

# **Analýza konkurenčního prostředí firmy XY v regionu Vsetín**

Tomáš Fukala

---

Bakalářská práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš FUKALA**  
Osobní číslo: **M100425**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenčního prostředí firmy XY v regionu Vsetín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Prostudujte odbornou literaturu se vztahem ke zvolenému tématu.

### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY.
- Proveďte průzkum konkurenčního prostředí firmy ve vybraném regionu.
- Zhodnoťte výsledky analýzy.
- Na základě výsledků doporučte vhodné kroky ke zlepšení konkurenčního postavení firmy.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

**HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.**

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

**KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

**MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.**

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Karla Poláčková**

Externí

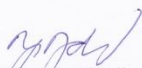
Datum zadání bakalářské práce:

**15. března 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013

  
PaedDr. Josef Rydlo  
Zast. děkanka



  
Ing. Růžena Vorlová  
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 obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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 § 60<sup>4</sup> 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 .....

.....

---

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

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

## **ABSTRAKT**

V této bakalářské práci je zkoumána analýza konkurenčního prostředí firmy XY se zaměřením na poskytování servisu lesní techniky. Dále budou hodnocena vybraná kritéria pro porovnání s konkurenčními firmami.

Teoretická část se zabývá analýzou konkurence, Porterovým modelem konkurenčních sil, vysvětlením SWOT analýzy, ale také budováním zákaznické loajality a mikroprostředím podniku.

V praktické části je popisována konkurence firmy v regionu Vsetín.

Na závěr jsou vypsány výsledky a zjištěné skutečnosti z praktického sondování u konkurence. Je navrhnout návrh pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku XY.

**Klíčová slova:** Analýza, konkurenční prostředí, SWOT, Porterův model pěti konkurenčních sil, servisní prostředí, loajalita zákazníka.

## **ABSTRACT**

In this Bachelor thesis there is studied the Analysis of Competitive Environment XY company focused on providing of forestry equipment service. Then there will be evaluated chosen criteria for comparison with competitive companies.

Theoretical part deals with Competitive Analysis, Porter's five forces model, explaining SWOT analysis, but also the building of customer loyalty and the company's microenvironment.

In the practical part there is described the competition of the company in Vsetin region.

In conclusion there are put down the results and ascertained facts from practical probing of the competition. There are suggested recommendations for improvement of competitiveness XY company.

**Keywords:** Analysis, Competitive environment, SWOT, Porter's five forces model, service environment, customer loyalty.

## **MOTTO**

*„Pokud nemáte konkurenční výhodu, tak raději nekonkurujte vůbec.“*

**Jack Welch**

## **PODĚKOVÁNÍ**

Touto cestou bych rád poděkoval pracovníkům firmy TECHNIKA POLÁČEK, zejména jednatele Pavlu Poláčkovi, a vedoucí práce paní Ing. Karle Poláčkové za jejich vstřícný přístup, cenné informace o firmě a čas, který mi věnovali k vypracování bakalářské práce.

Poděkování patří také paní Ing. Miloslavě Kubíčkové, Ph.D. za odborné rady, připomínky, ochotu, čas a trpělivost, kterou vynaložila při konzultování mých dotazů.



# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....	<b>13</b>
1.1 ANALÝZA KONKURENČNÍ VÝHODY .....	13
1.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	14
1.3 MYSTERY SHOPPING.....	14
<b>2 MIKROPROSTŘEDÍ</b> .....	<b>15</b>
2.1 PODNIK .....	15
2.2 KONKURENCE.....	15
2.3 DODAVATELÉ .....	16
2.4 DISTRIBUČNÍ ČLÁNKY A PROSTŘEDNÍCI .....	16
2.5 ZÁKAZNÍCI, SPOTŘEBITELÉ.....	16
<b>3 BUDOVÁNÍ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ</b> .....	<b>17</b>
3.1 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	17
3.2 VYTVÁŘENÍ VĚRNOSTI ZÁKAZNÍKŮ .....	18
3.3 VĚRNOSTNÍ SYSTÉMY .....	19
3.3.1 Zavádění věrnostních systémů.....	19
<b>4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>20</b>
4.1 HROZBA SILNÉ RIVALITY V SEGMENTU .....	20
4.2 HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH KONKURENTŮ .....	20
4.3 HROZBA NÁHRAŽEK.....	21
4.4 HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ.....	21
4.5 HROZBA VZRŮSTAJÍCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ.....	22
<b>5 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>23</b>
5.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY.....	24
5.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY.....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>26</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TECHNIKA POLÁČEK</b> .....	<b>27</b>
6.1 NABÍZENÝ SORTIMENT .....	28
<b>7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL</b> .....	<b>30</b>
7.1 HROZBA SILNÉ RIVALITY V SEGMENTU .....	30
7.2 RIZIKO VSTUPU POTENCIONÁLNÍCH KONKURENTŮ .....	30
7.3 HROZBA NÁHRAŽEK.....	31
7.4 HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ.....	31
7.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZE STRANY DODAVATELŮ .....	31
<b>8 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>32</b>
8.1 ZHODNOCENÍ SILNÝCH STRÁNEK .....	33
8.2 ZHODNOCENÍ SLABÝCH STRÁNEK .....	33
8.3 ZHODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ .....	34
8.4 ZHODNOCENÍ HROZEB.....	34

<b>9</b>	<b>KONKURENTI V OKRESE VSETÍN .....</b>	<b>35</b>
9.1	DAKR – VSETÍN .....	36
9.2	DANA BRUSOVÁ – ROŽNOV POD RADHOŠTĚM .....	37
9.3	ELPOS – VSETÍN.....	37
9.4	FRANTIŠEK ŠIMŠÁLEK – VALAŠSKÉ KLOBOUKY .....	38
9.5	HOBBY PRO – VALAŠSKÉ KLOBOUKY.....	39
9.6	HUSQVARNA – VSETÍN, VALAŠSKÉ MEZIRÍČÍ, ZUBŘÍ .....	39
9.7	KUMBÁR – VSETÍN, VALAŠSKÉ MEZIRÍČÍ .....	40
9.8	MM ELEKTRO – ROŽNOV POD RADHOŠTĚM .....	41
9.9	MOUNTFIELD – VALAŠSKÉ MEZIRÍČÍ.....	41
9.10	RADEK ŠIMARA – NOVÝ HROZENKOV .....	42
9.11	Z & R TOOLS – HALENKOV .....	43
<b>10</b>	<b>POROVNÁNÍ KONKURENTŮ Z NĚKOLIKA RŮZNÝCH KRITÉRIÍ.....</b>	<b>44</b>
10.1	VIDITELNOST PRODEJNY .....	44
10.2	PARKOVACÍ MÍSTA U PRODEJNY.....	46
10.3	OTEVÍRACÍ DOBA .....	46
10.4	OCHOTA PERSONÁLU .....	48
10.5	DOBA TRVÁNÍ SERVISU .....	48
10.6	ZHODNOCENÍ PROVEDENÉHO SERVISU .....	49
10.7	CENA NABROUŠENÍ ŘETĚZU.....	51
10.8	INTERNETOVÉ STRÁNKY .....	52
<b>11</b>	<b>SHRNUTÍ A ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ PRO FIRMU TECHNIKA POLÁČEK S.R.O.....</b>	<b>54</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>63</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>64</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenčního prostředí pro firmu TECHNIKA POLÁČEK se zaměřením na provádění servisu. Chování konkurence bude sledováno osobně. K tomu poslouží motorová pila, která bude dovezena na seřízení do každého konkurenčního podniku.

Sestavení této analýzy není nejlehčí úkol, a to z důvodu špatně dostupných informací o konkurentech. Firmy totiž nikde na veřejnosti neuvádějí své interní záležitosti. Aby měla tato analýza alespoň nějakou vypovídací hodnotu, je nejlepší zvolit metodu mystery shoppingu, ze které získáme relevantní informace. Tato metoda spočívá v tom, že výzkumce vystupuje v roli zákazníka ať skutečného, nebo potencionálního a zajímá se o koupi, informaci či službu.

V praktické části budou zpracovány informace o firmách a také budou zkoumány vlivy Porterova modelu pěti konkurenčních sil. SWOT analýza definuje faktory hrozící z vnitřního a vnějšího prostředí.

Cílem je tedy zmapovat konkurenci v okrese Vsetín a přilehlém okolí. Dále vyhodnotit zvolená kritéria a navrhnout určité kroky či doporučit řešení nedostatků, které by vedly k posílení konkurenceschopnosti.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ANALÝZA KONKURENCE

„Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“ (Kotler, 2007, s. 568)

Analýza konkurentů patří do důležité části plánovacího procesu. Firma zjistí své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciaální konkurenty. Některé firmy se domnívají, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí zbytečně přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas zkopíruje jejich akce a reaguje na změny. Je třeba zvolit rozumnou míru. (Blažková, 2007, s. 61)

Analýza konkurence slouží firmě:

- k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurenci;
- k chápání minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k prognóze, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, díky kterým firma v budoucnu dosáhne konkurenční výhody;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává z investic budoucích;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007, s. 61)

### 1.1 Analýza konkurenční výhody

„Důležité je nalézt dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Jediný způsob, jak se udržet na trhu, je odlišit se od konkurence, neboť firem, které dělají totéž, nabízejí podobné výrobky nebo služby té samé skupině zákazníků, je mnoho. Každá firma musí nalézt něco, co je specifické jen pro ni, co ji odlišuje od jejích konkurentů, kteří ji tak nemohou kopírovat. Musí nalézt či definovat svoji konkurenční výhodu. Některé výhody jsou dočasné a neudržitelné.“ (Blažková, 2007, s. 82)

Nyní budou uvedeny **příklady zdrojů konkurenční výhody**: produkce s nejnižšími náklady, výrazná diferenciací výrobků či služeb, právní výhoda díky patentu, výhoda

vytvořená díky efektivní komunikaci, významné postavení firmy v rámci určitého prostředí či trhu aj. (Blažková, 2007, s. 82-83)

„Máte-li skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.“ (Magretta, 2012, s. 67)

## 1.2 Konkurenceschopnost

„Konkurenceschopnost je úzce spojena s globalizací. Zvětšují se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů, rozvoj informačních a komunikačních technologií, rostoucí úsilí o harmonizaci pravidel hospodářské soutěže, to vše má vliv na konkurenceschopnost podniku, na možnosti jejich přežití. Úsilí o zvyšování konkurenceschopnosti se v podmínkách globalizace realizuje prostřednictvím řady politik, a to jak na podnikové, tak i na národohospodářské úrovni.“ (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

## 1.3 Mystery Shopping

Je to druh výzkumu, který v rámci marketingového výzkumu používá dotazování i pozorování. Pro výraz Mystery Shopping jednoznačně neexistuje české označení. Dříve se používal pojem zákaznický test, ten však již vymizel. Osoby, které jsou pověřeny vztahy k zákazníkům pozorovat, zjišťovat a následně hodnotit, jsou většinou speciálně vyškolené.

„Ve vlastním výzkumu zjišťují žádoucí informace tím způsobem, že vyhledávají prodejní místa, resp. jiná místa, kde se styk se zákazníky realizuje (např. servisní středisko). Tato místa pak navštíví nebo naváží kontakt jiným způsobem (např. telefonem) a předstírají zájem o koupi, službu, informaci apod.“ (Boučková, 2003, s. 70)

Přestože spousta informací o vztahu k zákazníkům lze získat také dotazováním, existuje ale také řada situací, kdy jedinou cestou k získání relevantních informací je právě Mystery Shopping.

Výsledky tohoto testu mohou sloužit pouze k výzkumným účelům, ke zlepšení zásad norem, obsahu a cílů školení, ale nikoliv k postihu zaměstnanců. Dotazování a rozhovory prováděné v rámci Mystery Shopping nesmí být elektronicky zaznamenávány, pokud k tomu zkoumané osoby nedaly předem svolení. (Boučková, 2003, s. 70 – 71)

## 2 MIKROPROSTŘEDÍ

Zde patří faktory, které může podnik jistým způsobem využít. Také umožňují podniku realizovat svou hlavní funkci, a to uspokojovat potřeby svých zákazníků. (Boučková, 2003, s. 82)

„Mikroprostředí se firmy týká v podstatě bezprostředně a firma jej může ovlivňovat mnohem lépe.“ (Zamazalová, 2010, s. 109)

### 2.1 Podnik

„Vnitřní mikroprostředí a jeho faktory se týkají samotného subjektu z hlediska jeho struktury, organizace, vývojového stádia a zdraví. Patří sem například sociální smír a pracovní morálka podniku, jeho finanční zdraví, ale i dělba práce mezi různé útvary a jejich spolupráce. Podnik je jako živý organismus a jakékoli vnitřní problémy či nesouhra se mohou projevit navenek.“ (Zamazalová, 2010, s. 110)

Je tedy žádoucí, aby mezi sebou správně spolupracovala a komunikovala tato oddělení: oddělení výroby, výzkumu, vývoje, finančnictví, marketingu a další, které se v podniku vyskytují.

### 2.2 Konkurence

„Má-li být podnik na trhu 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).“ (Boučková, 2003, s. 83)

Dále Boučková (2003, s. 83) uvádí, že firma musí na stávající existenci konkurence reagovat příslušnou marketingovou strategií, která by zajistila určité konkurenční výhody.

Jak tvrdí Zamazalová (2009, s. 53), snahou firem ustát boj s konkurencí a udržet se na trhu. V tom lepším případě být lepší než konkurent. Kromě jiných věcí musíme také sledovat používané marketingové nástroje.

Vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí je úkol velmi náročný, ale pro budoucnost každé společnosti mimořádně důležitý.

### 2.3 Dodavatelé

„Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce.“ (Boučková, 2003, s. 82)

Zaměstnanci zabývající se marketingem, by měli v dlouhodobém časovém horizontu sledovat možnosti a chování dodavatelů, aby včas reagovali na případné nepříznivé jevy, které by mohly podnik ovlivnit. (Boučková, 2003, s. 82)

### 2.4 Distribuční články a prostředníci

„Distribuce nezahrnuje jen samostatné konečné distribuční firmy a případné prostředníky, ale i organizace, které s nimi spolupracují. Patří mezi ně také přímí zákazníci, tedy velkoobchody i obchody, prostředníci prodávající na cizí účet, ale i některé organizace, které jsou jinak viděny spíše jako dodavatelské – marketingové a reklamní agentury pomáhající s komunikací, umístěním i odbytem, organizace zajišťující distribuci a přepravu, finanční ústavy a pojišťovny zabezpečující finanční stránku některých distribučních cest a finanční toky mezi danými účastníky.“ (Zamazalová, 2010, s. 111)

### 2.5 Zákazníci, spotřebitelé

„Zákazníci, převážně ti koneční a spotřebitelé jsou také důležitým faktorem mikroprostředí firmy. Umisťujeme je nakonec, protože jsou na konci řetězce a také cyklu produktu. Bez nich by firma v podstatě neexistovala. Spotřebitelé a koneční zákazníci nejsou nijak homogenní – může jít o průmyslové i neprůmyslové firmy nebo o běžné fyzické spotřebitele. Firemní zákazníci mohou výrobky používat k výrobě jako vstupy či jako výrobní prostředky, zatímco běžní spotřebitelé je mohou spotřebovat zcela odlišně a různorodě.“ (Zamazalová, 2010, s. 111)



### 3 BUDOVÁNÍ LOAJALITY ZÁKAZNÍKŮ

Zamazalová (2009, s. 214) ve své knize uvádí, že problém dnešní doby není v nedostatku hmotných a finančních zdrojů, ale v počtu limitovaných zákazníků. Zákazník se často stává pro firmy důležitým strategickým potenciálem. Proto by měli obchodníci pečovat o spokojenost svých zákazníků. Spokojení zákazníci mají totiž tendenci se časem změnit v zákazníky trvalé. U věrného zákazníka probíhá opakovaný nákup u firmy, jíž tak zajišťuje tak stabilní obrat.

„Má také tendenci k větším nákupům, stává se obeznamenější s firemní nabídkou, je méně cenově citlivý, méně vyhledává slevy. Spokojený zákazník se o svou pozitivní zkušenost dělí se svými známými. Říká se, že o svoji spokojenost se podělíme v průměru se třemi známými, o nespokojenost až s devíti lidmi. Udržení stávajícího zákazníka je podle tvrzení řady odborníků až pětkrát levnější a stojí méně úsilí než získání zákazníka nového.“ (Zamazalová, 2009, s. 214)

#### 3.1 Spokojenost zákazníka

„**Spokojenost** je definována jako „míra naplnění očekávání zákazníka, která je spojená s tím, jak zákazník vnímá a hodnotí zakoupený produkt“. **Loajalita** znamená „mentální pozitivní vztah nebo vztah mezi zákazníkem a značkou“ nebo také „dlouhodobou preferenci určité značky nebo firmy založenou na maximální spokojenosti s poskytovanou hodnotou a na pozitivních očekáváních zákazníka do budoucna“. **Retence** pak vyjadřuje očekávání opětovného budoucího nákupu.“ (Zamazalová, 2009, s. 214)

Zákazníková spokojenost se dá obtížně předvídat. Na jejím vytváření se podílí celá řada faktorů jako: spokojenost s nakoupeným zbožím, spokojenost s obsluhou v prodejně, spokojenost s prostředím a spokojenost s firmou jako takovou. (Zamazalová, 2009, s. 215)

Agentura TNS-AISA je v ČR držitelem práv používat metodiku, kterou se na základě výsledků dotazování spokojenosti zákazníků hodnotí kritéria jako: dostupnost prodejny, atmosféra v prodejně a organizace prodejny, sortiment a nabídka zboží, ceny a slevy, personál, propagace, reklama a ostatní nabízené služby. Na základě těchto zjištěných výsledků lze zákazníky rozdělit do následujících čtyř bodů:

- „**Apoštolové** – velmi loajální a spokojení (zdroj pozitivních referencí o společnosti).“

- „**Rukojmí** – loajální, ale nespokojení (jsou se společností svázáni něčím, co jim brání odejít).“
- „**Žoldáci** – spokojení, ale neloajální (indikují, že společnost poskytuje lepší služby než konkurence, ale je jim třeba nabídnout něco navíc, často rozhoduje cena).“
- „**Teroristé** – nespokojení a neloajální (zdroj nepříznivých referencí a pomluv, je třeba zlepšit alespoň jejich spokojenost nebo loajalitu).“ (Zamazalová, 2009, s. 217)

### 3.2 Vytváření věrnosti zákazníků

Obchodní firma může usilovat o vytváření věrnosti na základě dvou různorodých strategií a těmi jsou strategie diferenciacce a strategie loajality. (Zamazalová, 2009, s. 222)

„**Strategie diferenciacce** je založena na odlišení se od konkurenčních firem, konkurenčních výrobků a služeb.“ (Zamazalová, 2009, s. 222)

Firma se tedy odlišuje od ostatních poskytováním vyšší přidané hodnoty cílové skupině zákazníků. Způsoby možného odlišení spočívají například v uspořádání prodejní plochy, reklamy, designu interiéru, nabízených služeb, zboží, umístění maloobchodní jednotky aj. O českých spotřebitelích se říká, že jsou cenově citliví – reagující na cenu. Ale i přesto se mezi nimi dá najít podíl těch, kteří raději upřednostňují necenové, kvalitativní faktory při výběru prodejny. Odtud může přicházet výběr a preference jednotlivých faktorů, na kterých je diferenciacce postavena. (Zamazalová, 2009, s. 222)

Druhá **strategie loajality** je možností, tedy jak si vybudovat a udržet stálou klientelu. Podstata této strategie spočívá v poskytování různých odměn za opakující se nákupy u firmy. Také se zohledňuje délka trvání vztahu mezi spotřebitelem a firmou. Rozlišujeme budování loajality na základě strategie odměny a strategie vztahu. (Zamazalová, 2009, s. 222)

**Strategie odměny** se zaměřuje zejména na racionálně založené zákazníky, a to prostřednictvím různorodých odměn a bonusů. Firma se snaží tento segment motivovat k častějšímu nakupování a také k hodnotově vyšším nákupům. Tato forma je užívána často v první fázi, kdy navazujeme vztah se spotřebiteli. Další fáze je **strategie vztahu**. Ta spočívá ve vytvoření emotivní vazby mezi firmou a spotřebitelem. Docílí toho poskytováním individuálních, zvláštních výhod. U této strategie se předpokládá, že už zákazníka detailně známe. (Zamazalová, 2009, s. 222)

### 3.3 Věrnostní systémy

„Jedním z nástrojů pro vybudování relativně stálého portfolia věrných zákazníků jsou tzv. věrnostní systémy, respektive zákaznické kluby.“ (Zamazalová, 2009, s. 224)

Věrnostní systém je nástroj podnikatele, díky němuž se snaží působit na zákazníka za účelem zajištění jeho věrnosti podniku, případně značce produktu. Funguje to na principu motivace zákazníků k častějšímu a většímu nákupu zboží nebo služeb prostřednictvím poskytování různých druhů odměn jako dárků, bonusů apod. Podstatou správně fungujícího věrnostního programu je vytvoření dlouhodobého vztahu mezi spotřebitelem a firmou. Ve fázi přednákupní vede věrnostní systém zákazníka k tomu, aby se rozhodl právě pro to místo, kde má členství zřízeno. Ve fázi podkupní má být systém nastaven tak, aby posílil spokojenost zákazníka tím, že se mu například načtou další body. (Zamazalová, 2009, s. 224)

#### 3.3.1 Zavádění věrnostních systémů

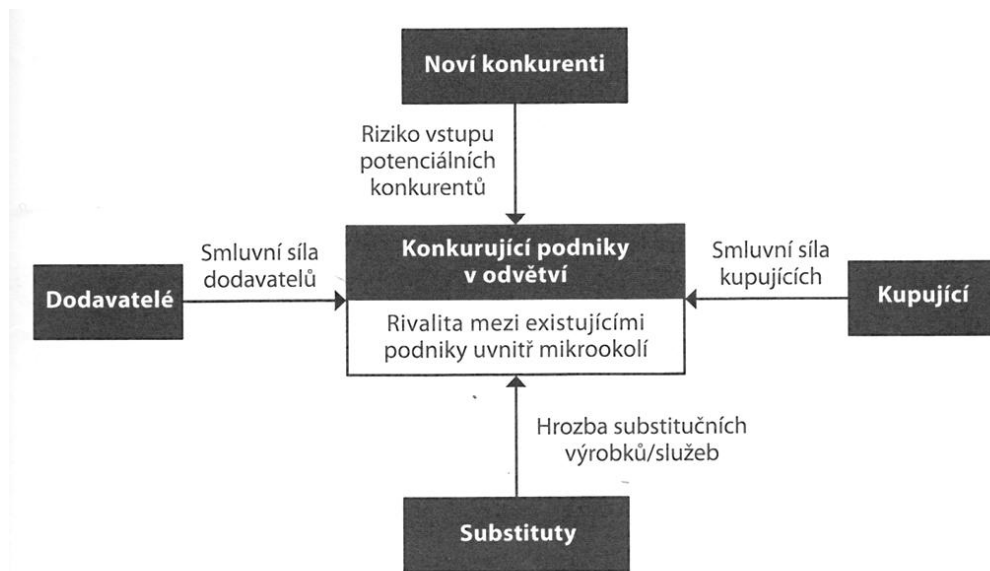
Při rozhodování o zavedení věrnostního programu by měly být brány v úvahu tyto otázky:

- Jaké výhody věrnostní systém firmě přinese?
- Jakým zákazníkům by byla nabídka určena?
- Jaké výhody budou účastníkům programu nabízeny a s jakými podmínkami bude jejich získání spojeno?
- Jaká je citlivost stálých zákazníků na různé formy bonusů a odměn?
- Jaké budou náklady na zavedení a provoz věrnostního programu?
- Jaká je nabídka konkurence v této oblasti?

Zavedení tohoto věrnostního programu je nevhodné pro obchodní firmu, která používá strategii nízkých cen. (Zamazalová, 2009, s. 225)

## 4 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

„Porterův model určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.“ (Střelec, © 2006-2009)



Zdroj: (Blažková podle TUTOR2U, 2009, s. 57)

Obr. 1. Model pěti sil podle Michaela Portera

### 4.1 Hrozba silné rivality v segmentu

„Je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?“ (Střelec, © 2006-2009) Tyto otázky nám také mohou pomoci odhalit rivalitu mezi současnými konkurenty.

„Segment je neatraktivní, jestliže v něm již působí četní a silní nebo agresivní konkurenti. Je ještě více neatraktivní, jestliže stagnuje nebo upadá, jestliže rozšíření kapacit továren vyžaduje značné skokové investice, jestliže jsou fixní náklady vysoké, bariéry výstupu vysoké nebo jestliže mají konkurenti značnou motivaci v segmentu se udržet. Tyto podmínky povedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů, takže soupeření bude nákladnější.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 380)

### 4.2 Hrozba nově vstupujících konkurentů

„Atraktivita segmentu se liší podle výšky bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment je ten, jehož bariéry vstupu jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Jen málo nových firem do

něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Když jsou bariéry vstupu i výstupu vysoké, ziskový potenciál je také vysoký, ale firmy se vystavují většímu riziku, protože špatně si vedoucí firmy zůstávají a bojují dál. Když jsou bariéry vstupu i výstupu nízké, firmy do odvětví snadno vstupují a stejně snadno z něho odcházejí, přičemž zisky jsou stabilní a nízké. Nejhorší je případ, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké: firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 380-381)

Pro odhalení vstupu nového konkurenta do odvětví si můžeme položit např. i tyto otázky:

- „Existují, či neexistují bariéry vstupu na trh“?
- „Jak vysoké náklady jsou spojené se vstupem na tento nový trh“?
- „Jaký je přístup k distribučním článkům?“ (Blažková, 2007, s. 58)

### 4.3 Hrozba náhražek

„Segment je neatraktivní, když existují skutečné nebo potencionální náhražky produktu – tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka limituje ceny i zisky. Společnost musí pozorně sledovat cenové trendy. Jestliže se v odvětvích těchto náhražek zvýší technologický pokrok nebo konkurence, spadnou pravděpodobně dolů i ceny a zisky v segmentu.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

Hanzelková (2009, s. 111) vytyčila tyto faktory, které zvyšují hrozbu substitutů. První faktor je, když firmy nabízející substituty podstatně zvyšují nabídku. Druhý, když jsou nízké náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu.

### 4.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

„Segment je neatraktivní, mají-li zákazníci velkou nebo vzrůstající vyjednávací sílu. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu. Aby se prodejci chránili, měli by si vybírat zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

#### **4.5 Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů**

„Segment je neatraktivní, jsou-li dodavatelé schopní zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů. Nejlepší obrana spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany nebo lze využít více zdrojů dodávek.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 381)

V příloze P I bude uveden obrázek, který popisuje vliv výše uvedených faktorů na ziskovost odvětví.

## 5 SWOT ANALÝZA

SWOT je zkratka čtyř počátečních písmen slov anglického jazyka a jejich význam je následující:

- Silné stránky podniku – **Strengths**
- Slabé stránky podniku – **Weaknesses**
- Příležitosti pro podnik – **Opportunities**
- Hrozby podniku – **Threats**

„SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabín, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Pokud se bude podnik z jakýchkoliv důvodů zabývat pouze rozbořem svých vnitřních stránek, potom budeme hovořit o S – W analýze. Pokud bude provádět pouze rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy pouze rozbor příležitostí a ohrožení, potom budeme hovořit o O – T analýze.“ (Horáková, 2003, s. 46)

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	<p><b>S</b></p> <p><b>SILNÉ STRÁNKY</b></p> <p>strengths</p>	<p><b>W</b></p> <p><b>SLABÉ STRÁNKY</b></p> <p>weaknesses</p>
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	<p><b>O</b></p> <p><b>PŘÍLEŽITOSTI</b></p> <p>opportunities</p>	<p><b>T</b></p> <p><b>HROZBY</b></p> <p>threats</p>

Zdroj: (Sun Marketing, © 2011-2013)

Obr. 2. SWOT matice

## 5.1 Silné a slabé stránky

Tyto stránky v analýze SWOT nezahrnují všechny obchodní rysy podniku, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý seznam naznačuje nedostatečnou koncentraci a neschopnost rozlišit, co je a není důležité. Silné a slabé stránky jsou pouze relativní. (Kotler, 2007, s. 98)

„Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřní situaci podniku. Na základě analýzy vnitřních podmínek lze identifikovat faktory, které mohou být významné pro budoucí úspěchy či nezdary. Proto většina šetření, prováděná v rámci strategického marketingového procesu, začíná uvnitř organizace“. (Horáková, 2003, s. 42)

Příklady silných a slabých stránek	
Silné stránky	Slabé stránky
- Tradice značky	- Nízké investice do reklamy
- Příznivé dopravní spojení	- Dlouhé distribuční cesty
- Dobré povědomí mezi zákazníky	- Nedostatek marketingových zkušeností
- Speciální marketingové analýzy	- Špatná kvalita služeb
- Jedinečné know-how	- Nejisté příjmy v budoucnu
- Vlastní zdroje financování	- Malá prezentace na internetu

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 1. Příklady silných a slabých stránek*

## 5.2 Příležitosti a hrozby

„Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí, se příliš neohlízejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu. Hlavní obtížností při identifikaci a hodnocení příležitostí a ohrožení je skutečnost, že je podnik nemůže (nebo pouze velmi výjimečně může) svými aktivitami ovlivnit“. (Horáková, 2003, s. 44)



Vedení firmy musí rozpoznat hlavní příležitosti a hrozby, kterým společnost čelí. Tato analýza má donutit manažera, aby předvídal různé důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. (Kotler, 2007, s. 97)

<b>Příklady příležitostí a hrozeb</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
- Příznivý demografický vývoj	- Neschopnost konkurovat na trzích
- Snadný vstup na nové trhy	- Nepříznivé podnikatelské podnebí
- Strategická aliance, fúze	- Zvyšování cen energií
- Spolupráce s novými dodavateli	- Recese světové ekonomiky
- Nenaplněné potřeby zákazníků	- Konkurence na trhu

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 2. Příklady příležitostí a hrozeb*

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TECHNIKA POLÁČEK

Rodinná firma byla založena v květnu r. 1994 ve Vsetíně. V této porevoluční době docházelo k návratu lesů jejich majitelům, a tak vznikla veliká poptávka po lesnickém vybavení. Zakladatelé firmy se tedy rozhodli podnikat v tomto žádaném odvětví. Od jejího vzniku byl hlavním předmětem činnosti prodej, servis lesní, zahradní i stavební techniky. Také broušení a servis kotoučových a pásových pil.

První pobočka vznikla ve městě Vsetín na ulici Václavkova č. p. 908. Tato prodejna není příliš veliká, ale zato je strategicky umístěná a to tak, aby kolem ní prošlo, a tím se o ní také dozvědělo, dostatečné množství lidí.

Po úspěšném obchodování v oboru se firma rozhodla vybudovat v roce 2008 novou provozovnu také v blízké části Vsetína, na Bobrkách. Zde byla postavena budova na „zelené louce“ o ploše 4 000 m<sup>2</sup>. S otevřením provozovny byl také uveden do provozu internetový e-shop.

Hlavním důvodem založení této prodejny byla snaha zkvalitnit služby zákazníkům. Nové a větší prostory umožňují poskytovat kvalitnější a rychlejší servis, lépe prezentovat prodávané zboží, pořádat předváděcí akce a možnost, aby si každý zákazník sám vyzkoušel výrobek, než ho zakoupí nebo převezme ze servisu.

Zásadou této firmy je, že stroje, které opouštějí firmu, musí být zákazníkovi řádně předvedeny a zákazník si je může také vyzkoušet (na rozdíl od konkurence - supermarketů, velkoobchodů, železářství, internetový prodej nebo někteří prodejci).

Firma TECHNIKA POLÁČEK (dále jen firma Poláček) se stala autorizovaným prodejcem významných světových značek pro Vsetínsko, např. STIHL, VIKING, HONDA, STIGA. Proto mají zákazníci výše zmíněné firmy jistotu, že u nich zakoupí jen zboží prvotřídní kvality a garantovaného původu.

V současné době nabízí zákazníkům největší sortiment lesní, zahradní a stavební techniky na Vsetínsku s garantovaným servisem přímo v jejich prodejnách s více než 18letou zkušeností.



Zdroj: interní materiál

*Obr. 3. Logo firmy*

*TECHNIKA POLÁČEK*

### **Základní informace o firmě**

**Obchodní název firmy:** POLÁČEK P+M s. r. o.

**Sídlo firmy:** Václavkova 908, 755 01 Vsetín

**Provozovna:** Václavkova 908, 755 01 Vsetín

**Provozovna 2:** Průmyslová zóna Bobrky 2149, 755 01 Vsetín

**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 17:00, So: 9:00 – 11:00

**Telefon:** 571 410 600, 571 414 315

**Web:** [www.polacek-vsetin.cz](http://www.polacek-vsetin.cz)

**IČO:** 278 12 928

### **6.1 Nabízený sortiment**

Je možno zde pořídit produkty od dvaceti dvou výrobců: STIHL, VIKING, HONDA, VARI, MTD, CUB-CADET, STIGA, HUSQVARNA, LASKI, OREGON, FISKARS, BRIGGS&STRATTON, KOHLER, DOLMAR, WOODSTER, SECO GROUP, GARDENA, BALFOR, DWT, RYOBI, STOCKER, SCHEEPPACH.

Výrobky lze zakoupit v prodejnách či přes internetový e-shop. Zboží, které není zrovna skladem, je dostupné do 5 dnů. Nyní bude vyjmenována šíře prodejního sortimentu.

Čerpadla	Plotostříhy a nůžky
Doplňkový sortiment (např.: kanystry, obuv, ochrana sluchu a obličej, rukavice, oleje, ochranné oděvy aj.)	Pohonné jednotky
Drtiče a štěpkovače	Postřikovače a rosiče
Dřevoobráběcí stroje	Posypové vozíky
Elektrické ruční nářadí	Provzdušňovače a odmechovače
Elektrocentrály	Rozbrušovací pily
Foukače a vysavače listí	Řezače trávníku
Infrasauny	Sekačky na trávu i vysokou trávu
Jamkovače a vrtáky	Skleníky
Kompostéry	Sněhové frézy
Kompresory	Stavební stroje
Kultivátory a rotavátory	Štípače dřeva
Motorové pily	Tlakové čističe
Náhradní díly	Vyvětňovací pily teleskopické
Nářadí ruční (např.: nářadí na sníh, nářadí na zpracování půdy aj.)	Vyžínače a křovinořezy
Navijáky	Zahradní grily
Pařezové frézy	Zametací stroje
Pásové přepravníky	Zavlažovače trávníků
Plastové nádoby	

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 3. Seznam nabízeného sortimentu*

## 7 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

V této praktické části bakalářské práce je pracováno s Porterovým modelem konkurenčních sil, který rozebírá pět hlavních faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost firmy. Tento model definuje konkurenční pozici firmy oproti potenciálním i současným konkurentům. Princip tohoto modelu je vysvětlen v teoretické části.

### 7.1 Hrozba silné rivality v segmentu

Bylo zjištěno, že v tomto odvětví nedochází k příliš silným konkurenčním bojům. Z druhého pohledu je ale konkurentů v okrese Vsetín poměrně dostatek. Na první pohled se zdají být vyrovnaní, protože každý má svůj okruh věrných zákazníků a většinou poskytuje i své servisní zázemí pro opravu lesní a zahradní techniky. Firmy se snaží odlišit pouze svým nabízeným sortimentem nebo rozsahem poskytovaných služeb s nějakou přidanou hodnotou. Dominantní konkurent se zdá být firma Mountfield a.s., a to kvůli své četnosti poboček po České republice, dále svou otevírací dobou – má otevřeno i v neděli. Využívá ale také nepoctivé praktiky, a to svou klamavou reklamou na ceny, kdy uvádí slevy v řádu 30 – 70 %. Malým příkladem může být sezónní sleva na běžný mazací olej, který se používá do motorových pil k mazání řetazu. Mountfield nabízí tento jeden litr oleje v akci za 69 Kč. Firma Poláček jej sice nabízí za cenu 70 Kč, ale zato celoročně.

Shodou okolností vyšel na internetových stránkách *mam.ihned.cz* článek, který upozorňuje čtenáře na hrátky s virtuální cenou. Dovolím si citovat nadpis z těchto stránek: „*Kolo štěstí už se Mountfieldu přejedlo, a tak přišel s novým typem akcí – slevami. Posezonní slevy na všechno 40 – 80 % vypadají jako podnikatelská sebevražda.*“ (Bohuňek, *mam.ihned.cz*, 24. 9. 2012)

### 7.2 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Jak již bylo zmíněno výše, počet konkurentů v okrese Vsetín je docela velký, takže se snaží diferencovat nabízenými značkami či službami.

Potenciální konkurent by mohl narazit na problém v hledání distribuce výrobků od dodavatelů známých a velkých značek jako např. STIHL a jiné. U některých značek je to prakticky nemožné, protože ty udělí možnost odebírat výrobky a stát se autorizovaným servisem jen pár prodejcům v daném regionu. Nastala-li by situace, že by nový konkurent splnil požadavek od dodavatele, musel by ještě projít složitým procesem školení pro danou

značku nebo by byl ve sledovacím procesu, zda se osvědčí (jak na pozici prodejce, tak i autorizovaného servisu) a nebude kazit jméno velkého dodavatele.

Kdyby chtěl nově vzniklý konkurent razit cestu neautorizovaného servisu, mohl by narazit na potřebu získávání značkových náhradních dílů, které jsou potřebné pro opravu většiny strojů. Také by určitě trvalo delší dobu, než by lidé získali důvěru v tento servis.

Na závěr této podkapitoly můžeme říci, že vstup nového konkurenta, který by prodával a opravoval kvalitní značky, je spíše obtížný.

### **7.3 Hrozba náhražek**

Tento bod se dá také nazvat jako hrozba substitučních výrobků. Opravdovou hrozbou může být pro firmu Poláček prodej substitučních výrobků pocházejících z Číny. Tyto výrobky útočí na zákazníky hlavně nízkou cenou. Druhou věcí je, že si spousta lidí neuvědomí, jak krátkou životnost mohou tyto výrobky mít. Tyto levné substituty se špatně opravují, protože mají spotřební charakter, z čehož také plyne zátěž pro životní prostředí.

### **7.4 Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků**

Firma Poláček nemá stálého většího odběratele nabízeného zboží. Nabízí slevu až 40 % pouze lidem, kteří u nich často nakupují. Často se také snaží poskytovat ceny srovnatelné s nabídkami na internetu.

Hrozbu zde také představují ceny na internetu (i když se jim z větší části snaží firma přiblížit), které jsou často nižší než v kamenných obchodech. Zákazník tak může zhlédnout nebo porovnat váhu jednotlivých produktů v prodejně a pak jej pořídit na internetu, kde mu portál heureka.cz nebo zbozi.cz nalezne nejnižší ceny. Takto lze hlavně postupovat u zboží, které nepotřebuje po nákupu „oživení“. To se skládá z kompletace a základního nastavení stroje.

### **7.5 Vyjednávací síla ze strany dodavatelů**

Společnost POLÁČEK P+M s. r. o. spolupracuje s cca 25 dodavateli. Díky kvalitně prováděnému servisu a úspěšným prodejům značky STIHL nehrozí zánik dodavatelské činnosti ze strany STIHLu. Firma na ostatních dodavatelích není až tak závislá, protože je může vyměnit za jiné a tím tedy poskytovat jiné značky strojů.

## 8 SWOT ANALÝZA

Tato kapitola je zaměřena na SWOT analýzu firmy TECHNIKA POLÁČEK s.r.o. Analýza má odhalit ve firmě silné a slabé stránky, které spadají do vnitřního prostředí. Hodnotí také vlivy vnějšího prostředí, konkrétně příležitosti a hrozby.

### Silné stránky

- Dlouholeté vztahy se zákazníky
- Dlouholetá zkušenost v oboru
- Prodejní plocha
- Dobrá technická vybavenost servisu
- Účetní ekonomický systém na vedení zásob a zakázek
- Možnost nakupování přes e-shop
- Prodej značek jako např.: STIHL a VIKING

### Slabé stránky

- Nejasné vymezení kompetencí
- Otvírací doba v sezóně
- 2 pobočky na malém území
- Absence profilu na sociální síti Facebook

### Příležitosti

- Získání lidí od konkurence díky servisu více druhů značek
- Výstavba nových rodinných domů
- Rozšíření nabízeného sortimentu o novinky

### Hrozby

- Recese světové ekonomiky
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- Vstup nové konkurence na trh
- Zahlcení trhu levnými čínskými výrobky



## 8.1 Zhodnocení silných stránek

Díky více než 18letému podnikání v oboru prodeje a servisu lesní, zahradní i stavební techniky se dá říci, že firma vede dlouhodobé vztahy s některými zákazníky. Také má bezesporu i dlouholetou zkušenost v oboru poskytování servisu a prodeje výše zmíněné techniky. Prodejní plocha této firmy je také úctyhodná. Tady snad jen může z regionu Vsetín konkurovat prodejna Husqvarny, která sídlí v Zubří. Další silnou stránkou je také dobrá technická vybavenost servisu.

Jako jedna z mála firem v okrese vlastní účetní ekonomický systém POHODA, kde se eviduje příjem a výdej zakázek, zboží na skladě, ale také se přes něj provádí správa internetového obchodu. Tento program tedy umožňuje větší přehlednost a rychlejší orientaci. Konkurenční výhodou je, že zákazníci mají možnost nakupovat u této firmy i přes internet. Výjimkou jsou ale značky STIHL a VIKING, u kterých je nutnost osobního odběru na pobočce, kvůli nařízení od firmy STIHL. Docela silnou výhodou také je, že prodejci těchto značek jsou v okrese už dva, a tedy další nemůže jen tak snadno přibýt, protože by už nemusel dostat oprávnění k prodeji.

## 8.2 Zhodnocení slabých stránek

Nejasné vymezení kompetencí vede k horší organizaci firmy a zadávání úkolů. Pro jasné vymezení je proto doporučováno uspořádat si schůzku jednatelů a stanovit organizační diagram / schéma firmy.

Slabou stránkou firmy je kratší otevírací doba. V souvislosti s konkurencí by bylo vhodné prodloužit otevírací dobu alespoň v době sezóny o hodinu navíc v každém pracovním dnu, kdy je otevřeno. Firma Poláček by tak měla možnost obsloužit více zákazníků než konkurence. Také by mohli uvažovat o zřízení další pobočky, protože stávající dvě se nachází poměrně blízko u sebe, a tedy nemůžou oslovovat a nabízet služby lidem z širšího okolí. Ti tak raději zvolí konkurenci blíže jejich domovu, i když například neposkytuje lepší či levnější zboží / služby.

Jako slabou stránku je také možno uvést, že firma nemá zřízený Facebook účet, který je v dnešní době velmi populární. Mohla by tak být v kontaktu s více lidmi, kteří by odebírali novinky z této stránky a byli by rychleji informováni, např. o různých akcích či novinkách. Není zde co ztratit, protože zřízení účtu na sociální síti je zdarma. Dá se říci, že většina uživatelů používajících Facebook jej navštěvuje častěji než internetové stránky firmy.

### 8.3 Zhodnocení příležitostí

Příležitostí pro firmu Poláček by mohla být výstavba nových rodinných domů v okolí. Lidé, kteří by tento nový dům stavěli nebo se do něj přestěhovali z panelového domu, by určitě potřebovali např. sekačku na trávu či jiné potřeby pro zahradu. Příležitost z vnějšího prostředí může také být rozšíření nabízeného sortimentu o nové trendy v oblasti lesní nebo zahradní techniky. Například robotické sekačky a další novinky.

Pokud některá konkurence odmítá přijmout např. motorovou pilu zakoupenou jinde nebo se zabývá servisem jen určitých značek, tak se zde se nachází prostor pro využití příležitosti tím, že firma bude brát na servis výrobky také od konkurence. Nesmí to být ale na úkor vlastních zákazníků. V případě sezónního náporu by si tito lidé, kteří zakoupili výrobek jinde, museli počkat více dní, než by přišla řada na opravu jejich stroje.

### 8.4 Zhodnocení hrozeb

Hrozbou je určitě recese ekonomiky. Mnozí lidé přicházejí o práci a platy se většinou nenavysují. To zapříčiňuje neochotu utrácet za značkové vybavení pro zahradu a les. Nepochybně další hrozbou je i případný vstup nové konkurence do regionu Vsetín.

Pro výborné provádění oprav strojů je i potřeba kvalifikovaných a zkušených pracovníků. Tady však může nastat problém v nedostatku těchto pracovníků na trhu práce.

Dnešní hrozbou je také zahlcování trhu různými čínskými výrobky a „low end“ značkami. V době zpomalení výkonu hospodaření lidé raději sáhnou po těchto levných výrobcích. Jenže tyto výrobky je obtížné opravit z důvodu malého počtu náhradních dílů nebo dokonce se je ani opravovat nevyplatí. Oproti značkovým strojům, které vydrží více let a umožňují výměnu jen některých náhradních dílů, toto zboží pak tedy putuje na skládku a zbytečně se zatěžuje životní prostředí.

## 9 KONKURENTI V OKRESE VSETÍN

S majitelem firmy Poláček bylo dohodnuto, že analýza konkurenčního prostředí bude zaměřena jen na okres Vsetín a přilehlé okolí. Hlavně se bude sledovat provádění servisu lesní techniky. Konkrétně: všem vybraným konkurentům byla dovezena motorová pila na servis a bylo požadováno pouze seřízení chodu motoru v ceně do 200 Kč (bez čištění karburátoru). Dále firmu také zajímalo, kolik by stálo u konkurentů nabroušení řetězu na motorové pile. Získané poznatky jsou zapsány v tabulkách a popsány v další kapitole.

U firem zabývajících se prodejem a servisem lesní i zahradní techniky bylo stanoveno 8 bodů, které budou vyhodnoceny v kapitole níže. Zkoumána byla např.: ochota personálu; jestli vůbec přijmou motorovou pilu na servis, i když byla zakoupená u konkurence; zdali mají vlastní servisní zázemí; jakým způsobem vedou příjem zakázek; jak dlouho trvá doba servisu; jaké motorové pily prodávají a kolik se nachází u prodejny parkovacích míst pro zákazníky. Informace byly zjišťovány osobně pomocí techniky mystery shoppingu.

V příloze P II je přiložena mapa okresu Vsetín a v ní číselně vyznačení konkurenti. Čísla odpovídají těmto firmám:

1. Dakr spol. s r.o.
2. Dana Brusová
3. Elpos spol. s r.o.
4. František Šimšálek
5. HobbyPro
6. Husqvarna
7. Kumbár spol. s r.o.
8. MM elektro
9. Mountfield a.s.
10. Radek Šimara
11. Z & R tools

## 9.1 DAKR – Vsetín

Nabízí prodej těchto značek: Agzat, DAE s.r.o., DAKR, Elkro, PROMA, SOLO, Telwin a Vares. Dále u nich můžeme pořídit sekačky na vysokou a nízkou travu, mulčovače, drtiče větví, obrabečky a shrabovačky; frézy na sníh, radlice, vozíky, sedačky; rozmetače hnojiv a soli pro zimní údržbu chodníků a komunikací; jednoosé traktory s příslušenstvím orání, rotavátory, vozíky i motorové pily značky SOLO.

Těžištěm jejich činnosti je vývoj a výroba bubnových sekaček a dalších strojů pro údržbu zahrad, luk a komunikací. Firma DAKR si většinu součástí a dílů vyrábí sama na nových CNC strojích. Ostatní díly, jako třeba motory, nakupují od světových firem Briggs&Stratton a Honda. Chlubí se také exporty především do Anglie, na Slovensko, do Německa, France a Polska.

Firma uvádí, že má asi 250 smluvních prodejních a servisních míst. Také se chtějí držet zásady, aby zákazníci dostali nejlepší předprodejní a poprodejní servis. Tudíž jejich výrobky nenabízejí v žádné síti obchodních řetězců.

### Údaje o firmě:

**Obchodní název firmy:** DAKR spol. s r.o.

**Sídlo firmy:** Třída Československé armády 210, Hranice I-Město, 753 01 Hranice

**Provozovna v okrese Vsetín:** Horská 1877, 755 01 Vsetín

**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 17:00, So: 8:00 – 11:00

**Telefon:** 571 415 566

**Web:** [www.dakr.com](http://www.dakr.com)

**IČO:** 146 17 111



Zdroj: (Dakr, © 2012)

*Obr. 4. Logo firmy DAKR*

## 9.2 Dana Brusová – Rožnov pod Radhoštěm

Zde můžeme pořídit rozsáhlý sortiment zahradní, stavební, dopravní mechanizace od renomovaných výrobců. Zajišťují autorizovaný prodej výrobků firem Honda, Solo, CityBike, Subaru-Robin Industrial produkt a autorizovaný servis motorů Honda, Solo, Subaru. Pozáruční servis motorů Briggs&Stratton a Tecumseh. Nabízí také prodej na splátky. Mají i možnost půjčování těchto nářadí: rotavátor, jednoosý traktor s rotavátorem, provzdušňovač trávníku, křovinořez, motorová pila 35 cm<sup>3</sup>, vibrační deska reverzní 400 kg a elektrocentrála 6 Kw.

### Údaje o firmě:

**Obchodní název firmy:** Dana Brusová

**Sídlo firmy:** Horní Paseky 393, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

**Provozovna:** Horní Paseky 393, 756 61 Rožnov pod Radhoštěm

**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 12:00, 13:00 – 16:00, So: zavřeno (servis)

**Telefon:** 602 943 224

**Web:** [www.malamechanizace.cz](http://www.malamechanizace.cz)

**IČO:** 623 19 078

## 9.3 Elpos – Vsetín

Na velké a přehledné prodejní ploše nabízí široký sortiment železářského zboží. Především spojovací materiál, elektrické ruční nářadí předních světových i českých výrobců, ruční nářadí, špičkovou stavební chemii a další. Mimo to se zde dají také zakoupit sekačky, traktory, řetězové pily, křovinořezy a vyžínače, ruční zahradní nářadí, sněžné frézy a hrabla. Mezi jejich další služby patří výroba klíčů na počkání, půjčování nářadí a broušení řetězů.

Na internetových stránkách obchodu nalezneme širokou nabídku nejen profesionálního ručního nářadí, ale rovněž hobby strojů pro domácí kutily a zahrádkáře. Firma ELPOS je autorizovaným prodejcem nářadí předních světových výrobců jako jsou DeWalt, Makita, Dolmar, Bosch, Black and Decker, Stanley nebo Fiskars. Nechybí ani tradiční česká značka nářadí Narex.

**Údaje o firmě:****Obchodní název firmy:** ELPOS JOSEF TKADLEC, spol. s r.o.**Sídlo firmy:** Dolní náměstí č. p. 305, 755 01, Vsetín**Provozovna:** Dolní náměstí 1356, 755 01 Vsetín**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 18:00, So: 8:00 – 12:00**Telefon:** 571 413 166**Web:** <http://www.elposvsetin.cz/naradi.html>**IČO:** 603 22 829

Zdroj: (Elpos, 2013)

*Obr. 5. Logo firmy Elpos*

#### 9.4 František Šimšálek – Valašské Klobouky

Tato firma začala s prodejem zahradní techniky v roce 1995. O tři roky později rozšířili prodej zahradní techniky o záruční a pozáruční servis na prodávané stroje. Do servisu tedy přijímají techniku značky STIHL, STIGA, HONDA, HUSQVARNA a zahradní traktory MTD. Jsou také registrovaný servis pro firmy BRIGGS&STRATTON a WERCO.

Mimo zahradní a lesní techniku nabízí:

- malotraktory a přídavná zařízení AGZAT (Slovensko)
- profesionální zahradní nářadí FISKARS
- zahradní zavlažovací systém GARDENA
- elektrické ruční nářadí značek DWT a EXTOL
- hliníkové žebříky ALVE
- okrasné, účelové a užitkové travní směsi firmy ROŽNOVSKÁ TRAVNÍ SEMENA, s. r. o.
- hnojiva, postřiky, krmiva a krmné směsi pro domácí zvířata
- bazénovou chemii

**Údaje o firmě:****Obchodní název firmy:** František Šimšálek**Sídlo firmy:** Okružní 997, 766 01, Valašské Klobouky**Provozovna:** Brumovská 704, 766 01, Valašské Klobouky**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 12:00, 12:30 – 17:00, So: 8:00 – 11:00**Telefon:** 577 310 260**Web:** [www.zt-simsalek.cz](http://www.zt-simsalek.cz)**IČO:** 605 63 443

## 9.5 Hobby Pro – Valašské Klobouky

Hobby Pro se dlouhodobě zabývá servisem lesní a zahradní techniky, a to od základní údržby strojů až po generální opravy motorů. Na základě zkušeností z jejich servisu se rozhodli pro otevření prodejny a e-shopu se zastoupením německé značky DOLMAR. Tato společnost se stala autorizovaným prodejcem významných světových značek např. DOLMAR, FISKARS, OREGON. Proto mají zákazníci jistotu, že zakoupí jen zboží prvotřídní kvality a garantovaného původu.

**Údaje o firmě:****Obchodní název firmy:** Hobby Pro (Evják Jiří)**Sídlo firmy:** Drnovice 85, 763 25, Újezd**Provozovna:** Čs. Armády 986, 766 01, Valašské Klobouky**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 12:00, 12:30 – 17:00, So: 9:00 – 12:00**Telefon:** 608 050 082**Web:** [www.hobbypro.cz](http://www.hobbypro.cz)**IČO:** 633 90 655

## 9.6 Husqvarna – Vsetín, Valašské Meziříčí, Zubří

Nabízí prodej a servis profesionální lesní a zahradní techniky značek Husqvarna, Jonsered, Partner, Flymo, Honda, Vari, Briggs&Stratton. Záruční i pozáruční servis výrobků všech těchto značek. Prodávají motorové pily, sekačky, křovinořezy, vyžínače, traktory, ridery,

vyvětřovací pily, rozbrušovací pily, sněhové frézy, elektrocentrály, čerpadla, tlakové myčky, postřikovače, samostatné motory čtyřtakové i dvoutakové, plný sortiment náhradních dílů a příslušenství. U hlavní prodejny v Zubří nalezneme velkou prodejní plochu s širokým výběrem strojů, většinu mají skladem na prodejně. Nabízejí také vyzkoušení nabízených strojů.

#### **Údaje o firmě:**

**Obchodní název firmy:** Antonín Šupler

**Sídlo firmy:** U Bečvy 261, 756 54, Zubří

**Provozovna Zubří:** U Bečvy 261, 756 54

**Provozovna Vsetín:** Bobrky 432, 755 01

**Provozovna Valašské Meziříčí:** Vrbenská 762/21, 757 01

**Otevírací doba Zubří:** Po – Pá: 8:00 – 18:00, So: 8:00 – 12:00

**Otevírací doba Vsetín:** Po – Pá: 8:00 – 17:00, So: 8:00 – 11:00

**Otevírací doba Valašské Meziříčí:** Út: 14:00 – 18:00, Čt: 14:00 – 18:00

**Telefon Zubří:** 571 658 222

**Telefon Vsetín:** 571 424 517

**Telefon Valašské Meziříčí:** 602 346 210

**Web:** [www.husqvarna-zubri.cz](http://www.husqvarna-zubri.cz)

**IČO:** 180 96 221

### **9.7 Kumbár – Vsetín, Valašské Meziříčí**

Železářství Kumbár je firma s tradicí od roku 1938. V dnešní době vlastní také svůj internetový obchod, i když z mého pohledu mi připadá méně přehledný. Zahradní techniku nabízí od firmy AL-KO, a to výrobky jako: sekačky, travní frézy, křovinořezy, strunové sekačky, zahradní traktory kultivátory, nůžky na živý plot, drtiče zahradního odpadu, vysavače listů, benzinové a elektrické řetězové pily, zahradní čerpadla aj. Motorové pily zde můžeme zakoupit od značky Hecht.



**Údaje o firmě:****Obchodní název firmy:** KUMBÁR spol. s r. o.**Sídlo firmy:** Dolní náměstí 304, 755 01, Vsetín**Provozovna Vsetín:** Dolní náměstí 304, 755 01, Vsetín**Provozovna Valašské Meziříčí:** Zašovská 71, 757 01, Valašské Meziříčí**Otevírací doba Vsetín:** Po – Pá: 8:00 – 18:00, So: 8:00 – 12:00**Otevírací doba Valašské Meziříčí:** Po – Pá: 7:00 – 16:00**Telefon Vsetín:** 571 411 909**Telefon Valašské Meziříčí:** 737 461 619**Web:** [www.kumbar.cz](http://www.kumbar.cz)**IČO:** 465 76 819**9.8 MM elektro – Rožnov pod Radhoštěm**

Tento prodejce poskytuje prodej zahradní a lesní techniky značek Jonsered, Flymo, PARTNER a Husqvarna. Provádí záruční i pozáruční servis a opravy veškeré zahradní a lesní techniky všech značek. MM elektro se zabývá také prodejem elektra.

**Údaje o firmě:****Obchodní název firmy:** MM elektro s.r.o.**Sídlo firmy:** Frenštát pod Radhoštěm, Horečky 317, okres Nový Jičín, 744 01**Provozovna:** Meziříčská 2304, Rožnov pod Radhoštěm, 756 61**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 17:00**Telefon:** 731 580 590**Web:** [www.volny.cz/mm.elektro](http://www.volny.cz/mm.elektro)**IČO:** 253 54 183**9.9 Mountfield – Valašské Meziříčí**

Mountfield působí na českém trhu od roku 1991 a je největší specializovanou maloobchodní prodejnou širokého sortimentu zahradní techniky, bazénů, zahradního

nábytku a dalších potřeb pro zahradu. V České republice se nachází 55 obchodních center. Ty jsou umístěny zákazníkům co nejbližší. V rámci programu péče o zákazníky mají také síť svých vlastních servisních středisek. Motorové pily nabízejí značky Oregon.

**Údaje o firmě:**

**Obchodní název firmy:** Mountfield a.s.

**Sídlo firmy:** Mirošovická 697, Mnichovice, 251 64

**Provozovna:** Zašovská 132, Valašské Meziříčí, 757 01

**Otevírací doba:** Po – Pá: 9:00 – 18:00, So – Ne: 9:00 – 17:00

**Telefon:** 571 613 343

**Web:** [www.mountfield.cz](http://www.mountfield.cz)

**IČO:** 256 20 991

The logo for Mountfield, featuring the word "Mountfield" in a bold, red, serif font.

Zdroj: (Mountfield, © 2013)

*Obr. 6. Logo firmy Mountfield*

## 9.10 Radek Šimara – Nový Hrozenkov

Pan Šimara nabízí prodej a servis zahradní a lesní techniky Husqvarna, Jonsered, PARTNER, MTD, Werco, Dakr, V-garden. Tato firma nevládní své internetové stránky.

**Údaje o firmě:**

**Obchodní název firmy:** Radek Šimara

**Sídlo firmy:** Huslenky 678, 756 02

**Provozovna:** Huslenky 678, 756 02

**Otevírací doba:** Po – Pá: 8:00 – 17:00, So: 8:00 – 12:00

**Telefon:** 571 451 614

**Web:** nemá

**IČO:** 623 15 978

### 9.11 Z & R tools – Halenkov

Tato firma se zejména specializuje na prodej, servis a technické poradenství v oblasti strojírenské výroby (obrábění, měření, povrchové úpravy nástrojů atd.). Dodávky výrobních technologií od prvotní nabídky až po osazení strojů a samotné spuštění výroby.

Firma má svou vlastní maloobchodní prodejnu v Halenkově zaměřenou na prodej elektrického ručního nářadí renomovaných značek, dále pak prodej lesnické a zahradní techniky, ručního nářadí, spojovacího materiálu atd. Přitom zajišťuje poradenství, osobní i zásilkový prodej zboží a kompletní záruční i pozáruční servis.

#### Údaje o firmě:

**Obchodní název firmy:** Z&R tools

**Sídlo firmy:** Halenkov č. 1, 756 03, Halenkov

**Provozovna:** Halenkov č. 1, 756 03, Halenkov

**Otevírací doba:** Po – Pá: 7:30 – 11:30, 12:30 – 16:30, So: 8:30 – 11:30

**Telefon:** 731 158 520

**Web:** <http://www.nastroje.unas.cz/index.htm>

**IČO:** 730 47 864

## 10 POROVNÁNÍ KONKURENTŮ Z NĚKOLIKA RŮZNÝCH KRITÉRIÍ

Nyní bude provedena analýza vybraných konkurentů zaměřená především na provádění servisu. Informace byly získávány osobní návštěvou prodejen za účelem seřízení motorové pily.

Vyhodnocovány budou tyto body:

- Viditelnost prodejny
- Parkovací místa u prodejny
- Otvírací doba
- Ochota personálu
- Doba trvání servisu
- Příjem zakázky
- Zhodnocení provedeného servisu
- Cena za nabroušení řetázku
- Internetové stránky

### 10.1 Viditelnost prodejny

Prvním vyhodnoceným bodem je viditelnost prodejny. Účelem bylo zaměřit se na to, jak snadno lze konkurenci nalézt a jestli na sebe upozorňuje např. cedulemi u cest.

Většina firem byla dobře viditelných, a to tím, že u cesty vystavovali nějaké zboží z nabízeného sortimentu nebo používali plachtový banner s jejich reklamou. Firma Z&R tools pro změnu zvolila kovovou tabuli (můžete ji vidět na obrázku 10), která je umístěná naproti hlavní cestě. Opakem je **nejméně viditelná** a přístupná firma Husqvarna Valašské Meziříčí a Dana Brusová – Rožnov p. Radhoštěm. To z důvodu malého poutače nebo dokonce žádného označení u příjezdové cesty. Konkrétně Husqvarna ve Valašském Meziříčí má na plotě umístěný jen plachtový banner, a to ještě otočený směrem k řece Bečvě, kde se nachází cyklistická a pěší zóna. Až na „garážových dveřích“ má velkou nálepku Husqvarna.

Dana Brusová má svůj banner umístěný pouze na plotě menšího parkoviště pod jejich provozovnou, která se nachází cca 100 m v kopci. Na základě osobního zjištění není vhodné jezdit automobilem přímo k provozovně.



Zdroj: vlastní fotografie

Obr. 7. Viditelnost prodejny Z&R tools



Zdroj: vlastní fotografie

Obr. 8. Do fotografie vložena ukázka plachtového baneru a prodejna Husq. ve Valašském Meziříčí



Zdroj: vlastní fotografie

Obr. 9. Pohled od parkoviště, v červeném kroužku provozovna Dany Brusové

## 10.2 Parkovací místa u prodejny

Pro přehlednost byly zjištěné skutečnosti o blízkosti parkovacích míst pro pohodlí zákazníků, zpracovány do následující tabulky. Pro srovnání je zařazena i firma Poláček.

Firmy	Vzdálenost / počet parkovacích míst u prodejny
Elpos – Vsetín	u prodejny / cca 35 míst
<b>Technika Poláček (pobočka Bobrky)</b>	<b>u prodejny / 10 míst</b>
Dana Brusová – Rožnov p. R.	cca 150 m od prodejny / 10 míst
Mountfield – Valašské Meziříčí	u prodejny / 8 míst
Husqvarna – Zubří	u prodejny / 7 míst
Z & R tools – Halenkov	cca 50 od prodejny / 7 míst
Radek Šimara – Nový Hrozenkov	u prodejny / 6 míst
Kumbár – Vsetín	u prodejny / 6 míst (zpoplatněných)
HobbyPro – Valašské Klobouky	cca 200 m od prodejny / 6 míst
Dakr – Vsetín	u prodejny / 5 míst
Husqvarna – Vsetín	u prodejny / 4 místa
Kumbár – Valašské Meziříčí	u prodejny / 4 místa
MM elektro – Rožnov p. R.	u prodejny / 4 místa
František Šimšálek – Valašské Klobouky	cca 20 m od prodejny / 4 místa
<b>Technika Poláček (pobočka Vsetín)</b>	<b>u prodejny / 2 místa</b>
Husqvarna – Valašské Meziříčí	cca 50 m od prodejny / 2 místa

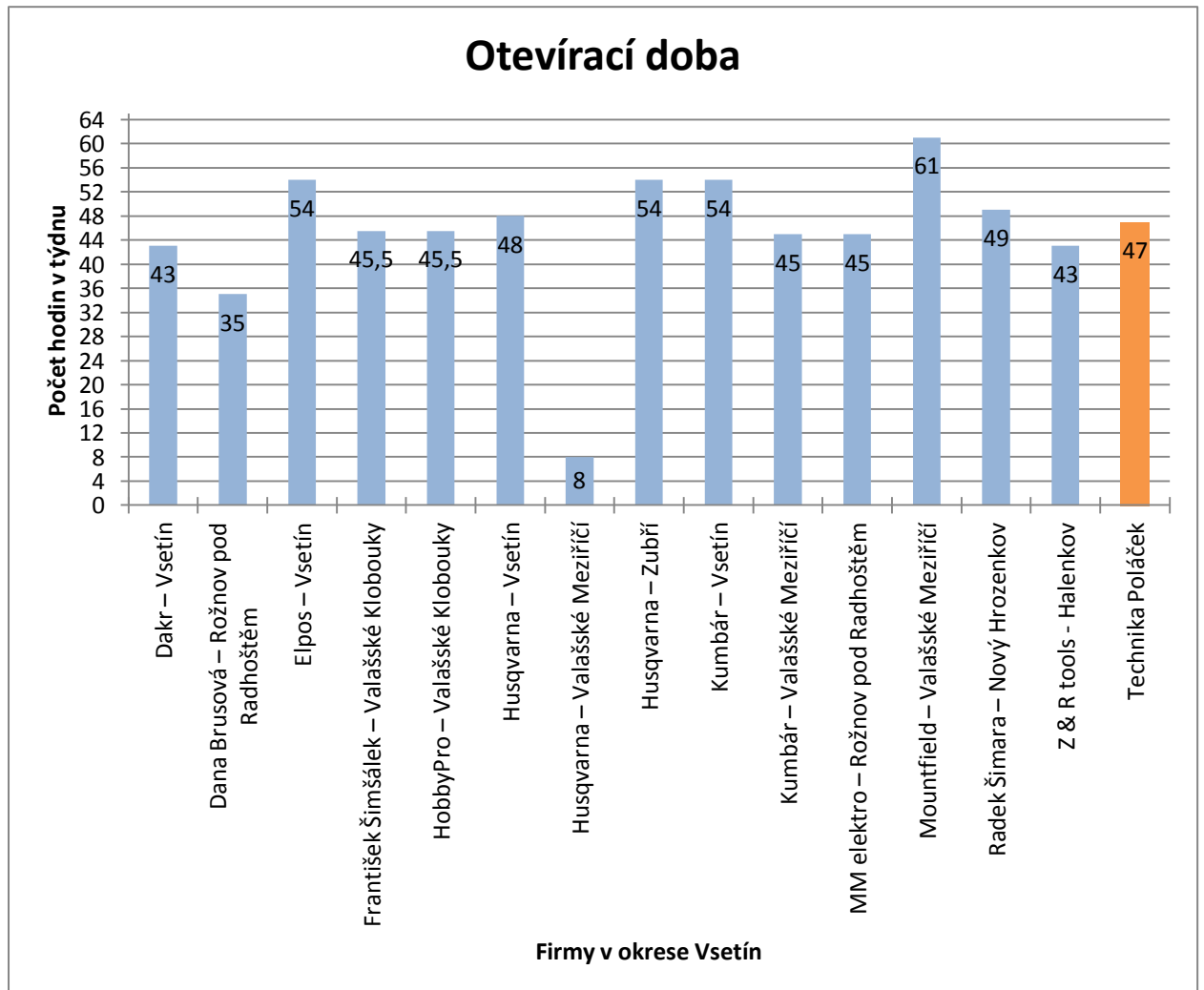
Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 4. Parkovací místa*

## 10.3 Otevírací doba

Tento bod byl zpracován do grafu, kde je i pro porovnání otevírací doba firmy Poláček. Otevírací doba konkurentů vypovídá o tom, jak dlouho mohou být zákazníkům k dispozici a získávat zisky z prodeje.

Graf znázorňuje, že větší otevírací dobu mají tyto firmy: Elpos, Husqvarna Vsetín a Zubří, Kumbár Vsetín, Radek Šimara a Mountfield se svými 61 hodinami. Otvírací doba byla čerpána z údajů o firmě (viz kapitola 9).



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1. Otevírací doba firem v okrese Vsetín

Tito konkurenti se v kritériu otevírací doby umístili lépe než porovnávaná firma.

Pořadí	Počet hodin, kdy je v týdnu otevřeno	Firma
1.	61	Mountfield – Val. M.
2. – 4.	54	Elpos – Vsetín
2. – 4.	54	Kumbár – Vsetín
2. – 4.	54	Husqvarna - Zubří
5.	49	Radek Šimara – Nový H.
6.	48	Husqvarna - Vsetín

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 5. Otevírací doba

## 10.4 Ochota personálu

Většina výše jmenovaných konkurentů (viz kap. 9) si vedla dobře. Byli komunikativní i ochotní zodpovědět dotazy. Podle subjektivního pohledu by na pomyslné stupnici 1 – 10 (přičemž 10 je hodnocení nejlepší) mohla většina prodejců získat 7 – 8 bodů. Byly však shledány výjimky. Nižší hodnocení by dostala firma **Husqvarna Vsetín** kvůli tomu, že prodávající byl při komunikaci strohý v odpovědích a jeho vystupování nebylo adekvátní. Dále si moc dobře nevedla firma **MM elektro**. Prodejci se tvářili rozpačitě a nakonec motorovou pilu nebyli schopni seřadit do požadované částky (200 Kč). O moc lépe na tom nebyla ani firma pana **Šimšálka** z Valašských Klobouků. Zde si paní prodavačka nevěděla rady s dotazy a nebyla moc komunikativní. Opakem jsou ale firmy **HobbyPro** a **Husqvarna Zubří**, kde se prodavači ochotně ujímají svých zákazníků a jsou velmi komunikativní.

## 10.5 Doba trvání servisu

Tento údaj byl také zaznamenáván, i když není moc objektivní z důvodu, že každá firma je v určitý čas jinak vytížená. V některých prodejnách mohli mít v dané době více nahromaděných zakázek, které byly přijaty dříve na opravu. Zjištěná dobu trvání byla zpracována do tabulky níže. Písmeno X značí, že v dané firmě nevzali motorovou pilu na servis.

V tabulce na druhé stránce řazeno dle menší čekací doby.



Firmy	Doba trvání seřízení motorové pily
Dana Brusová – Rožnov p. R.	1 hod.
Husqvarna – Zubří	1 hod.
Dakr – Vsetín	3 hod.
Radek Šimara – Nový Hrozenkov	4 hod.
HobbyPro – Valašské Klobouky	3 dny
Husqvarna – Valašské Meziříčí	3 dny
František Šimšálek – Valašské Klobouky	4 dny
Elpos – Vsetín	X
Husqvarna – Vsetín	X
Kumbár – Vsetín	X
Kumbár – Valašské Meziříčí	X
MM elektro – Rožnov p. R.	X
Mountfield – Valašské Meziříčí	X
Z & R tools – Halenkov	X

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 6. Doba trvání seřízení motorové pily*

## 10.6 Zhodnocení provedeného servisu

Nyní bude hodnocena ta podstatnější část analýzy konkurence, protože tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu servisního prostředí. Bude hodnoceno, zda firmy přijaly nebo odmítly seřízení motorové pily značky Dolmar nebo STIHL zakoupené u konkurence a také to, kolik si za toto seřízení konkurence náúčtovala. Také jestli pilu ve fázi předávání z opravy nastartují a odzkouší. Finanční limit za seřízení byl stanoven do 200 Kč bez čištění karburátoru. Nebude také chybět zhodnocení způsobu příjmu a výdeje zakázky.

Firma **Dakr – Vsetín** na dotaz použitý v každé konkurenční firmě nereagovala příliš vstřícně na opravy konkurenčních značek, ale momentálně nebyli vytíženi, takže motorovou pilu na seřízení přijali. Příjem zakázky probíhal tak, že byl vystaven interní doklad o převzetí věci do opravy. Po třech hodinách firma zaslala informační SMS

o dokončení zakázky. Zde si za seřízení naučtovali **150 Kč**. Pila při převzetí byla odzkoušena.

DAKR spol. s r.o., Ohrada 1877, 755 01 Vsetín, tel./fax 571 415 566,		e-mail : dakr.vsetin@dakr.cz
<b>Doklad o převzetí věci do opravy</b>		
Číslo opravy :	V2287	Druh zboží:
Datum převzetí do opravy :	5.3.2013	Motivová pila STIHL 026
Termin provedení opravy v případě záruční reklamace je do 30 dnů od převzetí věci do opravy.		Razítko a podpis: <b>DAKR spol. s r. o.</b> PRODEJ a SERVIS Ohrada 1877, 755 01 Vsetín tel./fax: 571 415 566 <i>Jelenc</i>

Zdroj: vlastní

*Obr. 10. Doklad o převzetí věci do opravy*

Firma **Dany Brusové** z Rožnova p. R. na zasláný dotaz emailem odpověděla, že opravují i značky zakoupené v jiných prodejnách. Bylo také sděleno, že cena nepřesáhne smlouvenou částku 200 Kč. Značení kolem hlavní komunikace bylo, dle zjištění, nedostatečné i snadno přehlédnutelné. Tentokrát nebyl vydán žádný doklad při příjmu zakázky na opravu a bylo řečeno, že oprava bude do hodiny hotová. Seřízení stálo 135 Kč, jenže zde si naučtovali i výměnu zapalovací svíčky. Takže konečná částka byla **199 Kč**. Pila byla při převzetí servisním technikem odzkoušena.

**Elpos** sídlící ve Vsetíně přijímá motorové pily i na pozáruční servis, ale posílá je na opravu / seřízení až do Brna. U této firmy je tedy oprava do částky 200 Kč nemožná.

**František Šimšálek** z Valašských Klobouk přijímá na servis i pozáruční stroje. U něj probíhal příjem zakázky vystavením zakázkového listu. Při dokončení zakázky dají vědět telefonicky. Z neznámého důvodu trvalo vyřízení zakázky více dní. Částka za seřízení při převzetí byla **100 Kč**. Seřízená pila byla odzkoušena, ale paní prodávající, která vyřizovala účetní záležitosti, nevystavila žádný doklad o zaplacení.

Další navštívená firma **HobbyPro** se také nacházela ve Valašských Kloboukách. Zde pan prodávající a zároveň servisní technik, ochotně motorovou pilou přijal, shlédnul a řekl, že jakmile bude servis dokončen, dají telefonicky vědět. Jako doklad byl vydán zakázkový list. Výstupní doklad za opravu byl paragon. Tento prodejce se ale neřídil stanovenou částkou a dokonce prováděl nepotřebnou opravu dekompresního ventilu na pile značky STIHL. Částka za seřízení se tedy vyšplhala na **325 Kč**. Pilu odzkoušel a poskytl záruku 3 měsíce na vykonanou opravu.

**Husqvarna – Vsetín** Zde bylo zjištěno, že opravují jen motorové pily značky Jonsered, Husqvarna a PARTNER.

**Husqvarna** z Val. Meziříčí motorovou pilu značky STIHL na seřízení přijala. S většími opravami by zde ale nebylo možné uspět, protože nemají náhradní díly na tuto značku. Příjmacím dokladem byl zakázkový list. Po seřízení dali telefonicky vědět. Výstupem z této pobočky byl daňový paragon a neodzkoušená pila. Částka za servis činila **150 Kč**.

V **Husqvarně Zubří** byla provedena obsluha přímo majitelem pobočky. Pilu STIHL do správký přijali. Doporučovali ale přejít ke značce Husqvarna. Příjem zakázky probíhal tak, že lihovým fixem napsali jméno a telefonní číslo na motorovou pilu. Dále mi bylo sděleno, ať se do hodiny zastavím. Při převzetí ale pila nebyla servisním technikem odzkoušena. Bylo zjištěno i zbytečné nabroušení řetazu. Konečná částka byla **190 Kč**.

**Kumbár** Vsetín a Valašské Meziříčí neopravuje jiné značky, pouze přijímá ty, které prodal. Zde to bude zapříčiněno tím, že nemají vlastní servisní zázemí.

Firma **MM elektro** z Rožnova p. R. se na pilu značky STIHL přívětivě netvářila. Nejprve se vyjádřili, že na seřízení by ji vzali, ale potom vyšlo najevo, že nejsou schopni provést jen čistě seřízení do požadované částky 200 Kč.

Pobočka **Mountfield** ve Valašském Meziříčí přijímá do servisu jen věci zakoupené u nich.

**Radek Šimara** – Nový Hrozenkov. Tato prodejna i zároveň servisní středisko se zaměřuje spíše na značku Husqvarna. Mojí zkušební pilu značky Dolmar, ale na seřízení přijali. Příjem zakázky probíhal na způsob dobrého slova, tedy žádný vystavený příjmový doklad. Po uplynutí tří hodin, byla pila opravena. Odzkoušení se zde nekonalo a částka na daňovém paragonu byla příjemných **80 Kč**.

Poslední firma **Z & R tools** z Halenkova zasílá lesní techniku na servis do Valašských Klobouků. Nemá tedy své vlastní servisní zázemí.

Graf s cenami za seřízení nalezneme v závěrečném doporučení.

## 10.7 Cena nabroušení řetězu

Také byla zkoumána cena za nabroušení řetězu motorové / elektrické pily. Tento údaj slouží pro zmapování cenové strategie konkurenčních firem. Opět pro srovnání zařazena firma Poláček.

Firmy	Cena nabroušení
Dakr – Vsetín	45 Kč
HobbyPro – Valašské Klobouky	45 Kč
Husqvarna – Vsetín	50 Kč
František Šimšálek – Valašské Klobouky	55 Kč
Dana Brusová – Rožnov p. R.	65 Kč
<b>Technika Poláček</b>	<b>65 Kč</b>
Elpos – Vsetín	69 Kč
Husqvarna – Valašské Meziříčí	70 Kč
Radek Šimara – Nový Hrozenkov	70 Kč
Z & R tools – Halenkov	75 Kč
Husqvarna – Zubří	80 Kč
MM elektro – Rožnov p. R.	80 Kč
Mountfield – Valašské Meziříčí	1,20 Kč / článek
Kumbár – Vsetín	nebrousí
Kumbár – Valašské Meziříčí	nebrousí

Zdroj: vlastní zpracování

*Tab. 7. Ceny broušení řetězu*

Z tabulky si lze povšimnout, že Mountfield zvolil jinou cenovou strategii. Počítá totiž cenu broušení podle počtu článků, kolik jich řetěz má. Je to tedy mírně matoucí, protože zákazník si hned neuvědomí, kolik ho nabroušení může stát peněz.

## 10.8 Internetové stránky

Posledním zkoumaným faktorem je přehlednost a atraktivnost internetových stránek konkurence. Sledováno je také to, jak mohou zaujmout zákazníka svou vizuální podobou i informační hodnotu.

Bylo zjištěno, že firma **Mountfield** má své stránky oproti konkurenci nejlépe vytvořené, a to díky přehlednosti, vyhledatelnosti v internetovém vyhledávači, umístění banneru na propagaci dalšího zboží a použita byla také pohyblivá reklama. Nabízí také registraci na internetových stránkách, díky které zákazník může být zařazen do věrnostního programu

firmy a také dostávat informační e-maily o novinkách, nabízených službách a slevách či speciálních akcích.

Nejméně přehledné a informativní jsou stránky firem: MM elektro – Rožnov p. R.; Z & R tools – Halenkov; František Šimšálek – Valašské Klobouky; Dana Brusová – Rožnov p. R. Stránky vyjmenovaných firem také postrádají svou aktuálnost.

Ostatní firmy na internetových stránkách poskytují vcelku dostatek informací, které jsou doplněny aktivními odkazy např. na různé značky výrobců. Grafické zpracování je atraktivní a přehledné.

Firma Poláček má své stránky přehledné, dobře graficky zpracované, také i aktualizované. Pro zvýšení atraktivnosti pouze chybí tzv. proužková reklama (banner) a možnost odběru newsletteru – pravidelně zasílané novinky přihlášeným odběratelům.

## 11 SHRnutí A ZávĚrečné Doporučení Pro Firmu TECHNIKA POLÁČEK S.R.O.

Podle vyhodnocených kritérií bylo zjištěno, že firma Poláček si ve **viditelnosti** prodejny vede úctyhodně. Nad svou provozovnou na Bobrkách používá plastovou ceduli o rozměrech 20 x 1,5 metrů. Také vystavuje vybraný sortiment na travnaté ploše před prodejnu. Ten jde velice dobře vidět z hlavního silničního tahu vedoucího do Vsetína nebo v opačném směru do Valašského Meziříčí. Ve směru na Valašské Meziříčí je odbočení k prodejně poměrně komplikované. Firma má tento problém vyřešen kovovými směrovými cedulemi. Analýza také odhalila, že firma Husqvarna – Val. Meziříčí nemůže ani pořádně konkurovat, a to díky minimálnímu značení prodejny a nejnižší otevírací dobou – pouze 8 hodin v týdnu.

V počtu **parkovacích míst** se porovnávající firma se svou hlavní provozovnou umístila na druhém místě. Zde tedy není potřeba vyvodit další doporučení. Hůře je na tom sice provozovna ve Vsetíně, ale kvůli dispozičnímu řešení nelze počet parkovacích míst u prodejny navýšit. Nejhůře dopadla opět firma Husqvarna – Valašské Meziříčí.

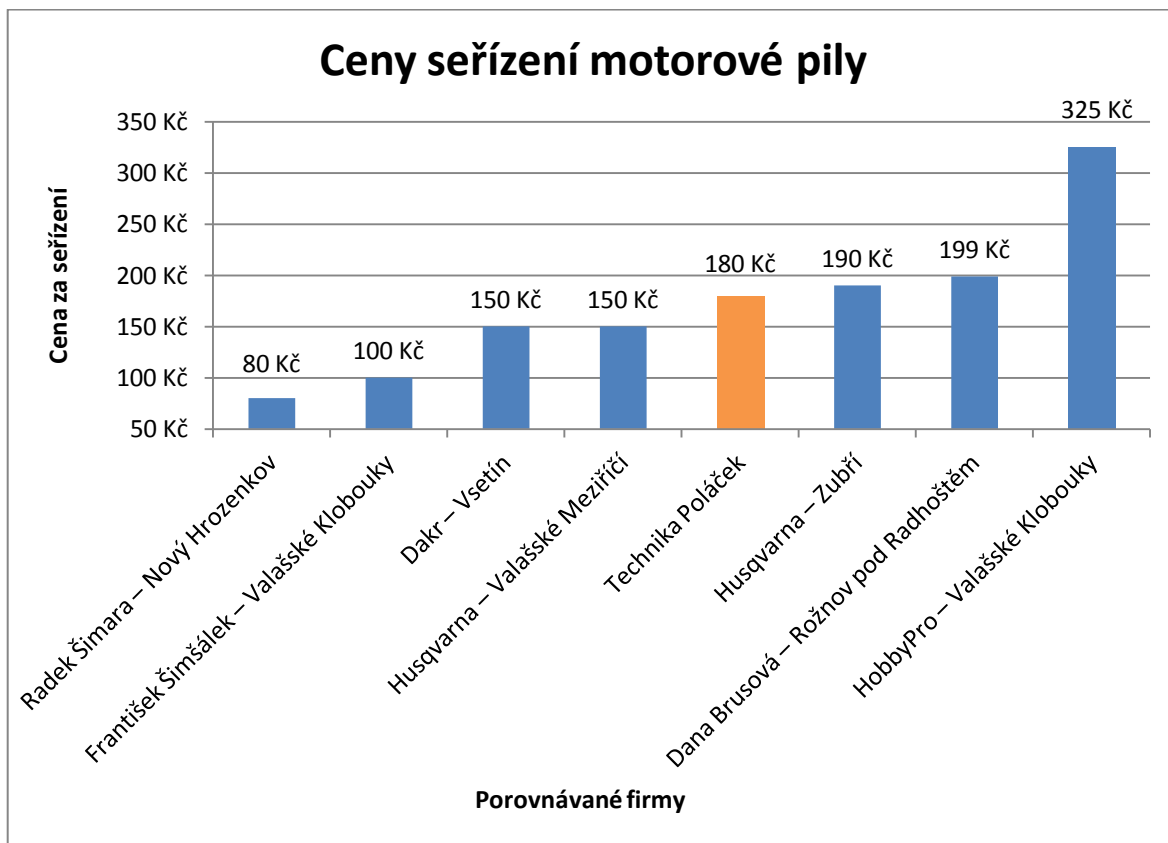
Další kritérium byla **otevírací doba**. Zde se dá říci, že firma mírně zaostává za konkurenty. Šest konkurenčních firem si ve Vsetínském okrese vedlo lépe (viz tabulka č. 5). Firmě Poláček bylo tedy doporučeno, aby nad tímto bodem uvažovala. Konkrétně **bylo navržnuto** alespoň navýšení počtu hodin v době sezóny, aby firma mohla být déle k dispozici svým zákazníkům a uspokojovat jejich požadavky.

V **ochotě personálu** nelze nic firmě Poláček vytknout. Na hlavní pobočce - Bobrky po příchodu do prodejny nalezneme dlouhý a přehledný pult, za kterým vždy sedí prodejce a servisní technik, který přijímá zakázky na servis. Dále se snaží vyhovět požadavkům zákazníka. Případně předvedou i stroj v akci. Tento přístup a ochota nebyla shledána u všech konkurentů. Nedělo se tak například u firmy pana Šimšálka. Veliká ochota ve formě obsluhování nebyla ani zaznamenána u firmy MM elektro a Husqvarna – Vsetín.

Pokud je to možné, tak se snaží firma Poláček přijatou zakázku na **servis** vyřídit co nejdříve. Když nastanou ale sezonní náporů a zákazník přijde s výrobkem zakoupeným odjinud, musí čekat na opravu déle, a to v řádu 2 – 5 dnů nebo dokonce se také může stát, že bude odmítnut z důvodu zaplněnosti servisu. Jestliže trvá na expresní opravě, musí si připlatit dle ceníku firmy. Z konkurenčních firem se nejlépe umístily tyto firmy: Dana

Brusová a Husqvarna – Zubří dále pak Dakr – Vsetín. Nemusí to být ale úplně relevantní údaj, protože tito konkurenti mohli být zrovna méně vytížení.

Nyní bude uveden graf pro znázornění srovnání cen za seřízení motorové pily.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 2. Ceny seřízení motorové pily*

Společnosti, které nejsou v grafu uvedeny, nemají vlastní servisní zázemí nebo odmítli pilu od konkurence.

Z grafu vyplývá, že 4 konkurenční firmy dokážou v servise seřídít motorovou pilu za méně než 180 Kč ve srovnání s firmou Poláček. Kdybychom ale koupili pilu ve firmě Poláček, tak výsledná částka opravy může klesnout až ke 120 Kč. Je to takový benefit pro jejich zákazníky, kteří jsou loajální. Vysoká částka u firmy HobbyPro je ovlivněna tím, že byly započítány i úkony navíc, které nebyly požadovány. Tento prodejce se nedržel jen požadovaného seřízení.

Podle zjištěných **cen nabroušení řetězu** vyplynulo, že si firma Poláček nevede nejhůře, ale ani nenabízí nejlepší ceny této služby. Zde záleží na tom, jakou si stanovili cenovou politiku. V tomto bodě tedy nebudou navržena žádná doporučení.

V závěru analýzy je také firmě **doporučeno** zřízení další menší pobočky, aby mohla nabídnout zboží a služby více zákazníkům, protože v současné době se obě vlastněné pobočky vyskytují blízko u sebe. Toto **zřízení je navrhováno** do města Valašského Meziříčí nebo jeho přilehlého okolí, protože zde sídlí konkurent, který má velice malou otevírací dobu. Dále pak konkurent, který se spíše zaměřuje na prodej železářských potřeb a nenabízí svůj servis zahradní i lesní techniky. Poslední konkurent v této lokaci má sice pevné postavení díky své četnosti poboček, zvučnému jménu a délce otevírací doby, avšak nabízí omezený sortiment značek a poskytuje servis jen pro věci zakoupené u něj. Také používá nadsazené ceny.

Další **příležitost** pro zvýšení zisků také spočívá v tom, že by firma mohla oslovit lidi, kteří přechází z panelových domů do domů rodinných nebo plánují stavět nové domy. Z toho vyplývá potřeba zahradní techniky. Oslovení by mohlo probíhat formou neadresných letáků do oblasti nové zástavby.

V poslední řadě budou firmě navrhnutá ještě tato **doporučení** za účelem odlišení se od konkurence a případného získání většího počtu potenciálních zákazníků:

- **Nabízení nových služeb** – například půjčování strojů i s obsluhou. Tato služba by spočívala v tom, že by firma přijela na objednané místo a např. posekala trávník, odklidila z požadované plochy sníh. Této službě by také mohli využívat i senioři žijící sami. Firma by však musela zvážit (to případně dotazníkem prošetřit), jestli by segment seniorů byl ochoten vynaložit určitě nemalou částku za tyto poskytnuté služby.
- **Zřízení dárkových poukazů** – zákazníci by je mohli využít na nabízené služby, doplňkový sortiment nebo slevu na zboží.
- **Tvorba vlastních akčních letáků** – s možností zasílat je zákazníkům adresně na e-mail (levnější varianta) nebo neadresně roznáškovou službou zasáhnout blízké okolí. Četnost tvorby těchto letáků je doporučována alespoň 2x ročně v období jaro / podzim.
- **Předváděcí den** – jeden den v roce by mohla být prováděna předváděcí akce vybraných strojů. Došlo by tak k oslovení potenciálních zákazníků, kteří by uvažovali o novém výrobku.
- **Zvýšení atraktivnosti webových stránek** – jelikož vyhledatelnost stránek má firma nastavenou již dobře, tak by bylo dále doporučeno zřízení reklamního



banneru. Vhodné by bylo také zavedení newsletteru. Tato metoda spočívá v tom, že na email, který zákazník uvede při nákupu, jsou pravidelně zasílány informace o nových akcích a nabídkách firmy. Newsletter je účinný marketingový nástroj, který připomíná existenci firmy, předává informace zákazníkům či zájemcům a také vede čtenáře ke koupi výrobku či služby.

## ZÁVĚR

V této bakalářské práci bylo zhodnoceno konkurenční prostředí firmy Poláček. Hlavně bylo zkoumáno, jak si tato firma vede v porovnání se svou konkurencí, které není zrovna nejméně. Vypracovaná analýza má firmě pomoci zlepšit a upevnit svou konkurenční pozici na trhu lesní a zahradní techniky, a to díky navrhovaným doporučením.

První část této práce se věnovala teorii hovořící o základních pojmech jako analýza konkurence, konkurenční výhody, mikroprostředí podniku. Ale také o budování loajality zákazníků, Porterovu modelu pěti konkurenčních sil, který upozorňoval na tyto hrozby: silná rivalita v segmentu; hrozba nově vstupujících konkurentů; hrozba substitutů; hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů. V poslední řadě také SWOT analýze podniku.

Následuje část praktická, která vychází z části teoretické. Byla zde představena firma Poláček a popsána její činnost. Dále vyjmenován její prodejní sortiment. Poté byly zkoumány a rozepsány faktory Porterova modelu. Také byla provedena SWOT analýza a její zhodnocení vnitřních a vnějších vlivů na podnik. Popsána byla také konkurence působící na Vsetínsku a pomocí metody mystery shoppingu byli analyzováni vybraní konkurenti.

Poslední kapitola se soustřeďuje na návrhy a doporučení pro firmu. Navrhovaná doporučení byla například: zřízení dárkových poukazů, vytvoření další menší provozovny nebo navýšení počtu otevíracích hodin.

Je očekáváno, že vypracování této analýzy přinese zlepšení konkurenceschopnosti a upevnění postavení na trhu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

1. BLAŽKOVÁ, Martina. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
2. BOUČKOVÁ, Jana. 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
3. *Dakr spol. s.r.o.* © 2012. [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.dakr.com/>
4. Detail prodejního centra. *Mountfield* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.mountfield.cz/prodejni-centra/detail-prodejního-centra?prodejna=69>
5. DVORÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
6. HANZELKOVÁ, Alena. 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. xix, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
7. HORÁKOVÁ, Helena. 2003. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
8. Hrátky s virtuální cenou, 2012. *TRENDMARKETING.IHNED.CZ* [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-57592890-hratky-s-virtualni-cenou>
9. *Husqvarna Zubří*, © 2008. [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.husqvarna-zubri.cz/>
10. *Interní materiály*
11. Kontakt. *ŠIMŠÁLEK zahradní technika*, © 2007 - 2010 . [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.zt-simsalek.cz/firma/kontakt.htm>
12. Kontakty. *Z&R tools* [online]. [2013] [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: [http://www.nastroje.unas.cz/index\\_soubory/Page346.htm](http://www.nastroje.unas.cz/index_soubory/Page346.htm)
13. KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

15. Kumbár spol. s r.o. *ŽELEZÁŘSTVÍ* [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.kumbar.cz/>
16. KOZEL, Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. ISBN 802470966x.
17. MAGRETTA, Joan. 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
18. *Malamechanizace*, © 2013. [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.malamechanizace.cz/>
19. Náradí, © 2013. *ELPOS Josef Tkadlec spol. s r.o.* [online]. [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.elposvsetin.cz/naradi.html>
20. *Obchodní rejstřík a Sbíрка listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. © 2012 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-dotaz?dotaz=Zadejte+n%C3%A1zev+subjektu+nebo+IČO>
21. *Poláček P+M - Stroje a náradí pro les, stavbu a zahradu* [online]. © 2007 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.polacek-vsetin.cz/>
22. Porterův model konkurenčních sil. *Porterův model konkurenčních sil - Metody Marketing - Metody - Poradenství a poradce pro každého* [online]. (c) 2006-2009 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-model-konkurencnich-sil/>
23. Sekačky , motorové sekačky , sněžné frézy, sněhové frézy , mobilní telefony , baterie. *MM elektro* [online]. [2013] [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: [http://www.volny.cz/mm.elektro/?utm\\_source=najisto.centrum.cz&utm\\_medium=referral](http://www.volny.cz/mm.elektro/?utm_source=najisto.centrum.cz&utm_medium=referral)
24. SWOT analýza. Sun Marketing [online]. ©2011-2013 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/slovník/swot-analyza>
25. ŠIMARA FRANTIŠEK f.o., Nový Hrozenkov. *Živéfirmy* [online]. © 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: [http://www.zivefirmy.cz/simara-frantisek\\_f1135084](http://www.zivefirmy.cz/simara-frantisek_f1135084)
26. *Zahradní a lesní technika Hobby Pro* [online]. (c) 2012 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.hobbypro.cz/>

27. ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. xxiv, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
28. ZAMAZALOVÁ, Marcela. 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
29. *Živnostenský rejstřík - Vyhledání podnikatelského subjektu*, [2013]. [online]. [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND)

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Model pěti sil podle Michaela Portera.....	20
Obr. 2. SWOT matice.....	23
Obr. 3. Logo firmy TECHNIKA POLÁČEK.....	28
Obr. 6. Logo firmy DAKR .....	36
Obr. 7. Logo firmy Elpos.....	38
Obr. 9. Logo firmy Mountfield .....	42
Obr. 10. Viditelnost prodejny Z&R tools .....	45
Obr. 11. Do fotografie vložená ukázka plachtového baneru a prodejna Husq. ve Valašském Meziříčí.....	45
Obr. 12. Pohled od parkoviště, v červeném kroužku provozovna Dany Brusové .....	45
Obr. 13. Doklad o převzetí věci do opravy.....	50

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Příklady silných a slabých stránek .....	24
Tab. 2. Příklady příležitostí a hrozeb .....	25
Tab. 3. Seznam nabízeného sortimentu .....	29
Tab. 4. Parkovací místa .....	46
Tab. 5. Otevírací doba .....	48
Tab. 6. Doba trvání seřízení motorové pily .....	49
Tab. 7. Ceny broušení řetězu .....	52

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Otevírací doba firem v okrese Vsetín.....	47
Graf 2. Ceny seřízení motorové pily .....	55



## SEZNAM PŘÍLOH

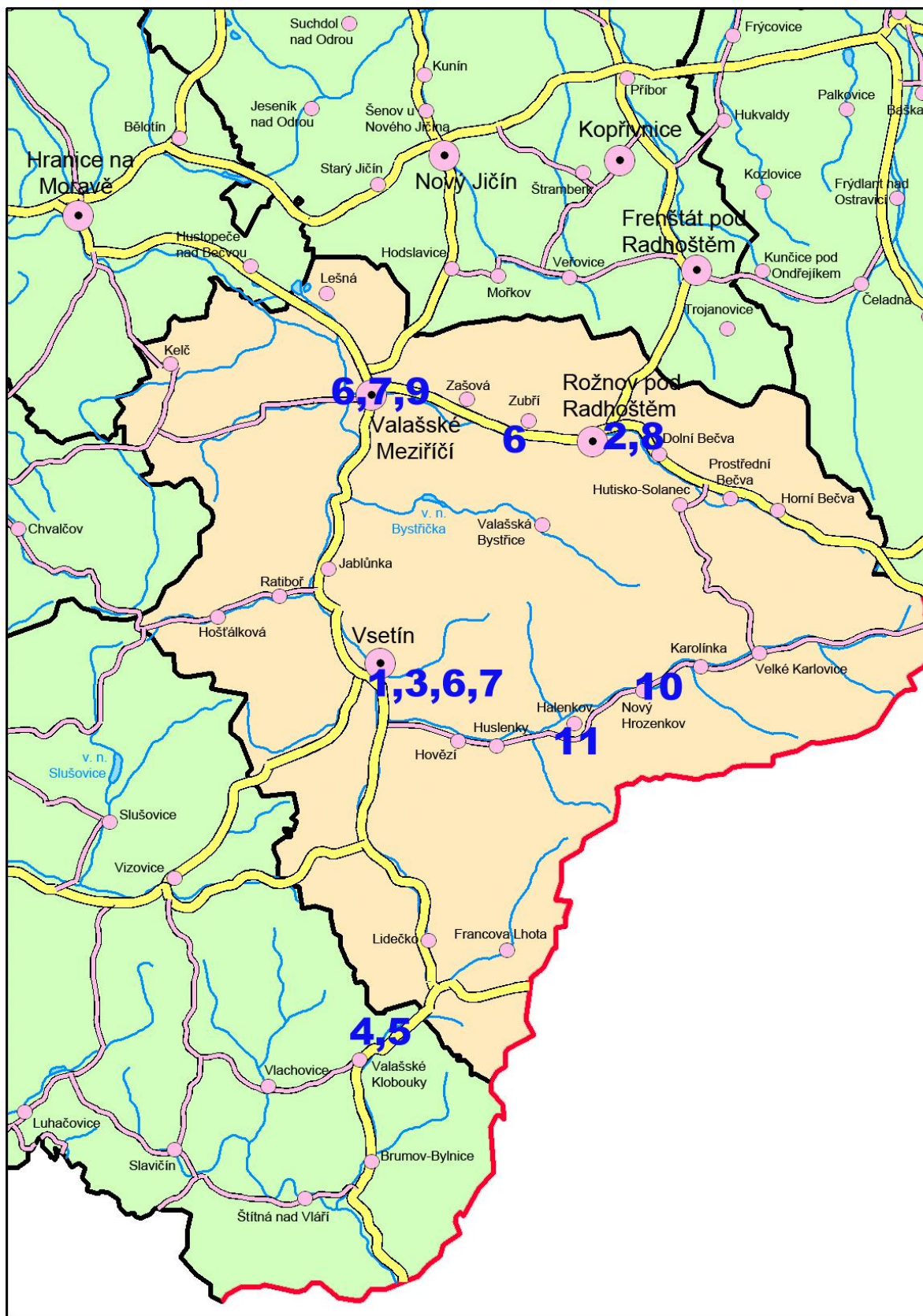
- P I Základní kritické složky odrážející konkurenci v odvětví
- P II Mapa regionu Vsetín

## PŘÍLOHA P I: ZÁKLADNÍ KRITICKÉ SLOŽKY ODRÁŽEJÍCÍ KONKURENCI V ODVĚTVĚ

	BUDE NÍZKÁ ZISKOVOST	BUDE VYSOKÁ ZISKOVOST
<b>Charakter vstupu</b>	<b>Snadný vstup</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ nízké vstupní množství</li> <li>■ nízké poplatky spojené se vstupem</li> <li>■ společná technologie</li> <li>■ přístup do distribučních kanálů</li> </ul>	<b>Obtížný vstup</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysoké vstupní množství</li> <li>■ vysoké poplatky spojené se vstupem</li> <li>■ vlastnické know-how</li> <li>■ restrikce distribučních kanálů</li> </ul>
<b>Charakter výstupu</b>	<b>Obtížný výstup</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ specializovaná aktiva</li> <li>■ vysoké výstupní náklady</li> <li>■ provázané podnikání</li> </ul>	<b>Snadný výstup</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ odprodeje schopná aktiva</li> <li>■ nezávislé podnikání</li> </ul>
<b>Síla dodavatelů</b>	<b>Silní dodavatelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ dodavatelé vyhrožují integrací vpřed</li> <li>■ koncentrování dodavatelé</li> <li>■ značné náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli</li> </ul>	<b>Slabí dodavatelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ mnoho konkurujících si dodavatelů</li> <li>■ hrozba zpětné integrace od kupujících</li> <li>■ koncentrování kupujících</li> </ul>
<b>Síla odběratelů</b>	<b>Silní odběratelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ koncentrování odběratelé</li> <li>■ odběratelé nakupují významnou část produkce</li> <li>■ odběratelé vyhrožují zpětnou integrací</li> </ul>	<b>Slabí odběratelé</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ výrobci vyhrožující integrací vpřed</li> <li>■ významné náklady přechodu pro odběratele</li> <li>■ odběratelé jsou roztržštěni</li> <li>■ odběratelé dodávají kritická množství odběratelových vstupů</li> </ul>
<b>Dostupnost substitutů</b>	<b>Snadná substituce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ nízké náklady přechodu u uživatele</li> <li>■ výrobci substitutů jsou ziskoví a agresivní</li> </ul>	<b>Nesnadná substituce</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysoké náklady přechodu u uživatele</li> <li>■ výrobci substitutů jsou neziskoví a pasivní</li> </ul>
<b>Podmínky v odvětví</b>	<b>Hodně konkurentů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ konkurenti jsou stejně velcí</li> <li>■ pomalý růst poptávky</li> <li>■ vysoké fixní náklady</li> <li>■ přebytek kapacity</li> <li>■ stejné produkty</li> <li>■ různé přístupy a historické pozadí</li> </ul>	<b>Málo konkurentů</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ různá velikost konkurentů</li> <li>■ odvětvový vůdce</li> <li>■ rychlý růst poptávky</li> <li>■ nízké fixní náklady</li> <li>■ diferencované produkty</li> <li>■ stejný postup a historické pozadí</li> </ul>

Zdroj: (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 44)

## PŘÍLOHA P II: MAPA REGIONU VSETÍN



Zdroj: (vlastní zpracování)