpokládaný vývoj.

SWOT analýza se zaměří na vnitřní silné a slabé stránky podniku a vnější příležitosti a hrozby. Jednotlivé faktory ovlivňující podnik, budou následně analyzovány.

Konkurenční postavení společnosti, bude testováno dotazníkovým průzkumem. Jednotlivé otázky budou podrobeny analýze a bude provedeno komplexní zhodnocení dotazníku.

3.2 Stanovení hypotéz

- Hypotéza č. 1 – Množství zákazníky vnímaných negativních vlastností vybraného velkoobchodu převyšuje množství pozitivních vlastností.
- Hypotéza č. 2 – Nositelem hlavních konkurenčních výhod vybraného velkoobchodu, jsou pracovníci podniku, před službami, nabídkou a zázemím poskytované podnikem.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLEČNOSTI ELEKTROCENTRUM TRADING S.R.O.

Elektrocentrum trading je velkoobchodní firma, která se zabývá nákupem a prodejem elektrotechnického a elektroinstalačního materiálu, světelných zdrojů, svítidel, spotřebičů pro elektrický ohřev a doplňkového zboží. Společnost Elektrocentrum sídlí v Olomouci a pobočka firmy se nachází v Ostravě. Kromě těchto velkoobchodních skladů se v centru Olomouce nachází maloobchodní prodejna. Elektrocentrum trading je mateřskou firmou společnosti Elektrocentrum Znojmo. Dalším obchodním místem je franšíza Elektrocentrum Vsetín. (Elektrocentrum)

4.1 Historie firmy

Založení společnosti Elektrocentrum proběhlo v únoru roku 1992 v Olomouci a rok poté byla, díky příznivému vývoji, otevřena pobočka v Ostravě. Z důvodu nevyhovujících prodejních a skladových podmínek, bylo zbudováno nové moderní sídlo firmy na ulici Tovární v Olomouci, kde se firma nachází dodnes. Roku 1995, byla vybudována firma Elektrocentrum Znojmo. Podstatnou událostí v minulosti firmy byla změna majitele společnosti. V roce 2000 kupuje 100%ní podíl společnosti Elektrocentrum firma Jakub, a. s. tím se Elektrocentrum stává členem skupiny Jakub Group. Tato skupina je dnes složena z pěti společností, které se zabývají prodejem téhož sortimentu. V současnosti má skupina celkem 26 poboček. (JAKUB Group, © 2012a)



Obr. 3 Loga firem Elektrocentrum trading s.r.o. a Jakub a.s.

4.2 Předmět podnikání

Hlavní náplní působení firmy je nákup a prodej elektrotechnického a elektroinstalačního materiálu, světelných zdrojů, svítidel, spotřebičů pro elektrický ohřev, náhradních dílů a doplňkového zboží. V rámci skupiny Jakub Group poskytuje firma více jak 50000 položek. Zboží firma pořizuje od většiny tuzemských a zahraničních dodavatelů. Firma se také v rámci solárního boomu začala zabývat i prodejem solárních panelů pro výrobu foto-

voltaické energie. K zákazníkům firmy se řadí z velké části české obchodní, stavební, elektromontážní a výrobní firmy, ale i koneční maloobchodní spotřebitelé. Část obchodu se realizuje i do zahraničí. (JAKUB Group, © 2012b)

K nákupu a prodeji elektrotechnického materiálu neodmyslitelně patří řada doplňkových služeb. Jde zejména o služby jako:

- Rozvoz zboží v pravidelných intervalech po celé Moravě.
- Dodávka zboží přímo na stavbu, či jiné místo po celé České republice.
- Poradenská a technická podpora při realizaci projektů, zakázek a realizaci různých akcí.
- Vypracování projektů a technické poradenství v oblasti osvětlování, jejichž součástí jsou návrhy a výpočty osvětlení.
- Odběr použitých světelných zdrojů a zajištění likvidace prostřednictvím Ekolampu.
- Produkce a realizace světelných reklam. (JAKUB Group, © 2012b)

Firma Elektrocentrum trading rovněž finančně podporuje a podílí se na sportovních akcích jako kopaná, volejbal, atletika, basketbal a dámská házená. V rámci sponzorování jde i o pomoc bezpříspěvkovým organizacím, například sdružení mentálně postiženým, rehabilitační tábory, svaz skautů a sokol.

4.3 Strategické cíle firmy

Údaje jsou čerpány z výroční zprávy firmy Elektrocentrum trading. Vývoj působení firmy stanovují tyto hlavní strategické cíle:

- Zavedení společné centrální databáze dodavatelů a odběratelů.
- Vytvoření jednotného a souhrnného systému vzdělávání všech zaměstnanců.
- Zaměření se na kontrolu skladových zásob s nízkou obrátkou a omezit tvorbu neprodejných zásob.
- Dopravení úprav názvosloví centrální databáze karet zboží.
- Odstranění dlouhodobě neprodejných zásob.
- Včlenění firmy do nově vzniknutého systému centrálního zásobování.

4.4 Organizační struktura firmy

Pracovníci firmy jsou rozděleni do jednotlivých oddělení, která zajišťují chod firmy. Právními a odpovědnost spadají na vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení, kteří se zodpovídají řediteli firmy. Hlavním předmětem činnosti ředitele firmy je koordinovat všechny oddělení, aby vedly k plnému fungování firmy jako celku. Pro efektivní fungování je důležitá dobrá spolupráce, která se prolíná všemi odděleními firmy počínaje získáním zákazníka, přijetí objednávky, její zpracování, vyskladnění a konče expedicí a fakturací zboží. Organizační struktura firmy Elektrocentrum je znázorněna na obrázku 4.



Obr. 4 Organizační struktura firmy Elektrocentrum trading (VZ)

5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI ELEKTROCENTRUM TRADING

Analýza provedená za pomoci SWOT a Porterovy analýzy, má za cíl zjistit konkurenční postavení v konkurenčním prostředí společnosti Elektrocentrum trading.

5.1 Porterova analýza

Analýza zpracovaná na základě Portera se zaměřuje na pět konkurenčních sil ovlivňujících společnost Elektrocentrum trading.

5.1.1 Stávající konkurence v odvětví

Konkurence v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu je poměrně vysoká. Největšími stávajícími konkurenty na trhu jsou velkoobchodní společnosti, které mají předmět podnikání v podstatě shodný s analyzovanou společností. V hlavní oblasti působení společnosti Elektrocentrum trading, tedy oblast Moravy, je celá řada konkurentů disponující stejně jako firma Elektrocentrum několika pobočkami pokrývajícími větší oblast dosahu a mající významný obrátový rozsah, aby byly zajímavé pro dodavatelské subjekty, tak aby mohly dosahovat od dodavatelů významných cen pro dění na trhu. Mezi tyto subjekty patří:

- Elfetex s.r.o. - Firma Elfetex patří mezi největší konkurenty z důvodu lokalizace jednoho prodejního skladu v Olomouci. Současně jádro této pobočky tvoří bývalí zaměstnanci společnosti Elektrocentrum. Velkoobchod Elfetex patří do nadnárodního koncernu Würth Group. V České republice disponuje společnost 19 prodejními sklady a na trhu má více než dvacetiletou historii. Díky objemu prodeje v ČR (patří do skupiny velkoobchodních sítí, která má roční obrát přesahující 1 miliardu Kč) a díky zapojení do skupiny Würth, patří tento konkurent k několika nejvýznamnějším. Využívá primárně centrální zásobování přes centrálu v Plzni. (Elfetex, © 2009)
- Argos elektro, a.s. – tato společnost patří taktéž k největším konkurentům, zejména díky své agresivní obchodní politice. Firma má centrálu v Ostravě a oproti společnosti Elfetex, patří původem na Moravu. Díky její lokalizaci v Ostravě se jí podařilo vybudovat silnou základnu a z ní se nadále rozšiřovat. Firma má dnes 10 pobo-

ček a v oblasti prodeje také dvacetiletou historií. Patří rovněž mezi společnosti, jejichž obrat překračuje miliardu Kč. (Argos elektro, © 2012)

- Elpremo s.r.o. - společnost je velikostí obratu nejmenším konkurentem, ovšem mezi významné konkurenty se řadí díky své lokalizaci v Olomouci a odlišné obchodní strategii, která spočívá v tom, že se nejedná pouze o velkoobchodní společnost, ale i společnost zabývající se výrobou rozvaděčů a zejména elektromontážemi. Společnost má tři pobočky. Na trhu působí déle než dvacet let. (Elpremo, © 2012)
- Rexel CZ s.r.o. - patří do nadnárodního koncernu Rexel, který patří k největším světovým distributorům elektroinstalačního materiálu. Společnost Rexel dosáhla své velikosti na českém trhu díky akvizicím v jiných velkoobchodech působících historicky v České republice, zejména pak Hagard, Elvo a Hagemeyer. V současnosti má 19 poboček a patří také mezi společnosti, jejichž obrat v české republice přesahuje miliardu Kč. (Rexel CZ, © 2010)
- Sonepar Česká republika s.r.o. - Stejně jako v případě společnosti Rexel je Sonepar nadnárodní společnost, s významným celosvětovým prodejem, která vstoupila na český trh a získala významné postavení díky akvizicím a fúzí společností Elektram a i-center, které stejně jako většina hlavních hráčů na trhu začali svou činnost v úvodu devadesátých let. V současnosti má společnost 26 poboček a také patří mezi společnosti s obratem přesahujícím miliardu Kč. (Sonepar Česká republika, © 2011)

Na českém trhu existuje ještě několik významných velkoobchodů elektroinstalačního materiálu, ale jejich působení na Moravě je v omezené míře, a proto nejsou uvedeny v tomto výčtu hlavních konkurentů.

Výše uvedené společnosti nabízejí téměř identický sortiment zboží, jako společnost Elektrocentrum, a proto není snadné získat konkurenční výhodu v podobě výjimečných produktů. Taktéž firmy díky své velikosti obratu dosahují u nákupních cen velice podobné hladiny a nelze dosahovat rozhodujících převah za pomoci cen. Cenu lze ovlivnit snížením dalších nákladů, která ovšem sebou převážně nese i omezení doplňkových služeb. Úspory v nákladech se snaží hledat všechny společnosti. Dosažitelnost produktu, je u jednotlivých konkurentů v globálním pohledu velice podobná. Konkurenti disponují množstvím poboček a v základním sortimentu tedy mohou nabídnout téměř identické dodací podmínky. S ohledem na eliminaci nadnormativních zásob a tím dosažených úspor volných prostředků, si žádná společnost nemůže dovolit získat konkurenční výhodu nadměrnými sklado-

vými zásobami. Společnosti a vzájemná konkurence, se tak zaměřuje na poskytované služby, jejich kvalitu a spolehlivost. Současně konkurence vzhledem k poklesu odvětví vzrůstá.

Vedle těchto významných velkoobchodů existuje i nezanedbatelná konkurence malých velkoobchodů pouze s regionálním dosahem. Nebezpečí ze strany těchto malých velkoobchodů ovšem tkví v tom, že mají podstatně menší náklady na provoz firmy a díky tomu mohou uspět s podstatně nižší marží, a tím se cenově přiblížit k velkým hráčům. V mnoha případech tyto menší obchody jsou navázány na některý velký řetězec a tím se dostanou k cenám, které v kombinaci s nízkou marží a vysokou operativností dosahují konkurenčního postavení a mohou se pouštět do soupeření o zákazníka.

Další konkurencí již nejsou klasické velkoobchody, které pokrývají rozsahem zboží většinu potřeb cílových zákazníků, ale jedná se o specializované obchody, které dosahují úspěchu v úzkém sortimentu zboží. Příkladem můžeme uvést firmy zabývající se ohřevem vody či vzduchu, výroba rozvaděčů, e-shopy, světelná studia, firmy zabývající se nabídkou osvětlení a světelných zdrojů v poslední době vezoucí se na vlně popularity LED světelných zdrojů. Tito drobní prodejci nepředstavují jako samostatní jedinci velkou konkurenci, ovšem pokud se na ně podíváme jako na celek, mají již neopomenutelný konkurenční potenciál. Díky nízkým nákladům na odchod z odvětví se stávající konkurence nemusí zabírat případnými problémy a segment jednoduše opustit.

5.1.2 Potencionální konkurence

Vstup nových konkurentů do tržního segmentu s možností oslovit současné zákazníky společnosti Elektrocentrum, můžeme dělit do tří skupin:

- Otevření nové pobočky velkého konkurenta - tato varianta je nejméně pravděpodobná, jelikož sebou nese velké náklady v podobě naskladnění nové pobočky, nákladů na zařízení pobočky, nových zaměstnanců a to vše za cenu nejistého úspěchu. Jelikož nová pobočka stojí proti stávajícím konkurentům na trhu, kteří jsou v daném regionu zavedeni. Jistě se podaří nové pobočce odvést část zákazníků, ovšem je vždy otázkou, zda nová pobočka bude generovat dostatečně velký zisk, aby pokryla náklady na její provoz, splacení vynaložených nákladů a přinesla větší užitek, než případné posílení logistiky a závoz zboží ze vzdálenější pobočky. Současně výstupní bariéry v podobě likvidace pobočky a likvidace zásob jsou také nemalou hrozbou pro nového konkurenta.

- Převzetí místního menšího prodejce velkým hráčem - varianta převzetí a ve výsledku otevření nové pobočky v regionu je mnohem schůdnější pro rozšíření vlivu stávajícího konkurenta. Jak již bylo zmíněno, některé menší velkoobchody či maloobchody, jsou navázány na velké hráče na trhu, aby se dostali k cenovým vstupům zboží. S nastoupením krize došlo k poklesu v celém odvětví, stejně jako v celé ekonomice. To způsobuje problémy s placením závazků, faktur a rozšíření druhotné platební neschopnosti, kdy již došlo k pádu mnoha montážních firem, které nedostali zapláceno od investorů, či generálních dodavatelů a bohužel se tento problém přenesl na dodavatelské firmy. Pokud se menší obchod dostane do problémů, je jedním z řešení převzetí takového zákazníka větší dodavatelskou firmou. Ta využije regionální usazenost firmy a využije existujících vazeb na zákazníky. Dojde k rozšíření služeb, zboží a celkové nabídky a otevření nové pobočky významnějšího konkurenta. Taková varianta je výhodnější než otevření nové pobočky, protože tím dojde k umoření části dluhu od upadajícího zákazníka a současně využití jeho obchodních vazeb.
- Otevření specializovaného obchodu/e-shopu - tato varianta se v několika posledních letech stala docela poměrně běžnou z několika důvodů. Jedním je již zmíněný krach velkých montážních firem, které měly vlastní zásobovací oddělení a po krachu původní firmy došlo v několika případech k přetvoření takového zásobovacího oddělení na klasický velkoobchod. Dále s rozvojem internetových obchodů došlo k rozšíření malých prodejen, kde náklady na zřízení dosahují několika desítek tisíc korun a zavedení internetového obchodu. Případně o klasický internetový obchod, kde náklady na zřízení jsou ještě nižší. S rozvojem LED technologie a nových světelných zdrojů, lze najít mnoho prodejců nabízejících produkty dovezené z Číny za nízké ceny. Bohužel stejně jako v jiných odvětvích je těžké vysvětlovat zákazníkům, proč se těmto produktům vyhnout a nenechat se zlákat nízkou cenou.

Do konkurenční síly v podobě potencionální konkurence je nutné zahrnout i některé dodavatele. S nástupem ekonomické krize a poklesem celého odvětví se řada dodavatelů pokouší rozšířit svůj sortiment a vstupují do zcela nových odvětví. Bohužel se snaží na trh vstoupit s produkty nejčastěji čínské provenience a strategií nižších cen. U relativně stálých a významných velkoobchodů nemusí uspět, pochopitelně to vede k tomu, že se zaměří na menší zákazníky a tím častokrát vstupují do trhu velkoobchodů.

5.1.3 Substituční výrobky

Jelikož se primárně u společnosti Elektrocentrum jedná o nákup a následný prodej, není tu primární ohrožení z pozice substitutů. Konkurenční firmy nabízejí stejný sortiment, případně pouze jiných výrobců a s těmito výrobcí či dodavateli může spolupracovat i firma Elektrocentrum.

Musíme brát v potaz ohrožení substituty v případě používání výrobků podobných parametrů, ovšem nižší. Výsledkem je dodané podobné množství výrobků na trh, přirozeně v celkově nižší ceně. Při zachování stejné marže na výrobku, pak dochází k poklesu ziskovosti. Pokud by se tento trend rozšířil, vznikl by problém nižšího zisku napříč segmentem, který by se velmi těžko napravoval, jelikož by koncový zákazníci nebyly ochotni vracet se k vyšším cenám.

Doplňkové služby poskytované zákazníkovi jsou obdobné, bez větších problémů přenesení od konkurence do vlastních řad a opačně. Z tohoto důvodu se není potřeba obávat substituční hrozby ani v této části.

5.1.4 Odběratelé

Vyjednávací pozice odběratelů je na neustálém vzestupu. Díky nižším logistickým nákladům na dopravu zboží, či pokračující krizi a poklesu celkové poptávky, je vyjednávací schopnost zákazníků neustále na vzestupu z důvodu větší konkurence v segmentu mezi jednotlivými obchody. Odběratelé staví konkurenty proti sobě a snaží se dosáhnout co nejnižší ceny, čímž snižují ziskovost celého odvětví. Současně se objevuje trend přijímat doplňkové služby (např. dopravu zboží) jako samozřejmost. Odběratelé pak tlačí cenu na nejnižší možnou cenu a po dohodě na ceně za produkt k němu ještě přidávají jako standard doplňkové služby. Častokráté zákazník dosáhne výhodných podmínek pro sebe na úkor zisku, ba dokonce ztráty dodavatele, který se snaží udržet zákazníka. Firma se pak dostává do nelehké pozice, kdy dělat velké zakázky není výhodné z pohledu ziskovosti na dané zakázce, ale z pohledu velikosti obrátu u dodavatele a dosažení výhodnějších nákupních podmínek a tím vytvoření většího zisku u menších zakázek a menších zákazníků. Zisk je pak lépe vytvářen u menších zákazníků, který nemá takovou vyjednávací sílu. Častěji se také objevuje uvědomování si zákazníka a jeho síly, nejen díky velikosti odběrů, ale díky jeho platební morálce. Velikost odběrů a tím významnost a postavení zákazníka a jeho vyjednávací síla je velmi silně ovlivněna jeho platební morálkou. Pokud odběratel plní své

závazky v řádných termínech je jeho vyjednávací pozice silnější. V opačném případě velmi rychle ztrácí svou vyjednávací pozici.

5.1.5 Dodavatelé

Na dodavatelské straně existuje jen několik dodavatelů, dodávající tak diferencovaný produkt, aby nebyl možný jeho substitut od jiného dodavatele. To staví dodavatele do nesnadné pozice, stejně jako firmu Elektrocentrum v pozici k zákazníkovi. Firma Elektrocentrum, díky spojení se společností Jakub dosáhla na trhu silnějšího postavení a vyjednávacích možností vůči dodavatelům. Skupina jako celek je pro řadu strategických dodavatelů příliš velký odběratel, než aby mohla být přehlížena. Dodavatelé jsou tlačeni do nižších cen, lepších dodacích podmínek a jejich vyjednávací síla je tlačena dolů vlivem konkurence. Je nutné neustále sledovat trh a ostatní dodavatele, jelikož se situace na trhu může rychle měnit. Ohrožení ze strany dodavatele může nastat v případě jeho špatně zvolené obchodní strategie, která by ve výsledku mohla ohrozit i firmu Elektrocentrum. Jak bylo uvedeno v části potencionálních konkurentů, existuje riziko pronikání dodavatelů na trh firmy Elektrocentrum. Dodavatelé se z důvodu poklesu celého segmentu snaží rozšířit své působení a svou nabídku. V případě neúspěchu u významných velkoobchodů, začnou nabízet své produkty jejich zákazníkům. To má často za následek snižování ceny a pokles ziskovosti v daném segmentu. Jak bylo tedy uvedeno, je nutné sledovat dění na trhu a obchodní politiku dodavatelů a usměrňovat jejich jednání rizikem jejich samotného nahrazení jiným dodavatelem.

5.1.6 Specifikace největších hrozeb a jejich předpokládaný vývoj

V tabulce I je přehledně vyobrazeno pět konkurenčních sil dle Portera a vyjádření největších hrozeb dle předešlé analýzy jednotlivých sil. Současně je v tabulce uvedeno individuální ohodnocení těchto hrozeb v současnosti a za pět let s předpokládaným vývojem. Ohodnocení je provedeno na stupnici od jedné do deseti, kde jedna je nejmenší síla hrozby a deset označuje největší sílu hrozby.

Konkurenční síla	Největší hrozba	2013	2018
Stávající konkurence	Snaha o přežití, růst konkurenčního boje	7	8
Potencionální konkurence	Otevření pobočky významného konkurenta	3	3
Substituty	Levné substituty	4	6
Odběratelé	Tlak na cenu	8	9
Dodavatelé	Pronikání dodavatelů na trh firmy	7	5

Tab. I Vyhodnocení největších hrozeb dle Portera (VZ)

Tabulka ukazuje, že předpokladem je zesílení konkurenčního boje. Vzhledem k poklesu ve stavební výrobě a poklesu v průmyslové výrobě (Český statistický úřad, © 2013), jakožto hlavním odběratelům elektroinstalačního materiálu, lze předpokládat zesílení konkurence o udržení hladiny obratu. V současné situaci lze ekonomický vývoj velmi těžko předvídat, každopádně se vychází z předpokladu, že v nejbližších pěti letech nedojde k razantnímu oživení ekonomiky, které by sebou neslo růst odvětví.

Vzhledem k uvedenému předpokladu, že odvětví neporoste, se nepředpokládá zvyšování rizika otevření nového významného konkurenčního obchodu.

Z pohledu substitutů je jako největší hrozba vnímáno nahrazování výrobků levnějšími substituty, které by v konečném výsledku, jak bylo uvedeno, vedlo k poklesu ziskovosti. Současně s růstem konkurenčního boje a tlaku na cenu, lze předpokládat rozšíření substitučních levnějších produktů. Protihodnotou bude snaha výrobců a dodavatelů těmto tlakům bránit.

U odběratelů lze předpokládat zvyšování tlaku na cenu. Tento tlak bude částečně přenesen na dodavatele a již dnes dosahuje svých limitních možností.

Dodavatelé, kteří se v současnosti snaží rozšířit své odbytové možnosti novými segmenty, či obcházením velkoobchodních sítí a dodávkami do jejich části trhu, budou tlačeni příliš velkými náklady na logistiku k udržování vyšších cen, než budou velkoobchody schopné nabídnout se substitučními výrobky. Tím dojde k ústupu snahy dodavatelů o proniknutí do segmentu zákazníků velkoobchodu. Velkoobchody budou reagovat omezením dodavatelů, kteří se je budou snažit obcházet, a to povede k poklesu této konkurenční hrozby.

5.1.7 Vyhodnocení Porterovy analýzy

Porterova analýza ukazuje několik problematických částí konkurenčního prostředí firmy Elektrocentrum. Je nutné sledovat aktivity a vývoj konkurence, zejména vysledovat přípravy otvírání nových poboček konkurence v dosahu společnosti. Otevření nové pobočky velkého konkurenta, či převzetí lokálního prodejce velkým konkurentem by mohl způsobit firmě velké komplikace a ztrátu zisku. Firma by současně měla věnovat úsilí k rozšíření služeb k maloobchodním zákazníkům nesoucím největší zisk. Protože největší konkurenti dosahují stejných cenových vstupů je potřeba se orientovat na doplňkové služby pro zákazníky, případně tvorbu speciálních nabídek pro odběratele. Je možné se zamyslet i na bonusovém programu (sbírání bodu za obrat). U dodavatelů je potřeba volit stabilní partnery, kteří budou stát o dlouhodobou spolupráci a vedle ceny dovede podpořit své produkty i doplňkovými akcemi.

5.2 SWOT analýza

Analýza SWOT zkoumá vnitřní silné a slabé stránky firmy a vnější příležitosti a hrozby s poukazem na co zaměřit své aktivity a kde vylepšit přístup. V tabulce II jsou vyobrazeny jednotlivé faktory SWOT analýzy týkající se firmy Elektrocentrum trading.

	Užitečné	Škodlivé
Vnitřní	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - zkušenosti na trhu - zázemí silné společnosti - event marketing - kvalitní jádro pracovníků 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - cenová konkurenceschopnost - špatná motivace pracovníků - špatný management firmy - špatná komunikace - klesající image firmy - neexistence e-shopu - JADU - v zdělávání zaměstnanců
Vnější	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - kooperace s dodavateli - využití internetu - budování vztahů - posílení komunikace 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozšiřování konkurence - posílení konkurence - pokles odvětví - klesající image firmy - ekonomická situace - odchod schopných pracovníků

Tab. II SWOT analýza společnosti Elektrocentrum trading (VZ)

5.2.1 Silné stránky

- Zkušenosti na trhu – silnou stránkou firmy, je více jak dvacetiletá historie firmy. Ta poskytuje jistou záruku čitelnosti firmy, pro její obchodní partnery, ať na straně zákazníků, tak na straně dodavatelů. Současně poskytuje regionální povědomí o firmě a díky podpoře sportu, regionálních akcí a neziskových organizací provázanost i s děním v centru své působnosti. Firma prošla rozvojem od běžného velkoobchodu, až po významného hráče na trhu. Historie firmy je určitou garancí předpokladu setrvání firmy na trhu s možností dlouhodobého partnerství. Zkušenosti, které získala firma a zejména pracovníci, kteří firmu tvoří, ji umožňují sledovat vývoj na trhu a dobře reagovat na tento vývoj. Dlouhodobé zkušenosti, jsou nenahraditelnou výhodou při posuzování výhodnosti obchodních nabídek dodavatelů. Na straně obsluhy zákazníků ve skladu, jsou zkušení skladníci silnou výhodou, jelikož mohou zákazníkům dobře poradit.
- Zázemí silné společnosti – díky spojení s Jakub Group a vytvoření silného a významného hráče na trhu, může firma využívat výhodných podmínek nabízených dodavateli, kteří se snaží proniknout mezi stálé dodavatele Jakub Group.
- Event marketing – firma využívá ke své propagaci a posilování vztahů se svými zákazníky pořádání, či podporu několika event marketingových akcí. Každoročně firma pořádá několik akcí. V lednu pořádá firma akci: Firemní den Elektrocentrum, která byla letos pořádána již po jedenácté. Jedná se o nejvýznamnější regionální odbornou výstavu výrobců a dodavatelů z oblasti elektroinstalačního materiálu, svítidel a dalšího sortimentu společnosti. Výstavy se účastní pravidelně okolo šedesáti vystavovatelů a potvrzuje silné postavení společnosti na trhu. Dále firma v květnu pořádána pro vybrané partnery akci sjíždění řeky na lodích. Která je velmi dobře obchodními partnery přijímána a utužuje vztahy mezi firmou a zákazníky. V létě firma pořádá Golfový turnaj spojený s tenisovým turnajem a na podzim pořádá firma tří denní výlet na kolech po oblastech jižní Moravy. Všechny tyto akce mají za cíl posílit osobní vazby se zákazníky. Pro přilákání zákazníků a představení nových produktů se osvědčili akce: Snídaně v Elektrocentrum, která nabízí drobné občerstvení spojené s prezentací produktů a zejména novinek dodavatelů. Všechny uvedené akce lze hodnotit jako velký přínos, pro stabilní a dlouhodobé obchodní vztahy, které jsou důležité pro budoucí setrvání a rozvoj firmy na trhu. Mimo zmíněné akce se firma v posledních dvou letech účastnila například spolupořádání akce Fes-

tival světla v Olomouci. Akce byla pořádána ve spolupráci s firmou Philips a za podpory města Olomouce a vyvrcholení celého festivalu se zúčastnilo několik tisíc lidí.

- Kvalitní jádro pracovníků – firma disponuje zdravým jádrem zkušených pracovníků, kteří mohou zákazníkům poskytovat vynikající technické poradenství a tím firmě získávat silnou konkurenční výhodu.

5.2.2 Slabé stránky

- Cenová konkurenceschopnost – přílišná koncentrace na bonusovou obchodní strategii, tedy tlačení dodavatelů k velkým bonusům za odběry způsobuje horší pořizovací ceny zboží. Vedení firmy je přesvědčené, že vysoké bonusy jsou výhodné, jelikož se tato část ceny, nerozpouští dále zákazníkům, ale zůstává čistě firmě. Nevýhodou je, že konkurence, která nemusí tláčit na velikost bonusů, dosáhne nižší nákupní ceny a má možnost uspět u zákazníka výhodnější cenou. Při započtení bonusů na prodaný kus sice konkurence vydělá méně, ovšem je schopna prodat větší množství a tento rozdíl kompenzovat. Navíc při akumulaci dalšího zboží dosáhnout ve výsledku většího zisku a zejména lepšího postavení na trhu.
- Špatný management firmy – pod tímto bodem by se mohlo skrývat široké množství problémů. Konkrétně lze zmínit několik základních individuálně vnímaných problémů a to: špatné uplatňování managementu ve všech jeho krocích, zejména organizování, personalistiky a kontrolování.
- Špatná motivace pracovníků – chyby, jichž se dopouští management firmy, jsou silně patrné v řízení lidských zdrojů. Současné vedení firmy si dostatečně neuvědomuje, že jádrem úspěchu firmy, jak budoucího, tak i toho kam se firma dopracovala, je zásluhou pracovníků, kteří ji budovali. Budoucí rozvoj firmy, její úspěch a konkurenční výhody lze budovat pouze na kvalitních, loajálních a aktivních pracovnících. Díky špatné motivaci, ovšem lze pozorovat spíše opačný trend. Tato problematika již byla řešena autorem Černým v jeho bakalářské práci. (Černý, 2011)
- Špatná komunikace – mezi dlouhodobý problém firmy, lze uvést nedostatky ve vnitřní komunikaci firmy. Pracovníci komunikují mezi sebou, ale uvnitř firmy lze pozorovat jistá omezení ve vzájemné komunikaci. Nedochozí k otevřenému řešení problémů napříč firmou a mezi pracovníky jednotlivých oddělení. To způsobuje

přerůstání problémů a k narušení vzájemné spolupráce firmy jako celku. Výsledek do budoucna může být pro firmu katastrofální.

- **Vzdělávání zaměstnanců** – vzdělávání a rozvíjení zaměstnanců je dlouhodobá slabina firmy. V rámci firmy nedochází k žádnému dlouhodobému a řízenému vzdělávání pracovníků. Výjimku tvoří nejvyšší management firmy, které rozvíjí své jazykové znalosti a příležitostné vzdělávací kurzy. Ostatní pracovníci, se účastní vzdělávání o nabízených produktech na školeních nabízených dodavateli. Řízený rozvoj dovedností pracovníků neexistuje. Jednorázový pokus provedený v rámci dotací poskytnutých Operačním programem Lidské zdroje a zaměstnanost nelze považovat za odpovídající rozvíjení schopností a dovedností zaměstnanců.
- **Klesající image firmy** – faktor klesající image firmy je uveden ve slabých stránkách firmy z pohledu interního, tedy zejména pracovníků firmy. Práce pro silného a stabilního zaměstnavatele patří ke složkám motivace pracovníků. Dlouhodobý pokles image firmy vnímaný jejími pracovníky, způsobuje pokles výkonnosti pracovníků a celkově špatnou náladu v podniku. Zvrácení tohoto trendu je jednou ze základních podmínek pro další pokračování a rozvoj firmy. Dlouhodobé neřešení a přehlížení problémů vedením společnosti, podkopává důvěru pracovníků v budoucí rozvoj a směr firmy.
- **Neexistence e-shopu** – v současnosti je neexistence elektronického obchodu významným nedostatkem firmy. Možnost propojení s informačním systémem a poskytování maxima dostupných informací pro zákazníka, jako například cena, skladová dostupnost či termín dodání je cestou pro vytváření konkurenčních výhod.
- **JADU** – jedná se o softwarový systém, který firma využívá pro své skladové hospodářství, ale i pro ostatní procesy ve společnosti. Systém JADU, který byl pořízen do celé skupiny Jakub Group, měl poskytnout systém, který se bude utvářet k obrazu společnosti a poskytne jí rychlé zavádění nových myšlenek a vylepšení, které společnosti přinese konkurenční výhodu. Bohužel se systém při provozu ve společnosti spíše dlouhodobě přizpůsoboval jejímu chodu a přínos, který by pocítil zákazník a tím poskytl společnosti výhodu nad konkurencí, zatím nepřinesl.

5.2.3 Příležitosti

- Kooperace s dodavateli – v silně konkurenčním prostředí je v dnešní době nutné udržovat nadstandardní vztahy nejen s odběrateli, ale i s dodavateli. Blízké vazby na dodavatele, mohou firmě přinést důležité informace o trhu, ale i nadstandardní podmínky dodávek. Získat lze lépe i zakázky, které řeší dodavatel přímo s investorem, jelikož ten projevil jasný zájem o jeho produkty. Dodavatel dodržující linii prodeje pomocí velkoobchodů, pak musí najít partnera, který se stane pouze prostředníkem pro dodávku. Zakázka takového typu, pak sebou přináší zisk spojený s minimálními náklady na realizaci obchodu. Vytváření marketingových akcí na podporu prodeje, je nejlépe přizpůsobit individuálně potřebám daného velkoobchodu a nevyužívat pouze plošných akcí dodavatelů, jelikož těchto akcí se může za stejných podmínek účastnit i konkurence. Individuální akce vytvořená s dodavatelem, má charakter jedinečnosti, diferenciací a tedy konkurenční výhody.
- Využití internetu – příležitostí pro firmu je využití internetu jako nástroje, který může poskytnout řadu konkurenčních výhod, tak možnost pro posílení image firmy. Hlavním přínosem by bylo využití e-shopu, který by umožnil partnerům, zjištění množství zboží na skladu, jeho cenu, termín dodání či další informace o produktech. Současně by měl přinést možnost tvorby nabídek, tak aby zákazník nebyl odkázán na tvorbu nabídek pracovníky společnosti, ale mohl si v naléhavých případech vytvořit vlastní nabídku. Funkce tvorby nabídek by současně mohla ulevit pracovníkům, kteří jsou tvorbou nabídek zavaleni a přinést jim prostor pro další práci. Webové stránky společnosti získali v roce 2012 novou podobu, ovšem kromě příjemnějšího vzhledu oproti starší verzi a přehledným kontaktům na pracovníky společnosti nepřinesli z pohledu zákazníka nic nového. Další rozvoj stránek se zaměřil pouze na aktualizaci novinek a bannerů na úvodní straně. Příležitostí pro firmu je zapracovat na rozvoji stránek a hledat nové možnosti jejich využití, zejména těch, jež by přinesly konkurenční výhodu.
- Budování vztahů – ve stále sílícím konkurenčním boji je jednou z nejlepších obran proti konkurenčním krokům a současně cestou k rozvoji obchodu blízké vztahy udržované se zákazníky. Možností, jak je udržovat, je pokračování v event marketingových akcí pořádaných společnostmi, případně jejich individualizace, tak aby oslovila strategické partnery společnosti. Obchodní partnery, se kterými jsou udržovány těsné vazby je pro konkurenci těžké oslovit a i v případě, že konkurence

zaujme zákazníka svou nabídkou, se velmi často tato nabídka dostane do rukou firmy s možností na ni reagovat.

- Posílení komunikace – posílení interní komunikace na úroveň otevřené nekonfliktní komunikace je dlouhodobá nelehká práce, která není otázkou několika kroků. Je nutné vybudovat přesvědčení, že každý názor je vyslechnut a uvážen, všechna negativní hodnocení nejsou způsobem povyšování se, nebo dokazování moci, ale mají za cíl pouze směřovat odstranění nedostatků a posílení, které vyústí v lepší a silnější společnost, která se dokáže nejen vyrovnat, ale zejména překonat jakoukoliv konkurenci.

5.2.4 Hrozby

- Rozšiřování konkurence – jednou z nejvýznamnějších hrozeb pro společnost je rozšiřování konkurence. Nelze tu zohledňovat pouze konkurenci v podobě ostatních velkých obchodů, ale zejména menších lokálních prodejců, kteří mají menší fixní náklady a mohou dosahovat podstatně rychlejších reakcí na přání zákazníka. Další významný faktor představují specializovaní prodejci v kterémkoliv segmentu, který pokrývá i společnost Elektrocentrum. Díky rozvoji elektronického obchodování a snadnosti s jakou lze pořídit internetový e-shop je nutné vnímat rozvoj těchto malých obchodů. Díky velmi nízkým nákladům na spuštění obchodu lze očekávat další rozvoj těchto podniků, které budou pomalu ubírat koncové zákazníky velkoobchodům. Současně díky v podstatě nulovým nákladům na odchod z odvětví, neboli ukončení e-shopu, lze předpokládat snahu dalších jednotlivců o snahu si přivydělat v dnešní obtížné ekonomické době.
- Posílení konkurence – může způsobit, že konkurence využije všech příležitostí trhu před společností Elektrocentrum a získá tím náskok. Pokud by silní konkurenti využívali všech příležitostí a dlouhodobě získávali konkurenční výhodu, velmi těžko by se společnosti Elektrocentrum získávalo zákazníky zpět a doháněl náskok vytvořený konkurencí.
- Pokles odvětví – který je možný sledovat již od nástupu ekonomické krize, díky provázanosti se stavebnictvím a průmyslem, nepředpokládá v nejbližší budoucnosti změnu k lepšímu. Hrozbu pro společnost představuje možné další zhoršování situace, které sebou ponese i snahu o přežití jednotlivých konkurentů, kteří při snaze o

udržení se na trhu a vlastní přežití, mohou přistupovat k nestandardním krokům, které budou mít za následek další snížení ziskovosti v odvětví.

- Klesající image firmy – z pohledu externího, neboli z pohledu zákazníků. Firma díky své velké orientaci na bonusy od dodavatelů, nedosahuje u řady komodit tak nízkých vstupních cen, jako konkurence. To způsobuje u zakázek velkého rozsahu, které jsou realizovány s minimální marží problém v úspěšnosti a vyhrávání takovýchto zakázek. Pokud firma prohrává velká výběrová řízení dlouhodobě, navíc s velkým odstupem za konkurencí, klesá její image, jako silné firmy na trhu. V delším časovém období může docházet k rozšíření tohoto vnímání mezi významnými odběrateli a pro firmu bude velmi nákladné a obtížné získat zpět svou image v očích odběratelů.
- Ekonomická situace – můžeme ji také vnímat, jako platební morálku odběratelů. Zhoršování platební situace, je silnou hrozbou pro firmu. Všeobecná ekonomická situace přivádí řadu firem do problémů s úhradou svých závazků. Stále rozrůstajícím je problém s prodlužováním doby splatnosti faktur, což způsobuje problém firmě Elektrocentrum. Firma se snaží platit svým dodavatelům dle dohodnutých podmínek, jelikož díky tomu může dosáhnout na výhodnější nákupní cenu. Pokud jí ovšem chodí později peníze od odběratelů, vzniká jí schodek, na který si musí půjčovat, což zvyšuje její finanční zátěž. Další vážnějším problémem současné ekonomické situace je druhotná platební neschopnost. Ta vzniká v důsledku toho, že investoři, či generální dodavatelé staveb neuhradí částečně či úplně své závazky za odvedenou práci a dodaný materiál. To způsobuje firmám existenční problémy, protože řada firem nemá dostatečné finanční rezervy, aby si s tím dokázali poradit. Problém se následně přenesl na dodavatele, tedy i na firmu Elektrocentrum.
- Odchod schopných pracovníků – jak bylo uvedeno v silných stránkách, disponuje firma jádrem kvalitních, zkušených a pracovitých zaměstnanců. Hrozbou pro firmu představuje odchod těchto pracovníků. Pokud se zhorší podmínky ve firmě, lze předpokládat odchod schopných pracovníků, jelikož ti nebudou mít problém s uchycením na trhu práce, či ještě hůře u konkurence společnosti.

5.2.5 Shrnutí SWOT analýzy

Podle tabulky II je patrné převládání škodlivých faktorů nad pozitivními. Podrobnou analýzou, můžeme tento prvotně negativní výjev změnit. Silnou stránku v podobě kvalitního jádra pracovníků, lze přeměnit s příležitostmi budování vztahů na budoucí silnou konkurenční výhodu. Také změnou přístupu managementu, lze rychle eliminovat několik slabých stránek, jako například špatnou motivaci, špatnou komunikaci či vzdělávání zaměstnanců. Pokud by nastal tento krok, jistě bude možné využít příležitostí v podobě posílení komunikace se zákazníky. Zkušenosti na trhu lze proměnit s kooperací s dodavateli na budoucí zisk firmy. Hrozby jsou velmi těžko ovlivnitelné podnikem, ale pokud podnik začne pracovat na odstraňování svých slabých stránek, může následně za pomoci svých silných stránek sledovat využití příležitostí a zaměřit se na posílení své konkurenceschopnosti. Druhotným výsledkem by bylo omezení případného dopadu hrozeb.

5.3 Dotazníkový průzkum

Dotazníkovým průzkumem a analýzou jeho výsledků lze, oproti Porterově a SWOT analýze získat vnější pohled na faktory ovlivňující konkurenční postavení a konkurenceschopnost firmy Elektrocentrum. Zejména získat informace od nejdůležitějšího faktoru ovlivňujícího úspěšnost firmy, tedy od zákazníků.

5.3.1 Sběr informací

Sběr informací pro analyzování, byl proveden pomocí dotazníku (příloha PI). Cílem dotazníku bylo zjistit, spokojenost a nedostatky v obsluze ve skladu, jako nejexponovanějšího místa setkávání firmy se zákazníky. Dále ověřit konkurenční výhodu v podobě technických znalostí personálu a schopnosti poskytnout informace zákazníkům, jakožto jedné z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Otevřené otázky jsou zaměřeny na zjištění negativních a pozitivních stránek společnosti a na návrhy, které by pozvedli konkurenční postavení společnosti. Za pomoci segmentačních otázek lze rozdělit získané informace na stávající zákazníky, kteří výhradně spolupracují s firmou Elektrocentrum a na firmy, jež ji využívají pouze okrajově a tedy na co se zaměřit pro jejich přilákání. V úvodu dotazníku jsou zákazníci seznámeni se základními informacemi a cílem dotazníku. Dotazník obsahuje 5 otázek uzavřených, 1 polootevřenou a 5 otevřených. Dotazník byl koncipován, aby jeho vyplnění zabralo co nejméně času, se snahou omezit neochotu jeho vyplnění. Dotazník byl vytvořen za pomoci stránek VypInTo.cz dostupných na www.vypInTo.cz.

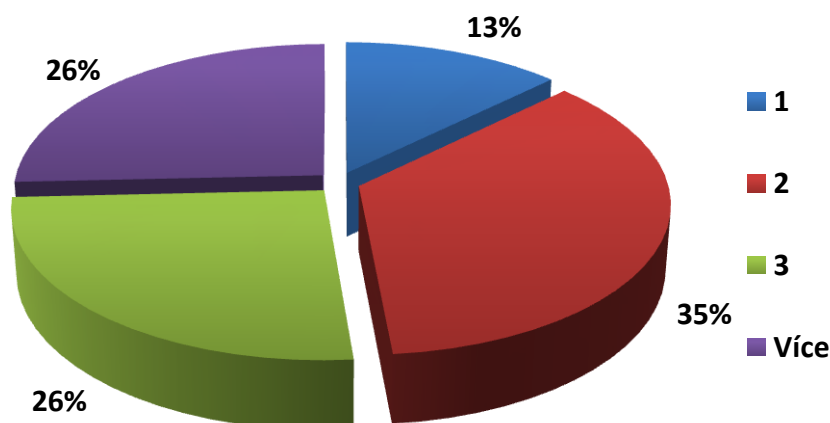
Dotazník byl distribuován za pomoci databáze zákazníků společnosti Elektrocentrum na jejich e-mailové schránky. V této databázi se nachází kontakty nejen stávajících zákazníků, ale i všech návštěvníků pravidelného Firemního dne, kteří při vstupu na tuto akci vyplňují anketní lístek s e-mailovou adresou. Databáze taktéž obsahuje všechny minulé zákazníky a potenciální zákazníky, se kterými byl v minulosti vedeno jednání o spolupráci.

5.3.2 Výsledky a analýza dotazníku

Dotazníkové šetření proběhlo v březnu 2013. Osloveno bylo pomocí přímého e-mailu 523 kontaktů z databáze společnosti. Podařilo se získat 70 vyplněných dotazníků. Průzkum nelze považovat za reprezentativní, ale pro potřebu diplomové práce a navrhovaný projekt je dostačující. Vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné. Výsledky získané z dotazníků, byly zpracovány za pomoci programu MS Excel a uzavřené otázky přeneseny do grafů.

Otázka č. 1

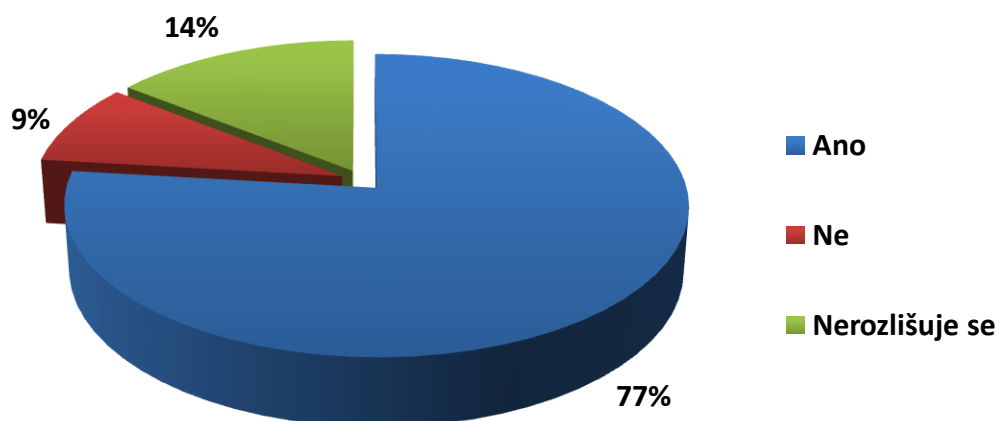
V první otázce byly respondenti dotazováni, kolik velkoobchodů s elektromateriálem pravidelně využívají. Z dotazníku bylo zjištěno, že 61 ze 70 zákazníků využívá více dodavatelů. Takový výsledek se dal předpokládat, jelikož se není dobré spoléhat pouze na jediného dodavatele, u kterého mohou nastat jakékoliv problémy s dodávkami, či v případě rychlé dodávky, kdy nemusí preferovaný velkoobchod mít zboží skladem, je nutné mít možnost se obrátit na dalšího dodavatele. Jak je patrné z obrázku (obr. 5), více než 3 dodavatele pravidelně využívá 26% zákazníků. Lze tedy předpokládat, že pokud by firma vylepšila své konkurenční postavení, tito zákazníci by jistě dokázali zredukovat počet svých dodavatelů a navýšit své odběry u firmy Elektrocentrum.



Obr. 5 Počet pravidelně využívaných velkoobchodů s elektromateriálem (VZ)

Otázka č. 2

V druhé otázce byla položena otázka, zda patří společnost Elektrocentrum trading k preferovaným dodavatelům. Pomocí této segmentační otázky se podaří zjistit, na které nedostatky je potřeba se zaměřit pro udržení stávajících zákazníků a na které pro přilákání ostatních. Bohužel je nutné připustit, že je tento údaj zkreslen tím, že osloveni byli odběratelé z databáze společnosti Elektrocentrum. Zjištěno bylo, že 77% dotázaných preferuje společnost Elektrocentrum, jako svého hlavního dodavatele. Šest zákazníků odpovědělo, že preferují jiného dodavatele a z toho vyplývá, že i mezi zákazníky, kteří znají firmu Elektrocentrum lze najít minimálně 9% zákazníků, kteří mohou změnit své preference a přesunout své odběry od stávajícího preferovaného dodavatele. V případě 14% odběratelů, kteří nerozlišují preferovaného dodavatele, nelze předpokládat plnohodnotnou možnost zvýšení jejich preferencí, jelikož se může jednat o podniky, které mají ve svých interních předpisech uvedenou povinnost poptat minimálně určitý počet dodavatelů a z nabídek vybrat nejlevnějšího. V praxi se takto často chovají podniky se zahraničním majitelem.

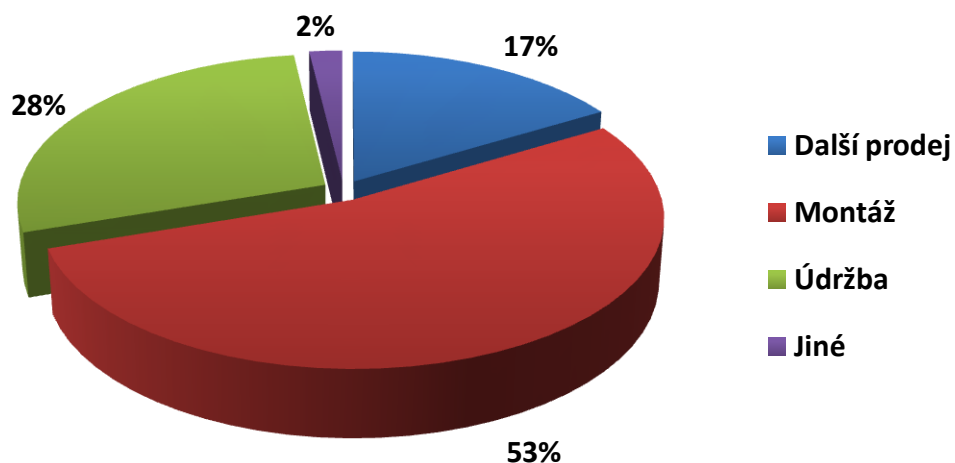


Obr. 6 Preferování firmy Elektrocentrum oproti konkurenci (VZ)

Otázka č. 3

Další otázka měla zjistit hlavní využití nakupovaného materiálu. Na tuto odpověď bylo získáno 103 odpovědí, jelikož zákazníci firmy mohou provozovat vlastní maloobchod či velkoobchodní prodej a současně i provádět elektromontážní práce. Další možností jsou elektromontážní firmy, které mezi své hlavní činnosti řadí vedle klasických montáží i údržbu firem. Tedy outsourcingují údržbu například průmyslovým firmám. Pro montáž je využíváno 53% prodaného materiálu. Na údržbu je využíváno 28% prodaného materiálu a

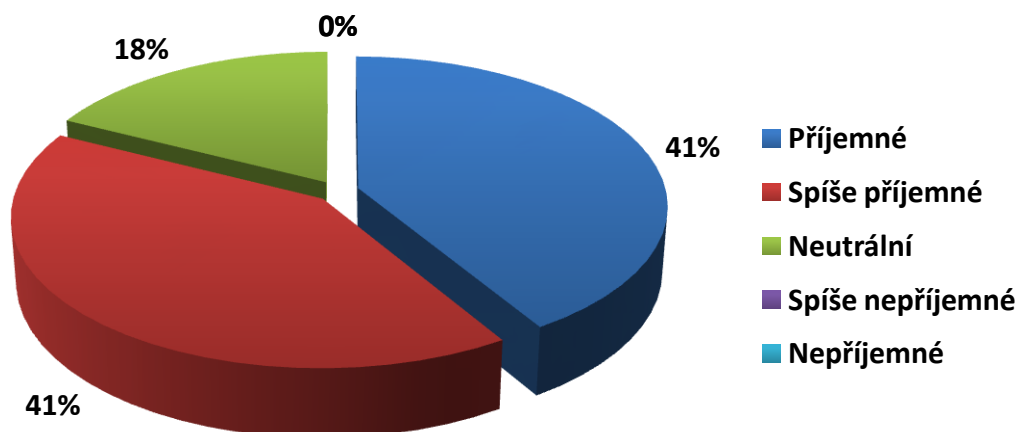
k dalšímu prodeji pak 17%. Výsledek ukazuje, že při tvorbě akcí na podporu prodeje, je vhodné se zaměřit na pracovníky montážních firem a pracovníky údržby, jelikož tím zacílíme na více než 80% realizovaných prodejů.



Obr. 7 Hlavní využití nakupovaného materiálu (VZ)

Otázka č. 4

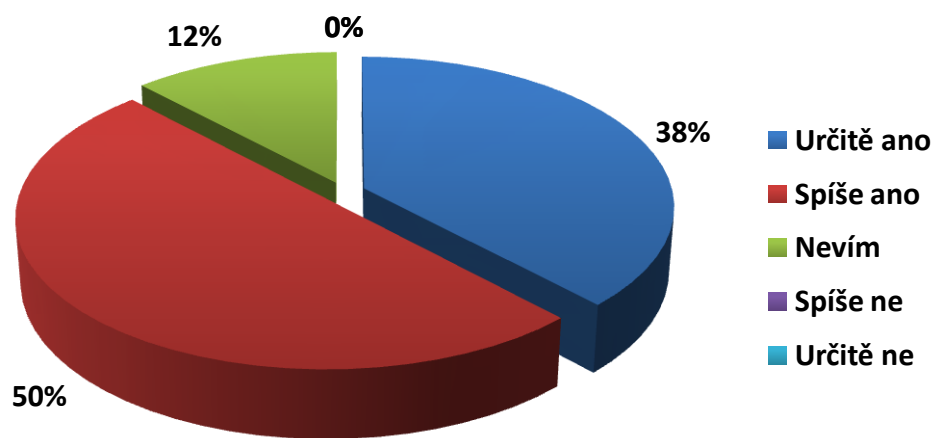
Cílem další otázky bylo zjistit, zda je prostředí společnosti pro zákazníky příjemné a cítí se ve společnosti pohodlně, případně co je potřeba vylepšit. Jak je patrné z grafu (obr. 8) je prostředí společnosti po rekonstrukci, která byla provedena v letech 2007-2009, plně vyhovující a zákazníky vnímáno jako příjemné. V hodnocení nebyla dána žádná záporná odpověď a celkem 82% odpovědí se vyjádřilo pozitivně. V otevřené části otázky co vylepšit byla uvedena jediná odpověď poukazující na toalety. Je nutné upozornit, že při rekonstrukci, byly pro zákazníky vybudovány toalety, vyčleněné pouze pro ně a jsou dislokovány v místě vedle čekárny. Proto lze usuzovat, že odpověď je zapříčiněna přehlédnutím toalety.



Obr. 8 Hodnocení příjemnosti prostředí firmy (VZ)

Otázka č. 5

Otázka měla za cíl zjistit spokojenost s obsluhou ve skladu, jakožto nejexponovanějšího místa setkávání se zákazníky. Bylo získáno celkem 66 odpovědí ze 70, jelikož existují zákazníci, kteří sklad v podstatě nenavštěvují a jsou obsluhováni na základě svých objednávek zaslanych na firmu a zboží je jim dodáno rozvozovou linkou. Pozitivně vnímá obsluhu ve skladě 88% zákazníků. Negativní odpověď nebyla žádná. Fakt pozitivně vnímané obsluhy, je konkurenční výhodou, která může v rozhodování zákazníků hrát velmi důležitou úlohu.



Obr. 9 Spokojenost s obsluhou ve skladu (VZ)

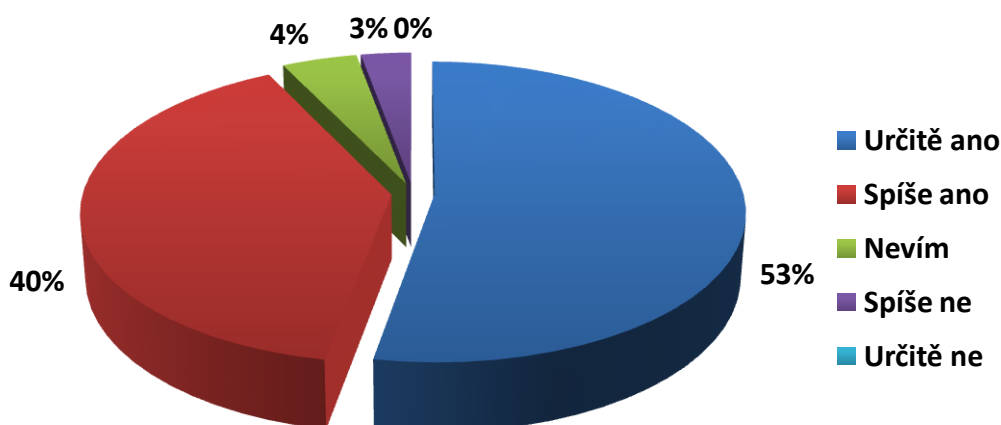
Otázka č. 6

Otázka číslo šest je otevřenou otázkou. Odpověď měla zjistit, co by chtěli zákazníci na obsluze, či ve skladu zlepšit. Výsledek by měl posloužit, jako podklad pro vedoucího skladu, na co zaměřit svou pozornost, pro další rozvoj skladu a obsluhování ve skladu. Na otevřenou otázku se podařilo získat 19 odpovědí. Na otázku nebylo povinné odpovědět, lze tedy předpokládat, že 51 respondentů nenapadlo, co by si přáli vylepšit. Pět odpovědí se přidává k této skupině, jelikož odpovědí bylo, že jsou spokojeni, či nemají další požadavky. Dvě odpovědi uvádějí, že se jedná o zákazníky, kterým je zboží zaváženo, a ve skladu se nevyskytují. V šesti odpovědích byla uvedena delší čekací doba na zákazníka, která byla ve třech odpovědích specifikována na období kolem oběda. Čekání zákazníků, než budou vyzvednuti skladníkem, který je obsluží, je dlouhodobý problém, se kterým se firma pokouší vypořádat. Pro jeho řešení, byl zaveden vyvolávací systém, který urychlil a částečně vyřešil tento problém. Podle výsledků dotazníku, je ovšem nutné tomuto problému věnovat

neustálou pozornost a zaměřit se na dobu, kdy dochází ke střídání skladníků na obědě. Ve čtyřech případech pak byla uvedena ochota, vstřícnost a profesionální způsob. Docílení změny v přístupu k zákazníkům, a snaha o motivaci pracovníků, aby poskytovali profesionální výkon, je nelehkou výzvou pro vedoucího skladu, ale mělo by se jednat o změnu celé firmy.

Otázka č. 7

Sedmá otázka zjišťovala, jaká je úroveň poskytovaného technického poradenství. Nejen ve skladu, ale zejména u zásobovačů, na které je přesměrováváno řešení technických otázek zákazníků. Jak ukazuje obr. 10 je s technickým poradenství spokojeno 93% dotázaných. Velmi spokojeno bylo 36 z 68 zodpovězených a spíše spokojeno 27. Takto dobrý výsledek poukazuje na velmi dobré technické znalosti pracovníků a schopnost poradit zákazníkům. Dobré technické poradenství je konkurenční výhodou společnosti, kterou není snadné převzít, či napodobit.



Obr. 10 Spokojenost s technickým poradenstvím (VZ)

Otázka č. 8

V otevřené otázce číslo osm, bylo požadováno vyjmenovat tři negativa společnosti. Na otázku bylo získaná odpověď od 28 respondentů, ovšem bylo uvedeno i méně než 3 negativa. Z množství připomínek je proto vybráno pouze několik připomínek, které měly největší četnost výskytu.

V šesti případech bylo zmíněno dlouhé čekání na obsluhu. Tento problém byl již řešen v otázce č. 6. Dalším nejčastějším negativem byl zmíněn termín dodání u objednaných položek. Problém s delším termínem je ve většině případů způsoben dvěma faktory. Chy-

bou na straně dodavatele či výrobce, který je těžko řešitelný. Druhým faktorem je problém, že řada dodavatelů je objednávána v daném časovém harmonogramu například jednou týdně. Je to způsobeno několika důvody, například minimální objednávkou, kde pro její dosažení je nutné akumulovat několik objednávek od zákazníků a je proto zvolen termín objednávání, případně svozovou linkou dodavatele, která zaváží zboží od výrobce převážně jednou týdně. Expresní dodání, tedy že zboží odešle dodavatel přepravní službou a je tím dosaženo zkrácení termínu dodávky, je spojeno s náklady na expedici a přepravu. Řešením je větší komunikace směrem k zákazníkovi a již při objednání jej informovat o předpokládaném termínu, nabídnutí možnosti za poplatek urychlit dodávku. Dalším nejčastější připomínkou, čtyřmi respondenty, byla otevírací doba velkoobchodu, která je od 7:00 do 15:30 a jejich přání delší otevírací doby. Pro největší část zákazníků v podobě montážních firem a pracovníků údržby je pracovní doba dostačující. Po pracovní době velkoobchodu je možné nakoupit v maloobchodní prodejně, která má otevírací dobu do 17:30 v pracovní dny a má otevřeno i v sobotu od 7:30 do 11:30. Informace o dostupnosti maloobchodní prodejny je vyvěšena na plotu u vjezdu do velkoobchodu. Pro lepší informovanost zákazníků o možnosti nakoupit na maloobchodní prodejně by bylo vhodné umístit informační ceduli do čekárny. Čtyři respondenti uvedli jako negativum, dlouhou dobu při výdeji kabelů. Při přestavbě firmy a skladu, bylo kabelové hospodářství umístěno na nejvzdálenější místo od výdeje. Místo bylo zvoleno s ohledem na logistickou dostupnost velkých bubnů s kabely, uložených mimo budovu a potřebnosti většího prostoru. Jelikož se jedná o jednu z komodit s největším obrátem a obrátkovostí, je nutné se zaměřit a urychlení pohybu kabelů k výdeji, jelikož tento problém může poskytovat velké množství zákazníků. Poslední z nejčastějších negativ je stížnost na menší množství sortimentu a skladovou zásobu základních položek. Snahou společnosti bylo tento problém již řešit za pomoci analýz obrátkových položek. Problém je, že tato analýza je výstupem dat ze systému, tedy do externí tabulky. Tato analýza by měla být součástí informačního systému, aby upozornil zásobovače na nízký stav skladu u vybrané položky.

Otázka č. 9

Cílem otázky bylo zjistit pozitiva společnosti, tedy konkurenčních výhod, které by firma měla udržovat a rozvíjet, jelikož tyto výhody mohou být rozhodující při rozvaze zákazníka o nákupu u firmy Elektrocentrum, nebo u její konkurence. Celkem se podařilo získat odpověď od 37 respondentů. Ve většině odpovědí, také byly uvedeny požadovaná alespoň tři

pozitiva. Již při prvním pohledu je patrné, že pozitiva se osloveným uváděli podstatně lépe, než negativa. Z pozitiv budou analyzována nejčastěji uvedená.

Nejčastějším pozitivem uvedeným v jednadvaceti případech je ochota, vstřícnost a dobrá obsluha. Uvedení tohoto pozitiva v tolika případech svědčí o správném přístupu většiny pracovníků k zákazníkům. Dalším nejčastěji uváděným pozitivem je technická a odborná zdatnost při poradenství. Byla uvedena v sedmnácti případech. Získat výhodu v podobě kvalifikovaného personálu, není jednoduchá ani v krátké době dosažitelná konkurenční výhoda. Pro její udržení je potřeba dbát na neustálé zdokonalování personálu dalším odborným školením a při příchodu nových pracovníků, věnovat pozornost jejich zaškolení a seznámení se s nabízeným sortimentem. V osmi případech, byla jako pozitivum uvedena doprava, nejen v podobě pravidelného závozu, ale i možnosti domluvy individuální dopravy. Je příznivé, že si zákazníci uvědomují dopravu, jako výhodu a neberou ji již jako samozřejmost. V sedmi případech bylo uvedeno jako pozitivum širka sortimentu a dobrá nabídka zboží. To je poněkud v rozporu s výsledkem v předešlé otázce, kde byla širka sortimentu uvedena jako negativum. Vyhodnocením by mohlo být, že nelze uspokojit každého zákazníka, ale v tomto případě je lépe přijmout negativum a soustředit se na jeho odstranění. V pěti případech byly zmíněny doprovodné akce pořádané firmou, jako snídaně, výstava, školení. Pořádání těchto akcí ve spolupráci s dodavateli, přináší firmě jen menší finanční zátěž, ale současně to přináší očekávané pozitivní přijetí ze strany zákazníků.

Otázka č. 10

Výsledkem desáté otázky by mělo být doporučení na sortiment a služby, které by měla společnost zavést. Podařilo se získat 21 odpovědí. Oproti předcházejícím otázkám se tu vyskytly pouze tři odpovědi vícekrát. Čtyřikrát bylo uvedeno, že nabídka sortimentu a služeb je dostačující. Třikrát se objevil požadavek na grilování a rauty, tedy na akce pořádané s dodavateli, které jsou spojeny s občerstvením. Ve dvou případech se objevil požadavek na rozšíření sortimentu pro slaboproudé rozvody. Pro slaboproudé rozvody firma poskytuje základní produkty. Další potřebné produkty firma objednává. Jejich rozšíření není v plánu, jelikož by nebyla schopna nabídnout dostatečnou nabídku.

Otázka č. 11

Závěrečná otázka měla za cíl zjistit, v čem by se měla společnost zlepšit. Na otázku odpovědělo třicet respondentů. Deset odpovědí znělo nic, nebo nevím. K těmto uvedeným deseti odpovědím, lze jistě připočítat i respondenty, kteří na otázku neodpověděli. Potěšující

informaci může představovat požadavek pouze tří respondentů na snížení ceny. Ve dvou případech je poukazováno na příjemnější vystupování pracovníků na pokladně. Tady může firma jistě jednoduše zjednat nápravu. Ve dvou případech byl požadavek na možnost zjistit stav skladu on-line, či přímo e-shop. Zavedení propojení firemního software do on-line prostředí, by mohl pomoci vyřešit i požadované zaslání potvrzení termínu dodání zboží.

5.3.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Pomocí dotazníku bylo zjištěno, že zákazníci firmy Elektrocentrum nevyužívají pouze její nabídky, ale dělí své odběry mezi několik dodavatelů. Předpokladem bylo, že budou zákazníci využívat převážně dvou, až tří velkoobchodů, pro pokrytí svých potřeb. Výsledek 26% zákazníků, kteří odebírají pravidelně zboží minimálně od čtyř velkoobchodů, nabízí možnost přilákat tyto zákazníky a zvýšit podíl na jejich celkových odběrech. Pozitivum plynoucí z dotazníku je, že zákazníci využívají převážně firmu Elektrocentrum jako svého hlavního dodavatele. Je tedy nutné, aby se obchodní oddělení zaměřilo na zjištění, proč nakupují zákazníci u jiných dodavatelů, jelikož dá podstatně méně práce přesvědčit zákazníka, který firmu preferuje, aby u ní nakupoval více, než přilákat zcela cizího zákazníka. Vhodné je také identifikovat 10% zákazníků, kteří u firmy Elektrocentrum aktivně nakupují, avšak nepreferují firmu jako svého nejvýznamnějšího dodavatele a zacílit snahu na změnu tohoto faktu. Při plánování marketingových akcí je vhodné cílit na segment montážníků a pracovníků údržby, jelikož takovouto nabídkou můžeme oslovit více než 80% zákazníků. Při tvorbě akcí, která je výhodná pro obchodníky, tedy na zboží určené k dalšímu prodeji, je potřeba počítat s nižší úspěšností akce, jelikož přímo osloví menší část zákazníků společnosti. Dotazníkem se také podařilo zjistit, že firma Elektrocentrum má dobré základy pro další rozvoj a může nabídnout několik silných konkurenčních výhod. Mezi dobré základy, na kterých může firma stavět, patří zrekonstruované sídlo firmy, které je příjemné pro více než 80% zákazníků. Dále je to velmi dobré jádro pracovníků, jak ve skladu, tak v kanceláři. Jasným důkazem 88% procentní spokojenost s obsluhou. Je nutné ovšem nepolevovat v rozvoji pracovníků, protože dotazník přinesl i ohlas na slabší znalosti novějších pracovníků. Také přes snahu řešit čekající zákazníky, je vhodné rozvinout management obsluhy ve skladu, aby pružněji reagovala na čekající zákazníky a odbourávala nepříjemně vnímané čekání ve firmě. Výzvou a současně řešením je motivovat pracovníky k větší ochotě vůči zákazníkům. I obyčejný úsměv a vřelé přivítání, může odbourat nepříjemný pocit z čekání na obsluhu. Pozitivní přístup pracovníků a otevřenější komunikace směrem k zákazníkům může pomoci omezit další zjištěná negativa, jako je delší čekání na

obsahu, či problém s delším termínem dodání. Významnou výhodou je i spokojenost s technickým poradenstvím. Výhoda se získává velmi těžko a není snadné ji v konkurenčním boji napodobit. Jedná se o dlouhodobý faktor vzdělávání pracovníků a získávání jejich zkušeností při poradenství zákazníkům a řešení jejich problémů.

5.4 Shrnutí praktické části

Na základě provedeného analyzování konkurenčního prostředí a postavení společnosti Elektrocentrum, lze hodnotit její současný stav, jako dobrý s možností silného ohrožení ze strany konkurence, ale i z vlastní strany zejména zaostáváním za konkurencí vlastní laxností.

Provedením Porterovy a SWOT analýzy bylo identifikováno několik možných ohrožení pro podnik. Porterova i SWOT analýza poukazuje na riziko posílení konkurence, ať již v podobě rozšíření konkurence, či zesílení konkurenčního tlaku od stávajících konkurentů. Dotazníkový průzkum k tomu dokládá, že zákazníci dělí své odběry mezi více dodavatelů, což značí, že v případě agresivní strategie konkurenta, snáze osloví trh. Konkurent totiž nebude oslovovat zcela cizí zákazníky, ale zákazníky, kteří již mohou jeho nabídky okrajově využívat. Stejně uvažovat může i společnost Elektrocentrum. Předpokladem pro využití popsaného faktu je být první v zavádění inovativních řešení, nových produktů a služeb. Analýzy rovněž poukazuje na předpokládaný tlak na cenu. Protiváhou je, že v dotazníkovém šetření byla cena zmiňována jako negativum jen v několika případech stejně jako pozitivum. Výsledkem tedy je, že firma může mít problém, při získávání nových zákazníků, kteří budou jako hlavní kritérium posuzovat cenu, jelikož zákazníci firmy již cenu neřeší jako důležitý faktor, ale jsou pro ně důležitější přínosy společnosti jako dobrá obsluha, technické poradenství, dobrá nabídky či individuální řešení dopravy. Při získávání nových zákazníků, je tedy nutné jim prezentovat společnost jako schopného a stabilního partnera, než společnost nabízející nejnižší cenu za všech okolností.

Dotazníkový průzkum zdůraznil velice pozitivní vnímání společnosti jejími zákazníky. Předpoklad byl již nastaven ve SWOT analýze, která poukazovala na kvalitní jádro pracovníků, zkušenosti a do budoucna prohlubování vztahů se zákazníky. Průzkum ukázal, že si zákazníci jsou vědomi dobré a zkušené obsluhy, stejně jako technického poradenství poskytovaného všemi pracovníky firmy. Stejně tak poukázal na již vytvořené vztahy s pracovníky a ocenění jejich přístupu.

Rovněž se potvrdil předpoklad příležitosti a současně slabé stránky podniku v malém využití podávaných informací pomocí internetu. Absence e-shopu, poskytujícího informace a dostupném zboží na skladu, je vnímána zákazníky jako nedostatek a někteří to již považují za samozřejmost.

Firma by se mohla zaměřit na zvýšení množství konkurenčních výhod. Východiskem pro základní rozšíření výhod je provedení benchmarkingu uvnitř skupiny Jakub Group.

5.4.1 Zhodnocení hypotéz

Na základě dotazníkového šetření, lze provést zhodnocení formulovaných hypotéz.

- Hypotéza č. 1 – Množství zákazníky vnímaných negativních vlastností vybraného velkoobchodu převyšuje množství pozitivních vlastností. Hypotéza byla vyvrácena. Respondenti uvedli celkem 40 negativ společností. Pozitiv uvedli 96. Hypotézu vyvrací i hodnocení vybraných faktorů v podobě spokojenosti s obsluhou, prostředím a poradenstvím, kdy bylo 177 odpovědí pozitivních, 23 neutrálních a pouze 2 záporné.
- Hypotéza č. 2 – Nositelem hlavních konkurenčních výhod vybraného velkoobchodu, jsou pracovníci podniku, před službami, nabídkou a zázemím poskytované podnikem. Hypotéza byla potvrzena. Jako pozitivum byla v největší míře respondenty uvedena dobrá obsluha a technické poradenství, které je plně vázáno na pracovníky.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 BENCHMARKING

Cílem benchmarkingu je získat nové poznatky a co nejlépe a nejefektivněji je zařadit do vlastního podniku. Společnost Elektrocentrum k prvnímu kroku v oblasti benchmarkingu, může využít dalších společností skupiny Jakub. Cílem projektové části, je připravit podklady pro provedení benchmarkingu, který by měl směřovat k posílení a rozšíření konkurenčních výhod společnosti. Benchmarking, jak bylo uvedeno v teoretické části, bývá zaměřován buď na zákazníka, výrobek či službu, funkci, nebo postup. V rámci tohoto projektu se jedná o jistý mix, jelikož v obchodní činnosti vedou jednotlivé části ke společnému celku, tedy získání spokojeného zákazníky, poskytováním kvalitních služeb, při kvalitním a rychlém postupu jednotlivých kroků. Výsledkem je požadovaný soubor konkurenčních výhod, který se spojuje v silné konkurenční postavení na trhu. Taktéž výsledkem provedení benchmarkingu by mělo být získání nových poznatků, které pomohou posílit konkurenční postavení společnosti na trhu.

Výhody řešení benchmarkingu uvnitř společnosti Jakub:

- vysoký stupeň porovnatelnosti,
- možnost obohatit o nové poznatky další pobočky,
- otevřený přístup k potřebným datům a informacím,
- zvýšení komunikačních kanálů uvnitř skupiny společností,
- možnost rozšíření spolupráce mezi společnostmi.

6.1 Výchozí situace

Metoda benchmarkingu nebyla ve společnosti nikdy uplatněna. V rámci společnosti proběhla návštěva vybranými pracovníky na dalších pobočkách, nedošlo zde ovšem k žádnému podrobnému hodnocení situace a získávání detailnějších znalostí a vědomostí směřujících k zlepšení postavení firmy. Jako základní podklad pro řešení projektu jsou informace získané analýzou v projektové části a to na základě Porterovy analýzy, SWOT analýza a dotazníkového šetření.

6.2 Organizace a plánování

Nejdůležitější pro provedení benchmarkingu, je provést dobrou přípravu a naplánování jednotlivých kroků.

6.2.1 Identifikace klíčových faktorů

Díky provedené analýze konkurenčního postavení se podařilo identifikovat, několik důležitých vnímaných konkurenčních výhod, kterých již společnost využívá, stejně jako několika nedostatků, na které je potřeba se zaměřit. Následuje rozdělení jednotlivých faktorů, podle jejich příslušnosti k části firmy.

- Obsluha skladu - obsluha zákazníků, čekání na obsluhu, rychlost obsluhy, vědomosti obsluhy, vstřícnost a ochota obsluhy, vazby se zákazníky.
- Vybavení skladu - rozložení zboží na skladu, rychlost expedice zboží, služby poskytované zákazníkům, možnost zapůjčení vybavení.
- Zásobování skladu - cena zboží, rychlost dodávek, sortiment a množství zboží, zpracovávání nabídek.
- Účtování zboží - rychlost přípravy dokumentů a vyřízení fakturace, vstřícnost a ochota pokladních.
- Marketing a obchodní kontakt - představení novinek, prezentace dodavatelů, event akce, využití internetu, odběrové akce, kontaktování zákazníků, vyhodnocování spolupráce se zákazníky, získávání informací o zákaznících.
- Doplnkové služby - doprava a její způsoby, reklamace, poskytování poradenství, možnost zprostředkování montáže, ekologická likvidace, informace o dostupnosti zboží.
- Management - systém motivace pracovníků, e-shop.

6.2.2 Výběr objektů benchmarkingu

Jak ukazuje rozdělení faktorů, které ovlivňují úspěšnost firmy a množství jejich konkurenčních výhod, jsou děleny do několika skupin. Při realizaci je tedy nutné zapojit jednotlivá oddělení, vycházející z dělení společnosti Elektrocentrum a jejich oblasti působení. Do benchmarkingu tedy budou zapojeny jednotlivé úseky společnosti a to účtárna, obchodní a marketingové oddělení, oddělení zásobování a odbytu a oddělení skladu. Samostatnou složkou pak zůstává management firmy, u kterého lze předpokládat řešení nastolených otázek na pravidelných poradách vedení Jakub Group.

6.2.3 Výběr týmu a kompetence

Pro úspěšnou realizaci benchmarkingu, je nutné stanovit vedoucího týmu, který se bude na benchmarkingu podílet. Je vhodné, aby zvolený pracovník byl obeznámen s benchmarkingem, případně aby mu byl poskytnut čas na prostudování základních poznatků o něm. Jako vhodný kandidát se jeví autor diplomové práce.

Dalšími členy týmu, který bude benchmarking realizovat, jsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Vedoucí pracovníci jsou voleni s ohledem na jejich znalost jednotlivých prováděných postupů, a tedy pro snazší identifikaci úzkých míst, případné posouzení možnosti implementace nových poznatků do pracovních procesů společnosti. Každý pracovník ponese zodpovědnost za svůj stanovený segment. Vedoucí týmu nese zodpovědnost, za celkové zpracování analýzy.

6.2.4 Výběr partnerů

Jak bylo uvedeno, benchmarking by měl být proveden uvnitř skupiny Jakub. Jde tedy o kombinaci interního i externího benchmarkingu, jelikož i když se jedná o jednu skupinu velkoobchodů, stále vystupují jako samostatné firmy. Součástí skupiny Jakub je 26 prodejních poboček společnosti. Provádět benchmarking na všech pobočkách, by bylo časově příliš náročné a do značné míry i neefektivní, jelikož některé pobočky jsou pouze lokálního charakteru a celou strategii mají převzatu z centrály společnosti. Proto se i výběr partnerů redukuje na nejvýznamnější pobočky jednotlivých společností skupina, na centrály. Jedná se tedy o pobočky centrály společnosti Jakub – Nový Bor, centrálu Jakub Elexmayer – Košťany, centrálu Elkas – Praha, Kolbenova. V rámci sítě Jakub se jedná o největší a nejvýznamnější pobočky, které fungují i jako centrální sklady pro zásobování menších, lokálních poboček. Lze tedy předpokládat významnou možnost porovnatelnosti mezi pobočkami.

6.2.5 Podmínky sběru dat

Data potřebná pro následnou analýzu budou sbírána účastníky benchmarkingu. Měřitelná data budou zaznamenávána, aby mohla být následně podrobena analýze a porovnány hodnoty dosažené na jednotlivých pobočkách. Druhou složkou budou informace posbírané rozhovory o fungování jednotlivých oddělení a jednotlivých postupů na porovnávaných pobočkách. Požadováno je, aby veškeré dostupné informace byly zaznamenávány formou poznámek a zamezilo se případné ztrátě informací. Vyžadováno je i pořizování fotografií,

dokládající aktuální stav sledovaných jevů a umožňující použití v případě potřeby při analýze dat, či následném zavádění novým poznatků do praxe. Před zahájením benchmarkingu je vhodné zamyslet se nad slabinami podniku a připravit si otázky týkající se řešení daných problémů u ostatních poboček. Na data, která budou vyžadovat delší čas na zjištění, tedy budou zaslány pobočkami dodatečně, je nutné si zaznamenat seznam takových dat, aby mohl být případně dodána a dohledána.

6.3 Shromažďování dat

Jako základní rámec pro sběr dat, bude připraveno pro každé oddělení několik otázek a fakt, která je potřeba prověřit a následně porovnat. Sběr dat bude vyžadovat aktivní zapojení účastníků benchmarkingu, protože jejich odhalení konkurenčních výhod, které mohou být aplikovány v podniku, jsou jednou z hlavních složek benchmarkingu.

6.3.1 Oddělení skladu

Sklad jako obsluhující složka se setkává se zákazníkem nejčastěji a z přístupu skladu a jím poskytovaných služeb, lze pro firmu získat výrazné posílení konkurenčních výhod. Skladníci přicházejí se zákazníkem do osobního kontaktu při jeho obsluze. Kromě obsluhy zákazníků přímo vstupujících do skladu, musí sklad ještě připravit zboží pro rozvozové linky, zpracovat objednávky zaslané zákazníky faxem, či elektronickou poštou, připravit zboží k převozu nákladními auty, které zaváží zboží zákazníkům. Dalším úkolem skladu je i kontrola zboží na vstupu do firmy a na výdeji zboží z firmy ven. Sklad rovněž zaštiťuje ekologickou likvidaci starých svítidel a světelných zdrojů za pomoci systému Ekolamp, jehož je firma součástí.

Při benchmarkingu je tedy vhodné se zaobírat:

- Počtem obslužených zákazníků,
- průměrnou délkou obsluhy zákazníka,
- počtem skladníků,
- délkou čekání zákazníka na obsluhu,
- řešením obsluhy v době oběda,
- rozvržení práce ve skladu,
- systém obsluhy zákazníků,
- přístup k maloobchodním zákazníkům,
- rozložení skladu a zásob,
- způsob kontroly zboží na příjmu/výdeji,
- řešení zakládání zboží,
- vybavení skladu manipulační technikou,
- vybavení skladu doplňkovým materiálem,
- možnost občerstvení zákazníků,
- zavedení logistických metod,
- množství zásob na skladě,

- vychystávání zboží na rozvoz,
- rozvoz křehkých věcí,
- řešení kabelového hospodářství,
- možnost zapůjčení vybavení skladu,
- řešení ekologické likvidace,
- vzdělávání skladníků,
- řešení dovolených,
- další služby poskytované skladem.

6.3.2 Oddělení zásobování a odbytu

Oddělení zásobování a odbytu přichází do styku se zákazníkem nejčastěji po skladu. Kromě přímého kontaktu se zákazníkem, musí také řešit telefonický kontakt se zákazníkem, který je nejčastěji v podobě technického poradenství, objednání zboží, dotazu na dostupnost zboží, či na cenu zboží. K telefonnímu kontakt, patří také kontakt pomocí elektronické pošty a osobní poradenství zákazníkům přímo navštěvujícím firmu. Jak prokázal průzkum, je technické poradenství v podniku na velmi dobré úrovni. Kromě technického poradenství, oddělení řeší i zásobování zbožím, tvorbu nabídek, odbyt v podobě řešení dopravy zboží k zákazníkům a reklamačního oddělení. Zvláštní složkou je světelné oddělení, které řeší navíc pro zákazníky i tvorbu světelně technických výpočtů osvětlení, návrhů osvětlení a technického či design poradenství přímo u zákazníka.

Při benchmarkingu je tedy vhodné se z pohledu oddělení zaobírat:

Z pohledu zásobování:

- Řešení tvorby nabídek,
- řešení tvorby objednávek,
- množství skladových zásob,
- šířka sortimentu,
- délka tvorby objednávky/nabídky,
- preferovaní dodavatelé,
- podpora ze strany dodavatelů,
- možnost výhodné spolupráce,
- dostupnost zboží,
- dodací termíny dodavatelů,
- množství nepohyblivých zásob,
- řešení nepohyblivých zásob,
- tvorba výpočtů osvětlení,
- tvorba technických návrhů,
- kontakt se zákazníkem,
- vzdělávání pracovníků,
- počet telefonních kontaktů.

Z pohledu odbytu:

- Organizace dopravy,
- počet dopravních prostředků,
- typy dopravních prostředků,
- pravidelnost dopravy,
- náklady na dopravu,
- počet realizovaných rozvozů,
- způsob rozesílání balíků,
- náklady na zasilání zboží,
- způsoby odesílání zboží,
- další způsoby dopravy.

Z pohledu reklamace:

- Počet reklamací,
- průměrná délka reklamace,
- řešení reklamací,
- problémový dodavatelé,
- náklady na reklamaci.

6.3.3 Obchodní oddělení a marketing

Úkolem obchodního oddělení je vyhledávání zákazníků, navazování kontaktu, navazování obchodní spolupráce a rozvíjení dlouhodobých vztahů se zákazníkem. Současně by mělo fungovat jako styčný bod pro zákazníky v případě řešení problémů, či prohlubování spolupráce. Marketingová část se zaměřuje na přípravu, realizaci a koordinaci marketingových akcí společnosti. S dodavateli dojednává možnosti prezentace výrobků, novinek realizace společných akcí, jak vzdělávacích, tak orientovaných na podporu prodeje.

Benchmarking by se v obchodním oddělení měl zaměřit na:

- Množství aktivních zákazníků,
- počet obchodních zástupců,
- počet obsluhovaných zákazníků,
- průměrnou výši odběru,
- dosahovaný zisk na zákazníkovi,
- délka splatnosti faktur,
- doplňkové služby pro zákazníka,
- způsob vyhledávání zákazníků,
- způsob kontaktování zákazníků,
- struktura informací o zákazníkovi,
- segmentace zákazníků,
- řešení cenové politiky,
- prováděné analýzy,
- počet tvořených nabídek,
- objem tvořených nabídek,
- úspěšnost vytvořených nabídek,
- získávání zpětné vazby,
- způsob podávání nabídek,
- ovlivnění úspěchu nabídky.

Marketing by se měl zaměřit na:

- Velikost marketingového rozpočtu,
- získávání prostředků na marketing,
- množství marketingových akcí,
- typy marketingových akcí,
- rozpočet na jednotlivé akce,
- úspěšné marketingové akce,
- řešení rozvozu dárků/bonusů,
- aktualizace webových stránek,
- využívání internetu,
- využívání jiných médií,
- využití outsourcingu marketingu,
- představování novinek,
- prezentace dodavatelů,
- event marketing,
- jiné způsoby oslovení zákazníků.

6.3.4 Účtárna

Vedle klasické účetní, spadá do oddělení účtárny ještě fakturace v podobě pokladny, obsluhované pracovníky, které pro zákazníky zpracovávají dodací listy, doklady, faktury a další dokumenty potřebné k odběru zboží. Do oddělení patří také skladová účetní, která má na starost příjem zboží na sklad.

Benchmarking by se měl zaměřit na:

- Průměrný počet zpracovaných dokladů,
- délka vyřizování jednotlivých dokladů,
- průměrná doba tisku faktury,
- počet vystavených faktur,
- průměrná hodnota vystavených dokladů,
- podíl platby hotovostí a na fakturu,
- množství přijatých faktur,
- množství přijatých faktur na zboží,
- doba splatnosti faktur,
- řešení chodu v době oběda,
- způsob odvážení hotovosti z podniku.

6.3.5 Management

Pro management podniku, by bylo vhodné využití benchmarkingové metody, vedle srovnávání klasických finančních ukazatelů i manažerských metod a přístupů k pracovníkům.

Zaměřit by se měl na:

- Odměňování pracovníků,
- motivace pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- rozvoj pracovníků,
- řešení zastupitelnosti pracovníků.

6.4 Zpracování získaných dat

Získaná data budou zpracována pracovníky týmu. Každý pracovník zpracuje a analyzuje svůj vlastní segment a identifikuje ze získaných dat nejlepší postupy, návrhy na zlepšení, či nové poznatky, které mohou být implementovány do podniku. Následně budou jednotlivá doporučení analyzována celým týmem, z důvodu prověření možnosti zapojení nalezených zlepšení do pracovních postupů firmy tak, aby negativně neovlivnila některé následné postupy. Případné nesrovnalosti budou řešeny úpravou do takové míry, aby byly pro podnik přínosné bez negativních dopadů. Na základě nových poznatků, bude vyhotovena strategie vedoucí k implementaci nových poznatků do chodu společnosti, včetně jejího časového rozdělení. Návrh strategie musí také obsahovat možnost a způsob kontroly nových postupů a vyhodnocení jejich přínosů.

6.5 Časový plán na realizaci benchmarkingu

Při realizaci projektu je potřeba přihlédnout k časové vytíženosti jednotlivých pracovníků. Proto je nutné spuštění projektu plánovat s dostatečným předstihem, aby si mohly vyhradit ve svém harmonogramu čas na realizaci. Také s ohledem na vytíženost nebude proveden benchmarking všech partnerských podniků najednou, ale bude rozdělen na realizaci jednoho partnerského podniku za týden. Pro poskytnutí komfortu a dostatku času pro realizaci, bude řešena návštěva dvoudenní variantou. Tedy první den transport pracovníků do partnerského velkoobchodu a zahájení realizace. Přespání do druhého dne a dokončení benchmarkingu daného partnera.

Celková realizace proběhne za 12. týdnů.

1. – 4. týden:

- seznámení se s benchmarkingem,
- seznámení se s provedenými analýzami společnosti,
- rezervace termínů pro realizaci,
- rezervace hotelu pro přespání,
- příprava otázek a postupů, která budou řešena, mimo navrhovaná.

5. – 7. týden:

- provedení sběru dat u partnerů.

8. – 9. týden:

- zpracování a analyzování získaných dat,
- identifikace nových poznatků a postupů.

10. týden:

- výběr vhodných poznatků a postupů,
- vyhotovení strategie implementace nových poznatků a postupů.

11. – 12. týden:

- zavádění nových poznatků a postupů do praxe.

Po realizaci navrhované strategie, je potřeba počítat s provedením vyhodnocení a kontroly zavedených poznatků a postupů a stanovení jejich přínosu. Vzhledem k nemožnosti předpovědi o získaných poznacích, nelze tuto činnost zahrnout do časového plánu, protože nelze stanovit dobu potřebnou pro využití a zaznamenání změny.

6.6 Rozpočet projektu

Výhodou projektu jsou nízké náklady na jeho realizaci. Náklady jsou tvořeny ubytováním účastníků projektu a náklady na dopravu. Náklady na ubytování byly vyčísleny na základě předchozí zkušenosti s ubytováním. Náklady na dopravu byly kalkulovány na předpokládanou ujetou vzdálenost a náklad na kilometr služebního vozu.

Náklady na ubytování:

ubytování v Novém Boru – 5x 530Kč

ubytování v Košťanech u Teplíc – 5x 480Kč

ubytování v Praze – 5x 950Kč

Celkem za ubytování 9.800Kč

Náklady na dopravu:

ujetých kilometrů – 1900km

náklad na km – 5Kč

Celkem náklady na dopravu 9.500Kč

Celkové náklady na projekt: 19.300Kč

6.7 Bariéry projektu a jejich eliminace

Kterýkoliv projekt má své bariéry a omezení. U projektu benchmarkingu lze předpokládat tyto bariéry:

- Neochota pracovníků podílet se na benchmarkingu – nutno vysvětlit přínos metody pracovníkům a zajistit správnou motivaci pracovníkům.
- Neochota partnerských firem se účastnit – vysvětlení možného přínosu i pro partnerské společnosti, v podobě získání nových kontaktů, možný přístup k výsledkům benchmarkingu, případně zajištění motivace pracovníků přes management firmy.
- Nesplnění očekávání – benchmarking je dlouhodobý proces a to je potřeba vysvětlit pracovníkům na začátku. Výsledek práce se může dostavit, až při několikatém opakování benchmarkingu.
- Nedodržení časového harmonogramu – pro předcházení problému s časovou vytížeností je nadstaven čas od spuštění projektu po první šetření na čtyři týdny. I při překročení časového harmonogramu nedochází k jeho ohrožení.

ZÁVĚR

Společnost Elektrocentrum trading spol. s r.o. je podnikem s dobrými základy, které si vytvořila za více než 20 let své historie. Díky těmto základům, má firma dobré postavení na trhu a umožňují jí další činnost a rozvoj. Vedení podniku si uvědomuje řadu nedostatků v oblasti konkurenčního boje a je příznivě nakloněno rozvoji v oblastech posilující konkurenční postavení společnosti. Proto vyjadřuje podporu tvorbě této diplomové práce a očekává její výsledky.

Cílem diplomové práce bylo zjistit aktuální postavení vybrané společnosti v konkurenčním prostředí, identifikovat její konkurenční výhody a slabiny a vypracovat projekt, který by směřoval k posílení konkurenčního postavení společnosti na trhu. Za tímto cílem jsou v teoretické části zpracovány poznatky z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod s jejich příklady, které mohou posloužit jako vodítko pro posílení a rozvoj konkurenceschopnosti vybraného podniku. V teoretické části jsou také uvedeny poznatky z oblasti analýzy konkurence v podobě Porterovy a SWOT analýzy a možného nástroje rozvoje společnosti benchmarkingu.

Za pomoci poznatků načerpaných v teoretické části, byly vytvořeny analýzy vybrané společnosti a byl sestaven dotazníkový průzkum, který pomohl prohloubit vědomosti o aktuálním stavu konkurenčního postavení společnosti na trhu. Současně každá z analýz přinesla několik faktorů, kterým je potřeba se v budoucím rozvoji věnovat.

Na základě získaných informací, byl navržen projekt benchmarkingu společnosti s dalšími pobočkami sítě Jakub. V projektu byly připraveny jeho cíle, na základě analýz identifikovány důležité faktory a stanovení vhodné partneri, tým a podmínky pro realizace projektu. Současně byl připraven na základě provedených analýz základní seznam faktorů, který by měl být podroben benchmarkingu a stanoveny následné postupy jejich využití, stejně jako časový harmonogram a vyčíslení nákladů.

Při tvorbě této práce se podařilo načerpat velké množství informací, které mohou pomoci vytvořit konkurenční strategii firmy a posílit její postavení na trhu, ale práce také umožnila, rozšíření znalostí a vědomostí autora práce a poznat, jak důležitá je důkladná analýza konkurence a konkurenčních výhod na základě kterých, lze připravovat řadu dalších projektů vedoucích k rozvoji podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

- [1] BARTES, František, 2008. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [2] BUCHTA, Miroslav a Jolana VOLEJNÍKOVÁ, 2009. *Mikroekonomie pro bakalářské studium*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-195-5.
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX. ISBN 80-86031-35-7.
- [4] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2004. *Podnikový marketing – jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Eupress. ISBN 80-86754-31-6.
- [5] KOTLER, Philip, 1998. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-600-5.
- [6] LESÁKOVÁ, Dagmar et al., 2007. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint-vfra. ISBN 978-80-89085-92-7.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-94-0.
- [8] LOŠŤÁKOVÁ, Hana et al., 2009. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3155-1.
- [9] MACÁKOVÁ, Libuše et al., 2003. *Mikroekonomie*. 8. aktualizované vydání. Slaný: Melandrium. ISBN 80-86175-38-3.
- [10] PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- [12] SOUKALOVÁ, Radomila, 2005a. *Benchmarking jako informační zdroj o konkurenci*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-247-5.
- [13] SOUKALOVÁ, Radomila, 2005b. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 80-7318-177-0.

- [14] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [15] ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

Internetové zdroje

- [16] ARGOS ELEKTRO, © 2012. O společnosti. *Argos.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.argos.cz/default.asp?appid=1&CMSArticle=o%2Dspolecnosti%2Dargos%2Delektro%2Da%2Ds&ebPageOID=A2000000000B>
- [17] ČIŽMAŘ, Jakub, 2011. *Jaká je vaše konkurenční výhoda?* [online]. 16. května 2011 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: <http://www.propagacenainternetu.cz/jaka-je-vase-konkurencni-vyhoda>
- [18] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2013. Nejnovější ekonomické údaje. *Czso.cz* [online]. [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/aktualniinformace#13>
- [19] ELFETEX, © 2009. Společnost. *Elfetex.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/o-firme/spolecnost/>
- [20] ELPREMO, © 2012. O firmě. *Elpremo.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: http://www.elpremo.cz/o_firme.htm
- [21] JAKUB Group, © 2012a. Historie společnosti. *E-centrum.cz* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.e-centrum.cz/profil-spolecnosti/historie-spolecnosti.html>
- [22] JAKUB Group, © 2012b. Profil společnosti. *E-centrum.cz* [online]. [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.e-centrum.cz/profil-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>
- [23] REXEL CZ, © 2010. Firemní profil. *Rexel.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: http://www.rexel.cz/rxl_cz/index.php?id=216
- [24] Sonepar Česká republika, © 2011. O firmě. *Sonepar.cz* [online]. [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: <http://www.sonepar.cz/o-firme/o-firme.aspx>
- [25] ZIKMUND, Martin, 2010. *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza*. [online]. 3. listopadu 2010 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>

- [26] ZIKMUND, Martin, 2011. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*. [online]. 6. ledna 2011 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Jiné zdroje

- [27] Výroční zpráva společnosti Elektrocentrum trading, spol. s r.o.
- [28] Propagační materiály firmy Elektrocentrum trading, spol. s r.o.
- [29] ČERNÝ, Tomáš, 2011. *Principy a metody motivace pracovníků v organizacích*. Bakalářská práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- aj. A jiné.
- atd. A tak dále.
- VZ Vlastní zpracování.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování)</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 2 Grafické znázornění SWOT analýzy (vlastní zpracování)</i>	<i>30</i>
<i>Obr. 3 Loga firem Elektrocentrum trading s.r.o. a Jakub a.s. (JAKUB Group, © 2012a)</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 4 Organizační struktura firmy Elektrocentrum trading (vlastní zpracování).....</i>	<i>41</i>
<i>Obr. 5 Počet pravidelně využívaných velkoobchodů s elektromateriálem.....</i>	<i>57</i>
<i>Obr. 6 Preferování firmy Elektrocentrum oproti konkurenci.....</i>	<i>58</i>
<i>Obr. 7 Hlavní využití nakupovaného materiálu</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 8 Hodnocení příjemnosti prostředí firmy.....</i>	<i>59</i>
<i>Obr. 9 Spokojenost s obsluhou ve skladu</i>	<i>60</i>
<i>Obr. 10 Spokojenost s technickým poradenstvím</i>	<i>61</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. I Spokojenost s technickým poradenstvím</i>	48
<i>Tab. II SWOT analýza společnosti Elektrocentrum trading</i>	49

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení obchodní přátelé,

rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na zjištění vašich potřeb a požadavků, které by měla společnost Elektrocentrum trading s.r.o. realizovat a naplňovat. Průzkum je realizován na základě mé diplomové práce, je zcela anonymní a jeho vyplnění vám nezabere více než 5min.

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den

Tomáš Černý

1. Kolik velkoobchodů s elektromateriálem pravidelně využíváte?
 - 1
 - 2
 - 3
 - Více
2. Patří společnost Elektrocentrum trading k Vaším preferovaným dodavatelům?
 - Ano
 - Ne
 - Nerozlišuje se
3. Jaké je hlavní využití nakupovaného materiálu?
 - Další prodej
 - Montáž
 - Údržba
 - Jiné
4. Jak hodnotíte prostředí velkoobchodu a co byste vylepšil?
 - Příjemné
 - Spíše příjemné
 - Neutrální

- Spíše nepříjemné
- Nepříjemné

Vylepšil bych:

5. Jste spokojeni s obsluhou ve skladu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

6. Na obsluze či jinak ve skladu by se mělo zlepšit:

.....

7. Jste spokojen s technickým poradenstvím?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

8. Vyjmenujte alespoň 3 negativa společnosti Elektrocentrum trading

.....

9. Vyjmenujte alespoň 3 pozitiva společnosti Elektrocentrum trading

.....

10. Jaké doplňkové služby byste uvítali?

.....

11. V čem bychom se měli zlepšit?

.....