

Analýza konkurenčního prostředí OTC s. r. o.

Petra Manethová

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra MANETHOVÁ**
Osobní číslo: **M080866**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí OTC s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu.

II. Praktická část

- Proveďte průzkum konkurenčního prostředí firmy OTC.
- Vyhodnoťte výsledky výzkumu a proveďte jejich analýzu.
- Na základě výsledků zpracujte návrhy, které povedou ke zlepšení konkurence na trhu.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] GROSOVÁ, Stanislava.: Marketing: principy, postupy, metody. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2002. 165 s. ISBN 80-7080-505-6.

[2] HOLMAN, Robert. Ekonomie. 4. aktualiz. vyd. Praha : C. H. Beck, 2005. 709 s. ISBN 80-7179-891-6.

[3] KOTLER, Philip. Marketing a management : Analýza, plánování, využití, kontrola. sedmé vydání. Děčín : VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.

[4] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

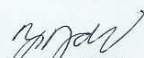
[5] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing : Cesta k trhu. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Alena Přidalová**
EXT.


Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2011**

Ve Zlíně dne 25. března 2011


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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 nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně

.....

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

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

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci se zaměřím na analýzu konkurenčních firem společnosti Olomouc Training Centre, s. r. o., která poskytuje poradenské a vzdělávací služby. Výběrem pěti největších a nejznámějších poskytovatelů těchto služeb na českém trhu zjistím jejich analýzy SWOT a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tímto zjistím konkurenceschopnosti firem ohrožující firmu OTC s. r. o.

Klíčová slova: Analýza SWOT, konkurenti, konkurenceschopnost, Porterův model pěti konkurenčních sil, výběr konkurentů

ABSTRACT

In my thesis I will focus on the analysis of competing companies in Olomouc Training Centre Ltd., which provides consulting and training services. Selecting the five largest and best known providers of these services on the Czech market, find their SWOT analysis and Porter's five forces model. I find this threatening the competitiveness of business firms OTC Ltd.

Keywords: SWOT analysis, competitors, competitiveness, Porter's five forces model, the selection of competitors

Chtěla bych poděkovat paní PhDr. Aleně Přidalové za vedení mé bakalářské práce, její čas a poskytnutí cenných materiálů. Dále bych pak chtěla poděkovat paní Ing. Haně Brišové za vylepšení mé práce.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 11 |
| 1 KONKURENCE | 12 |
| 2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL | 13 |
| 2.1 RIVALITA MEZI KONKURENTY | 13 |
| 2.2 HROZBA NOVÝCH KONKURENTŮ | 14 |
| 2.3 HROZBA SUBSTITUČNÍCH VÝROBKŮ A SLUŽEB | 14 |
| 2.4 VYJEDNÁVACÍ SCHOPNOST DODAVATELŮ | 14 |
| 2.5 VYJEDNÁVACÍ SCHOPNOST ODBĚRATELŮ | 15 |
| 3 KONKURENČNÍ STRATEGIE DLE KOTLERA | 16 |
| 3.1 STRATEGIE TRŽNÍHO VŮDCE | 16 |
| 3.1.1 Zvětšování celkového trhu | 17 |
| 3.1.2 Bránění podílu na trhu | 17 |
| 3.1.3 Rozšiřování podílu na trhu | 20 |
| 3.2 STRATEGIE TRŽNÍCH VYZYVATELŮ..... | 21 |
| 3.2.1 Definování strategických cílů a protivníka | 21 |
| 3.2.2 Volba strategie hlavního úderu..... | 22 |
| 3.2.3 Výběr konkrétní strategie útoku | 24 |
| 3.3 STRATEGIE TRŽNÍHO NÁSLEDOVATELE | 25 |
| 3.4 STRATEGIE TRŽNÍHO TROŠKAŘE | 26 |
| 4 SWOT ANALÝZA | 29 |
| 4.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY (ANALÝZA O-T) NEBOLI PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB | 30 |
| 4.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY (ANALÝZA S-W) NEBOLI SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK | 31 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 32 |
| 5 TRŽNÍ PODÍL | 33 |
| 6 TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL: PROFIL SPOLEČNOSTI OTC S.R.O. | 34 |
| 6.1 O FIRMĚ..... | 34 |
| 6.1.1 Tým OTC s.r.o..... | 35 |
| 6.1.2 Projekty | 37 |
| 6.2 SWOT ANALÝZA OTC S.R.O. | 39 |
| 6.2.1 Silné stránky | 39 |
| 6.2.2 Slabé stránky | 39 |
| 6.2.3 Příležitosti..... | 39 |
| 6.2.4 Hrozby | 40 |
| 7 TRŽNÍ TROŠKAŘ: PROFIL SPOLEČNOSTI HERTIN S.R.O. | 41 |
| 7.1 O FIRMĚ..... | 41 |
| 7.1.1 Tým HERTIN s.r.o..... | 41 |
| 7.2 SWOT ANALÝZA HERTIN S.R.O..... | 42 |
| 7.2.1 Silné stránky | 42 |
| 7.2.2 Slabé stránky | 42 |

| | | | |
|-----------|--------|--|-----------|
| | 7.2.3 | Příležitosti..... | 42 |
| | 7.2.4 | Hrozby | 42 |
| 8 | | TRŽNÍ LÍDR: PROFIL SPOLEČNOSTI GRADUA-CEGOS, S.R.O. | 43 |
| | 8.1 | O FIRMĚ..... | 43 |
| | 8.1.1 | Tým Gradua-CEGOS s.r.o. | 44 |
| | 8.1.2 | Projekty | 45 |
| | 8.2 | SWOT ANALÝZA GRADUA-CEGOS S.R.O. | 45 |
| | 8.2.1 | Silné stránky | 45 |
| | 8.2.2 | Slabé stránky | 45 |
| | 8.2.3 | Příležitosti..... | 46 |
| | 8.2.4 | Hrozby | 46 |
| 9 | | TRŽNÍ VYZYVATEL: PROFIL SPOLEČNOSTI ICV - INSTITUT CERTIFIKOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ S.R.O. | 47 |
| | 9.1 | O FIRMĚ..... | 47 |
| | 9.1.1 | Tým ICV-Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o..... | 48 |
| | 9.1.2 | Projekty | 48 |
| | 9.2 | SWOT ANALÝZA ICV-INSTITUT CERTIFIKOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ S.R.O. | 49 |
| | 9.2.1 | Silné stránky | 49 |
| | 9.2.2 | Slabé stránky | 49 |
| | 9.2.3 | Příležitosti..... | 49 |
| | 9.2.4 | Hrozby | 49 |
| 10 | | TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL: SEMIS SPOL. S R.O..... | 50 |
| | 10.1 | O FIRMĚ..... | 50 |
| | 10.1.1 | Tým SEMIS, spol. s r.o. | 51 |
| | 10.1.2 | Projekty | 51 |
| | 10.2 | SWOT ANALÝZA SEMIS, SPOL. S R.O..... | 53 |
| | 10.2.1 | Silné stránky | 53 |
| | 10.2.2 | Slabé stránky | 53 |
| | 10.2.3 | Příležitosti..... | 53 |
| | 10.2.4 | Hrozby | 53 |
| | | ZÁVĚR | 54 |
| | | RESUMÉ | 55 |
| | | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 56 |
| | | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 58 |
| | | SEZNAM OBRÁZKŮ | 59 |
| | | SEZNAM TABULEK..... | 60 |
| | | SEZNAM PŘÍLOH..... | 61 |

ÚVOD

Jako studentka třetího ročníku oboru Marketing jsem si jako téma bakalářské práce vybrala analýzu konkurenčního prostředí jako součást marketingového strategického plánování, které jsem aplikovala na firmu Olomouc Training Centre s.r.o. U firmy OTC s.r.o. jsem absolvovala praxi v druhém i třetím ročníku. Firma je zaměřena na poskytování vzdělávacích a poradenských služeb od roku 1995. Nabízí jak kurzy pro veřejnost, tak zakázkové firemní kurzy. Příkladem může být výuka marketingu, řízení lidských zdrojů, management či finanční kurzy.

V teoretické části jsem se zaměřila na objasnění pojmu konkurence, který je v dnešní době velmi důležitý. Každá firma, jež si vytyčí své cíle, by měla znát své potenciální konkurenty a hlavně jejich silné a slabé stránky. Dalším důležitým bodem ohledně konkurence je Porterův model pěti konkurenčních sil, který zahrnuje rivalitu mezi současnými konkurenty, hrozbu nových konkurentů, hrozbu nových (substitučních) výrobků, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu odběratelů. Třetím bodem je konkurenční strategie podle Philipa Kotlera. Tato strategie se zabývá konkurencí firem a určuje, jakou roli firma hraje z hlediska svého postavení na cílovém trhu, které může být: vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské nebo podřadné. Na závěr teoretické části jsem objasnila pojem analýzy SWOT, která obsahuje silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby.

V praktické části jsem vybrala čtyři současné konkurenty společnosti OTC s.r.o., jimiž jsou firmy HERTIN s. r. o., Gradua-CEGOS, s.r.o., ICV-Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o. a Semis spol. s.r.o. Vyhledala jsem nejdůležitější podrobnosti, jejich tým pracovníků, projekty, definovala jejich SWOT analýzu a vypočetila jejich tržní podíl.

Cílem této práce je na základě teoretických i praktických informací obeznámit tuto firmu o jejím konkurenčním prostředí, poskytnout návrhy na zdokonalení služeb a možnosti v boji proti současné konkurenci.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence není tržní stav nýbrž tržní proces, ve kterém se prosazují nejlepší firmy. Konkurence nezávisí na momentálním počtu firem na trhu, ale na otevřenosti trhu. Je-li trh otevřený pro vstup nových firem, je to trh konkurenční, i kdyby na něm momentálně byla jen jediná firma.

Intenzita konkurence nezávisí na počtu a síle existujících konkurentů, ale také (a dlouhodobě především) na počtu a síle potenciálních konkurentů – konkurentů, kteří sice ještě na trhu nejsou, ale mohli by na něj snadno a rychle vstoupit.

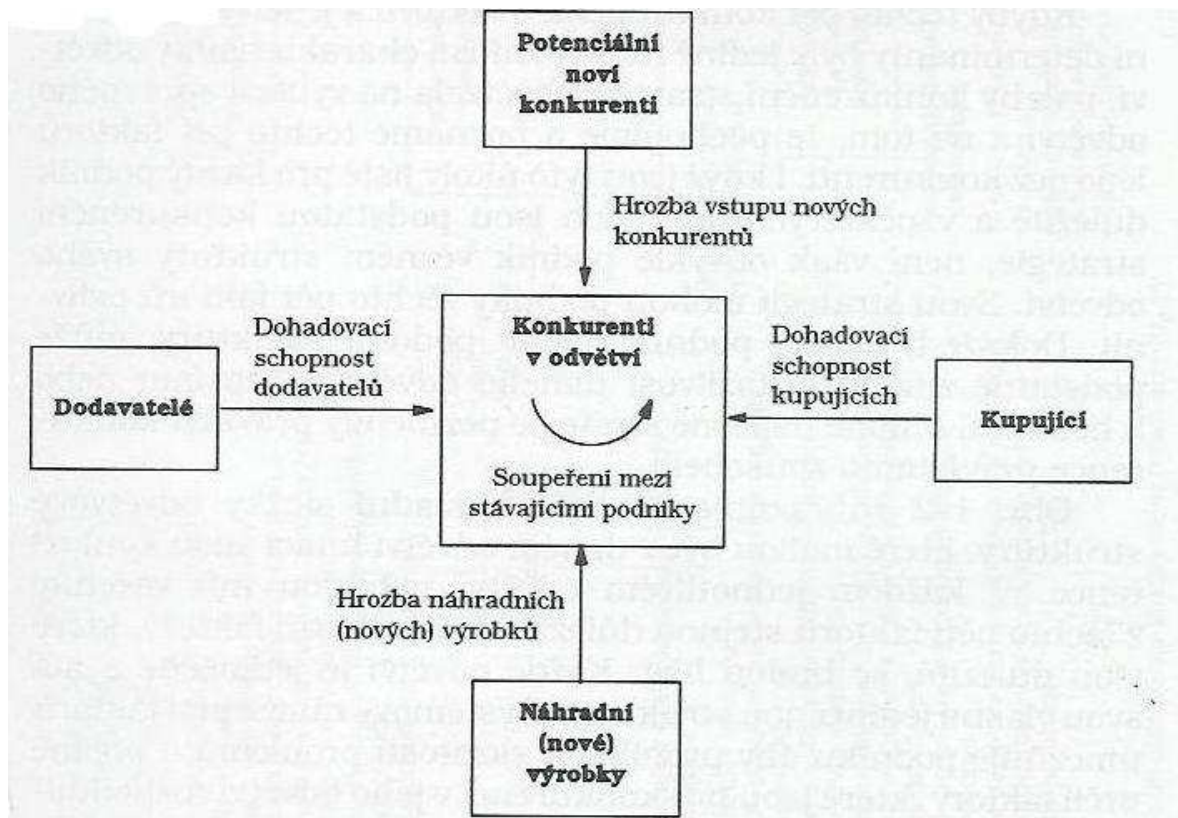
Konkurence je vlastně taková soutěž, ve které silné a úspěšné firmy vytlačují neúspěšné. [1]

Má-li být podnik úspěšný, musí své konkurenty dobře znát a snažit se, aby požadavky a potřeby zákazníků uspokojoval lépe než oni. Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými (mikroprostředí) a neovlivnitelnými (makroprostředí). Je-li zařazován do první skupiny, pak především proto, že jej lze vhodnými nástroji marketingu ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurenta.

Konkurenční prostředí velký význam, protože vytváří tlak na snižování nákladů, na inovaci, zdokonalování výrobků a jejich lepší využití; dosažené efekty vedou ke zvyšování obratu. Dále umožňuje, aby odběratel participoval na úsporách, ke kterým vede snížení některých nákladových položek. [2]

2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil je jeden z nejznámějších analýz konkurence. Mezi dynamické konkurenční faktory patří soupeření mezi konkurenty, vstup nových konkurentů, hrozba nových výrobků a služeb (substituční), dohadovací schopnost dodavatelů a dohadovací schopnost odběratelů.



Obr. 1: Pět dynamických konkurenčních faktorů

Zdroj: M. E. Porter, Konkurenční výhoda 1993

2.1 Rivalita mezi konkurenty

Chování podniku není založeno pouze aktuálními konkurenty, ale také chováním kupujících a dodavatelů, substitučním zbožím a potenciálními novými konkurenty. První tři jmenované podniky ovlivňují přímo. Intenzita soupeření ovlivňuje ceny a zároveň i náklady na soupeření v takových oblastech jako vývoj výrobních zařízení, vývoj výrobků, propagace a množství personálu prodeje.

2.2 Hrozba nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů limituje ceny a vyvolává nové investice k odrazení nových konkurentů. Kromě konkurenci substitutů jsou při možném přístupu k trhu zvenčí zajímavé především druh a výše vstupních bariér a reakce na vstup ze strany etablovaných podniků.

Potenciální nová konkurence může být identifikována hlavně u těchto skupin podniků:

- podniky, které nepatří k trhu, ale bez problémů mohou překonat bariéry vstupu na trh
- podniky, pro které by vstup na trh znamenal významný synergický efekt
- podniky, pro které je vstup na trh logickým důsledkem jejich strategie
- odběratelé nebo dodavatelé, kteří chtějí realizovat integraci směrem vzad či vpřed

2.3 Hrozba substitučních výrobků a služeb

Zde se jedná o výrobky, které představují pro určitou skupinu odběratelů tutéž funkci, avšak jsou založeny na jiné technologii. Silné stránky této hrozby závisejí na technologické změně, vztahu ceny oproti výkonu u substitučního zboží, ale také na důsledcích změn právních ustanovení (např. normy a standardy). Například vzhledem k liberalizaci technických norem na evropském trhu vzniká možná konkurence u výrobků, které plní ten samý účel, respektive užitek, s jinými, dosud na národním trhu nedovolenými použitými surovinami nebo technologiemi. Příkladem je možno jmenovat zavedení nových umělých sladidel, uzenářského zboží obsahujícího sóju nebo nových druhů piva v určitých zemích ES.

2.4 Vyjednávací schopnost dodavatelů

Tato moc může působit vůči podniku tak, že ceny dodávaných produktů se zvyšují, jakost se snižuje nebo je omezováno dodávané množství. Vyjednávací schopnost dodavatelů rozhoduje o nákladech na suroviny a další vstupy.

Předpoklady, které dodavatelům umožňují větší vyjednávací moc, mohou být analogicky odvozeny podle podmínek, které jsou rozhodující pro vyjednávací moc odběratelů:

- vyšší stupeň koncentrace na straně dodavatelů
- podnik není pro dodavatele důležitým zákazníkem

- produkt má z hlediska podnikání významné postavení
- dodávané produkty jsou silně diferencované, a tedy dopravní náklady vysoké
- existuje nebezpečí vertikální integrace vpřed

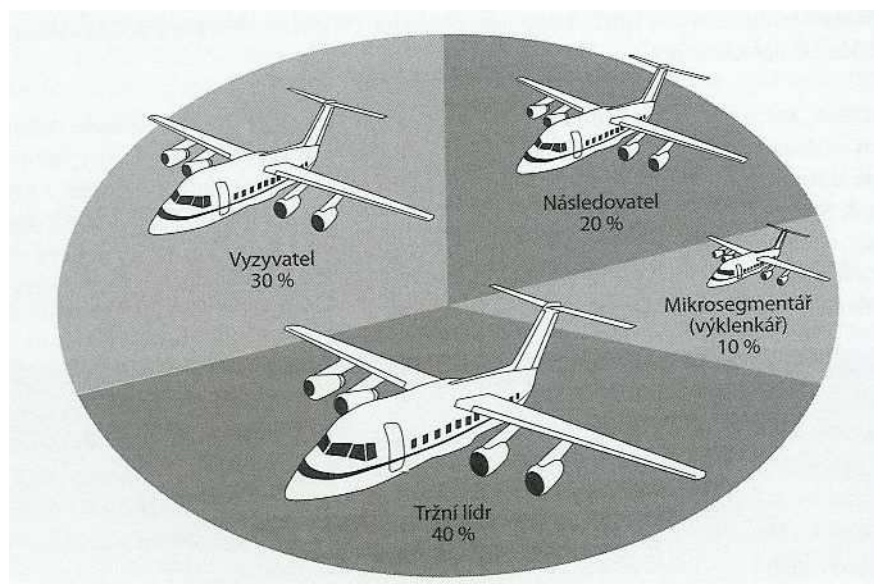
2.5 Vyjednávací schopnost odběratelů

Vyjednávací schopnost odběratele ovlivňuje rentabilitu podnikatelských aktivit. Příkladem mohou být požadavky na vyšší jakost výrobku, lepší servis nebo individuální dodací podmínky. Existují faktory, na kterých závisí postavení prodávajících:

- vysoký stupeň koncentrace na straně poptávajících
- vysoký obrat u jednotlivých odběratelů
- malá diferenciací výrobků
- zanedbatelná změna nákladů při změně nabízejícího
- vysoká transparentnost informací
- možnosti vertikální zpětné integrace

Rostoucí význam představuje postavení poptávajících reprezentované odběrateli v obchodě. Hlavně v oblasti potravin a lahůdek existuje proces koncentrace na straně obchodu, který dovoluje, aby obchod měl silnější vliv na kondiční politiku výrobců. Kromě domácí koncentrace obchodních podniků se zde projevuje snaha o mezinárodní expanzi a vznik evropských nákupních kooperací. Tímto jsou výrobci vystaveni požadavku obchodu přenést stávající nejpříznivější zásady kondiční politiky na všechny ostatní evropské země. [9] [10]

3 KONKURENČNÍ STRATEGIE DLE KOTLERA



Obr. 2: Konkurenční tahy

Zdroj: P. Kotler, Moderní marketing 2007

3.1 Strategie tržního vůdce

V každém oboru se objevuje firma, která mívá největší podíl na trhu. Často nutí ostatní firmy k provádění změn v cenách, k zavádění nových výrobků, nové formy distribuce a propagace. Dominantní postavení této firmy je ostatními firmami respektováno. Firmy se jí snaží napodobovat, soupeřit s ní nebo se jí vyhýbají. Příkladem nejznámějších tržních vůdců jsou firmy jako General Motors (automobily), IBM (počítače), Procter & Gamble (spotřební balené zboží), Coca Cola (nealkoholické nápoje), McDonald's (rychlé občerstvení) a Gillette (holící strojky).

Jestliže firma není ryze monopolní, musí být ve střehu, protože na ni ostatní firmy pořád útočí. Pokud vedoucí firma udělá chybu, může snadno klesnout na druhé nebo třetí místo na trhu. Kromě vyvarování se chyb musí firma investovat své peníze opatrně, kdyby přišli těžké časy. Kdežto vyzývateľ může vydávat peníze svobodněji.

Pokud firma si přeje nadále zůstat na vedoucí pozici musí provést tři věci:

- najít způsob, jak zvětšit celkovou poptávku

- bránit svůj podíl na trhu
- musí se pokusit rozšířit svůj podíl na trhu

3.1.1 Zvětšování celkového trhu

Obvykle firma získá nejvíce, pokud zvětší celkový trh. Vedoucí firma by měla hledat nové uživatele, nové využití a větší spotřebu svých výrobků.

Noví uživatelé

Každý výrobek má možnost přilákat nové spotřebitele, kteří ho neznají nebo nemají o něj zájem, protože je drahý nebo nemá požadované vlastnosti. Výrobce může například pokusit se přemluvit uživatele, aby výrobek používal (strategie pronikání na trhy) nebo může se pokusit přesvědčit nové zákazníky (strategie nových trhů) nebo zkusit prodávat v jiných zemích (strategie geografického rozlišení).

Nové užití

Rozšíření trhu může být také objevením a propagací nového způsobu užití výrobku. Například nylon u firmy Du Pont sloužil k výrobě padáků, dámských punčoch, později dámských halenek a pánských košil. Pak nastal čas jeho používání při výrobě pneumatik, sedadel a čalounění a koberců.

Hlavním úkolem firmy je sledovat, jak zákazník výrobek používá. Hippelovy studie ukazují, že většina výrobků vznikala spíše na základě zákaznických návrhů než výsledkem laboratorních testů.

Větší užití

Další strategie spočívá v přesvědčování lidí, aby spotřebovali větší množství najednou. Například firma Procter & Gamble radí zákazníkům aby si šamponem Head & Shoulders vlasy umývali dvakrát, protože tím se výrazně zvýší účinnost.

3.1.2 Bránění podílu na trhu

Dominantní firma si musí stále bránit svůj podíl na trhu před útoky konkurentů. Coca Cola musí být neustále ve střehu před Pepsi, McDonald's před Burger Kingem a General Motors před Fordem. Někdy je konkurence domácí, někdy je ze zahraničí. Co má firma dělat na

obranu svého postavení? Jak řekl Sun-Tsu svým válečníkům: „Člověk se nemůže spoléhat na to, že ho nepřítel nenapadne, ale na to, že je neporazitelný.“ Nejlepší odpověď je v tomto případě permanentní inovace. Firma se musí snažit o vedoucí pozici vývojem nových produktů a služeb zákazníkům, zvyšováním účinnosti distribuce a snižováním nákladů. Tímto si firma může udržet svou konkurenceschopnost. Nejlepším způsobem obrany je dobře vedený útok.

Když dominantní firma zrovna neútočí, musí být ve střehu a chránit si svá slabá místa. Musí se snažit udržet nízké náklady a cenu očekávanou zákazníkem. Dále je třeba „ucpávat díry“, aby do nich protivník nescočil. Náklady skrze „ucpávání děr“ mohou být vysoké, ale náklady spojené se ztrátou tržního nebo výrobového segmentu mohou být větší.

Vedoucí firma musí vzít v úvahu, který terén je důležité bránit i za cenu ztrát a kterého se bez velkého rizika vzdát. Firma nedokáže bránit všechny pozice. Hlavními cíli obranné strategie jsou snížení útoku, rozptýlení do méně ohrožených oblastí a snaha o snížení jejich intenzity.

Poziční obrana

Základní myšlenka je vybudovat neproniknutelnou pevnost kolem svého teritoria. Obrana stávající pozice nebo výrobku je projev marketingové krátkozrakosti.

Křídelní obrana

Dominantní firma by neměla svoje území jenom hlídat, ale měla by střežit i svá slabá místa a být připravena proti možnému útoku. Pokud je křídelní pozice špatně bráněna, útočník ji může ovládnout malými silami.

Preventivní úder

Zaútočit na protivníka jako první je mnohem účinnějším obranným manévrem. Tento úder vychází z toho, že „dekagram prevence je lepší než kilogram následné léčby“. Společnost může provést preventivní úder několika způsoby. Někdy má preventivní úder pouze psychologický charakter. Dominantní firma vyšle určité signály, aby odlákala konkurenty

od útoku. Některé signály však jde použít jen několikrát. Má-li silná firma dobré postavení na trhu a vydrží-li útok, může se pokusit vyprovokovat konkurenty k nákladnému útoku.

Aktivní obrana

Většina vedoucích společností reaguje na útok protiútokem. Vedoucí firma se nemůže nečinně dívat, jak konkurenti snižují ceny, intenzivně propagují, zdokonalují výrobky nebo podnikají prodejní invazi. Dominantní firma má možnost zaútočit na slabá místa protivníka nebo provést klešťový manévr. Někdy je narušení tržního podílu tak velké, že je nutný protiútok. V mnoha situacích se vyplatí určitou dobu vyčkat - přečkat počáteční útok a zaútočit na útočnickovy tržní výklenky v příhodný okamžik.

Další formou aktivní obrany je vytvoření ekonomické a politické „dýmové clony“, která konkurenta zastraší. Dominantní firma si bude vynahrazovat ztráty plynoucí ze zavedení nízkých cen určitého produktu prodejem jiných produktů, které jsou ziskové. Dále může firma oznámit, že dokončuje vývoj zdokonaleného výrobku. Firma se také může pokusit lobbovat u legislativních orgánů, aby přijaly taková opatření, která by oslabila nebo úplně zneškodnila konkurenty.

Pohyblivá obrana

Při tomto druhu obrany rozšiřuje firma svoje působení na nová teritoria, která mohou v budoucnu sloužit jako centra pro obranu a útok. V této oblasti nerozšiřuje příliš stávající výrobové značky, ale spíše se snaží uplatnit inovační aktivity při rozšiřování a obměňování trhu. Těmito změnami si společnost vytváří potřebnou strategickou hloubku obrany, která jí umožní přežít útok, a pak zasadit konkurentovi protiúder.

Rozšiřování trhu od firmy vyžaduje, aby přesunula svoji pozornost z běžných výrobků na základní potřeby a přesunula výzkum a vývoj celé škály technologií uspokojováním těchto potřeb. Tato strategie se však nesmí moc přehánět, protože by mohlo dojít k porušení principu jasného cíle (sledovat jasně definovaný a přitom dosažitelný cíl) a principu koncentrace síly (soustředění úsilí na slabá místa protivníka). Nadměrné rozšiřování trhu zředuje koncentraci sil firmy a neumožňuje jí přežít v dnešní konkurenci.

Diverzifikace trhu je další způsob, jak upevnit strategické postavení firmy. Firma se zaměřuje na jiné obory podnikání.

Omezená obrana

Dominantní firmy občas dojdou k závěru, že nejsou schopny ubránit všechna teritoria. Nejlepším způsobem obrany je plánovité přeskupení sil (tzv. strategický ústup). Plánovaný ústup neznamena opuštení trhu, ale odstoupení od slabých pozic a zaměření se na ty silné. Tento ústup vytváří podmínky pro zvětšení konkurenční síly a pro soustředění hlavních sil ve výhodných pozicích. Příkladem jsou firmy jako například Heinz a General Electric.

3.1.3 Rozšiřování podílu na trhu

Dominantní firmy mohou na trhu zvětšovat ziskovost prostřednictvím zvětšování svého podílu na trhu. Před několika lety Strategic Planning Institute zveřejnil studii, která určuje hlavní proměnné ovlivňující výši zisku. Patří mezi ně podíl na trhu, jakost výrobku a několik dalších. Bylo zjištěno, že ziskovost firmy vzrůstá s relativním podílem firmy na trhu (měřeno návratností investic před zdaněním). Díky tomuto závěru si mnoho firem vytyčilo jako svůj cíl dosažení většího podílu na trhu. Některé studie však ukazují, že se vyskytuje závislost mezi podílem na trhu a ziskovostí.

Firmy však nesmějí předpokládat, že vysoký podíl na trhu přinese zvýšení jejich ziskovosti. Mnoho také záleží na strategii, kterou používají pro dosažení vyššího podílu na trhu. Než se společnosti pustí do zvyšování podílu na trhu, měly by zvážít tři faktory:

- Vyprovokování antitrustových opatření. Zvýšení tohoto rizikového faktoru může způsobit snížení přitažlivosti získaného podílu na trhu v důsledku poměrného poklesu ziskovosti. Firma by si měla vliv antitrustového rizika uvědomit dříve, než začne projektovat další přírůstek tržního podílu.
- Ekonomické náklady. Ziskovost při překročení určitého podílu na trhu klesá. Pokud firma bude zvyšovat podíl, sníží se jí zisk. Rozšiřování je také méně výhodné v době, kdy na trh působí nestálé makroekonomické vlivy, existují nezajímavé tržní segmenty, kupující touží po více dodavatelích a existují patrné překážky pro opuštění trhu. Vedoucí firma udělá nejlépe, když se bude snažit o zvětšení trhu jako

celku než zvětšování svého podílu na trhu. Některé firmy například zvýšily svou ziskovost tím, že snížily podíl na trhu v nepřítažlivých oblastech.

- Použití špatné strategie marketingového mixu ve snaze zvýšit tržní podíl na trhu, která může způsobit, že nedojde ke zvýšení zisku. Zvětšování tržního podílu zvyšuje zisk tehdy, když jednotkové náklady klesají při rostoucí podílu na trhu, firma nabízí vysokou kvalitu a zvýšení ceny převažuje nad růstem nákladů na kvalitu.

3.2 Strategie tržních vyzyvatelů

V této kategorii jsou firmy, které se umístili na druhém, třetím a dalších místech v pořadí podílu na trhu v daném oboru. Jsou to například firmy jako Colgate, Ford, Avis a Pepsi - Cola. Vyzyvatelé mohou zaujmout dva postoje. Buď mohou útočit na vedoucí firmu a další konkurenty a rvát se o další tržní podíl (tržní vyzyvatelé) nebo mohou šikovně manévrovat a snažit se nepoškodit svou loď o skály (tržní následovatelé).

Existuje řada tržních vyzyvatelů, kteří získali podíl na úkor vedoucí firmy. Je i mnoho příkladů, kdy tržní vyzyvatel překonal vedoucí firmu. Tržní vyzyvatelé si kladou vyšší cíle a zvětšují své omezené zdroje, zatímco přední firmy pracují svými zaběhnutými postupy. Bylo zjištěno, že nejintenzivnější rivalita se projevuje v oborech, které mají vysoké fixní náklady, vysoké náklady na skladování a stagnující primární poptávku.

3.2.1 Definování strategických cílů a protivníka

Strategie tržního vyzyvatele musí hlavně určit své strategické cíle. U většiny tržních vyzyvatelů je to zvětšení tržního podílu. Při rozhodování o těchto cílech je otázkou, zda napadnout konkurenta a kterého:

- Může napadnout vedoucí firmu na trhu, avšak je to velmi riskantní, zato velmi potenciálně výnosná strategie. Smysl to má tehdy, když je vedoucí firma „falešným vůdcem“ a neobsluhuje dobře trh. Je nutné znát zákaznické potřeby. Pokud je některý segment obsluhován špatně nebo vůbec, představuje pak vynikající strategický cíl. Jinou možností je zavedení inovace, která způsobí vytlačení vedoucí firmy z celého segmentu.

- Může napadnout firmu, která je stejně velká, avšak nedělá svoji práci dobře a nemá dostatek financí. V tomto případě jde o firmy, které mají zastaralé produkty, účtují vysoké ceny nebo neuspokojují potřeby zákazníků správným způsobem.
- Může napadnout malé lokální nebo regionální firmy, které nedělají práci dobře a nemají dostatek financí. Příkladem jsou velké pivovarnické společnosti, které spolky malé rybky nebo potápějící se firmy místo toho aby přetáhly zákazníky od jiných firem.

3.2.2 Volba strategie hlavního úderu

Jde o možnosti útoku na nepřítele, které máme na výběr.

Frontální útok

Frontální neboli čelní útok, znamená, že útočník vrhl všechny svoje cíly přímo proti nepříteli. Útok bývá veden spíše na silné stránky nepřítele a záleží hodně na tom, kdo má více sil a trpělivosti. Při čistém útoku bojuje útočník s nepřátelskými výrobky, reklamou a cenami. Vyhrává ten, kdo má větší zdroje. Jestliže má útočník malé síly nebo malou palebnou sílu, pak útok frontální útok nemá smysl a je sebevražednou záležitostí. Určitým čistým frontálním útokem je modifikovaný frontální útok, který je charakteristický snižováním cen oproti konkurenčním cenám. Nejpoužívanější trik je nasazení snížené ceny na stejnou položku, kterou používá konkurence. Pokud se přední firma nebrání, může se podařit přesvědčit zákazníka, že produkt je stejně kvalitní a za nižší cenu, respektive že tato cena je jeho skutečnou hodnotou produktu. Dalším používaným trikem jsou útočné strategie, které by vedly ke snížení výrobních nákladů představujících výchozí základnu útoku na ceny konkurence.

Křídelní útok

Nepřítel je nejsilnější v těch místech, kde útok očekává, avšak nevěnuje pozornost svým křídům a týlu. Tudíž jsou tyto slabá místa lákavým cílem útoku nepřítele. Útočník může zaútočit na silnou pozici nepřítele, aby upoutal jeho síly, ale hlavní útok může vést na křídla nebo do týlu nepřítele. Tento typ útoku má nejlepší marketingový účinek a je ideální

hlavně pro útočníky, kteří mají menší sílu než protivník. Pokud útočník nemůže překonat protivníka hrubou silou, je nutné se pokusit o lest.

Křídelní útok může mít dvě formy, geografickou a segmentovou. Geografická vyhledává oblasti, kde protivník nepracuje dobře. Segmentová hledá plně nepokryté potřeby trhu.

Tento útok je o rozpoznávání tržních mezer, jejich zaplnění a rozvíjení v silné tržní segmenty. Je lepší použít křídelní strategii než svádět krvavé bitvy. Křídelní strategie patří k moderním tradicím marketingové filozofie, která říká, že smyslem marketingu je „objevit potřeby a uspokojit je“. Tato strategie má větší pravděpodobnost úspěchu než útoky frontální.

Obkličovací útok

Tento manévr znamená pokus o uchvácení širokého úseku nepřátelského území pomocí rozsáhlého bleskového útoku. Obkličovací útok představuje zahájení intenzivního útoku, díky kterému se nepřítel musí bránit současně svou čelní pozici, křídlo i týl. Útočník je schopen v tomto případě vše, co jeho protivník. Třeba i dokonce více, takže nabídka útočníka lze jen těžko odmítnout. Tento druh útoku má smysl jen tehdy, když jsou k dispozici velké zdroje a útočník věří, že rychlé obklíčení zlomí odpor nepřítele.

Obchvatný útok

Tento útok představuje nejméně přímou strategii útoku, která se vyvaruje přímému kontaktu proti stávajícímu nepřátelskému území. Jedná se o obejití nepřítele a napadení přístupnějších trhů s cílem rozšířit svou tržní základnu. Obchvatný útok nabízí 3 přístupy:

- diverzifikaci prostřednictvím vzájemně nesouvisejících výrobků
- diverzifikaci do nových geografických trhů se stávajícími výrobky
- přesun k novým technologiím, které vytlačí stávající výrobky

Technologický skok představuje obchvatný útok, který se používá u technicky náročných výrobků. Místo imitace konkurenčních výrobků a vedení finančně náročných útoků někteří vyzyvatelé trpělivě vyvíjejí nové technologie. Jakmile vykazují vynikající výsledky, zahajují útok tím, že se přesunou na území nové technologie.

Partyzánský útok

Partyzánský útok spočívá v malých, nepravidelně se opakujících útocích na různá nepřátelská teritoria s cílem znepokojit a demoralizovat nepřítele, nebo obsadit trvale nějaký segment. Útočník může použít konvenční i nekonvenční prostředky, které mohou zahrnovat výběrové snižování cen, intenzivní propagační akce a řadu dalších příležitostných legálních akcí. V dnešní době používají partyzánský útok hlavně malé firmy proti velkým. Malé firmy nemají schopnost vést čelní nebo křídelní útok. Používají silné krátkodobé propagační a cenové útoky v okrajových oblastech velkého trhu obsazeného protivníkem a počítají s postupným oslabováním nepřátelské síly. Nicméně i v tomto útoku se musí útočník rozhodnout, zda použije několik větších útoků nebo zda menší údernou silou napadat nepřetržitě. Vojenská doktrína říká, že permanentní tok malých útoků způsobí protivníkovi v součtu daleko větší ztráty, dezorganizaci a zmatek než několik větších útoků. Partyzánský útočník může dojít k závěru, že je efektivnější útočit na malé, izolované a slabě bráněné trhy než na velké a silné (jako New York a Los Angeles). Vedení partyzánského útoku může být velice nákladné, i když patrně méně než vedení frontálního, křídelního a obkličovacího útoku. Partyzánská válka často bývá přípravou na silnější útok, který je třeba vést, abychom nepřítele porazili.

3.2.3 Výběr konkrétní strategie útoku

Tržní vyzývateľ má na výběr z těchto strategií:

- cenových slev – prodej srovnatelných výrobků za nižší ceny
- levnějšího zboží – nabídka zboží průměrné nebo nízké kvality za nižší ceny
- prestižního zboží – zavedení vysoce kvalitního zboží a možnost účtování vyšší ceny
- rychlého rozšiřování škály výrobků – zavedení velkého množství variant výrobků
- inovace výrobku – zavedení nového výrobku
- zdokonalování služeb – pokus o nabídku nové nebo lepší služby pro spotřebitele
- inovace distribuce – hledání nebo vybudování nové distribuční cesty

- snižování výrobních nákladů – pokus o dosažení nižších výrobních nákladů pomocí levnějších nákupů, snížení mzdových nákladů a zavádění moderních výrobních zařízení
- intenzivní reklamní propagace – zvýšení výdajů na reklamu a propagaci

Málokdy se vyzyvateli podaří zvětšit tržní podíl pokud spoléhá pouze na jednu strategii. Úspěch záleží na tom, jak dokáže vhodně kombinovat tyto strategie pro zlepšení své pozice na trhu.

3.3 Strategie tržního následovatele

Strategie tržního následovatele, neboli napodobování výrobků, může být stejně zisková jako inovace výrobků. Inovátor má vysoké výdaje skrze vývoj, distribuci a informování o novém výrobku. Většinou jsou to firmy vedoucího postavení na trhu. Je tu ale riziko, příchodu konkurenční firmy, která výrobek okopíruje, zdokonalí a uvede na trh. Takovým příkladem je například firma Sony.

Mnoho firem v dnešní době raději následuje vedoucí firmu na trhu a nesnaží se zápasit o její místo. Vedoucí firma však špatně nese, když jí jiná firma chce odlákat zákazníky. Pokud vyzyvatel zahájí útok a snaží se přetáhnout zákazníky například nižšími cenami, vedoucí firma nejspíše zahájí protiútok. Tento boj však může vést k poškození obou firem. Vyzyvatel si musí dobře rozmyslet, zda může zahájit bezpečný útok. Pokud jej provést nelze, místo útoku pak často následuje vedoucí firmu.

Typickými představiteli následovatelů jsou průmyslové obory, jako například ocel, umělá hnojiva a chemikálie. Příležitostí pro odlišení je zde málo. Zákazníci jsou citliví k cenám a kvalita služeb je většinou srovnatelná. Většina firem dojde k závěru, že není dobré přetahovat zákazníky jiným firmám, proto nabízí podobnou nabídku a snaží se co nejvíce napodobit vedoucí firmu na trhu.

Následovatel musí umět udržet si současné zákazníky a jak získat nové. Je často vystaven útoků vyzyvatelů, proto je nutné dosahovat nízkých nákladů a vysoké kvality výrobků a služeb. Jakmile se objeví příležitost vstoupit na nové trhy, musí této možnosti využít. Tržní následovatel nesmí být pasivní a pouze kopírovat vedoucí firmu na trhu.

Existují 4 následovatelské strategie:

- Strategie skrytého protivníka. Skrytý protivník napodobuje vedoucí firmy a prodává je buď na černém trhu nebo prostřednictvím nedůvěryhodných dealerů.
- Strategie parazita. Parazit kopíruje výrobky, distribuci, reklamu a další znaky vedoucí firmy.
- Strategie napodobování. Napodobitel kopíruje jen některé znaky vedoucí firmy, ale udržuje odlišnosti například v balení, reklamě, cenách apod.
- Strategie upravovatele. Upravovatel přebírá výrobky přední firmy, upravuje je, často i zdokonaluje.


Firma následovatele má zpravidla menší příjmy než vedoucí firma. Provedené studie uvádí, že největší firmy dosahují v průměru 16% návratnosti investic, firmy druhého řádu 6% návratnosti, třetího řádu dosahují 1 % ztráty a 6 % ztráty u firmy čtvrtého řádu. Z toho vyplývá, že pouze dvě nejlepší firmy v konkrétním oboru dosahují zisku a u zbytku není o co stát či jsou ztrátové.

3.4 Strategie tržního troškaře

Strategie tržního troškaře se specializuje na obsluhování různých mezer a výklenků na trhu. Tyto firmy vyhledávají tržní mezery na trhu a vyhýbají se konkurenci s velkými firmami. Úspěch tržních troškařů tkví ve vedení opatrného boje, v nepřetržitém snižování nákladů, v soustavném zdokonalování výrobků, odkupu malých podniků a rozšíření na jejich místo se svou nabídkou.

Firmy s malým podílem na celkovém trhu mohou být velmi ziskové díky strategii tržního troškaře. Průměrná návratnost investic na malém trhu je 27 %, kdežto na velkém trhu pouze 11 %. Důvod je, že troškař zná své cílové zákazníky a splní jejich přání lépe než ostatní podniky. Troškař může účtovat mnohem vyšší cenu, protože jeho zákazníci respektují přidanou hodnotu.

Troškař má tři úkoly:

- vytvářet
 - rozšiřovat
 - bránit
- 
- výklenky

Je tu však riziko, že tržní výklenek však může být napaden konkurencí nebo může vyschnout. Firmě pak zůstanou nepoužitelné zdroje, které se nedají jinak využít.

Hlavním úmyslem tržního troškaře je specializace. Nabízejí se tyto možnosti:

- Specializace na konečného uživatele. Společnost se zaměřuje na individuální potřeby zákazníků.
- Vertikální specialista. Zaměření na určitou vertikální úroveň výrobně-distribučního řetězce.
- Specialista na určitou velikost zákazníka. Zaměření na malé, střední nebo velké zákazníky.
- Specialista na specifické zákazníky. Omezení prodeje na jednoho nebo několik hlavních zákazníků.
- Geografický specialista. Prodej pouze v určitých lokalitách, krajích nebo světových regionech.
- Produktový specialista. Výroba jen jednoho výrobku nebo jedné výrobkové řady.
- Specialista na výrobkové vlastnosti. Specializace na výrobu určitého výrobku nebo jeho určité vlastnosti.

- Zakázkový specialista. Výroba podle objednávky zákazníka.
- Specialista na jakost a cenu. Specializace na určitém okrajovém trhu.
- Specialista na služby. Specializace na jednu nebo více služeb, které nejsou ostatní firmy schopny poskytovat.
- Distribuční specialista. Zaměření na obsluhu jednoho distribučního kanálu. [6]

4 SWOT ANALÝZA

SWOT analýzu lze shrnout do čtyř klíčových bodů. Je to zcela konkrétní určení vnitřních silných a slabých stránek podniku ve vztahu k vnějším příležitostem a hrozbám, kterým může být podnik vystaven v právě plánovaném období.

Analýza SWOT prováděná v rámci plánovacího procesu se týká jednotlivých položek výrobního mixu a jednotlivých trhů, případně tržních segmentů.

Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S – W analýze.

Podnik může rovněž provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O – T analýze. [3] [8]



Obr. 3: SWOT analýza

Zdroj: <http://www.wikipedia.org>

Firma by měla mít vytvořený systém analýz a neustále ho používat. Analýza by měla být realistická a neměla by přeceňovat přednosti firmy, ani její slabiny. Přednosti a slabiny organizace určují její schopnost provádět rozdílné strategické kroky.

Tři fáze postupu analýzy:

- a. sběr informací

- b. určení priorit řešení problémů a alternativ jejich řešení
- c. shrnutí situace a doporučení změn

Výsledky analýzy jsou podkladem pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice organizace jako východiska pro stanovení jejich cílů a strategií. [4]

4.1 Analýza vnějšího prostředí firmy (analýza O-T) neboli příležitostí a hrozeb

Vlastní postup analýzy SWOT vychází nejdříve ze zkoumání externího prostředí firmy. Toto prostředí se nedá kontrolovat vlastními pracovníky a zpravidla působí na firmu nečekanými vlivy a faktory. Vnější prostředí tvoří:

a, makroprostředí, které se skládá z ekonomického prostředí, politického a legislativního prostředí, demografického, kulturního a sociálního, technologického a ekologického prostředí

b, tržní prostředí aneb blízkého okolí podniku, které se skládá z konkurence, zákazníků a dodavatelů

Může se jednat o:

- ekonomickou recesi
- pohyb inflace
- růst nezaměstnanosti v regionu
- politiku
- vstup země do EU
- napojení regionu na dálniční síť
- konkurenční aktivity
- nové technologie

4.2 Analýza vnitřního prostředí firmy (analýza S-W) neboli silných a slabých stránek

Jako další krok po zkoumání vnějšího prostředí je analýza tržního prostředí, které je tvořeno naším trhem, zákazníky, konkurencí a našimi dodavateli. Může se jednat například o:

- celkovou image podniku
- odbornou kvalifikaci a zkušenost
- mezilidské vztahy
- kapitál firmy a jeho vývoj
- rentabilitu, produktivitu práce
- nabízený sortiment služeb [5] [7]

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 TRŽNÍ PODÍL

Tržní podíl firem za rok 2008

| Firma | Tržby (v tis. Kč) | Tržní podíl (%) |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------|
| OTC s.r.o. | 7 494 | 6.8 |
| HERTIN s.r.o. | 2 035 | 1.8 |
| Gradua-CEGOS, s.r.o. | 85 240 | 76.8 |
| ICV s.r.o. | 11 019 | 9.9 |
| SEMIS spol. s.r.o. | 5 158 | 4.6 |
| Celkem | 110 946 | 100 |

Tab. 1: Tržní podíl

Zdroj: vlastní

Zjištěním tržeb u firmy OTC s.r.o. a jejich konkurence jsem vypočítala jejich tržní podíl, který napomohl k rozřazení firem podle jejich konkurenčních strategií. Podle výsledků jsem shledala, že nejsilnější firmou na trhu je společnost Gradua-CEGOS, s.r.o. která zaujímá vedoucí postavení na trhu. Firma OTC s.r.o. se zde jeví jako tržní následovatel. Nejslabší firmou v tomto odvětví je firma HERTIN s.r.o.

6 TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL: PROFIL SPOLEČNOSTI OTC S.R.O.



Obr. 4: OTC

Zdroj: www.otc-olomouc.cz

Olomouc Training Centre, s.r.o.

Brněnská 47

779 00 Olomouc

IČ: 62305972

Tel./Fax: 585 417 823

Email: alena.pridalova@otc-olomouc.cz

<http://www.otc-olomouc.cz>

Základní kapitál: 116 000 Kč

6.1 O firmě

OTC s.r.o. je vzdělávací a poradenská společnost, která působí na trhu již od roku 1991.

Vizí společnosti Olomouc Training Centre s.r.o. je být dlouhodobě jedním z nejlepších poskytovatelů poradenských a vzdělávacích služeb, které pomáhají zvyšovat podnikatelskou úspěšnost, rozvíjet výkonnost firem a organizací působících na tuzemském trhu.

Při poskytování služeb jejich zákazníkům se řídí následujícími hodnotami:

- péče o zákazníka
- týmová spolupráce
- flexibilita a inovace
- prvotřídní kvalita

- odbornost a profesionalita

Svým zákazníkům nabízí systémový přístup k rozvoji firem a organizací, k rozvoji jejich manažerů a zaměstnanců realizovaný kombinovanou formou procesního poradenství, koučování a tréninkových programů vytvářených podle identifikovaných potřeb klientů. Dává důraz na úzkou spolupráci s klientem při přípravě poradenských projektů a výcvikových programů, umožňující přesně zacílit a řídit proces změn a osvojování manažerského know-how upraveného podle konkrétních potřeb klienta. Nabízí své dlouholeté zkušenosti, podložené řadou úspěšně realizovaných tuzemských projektů a spoluprací na mezinárodních poradenských a vzdělávacích projektech rozvoje firem, manažerů a lidských zdrojů.

Společnost zaměstnává kvalifikovaný tým poradců, koučů a trenérů, kteří napomáhají k absolvování kurzu marketing CIMA A a B a možnost získání certifikátu od Českého institutu pro marketing - společnost se v 90. letech podílela na transferu know how holanské NIMY. Dále k absolvování kurzu Odborník v řízení lidských zdrojů – k jeho realizaci je tato společnost pověřena Národním vzdělávacím fondem od roku 1999. Tyto kurzy probíhají v Olomouci nebo Pardubicích. OTC s.r.o. nabízí další kurzy pro veřejnost a standard Investors in People (mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně vést a rozvíjet své zaměstnance). Kvalitu jejich vzdělávacích a poradenských služeb prokazují certifikátem podle požadavků normy BS EN ISO 9001:2000. Uplatňují moderní pedagogické zásady pro efektivní učení dospělých, používají aktivní participativní metody učení: simulace, týmové řešení problémů, případové studie, videotrénink, sebezpůsobovací metody, outdoor trénink apod. Efektivitu vzdělávacích akcí měří a hodnotí různými metodami. Poskytují zpětnou vazbu jak účastníkům, tak i zaměstnavateli s doporučeními pro další osobní rozvoj.

6.1.1 Tým OTC s.r.o.

PhDr. Alena Přidalová

jednatelka, ředitelka a vedoucí konzultantka

Jednatelka, ředitelka a vedoucí konzultantka vzdělávací a poradenské firmy Olomouc Training Centre s manažerskou a poradenskou praxí v oblasti řízení a rozvoje lidských

zdrojů, certifikovaná trenérka britského Institute for Personnel and Development pro rozvoj managementu (Londýn). Poradkyně pro zavádění standardu Investors in People. Členka Národního registru poradců ČR. Specializuje se na rozvoj dovedností a koučování manažerů, rozvoj obchodníků, personalistů a interních lektorů. Realizuje assessment a development centra.

Doc. PhDr. Václav Řeřicha, CSc. *jednatel, manažer mezinárodních projektů*

Jednatel vzdělávací a poradenské firmy Olomouc Training Centre. Působí jako manažer mezinárodních projektů na podporu inovací jazykového odborného vzdělávání financovaných z fondů Evropské unie.

Roman Pummer *ekonomický ředitel*

Zabezpečuje finanční management společnosti v oblasti finančního plánování, cash flow, controllingu, optimalizace nákladů a investic.

Trenéři a konzultanti OTC s.r.o.

Ing. Marcel Kubášek

Ing. Jana Bíšková

RNDr. Petr Kala

Ing. Vladimír Vavrečka CSc.

Ing. Dalibor Kučera

Ing. Zdeněk Lenoč

Ing. Štěpán Urbanec CSc.

Ing. Jaroslava Hyršlová PhD.

RNDr. Jan Jílek PhD.

6.1.2 Projekty

Projekt programu iniciativy společenství EQUAL

OTC je koordinátorem projektu Programu Iniciativy Společenství EQUAL, spolufinancovaného z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Název projektu: „Regionální strategie celoživotního vzdělávání osob znevýhodněných na trhu práce v Olomouckém kraji pro zvyšování zaměstnanosti.“

Klíčovým cílem projektu je podpora celoživotního učení a postupů směřujících k zaměstnávání osob ohrožených diskriminací a nerovností ve vztahu k trhu práce v Olomouckém kraji.

Mezinárodní projekty

ELCIT

<http://www.elcit.cz/>

Interaktivní výukový program anglického jazyka pro výcvik a vzdělávání mistrů odborného výcviku při praktické výuce zedníků, zámečníků, kadeřnic a švadlen v češtině, slovenštině, portugalštině a španělštině.

FOLLO.WWW

<http://www.follo-www.net/>

Vícejazyčný elementární jazykový kurz angličtiny, němčiny, italštiny, portugalštiny a češtiny pro výuku a praxi v dřevozpracujícím průmyslu.

INCA

<http://www.incaproject.org/>

Rámcový diagnostický nástroj a způsob záznamu interkulturních kompetencí zaměstnanců zejména ve strojírenství, ale aplikovatelný na většinu multikulturních pracovních týmů. V angličtině, němčině a češtině.

DVILS (Development of Vocational Schools Instructors Language Skills)

<http://dvils.literature.cz/>

Projekt je zaměřen na rozvoj jazykových dovedností mistrů odborného výcviku na odborných středních školách s využitím interaktivních výukových metod. Ve španělštině, angličtině, portugalštině, němčině, slovenštině a češtině.

EU Car-Mechatronic

<http://www.eu-car-mechatronic.uni-bayreuth.de>

Projekt je zaměřen na kombinované učení v oblasti mechatroniky vytvářející evropský standard. Cílem projektu je získání základních dovedností, které automechanik potřebuje v dnešním světě. V němčině, francouzštině, italštině a češtině.

Mellange

<http://mellange.eila.jussieu.fr/>

Cílem projektu Mellange je zpracování vysokoškolského kurzu European Master of Arts pro překladatele, který kombinuje korpusovou lingvistiku s e-learningem a nejmodernějšími překladatelskými technologiemi. V němčině, italštině, angličtině, španělštině, češtině.

| Faktor | Hodnocení | | | | | |
|-----------------------------|-----------|---|---|---|---|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Stupeň | | | | | | |
| Vyjednávací síla odběratelů | vysoká | X | | | | nízká |
| Vyjednávací síla dodavatelů | vysoká | | X | | | nízká |
| Rivalita mezi konkurenty | vysoká | | X | | | nízká |
| Potenciální konkurence | možná | X | | | | není |
| Dostupnost substitutů | mnoho | X | | | | žádné |

Tab. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil vzdělávacích firem

Zdroj: vlastní

Dle mé tabulky jsem zjistila, že odvětví, které nabízí poradenské a vzdělávací služby je silně konkurenční.

6.2 SWOT analýza OTC s.r.o.

6.2.1 Silné stránky

- dobré geografické umístění a doprava
- dlouholetá tradice
- moderní přístup k vzdělávání
- získané certifikáty a akreditace
- vysoká finanční síla společnosti
- vysoká kvalifikovanost pracovníků
- dobrá organizace práce
- mnoho referencí

6.2.2 Slabé stránky

- kurzy se pořádají jen pár měsíců v roce
- relativně vysoké ceny (pro běžného zákazníka)
- kurzy probíhají jen ve dvou městech
- slabá reklama

6.2.3 Příležitosti

- rozšíření a zkvalitnění nabídky kurzů
- expanze společnosti do jiných měst
- lepší reklama a tím větší povědomí zákazníků o firmě
- zapojení starších generací do vzdělávání
- zvýšení podílu na trhu
- zlepšení webové stránky

6.2.4 Hrozby

- nová silná konkurence
- zvýšení daní => zvýšení cen kurzů
- přechod kvalitních zaměstnanců ke konkurenci
- mnoho substitutů na trhu
- slabé postavení na trhu

7 TRŽNÍ TROŠKAŘ: PROFIL SPOLEČNOSTI HERTIN S.R.O.



Obr. 5: HERTIN

Zdroj: www.hertin.cz

HERTIN s.r.o.

Havlíčkovo nábřeží 38

702 00 Ostrava

IČ: 48395617

Tel./Fax: 596 111 487

Email: info@hertin.cz

<http://www.hertin.cz/>

Základní kapitál: 200 000 Kč

7.1 O firmě

Společnost HERTIN byla založena již v roce 1993. Původně se zabývala činnostmi spojenými s cestovním ruchem, ale postupně se její aktivity rozšiřovaly směrem k poradenství, řízení projektů, školení a pořádání firemních akcí.

Pomáhají majitelům firem a jejich manažerům realizovat jejich podnikatelské záměry. Spolupracují se špičkovými odborníky z různých oborů. Jejich schopnosti a dovednosti vycházejí z hlubokých odborných znalostí a z praktických zkušeností s řízením firem různých oborů a velikostí.

7.1.1 Tým HERTIN s.r.o.

Ing. Veronika Daňová

projektová manažerka

Ing. Petr Kubíček

konzultant, trenér a vedoucí divize dotací

| | |
|--------------------------|---|
| Ing. Martin Pešat | <i>senior konzultant, trenér a ředitel</i> |
| RNDr. Zuzana Wroblowska | <i>senior konzultant a personální manažer</i> |
| Ing. Marcela Petruželová | <i>projektová manažerka</i> |

7.2 SWOT analýza Hertin s.r.o.

7.2.1 Silné stránky

- jedna z nejstarších firem
- mnoho referencí
- mnoho získaných certifikátů a akreditací

7.2.2 Slabé stránky

- malá nabídka kurzů
- žádné informace o cenách
- malý tržní podíl

7.2.3 Příležitosti

- rozšíření služeb pro velké firmy
- rozšíření kurzů

7.2.4 Hrozby

- nová konkurence
- odchod z trhu

8 TRŽNÍ LÍDR: PROFIL SPOLEČNOSTI GRADUA-CEGOS, S.R.O.



Obr. 6: Gradua-CEGOS

Zdroj: www.gradua.cz

Gradua-CEGOS, s.r.o.

Karlovo náměstí 7

pošt. příhr. 77

128 01 Praha 2

IČ: 25605381

Tel.: 226 006 300, 226 006 367

Fax: 226 006 301, 226 006 302

Email: gradua@gradua.cz

<http://www.gradua.cz/>

Základní kapitál: 13 500 000 Kč

8.1 O firmě

Firma Gradua-CEGOS s.r.o. je původem česká vzdělávací a poradenská společnost s dlouholetou tradicí a v oblasti vzdělávání dospělých patří k nejvýznamnějším společnostem na českém trhu. V roce 1997 se stali součástí skupiny Cegos, největší evropské vzdělávací a konzultační sítě s celosvětovým dosahem.

Tato spolupráce přináší následující výhody:

vysokou kvalitu - více než 80leté mezinárodní zkušenosti,
znalost zákaznických potřeb - přes 20 000 firemních klientů ročně,
odbornost a inovace - síť více než 1 000 konzultantů,
blízkost - aktivní v 29 zemích.

Působí po celém území České republiky. Sídlo mají v Praze, ale pro bližší kontakt se zákazníky vybudovali i regionální pobočky s vlastními tréninkovými programy a prostorami v Brně, Plzni, Hradci Králové a Českých Budějovicích. Jejich tým se skládá z 25 interních odborníků. Vedle toho rovněž využívají rozsáhlou síť více než 300 externích konzultantů a lektorů s bohatými zkušenostmi z domova i zahraničí. Díky odbornému zázemí jsou schopni pokrývat specifické potřeby klientů z řad velkých, středních i malých firem z každého oboru činnosti. Na míru připravují a realizují nejen vzdělávací projekty, ale i poradenské služby. Klientům tak pomáhají úspěšně řešit i další důležité úkoly z oblasti řízení lidských zdrojů (např. personální audit, Assessment Centre, Development Centre aj.).

8.1.1 Tým Gradua-CEGOS s.r.o.

| | |
|-----------------------|--|
| Ing. Věra Šustrová | <i>řízení organizačních změn, administrativní podpora, asistentky, sekretářky, vybrané profese ve stavebnictví</i> |
| Ing. Olga Bolechová | <i>kvalita, projektové řízení a marketing</i> |
| Mgr. Simona Vocetková | <i>vedení týmu, osobní a manažerské kompetence</i> |
| Miluše Martinovská | <i>řízení lidských zdrojů</i> |
| Tereza Nováková | <i>prodej</i> |
| Ing. Věra Šustrová | <i>finance a ekonomika</i> |
| Bohuslava Fejtová | <i>výroba, logistika, nákup a celní problematika</i> |
| Mgr. Miroslav Candra | <i>kurzy z oblasti zpracování plastů, elektropneumatika</i> |
| Martina Kohoutová | <i>životní prostředí, BOZP a PO</i> |
| Dr. Miroslav Candra | <i>rekvalifikační kurzy</i> |
| Ing. Jana Kelinová | <i>certifikace osob</i> |

PhDr. Václava Lomberská

další profesní vzdělávání

8.1.2 Projekty

Projekt HOLON

Projekt HOLON je zacílen na manažery malých, středních a rodinných podniků, kteří se denně při své práci setkávají s obtížnými situacemi, které v nich vyvolávají stres a úzkost. Projekt HOLON si klade za úkol vytvořit e-learningový kurz, který bude zaměřen na to, jakým způsobem může být podnik a situace v něm analyzována do systematického modelu. Tento model je relační a má globální pohled. Může tak včas odhalit dysfunkce a doporučit použití vhodných strategií změny orientovaných jak na podnik, tak i jeho pracovníky. Cílem je pak zlepšení výkonnosti a produktivity.

8.2 SWOT analýza Gradua-CEGOS s.r.o.

8.2.1 Silné stránky

- mnoho poboček
- mnoho konzultantů
- nejširší nabídka vzdělávání
- jedna z nejvýznamnějších firem
- aktivní i ve světě
- vlastní své copycentrum
- zákaznické centrum
- nejvyšší tržní podíl

8.2.2 Slabé stránky

- komunikace
- vysoké ceny kurzů

8.2.3 Příležitosti

- zavedení nových služeb
- rozšíření na další segmenty

8.2.4 Hrozby

- velká konkurence v Praze
- snížení cen u konkurentů

9 TRŽNÍ VYZYVATEL: PROFIL SPOLEČNOSTI ICV - INSTITUT CERTIFIKOVANÉHO VZDĚLÁVÁNÍ S.R.O.



Obr. 7: ICV

Zdroj: www.icv.cz

ICV - Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.

Křižíkova 16

186 00 Praha 8

IČ: 65415612

Tel.: 272 916 977, 731 111 275

Fax: 272 916 977

Email: icv@icv.cz; hana.lacinova@icv.cz

<http://www.icv.cz/>

Základní kapitál: 29 854 000 Kč

9.1 O firmě

Společnost ICV – Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o. byla založena v České republice v roce 1996 holandským marketingovým specialistou a manažerem Noel J.W.Walthausem, jako pražská pobočka celosvětově působící vzdělávací společnosti Wolters Kluwer Professional Training Group se sídlem v Amsterdamu. Odtud ICV převzalo výukové know-how i konkrétní tréninkové programy, které byly postupně adaptovány na české podmínky. Provádí akreditované marketingové vzdělávání prostřednictvím certifikovaných kurzů CIMA. Mají dobré jméno a stabilní postavení na českém trhu, což potvrzují dlouhodobými projekty pro své klienty.

9.1.1 Tým ICV-Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| Bc. Šárka Šebková, MBA | <i>jednatelka společnosti</i> |
| Bc. Mirka Maťátková | <i>výkonná ředitelka</i> |
| Bc. Hana Lacinová | <i>manažerka otevřených kurzů</i> |
| Otto Lokaj | <i>PR manažer</i> |
| Antonie Bakovská | <i>účetní</i> |

Lektoři

Mgr. Dita Altmanová

Ing. Miroslav Brábník, CSc.

Mgr. Renáta Dvořáková

Mgr. Šárka Horňáková

Ing. Karel Hyndrák

Mgr. Jan König

Ing. Zdeněk Lenoč

Mgr. Marie Princlová

RNDr. Ivan Tomek

9.1.2 Projekty

Cesta k zaměstnání

Projekt je určen na podporu mimopražských zájemců o zaměstnání, tedy těm, kteří momentálně hledají nové uplatnění na trhu práce, ale nepobírají podporu v nezaměstnanosti a nejsou na Úřadu práce vedeni jako uchazeči o zaměstnání. Součástí projektu je také možnost profesního poradenství, bezplatné absolvování některého z vypsanych rekvalifikačních kurzů i pomoc při hledání pracovního místa s novou kvalifikací, včetně absolvování testů bilanční diagnostiky. Výhodou pro potenciální budoucí zaměstnavatele je možnost získání kvalifikovaných a čerstvě vyškolených

a certifikovaných posil. Část uchazečů bude navíc „vybavena“ výsledky bilanční diagnostiky. Zprostředkování zaměstnanců společností THS CZ je v rámci tohoto projektu pro zaměstnavatele zcela zdarma.

Společnost dále provádí projekty jako Zaostřeno na život, Vstup do života a Věřím si 2008.

9.2 SWOT analýza ICV-Institut certifikovaného vzdělávání s.r.o.

9.2.1 Silné stránky

- dárkové poukazy na vzdělávání
- sleva na kurzy pro rok 2011
- nabídka workshopů z oblasti personalistiky
- stabilní postavení na trhu ČR

9.2.2 Slabé stránky

- jediná pobočka malá pobočka

9.2.3 Příležitosti

- rozšíření po České republice
- zkvalitnění služeb

9.2.4 Hrozby

- velká konkurence Praze

10 TRŽNÍ NÁSLEDOVATEL: SEMIS SPOL. S R.O.



Obr. 8: SEMIS

Zdroj: www.semis.cz

SEMIS spol. s r.o.

Písnická 752

142 00 Praha 4

IČ: 25144367

Tel.: 224 919 851, 603 492 971

Fax: 224 922 581

Email: info@semis.cz

<http://www.semis.cz>

Základní kapitál: 100 000 Kč

10.1 O firmě

Společnost SEMIS byla založena v roce 1992 jako česká soukromá vzdělávací a poradenská agentura. V roce 1997 se firma transformovala na společnost s ručením omezeným.

Společnost SEMIS spol. s r.o. se zabývá různými aspekty celoživotního vzdělávání. Nabídka vzdělávacích programů se zaměřuje na marketing, prodej, celní problematiku, personální management a na oblast rozvoje psychosociálních dovedností a osobních kompetencí. Každý rok připravují řadu seminářů a kurzů pro veřejnost i vzdělávacích programů na zakázku, podílí se na přípravě a realizaci odborných konferencí. Externě spolupracují s několika desítkami lektorů, kteří jsou špičkovými odborníky a mají dlouholeté trenérské a pedagogické zkušenosti. Navázali také dlouhodobější spolupráci s Asociací vyšších odborných škol při projektování a realizaci vzdělávacích programů určených manažerům VOŠ. V letech 2002-2003 realizovali projekt Regionální informační

centrum dalšího vzdělávání ve spolupráci se Severočeskou vědeckou knihovnou Ústí nad Labem, který byl financován v rámci programu Phare 2000 – RLZ fond pro region Severozápad. Jejich snahou je stále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, což potvrzují získané certifikáty kvality. Společnost International Education Society (IES) firmě udělila certifikát stupně BBB - tzn. vysoce erudovaná a profesionálně vedená instituce a zařadila ji do mezinárodní databáze IES. V únoru 2003 prošli auditem kvality zaměřeným na spokojenost zákazníků a získali „Certifikát spokojenosti zákazníků Q FOR“. Mají také akreditaci Českého institutu pro marketing CIMA pro pořádání marketingových kurzů CIMA. Společnost je členem Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD), výběrové sekce CAMETIN České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů (ČSRLZ). Spolupracují s Asociací trenérů a konzultantů managementu (ATKM), Národním vzdělávacím fondem (NVF) a dalšími institucemi z oblasti vzdělávání dospělých. SEMIS, spol. s r.o. je také členem mezinárodní expertní sítě ReferNet, která shromažďuje a šíří informace z oblasti odborného vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Sdružuje bibliografické databáze, databáze institucí, popisy systémů odborného vzdělávání, informace o výzkumu a vývoji ve zmíněných oblastech napříč zeměmi EU.

10.1.1 Tým SEMIS, spol. s r.o

Ing. Eva Stejskalová

PhDr. Bohumír Fiala

10.1.2 Projekty

Phare

Společnost SEMIS spol. s r.o. získala v roce 2002 grant na realizaci projektu „Regionální informační centrum dalšího vzdělávání“. Projekt tohoto informačního centra patří mezi projekty realizované v rámci programu Phare 2000 – RLZ fond pro region Severozápad. Je tedy financován Evropskou unií a státním rozpočtem České republiky. „Regionální informační centrum dalšího vzdělávání“ má občanům pomáhat při lepší orientaci a výběru vhodného typu vzdělávání. Centrum je prioritně určeno občanům nezaměstnaným nebo ohroženým nezaměstnaností a má přispět ke zvýšení flexibility pracovní síly v regionu. Koncepce projektu vychází z následujících faktů:

- u příslušníků cílových skupin je nedostatek informací o možnostech dalšího vzdělávání
- pro běžného občana je vzhledem k poměrně velkému množství vzdělávacích aktivit nabízených institucemi školskými, institucemi dalšího vzdělávání a jiných forem vzdělávání situace v této oblasti nepřehledná
- rozhodování jakou cestu dalšího vzdělávání z hlediska osobních předpokladů, možností vzdělávání a následného uplatnění volit, je bez vnější poradenské pomoci pro většinu osob z vybraných cílových skupin téměř neřešitelná
- situaci komplikuje navíc to, že příslušníci cílových skupin zpravidla nezískali v průběhu svého předchozího vzdělání dovednost samostatně a efektivně studovat a to je od dalšího vzdělávání odrazuje

Tato výchozí kritéria byla získána formou vstupní analýzy v rámci přípravy projektu a detailně specifikována v rámci výzkumu postojů nezaměstnaných a ohrožených nezaměstnaností v regionu severozápad k problematice dalšího vzdělávání. Projekt je ve své podstatě kombinací informačního, poradenského a vzdělávacího systému, který působí v následujících návaznostech:

- poradenství pomáhá identifikovat předpoklady k dalšímu vzdělávání v souvislosti s potenciálními možnostmi uplatnění na trhu práce;
- informační databáze napomáhá zvolit optimální formu dalšího vzdělávání;
- vzdělávací část projektu je zaměřena na rozvoj tzv. horizontálních kompetencí, které jsou součástí tzv. klíčových kvalifikací. Bez těchto dovedností je vstup do jakýchkoliv forem dalšího vzdělávání obtížný a z dlouhodobějšího hlediska velmi komplikuje udržení kvalifikace a tím i možnost uplatnění na trhu práce.

Umístění tohoto projektu v Severočeské vědecké knihovně v Ústí nad Labem dává cílovým skupinám možnost samostatného nezávislého rozhodování, bez pocitu závislosti. Možnost samostatného přístupu k potřebným informacím, poradenství zaměřené na dlouhodobý perspektivní rozvoj člověka spolu s nabídkou neformálního rozvoje je další z možností, jak pomoci cílovým skupinám. Celý projekt je realizován ve spolupráci tří institucí: vzdělávací agentury SEMIS spol. s r.o., Severočeské vědecké knihovny a Úřadu práce v Ústí nad Labem. Autoři projektu se domnívají, že vytvořené know how mohou vedle řešitelů a partnerů projektu využít i další vzdělávací a poradenské instituce v regionu. Projekt

Regionální informační centrum dalšího vzdělávání byl po naplnění stanovených cílů projektu ukončen v listopadu 2003. Vytvořené internetové stránky www.vzdelavanionline.cz zachovávají a zpřístupňují většinu výstupů projektu.

10.2 SWOT analýza SEMIS, spol. s r.o

10.2.1 Silné stránky

- dlouhodobá tradice jako u firmy OTC
- dobré jméno
- považováni za lídra na vzdělávacím trhu
- samostudiu a poté následný kurz
- mnoho projektů

10.2.2 Slabé stránky

- kurzy se pořádají jen v jednom městě
- nevýrazné webové stránky

10.2.3 Příležitosti

- zavedení častějších kurzů
- zlepšení webových stránek
- zvýšení tržního podílu

10.2.4 Hrozby

- snížení cen u konkurence

ZÁVĚR

Závěrem své bakalářské práce bych chtěla navrhnout své nápady na zlepšení konkurenceschopnosti společnosti OTC s.r.o.

Po zjištění konkurenčních strategií všech firem jsem je roztřídila na vedoucí, vyzyvatelské, následovatelské a podřadné. Tímto jsem zjistila, že firma HERTIN s.r.o je tržní troškař s nejnižším tržním podílem (1,8 %) v celém odvětví, Gradua-CEGOS s.r.o. je naopak tržním lídrem s nejvýraznějším tržním podílem (76,8 %), ICV-Institut celoživotního vzdělávání s.r.o. je tržní vyzyvatel (9,9 %) a firma SEMIS spol. s.r.o. je následovatelské strategie (4,6 %). Společnost OTC s.r.o. podle mého výpočtu následuje vedoucí firmu Gradua-CEGOS s.r.o s tržním podílem 6,8 %. Dále jsem vypracovala jejich podobnější popis, ve kterém jsem zahrнула jejich adresu, identifikační číslo odběratele, kontakt, webové stránky a základní kapitál. Shrnula jsem jejich historii, označila jejich hlavní tým, případné trenéry a konzultanty a zmínila jsem jejich významné projekty. V posledním bodě jsem vypracovala analýzy SWOT u všech vybraných konkurenčních firem.

Dle mé analýzy bych firmě OTC s.r.o. navrhla aby se snažila zvýšit povědomí o této firmě na celém trhu. Měla by hlavně zvýšit svůj tržní podíl a přiblížit se vedoucí firmě. Přispěla by modernizace webových stránek, zlepšení reklamy, pořádání více kurzů či nabídky dalšího vzdělávání. Navrhla bych rozšíření na více poboček do dalších míst České republiky. K většímu zájmu o kurzy by určitě napomohlo občasné slevnění kurzů. Posledním zlepšením se nabízí zapojení starší generace do vzdělávání. K užítku by bylo i udělat průzkum například formou dotazníků.

RESUMÉ

Finally, my thesis, I would like to suggest ideas for improving the competitiveness of OTC Ltd.

After determining the competitive strategies of firms I classify the market leader, challenger strategy, follower and inferior. This I found out that the company HERTIN Ltd. is a market inferior with the lowest market share (1.8 %) in the industry, Gradua-CEGOS Ltd. on the contrary, a market leader with the largest market share (76.8 %), ICV-Lifelong Learning Institute Ltd. the market challenger (9.9 %) and the company SEMIS al. Ltd. the follower strategy (4.6 %). OTC Company Ltd. according to my calculation, followed by leader Gradua-CEGOS Ltd with a market share of 6.8 %. Furthermore, I developed similar to the description, I included their address, customer identification number, contact, web pages and share capital. I have summarized the history, identified their main team and coaches and consultants, and I also mentioned the important projects. The last point I developed a SWOT analysis of all competing firms selected.

According to my analysis, I OTC Company Ltd. suggested that sought to increase awareness of the company throughout the market. It would be mainly to increase our market share and get closer to the leader. Contributed to upgrading the web site, improve advertising and organizing more courses of further education. I suggest the extension of several branches in other places in the Czech Republic. The higher interest rates would certainly help the occasional discount rate. The latest improvement is offering participation in the education of older generations. The benefit would be to do a survey through questionnaires for example.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 4. aktualizované. Praha : C. H. Beck, 2005. 710 s. ISBN 80-7179-891-6.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha : [s.n.], 1997. 90 s. ISBN 80-7079-920-8.
- [4] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [5] JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. první vydání. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management : Analýza, plánování, využití, kontrola*. 9. přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [7] KOTLER, Philip. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, spol. s r. o., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [8] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing : Cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- [9] MEFFERT, Heribert. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [10] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [11] ŽUFAN, Pavel. *Firma a konkurenční prostředí 2010*. Brno : Mendelova univerzita v Brně, 2010. 966 s. ISBN 978-80-7375-385-6.
- [12] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [13] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.

- [14] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [15] GROSOVÁ, Stanislava. *Marketing : principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 166 s. ISBN 80-7080-505-6.
- [16] *Olomouc Training Centre* [online]. 2007 [cit. 2011-04-26]. OTC. Dostupné z WWW: <<http://www.otc-olomouc.cz/>>.
- [17] *HERTIN-Strategické a finanční poradenství* [online]. 2010 [cit. 2011-04-26]. Poradenství, dotace, finanční plánování, dotační poradenství, školení. Dostupné z WWW: <<http://www.hertin.cz/>>.
- [18] *Gradua-CEGOS* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Gradua-CEGOS. Dostupné z WWW: <<http://www.gradua.cz/>>.
- [19] *ICV* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. ICV-Professional Training. Dostupné z WWW: <<http://www.icv.cz/>>.
- [20] *SEMIS* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. SEMIS-agentura pro vzdělávání a firemní poradenství. Dostupné z WWW: <<http://www.semis.cz/>>.
- [21] *CIMA/Český institut pro marketing* [online]. 1999, 20. 4. 2011 [cit. 2011-04-26]. Vzdělávání. Dostupné z WWW: <<http://www.cima.cz/>>.
- [22] *Obchodní rejstřík.cz* [online]. 2000 [cit. 2011-04-26]. Obchodní rejstřík firem. Dostupné z WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/>>.
- [23] *Www.educity.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. EduCity. Dostupné z WWW: <<http://obchhttp://www.skoleni-kurzy-educity.cz/>>.
- [24] *Wikipedia* [online]. 2011 [cit. 2011-04-26]. Wikipedia. Dostupné z WWW: <<http://www.wikipedia.org/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|---------------------|---|
| BOZP | Bezpečnost a ochrana zdraví při práci |
| PO | Požární ochrana |
| OTC | Olomouc Training Centre |
| ES | Evropské společenství |
| EU | Evropská Unie |
| apod. | a podobně |
| s. r. o. | Společnost s ručeným omezením |
| CIMA | Český institut pro marketing |
| NIMA | Holandský institut pro marketing |
| BS EN ISO 9001:2000 | Certifikace zaměřená na management jakosti a je aplikovatelná v jakékoliv organizaci ve všech oblastech výroby nebo služeb. |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. 1: Pět dynamických konkurenčních faktorů | 13 |
| Obr. 2: Konkurenční tahy | 16 |
| Obr. 3: SWOT analýza..... | 29 |
| Obr. 4: OTC | 34 |
| Obr. 5: HERTIN | 41 |
| Obr. 6: Gradua-CEGOS | 43 |
| Obr. 7: ICV | 47 |
| Obr. 8: SEMIS | 50 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1: Tržní podíl | 33 |
| Tab. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil vzdělávacích firem | 38 |

SEZNAM PŘÍLOH

P I Název přílohy

P II Název přílohy

P III Název přílohy

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY