

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Konkurenční výhoda společnosti Axit CZ, s. r. o.
Bc. Michaela Horníková

Diplomová práce
2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Horníková**
Osobní číslo: **E11491**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Konkurenční výhoda společnosti Axit CZ, s. r. o.**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Tato práce se bude zabývat konkurenční výhodou vybrané společnosti V první části budou vymezeny základní pojmy týkající se konkurenční výhody a marketingového řízení. Druhá část je zaměřena na současnou analýzu společnosti a srovnatelnost s konkurenčními podniky. V praktické části bude vymezena konkurenční výhoda společnosti a stanoveny návrhy na změny ve společnosti.

- Stanovení cíle práce
- Konkurenční výhoda v marketingovém řízení
- Současná analýza společnosti
- Zpracování návrhů na změny
- Zhodnocení a návrhy
- Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. 268 s. ISBN 80-86031-35-7.
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2005. 1. vyd. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
PORTER, Michael. On competition. Harvard Business Press, 2008. 544 s. ISBN 978-14-2212-696-7.
PŘIBOVÁ, Marie. Analýza konkurence a trhu. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1998, 1. vyd., 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
VACULÍK, Josef a kol. Marketingové řízení. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2008. 1. vyd., 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
ZAMAZALOVÁ, Marcela. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2010. 2. přeprac. a dopl. vyd. 449 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce:


doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 10. ledna 2013

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 11. ledna 2013

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2013

Michaela Horníková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu panu doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, Csc. za vedení diplomové práce, odbornou pomoc a poskytnuté podklady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Zároveň bych chtěla poděkovat paní Ing., et. Ing. Barboře Zemanové, Ph. D. za pomoc při dokončení diplomové práce, cenné rady a připomínky.

Dále bych ráda poděkovala panu Jiřímu Vávrovi, který mi umožnil vypracovat diplomovou práci u Axit CZ, s. r. o., věnoval čas a poskytl podklady pro její zpracování.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat mé rodině, za trpělivost a podporu během celé doby studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá konkurenční výhodou u vybrané společnosti. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy týkající se konkurenční výhody a konkurenční strategie. Další kapitola je věnována elektronickému obchodu a možnostem marketingové komunikace na Internetu. V úvodu praktické části diplomové práce je podrobný popis společnosti s vypracovanou PEST analýzou a následně sestavenou SWOT analýzou. Následuje srovnání vybrané společnosti s konkurenčními podniky pomocí vybraných metod a technik. Na závěr je vymezena konkurenční výhoda společnosti a stanoveny návrhy a doporučení na zlepšení postavení společnosti v rámci konkurence.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenční výhoda, analýza konkurence, elektronický obchod, marketingová komunikace

TITLE

Competitive advantage of the company Axit CZ, s. r. o.

ANNOTATION

This thesis deals with a competitive advantage of the selected company. There are the basic concepts of the competitive advantage and the competitive strategy in theoretical part. Another part is devoted to the possibilities of e-commerce and marketing communication on the Internet. At the beginning of the practical part of the thesis is a detailed description of the company with the drawn PEST analysis and SWOT analysis subsequently assembled. Followed by a comparison of company with competing companies using selected methods and techniques. In conclusion is defined competitive advantage of the company and established proposals and recommendations to improve the position in the competition.

KEYWORDS

Competitive advantage, analysis of competitors, e-commerce, marketing communication

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. Definování pojmů.....	13
1.1 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost.....	13
1.2 Konkurenční strategie.....	15
1.3 Typy konkurenčních výhod.....	16
1.3.1 Typologie konkurenčních výhod podle produktu.....	17
1.3.2 Typologie konkurenčních výhod vázaných na producenta nebo distributora....	18
2. Analýza konkurence	21
2.1 Analýza vnějšího prostředí.....	21
2.1.1 Obecné okolí podniku	21
2.1.2 Oborové okolí podniku	22
2.2 Identifikace a analýza konkurence.....	24
2.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	27
2.4 SWOT analýza	28
2.5 Měření konkurenční výhody	29
3. Elektronický obchod.....	31
3.1 Současnost elektronického obchodu.....	31
3.2 Kategorie elektronického obchodu	35
3.3 Marketingová komunikace na internetu	36
3.3.1 Formy marketingové komunikace na internetu.....	37
3.4 Webové stránky jako komunikační nástroj.....	40
4. Představení společnosti.....	42
4.1 Zaměstnanci a organizační struktura	44
4.2 Marketing společnosti.....	45
4.3 Dodavatelé a logistika.....	49
5. Analýza konkurence	50
5.1 PEST analýza	50
5.1.1 Politicko-právní prostředí.....	50
5.1.2 Ekonomické prostředí	51
5.1.3 Sociokulturní prostředí.....	53
5.1.4 Technologické prostředí.....	55
5.2 Současná situace na trhu jízdních kol v České republice	56
5.3 Konkurenti.....	57

5.4	Porovnání vybraných společností s Axit CZ, s. r. o.	59
5.4.1	Porovnání vybraných finančních ukazatelů	60
5.4.2	Srovnání obchodů pomocí vybraných technik	64
5.5	SWOT analýza	72
6.	Zhodnocení a konkurenční výhoda	75
6.1	Konkurenční výhoda Axit CZ, s. r. o.....	77
7.	Návrhy	78
	ZÁVĚR	83
	POUŽITÁ LITERATURA	84
	SEZNAM PŘÍLOH	88

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Vnitřní a vnější konkurenční výhody producenta a distributora.....	19
Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil.....	23
Obrázek č. 3: Metoda SAP.....	28
Obrázek č. 4: SWOT analýza.....	29
Obrázek č. 5: Jednotlivci nakupující přes internet.....	32
Obrázek č. 6: Vývoj tržeb maloobchodů v České republice od roku 2000 (v mld. Kč).....	33
Obrázek č. 7: Porovnání struktury tržeb za zboží realizovaných prostřednictvím prodejen podle typu podniku.....	34
Obrázek č. 8: Porovnání struktury tržeb za zboží realizovaných prostřednictvím internetu podle typu podniku.....	34
Obrázek 9: Kategorie elektronického obchodu dle účastníků.....	36
Obrázek č. 10: Organizační struktura Axit CZ, s. r. o.	44
Obrázek č. 11: Návštěvnost e-shopu podle internetových serverů za období 2010 – 2012.....	45
Obrázek č. 12: Návštěvnost e-shopu v letech 2011 a 2012.....	48
Obrázek č. 13: Počet unikátních návštěv e-shopu v období 2009 - 2011.....	48
Obrázek č. 14: Vývoj HDP za období 2000 – 2011 (v %).	51
Obrázek č. 15: Vývoj míry nezaměstnanosti za období 2000 – 2011 (v %).	52
Obrázek č. 16: Vývoj míry inflace v roce 2012 (v %).	53
Obrázek č. 17: Podíl obyvatel ČR podle věku v roce 2011 (v %).	53
Obrázek č. 18: Počet prodaných jízdních kol za období 2005 - 2011.....	56
Obrázek č. 19: Vývoj tržeb jednotlivých obchodů za období 2008 – 2011 (v tis. Kč).....	60
Obrázek č. 20: Vývoj zisku jednotlivých obchodů za období 2008 – 2011 (v tis. Kč).....	61
Obrázek č. 21: Vývoj ukazatelů ROA a ROE společnosti Axit CZ, s. r. o.	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Doba obratu zásob společností v letech 2008 - 2011.....	62
Tabulka č. 2: Zadluženost společností v letech 2008 - 2011.....	62
Tabulka č. 3: Vývoj ukazatele ROA společností v letech 2008 - 2011	63
Tabulka č. 4: Vývoj ukazatele ROE společností v letech 2008 - 2011.....	63
Tabulka č. 5: Polaritní profil konkurentů	66
Tabulka č. 6: Polaritní profil konkurentů	67
Tabulka č. 7: Srovnání konkurenčních obchodů	69
Tabulka č. 8: Konkurenční profil a důležitost informací	72
Tabulka č. 9: SWOT analýza společnosti Axit CZ, s. r. o.	74

Seznam zkratek

ASPK	Asociace výrobců a prodejců jízdních kol
BCG	Boston Consulting Group
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CRM	Customer Relationship Management
CTR	Click-through-rate
ČD	České dráhy
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DOZ	Doba obratu zásob
DPD	Direct Parcel Distribution
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
GSL	General Logistics Systems
HDP	Hrubý domácí produkt
ISO	Internationalization Organization for Standardization
PPC	Pay Per Click
PPL	Profesional Parcel Logistic
PR	Public Relations
SAP	Strategic Advantages Profile
Sb.	Sbírka zákonů
SEO	Search Engine Optimalization
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TQM	Total Quality Management
USA	United States of America

ÚVOD

V dnešní době není jednoduché být v něčem výjimečný, nabízet zákazníkům něco, co nikdo jiný nenabízí, co podnik odliší a pomůže být o krok napřed před ostatními. Snad neexistuje podnik, který by se někdy nesetkal s konkurencí. Trh je přehlcen velkým množstvím podniků a konkurence neustále narůstá. K nalezení konkurenční výhody vede dlouhá a mnohdy obtížná cesta, avšak ještě těžší je si nalezenou konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Často jsou to maličkosti, díky nimž jsou podniky schopny uspokojit potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence.

K tomu, aby mohl podnik určit svou konkurenční výhodu, musí detailně znát prostředí, ve kterém se pohybuje a zároveň neustále sledovat záměry konkurence. Ve vnějším a vnitřním okolí na podnik působí řada faktorů, z nichž některé je schopen ovlivnit, ale jiné již ovlivnit nedokáže. Na základě zjištěných informací o konkurenci a provedení analýzy vnitřních zdrojů a schopností, bude moci podnik určit nejenom své silné a slabé stránky, ale i ostatních konkurentů a zároveň bude schopen reagovat na příležitosti a hrozby v okolí.

Cílem diplomové práce je stanovit konkurenční výhodu společnosti Axit CZ, s. r. o. Na základě analýzy konkurenčního prostředí zjistit silné a slabé stránky a určit, co je konkurenční výhodou vybrané společnosti. Dále stanovit návrhy na zlepšení její pozice oproti konkurenčním podnikům na daném trhu.

Pro zpracování diplomové práce byla autorkou zvolena společnost Axit CZ, s. r. o., která se zabývá maloobchodním prodejem cyklistických potřeb a servisem jízdních kol. Jedná se o relativně malou a úzce zaměřenou společnost, která neprovádí podrobnou analýzu svých konkurentů a ani nemá možnost získávat o těchto konkurentech mnoho informací. Z tohoto důvodu se autorka pokusí pomocí vhodně zvolených technik a metod provést analýzu konkurenčního prostředí, která by pomohla společnosti Axit CZ, s. r. o. získat ucelenější přehled o daném trhu a tím zlepšit své postavení na něm.

V tomto úzce zaměřeném segmentu dnes také dochází k velkému růstu počtu konkurentů snažících se prosadit na trhu. Prakticky zde neexistují žádné bariéry vstupu do odvětví a odlišit se od konkurence je nelehký úkol, proto musí být podnik schopen nalézt něco, čímž by lépe než konkurence uspokojoval potřeby zákazníků.

1. DEFINOVÁNÍ POJMŮ

Na úvod diplomové práce budou vymezeny základní pojmy týkající se konkurenční výhody a konkurenceschopnosti. Dá se říci, že v současnosti je pojem konkurenční výhoda určitým fenoménem, jelikož se jím zabývá mnoho publikací a autorů. V řadě publikací se lze setkat s mnoha pojmy, které vymezují jak konkurenční výhodu, tak konkurenceschopnost.

1.1 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Konkurenční výhoda vychází z anglického názvu „competitive advantage“, což v doslovném českém překladu znamená „vyšší výhoda konkurence“. Pro konkurenční výhodu neexistuje přesné stanovení její definice, jelikož každý z autorů má jiný názor na tuto problematiku. Konkurenční výhodu je u mnoha podniků těžké určit. Avšak ještě těžší je si nalezenou konkurenční výhodu dlouhodobě udržet, jelikož některé jsou dočasné a neudržitelné. Proto musejí být podniky schopné konkurenční výhodu správně ovládat a využít ke svému prospěchu. Také vytvoření určitých bariér k zabránění konkurenčních podniků v jejich překonání, je pro každý podnik velmi důležité.

Asi nejznámějším autorem, který popisuje konkurenční výhodu, je **M. Porter**, který ve své publikaci popisuje konkurenční výhodu takto: *„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co jsou kupující ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, anebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.“* Dále také uvádí, že konkurenční výhoda může existovat ve dvojí podobě, jako vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci, o čemž bude pojednáno dále. [36]

P. Kotler definuje konkurenční výhodu jako *„schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže.“* [28, str. 188] Dále uvádí, že společnost musí být nejen schopna vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí a s dostatečně nízkými náklady.

Například **M. Davidson** ve své publikaci uvádí, že „*konkurenční výhoda pramení ze zvláštní hodnoty, kterou je podnik schopen pro své zákazníky vytvořit.*“ [29, str. 10] Zvláštní hodnota je dána tím, jak zákazník oceňuje celkovou schopnost produktu uspokojit jeho potřeby.

Zajímavý názor na konkurenční výhodu je také od **L. Čichovského**, který popisuje, že „*konkurenční výhody obsažené v produktu představují pro kupujícího jednak motiv pro koupi konkrétního produktu ze spektra konkurenčních produktů dané komodity i daného odvětví, a současně také hodnotu jako motiv pro volbu časového okamžiku koupě a místa koupě. Vnitřní konkurenční výhody pak určují motiv kupujícího pro volbu odběratele, od kterého (producenta a distributora) produkt koupí.*“ [8, str. 227]

Hoffman uvádí, že „*konkurenční výhoda (nebo převaha) je udržitelná (nebo prodloužitelná) tak dlouho, jak dlouho poskytuje jedinečná strategie zákazníkovi přidanou hodnotu, a tak dlouho, jak konkurenti nejsou schopni najít cestu k jejímu napodobení.*“ [49, str. 79]

Z výše uvedených definic lze shrnout, že konkurenční výhoda je tedy hodnota, kterou danému produktu či službě přisuzuje především její zákazník. Je to hodnota, kterou se podnik dokáže odlišit od ostatních podniků a využít tuto výhodu pro posílení své pozice na trhu, zvýšení prodeje výrobků, lepší uspokojování potřeb a přání zákazníků, kteří budou ochotni si daný produkt opakovaně kupovat právě u tohoto prodejce či výrobce. Pro zákazníky může být touto konkurenční výhodou například cena, kvalita, značka, technologie nebo provedení výrobku a jeho vlastnosti.

Konkurenční výhodu nemůže podnik získat natrvalo, jelikož se může objevit jiný konkurenční podnik, který přijde na trh s něčím lepším, inovativním či pouze substitučním výrobkem, což může znamenat, že tuto konkurenční výhodu ztratí. Naopak, aby zabránil konkurenci v získání nebo překonání této výhody, musí vytvořit určité bariéry. Proto je nutné neustále vyhledávat nové konkurenční výhody a snažit se tak být neustále o krok napřed před konkurencí.

„Dosažení konkurenční výhody je významným motivačním faktorem pro jednání podniku, pro jeho vlastníky a vrcholový podnikový management. Konkurenční výhoda je projevem úspěšnosti podniku a každý úspěch plodí další. Úspěšnost je veřejnosti a zákazníkům známa, vytváří pověst a dobrá pověst ovlivňuje veřejné mínění a jednání zákazníků. Úspěšnost

podniku současně vede k hodnocení manažerů a k jejich hodnotě a tím i k jejich ceně. Dosahování konkurenční výhody je silným motorem a impulzem k hledání strategií, které k ní vedou. A tím se dosahování konkurenční výhody z dlouhodobého hlediska stává nejen významným faktorem k uspokojování potřeb zákazníků, ale zároveň nástrojem směřujícím k inovacím a pokroku.“ [49, str. 79]

Konkurenceschopnost je všeobecně vnímána jako schopnost podniku odlišovat se od své konkurence, vytvořit určitou konkurenční výhodu a díky ní udržovat nebo zvyšovat svůj podíl na trhu a současně s tím znát a uspokojovat požadavky současných i potenciálních zákazníků. Pojem konkurenceschopnost vychází z obecné ekonomické teorie, z managementu i z marketingového hlediska a podle **V. Benáčka** [30, str. 1] je definována jako „*schopnost podniku udržet svůj podíl na trhu, respektive tento podíl u jednotlivých komodit dále zvyšovat. V podstatě se jedná o aktivaci různých aspektů efektivnosti výroby, které se projevují na straně nákladů (tzv. cenová konkurence), kvality (tzv. konkurence kvalitou) a schopnosti získat na trhu nezastupitelné místo (tzv. zisk tržní síly a dominantní postavení).*“ Za základ konkurenční schopnosti považuje schopnost rychlé tržní adaptability, výzkum, rozvoj a převzetí know-how podniky.

1.2 Konkurenční strategie

Pro stanovení konkurenční výhody je nutné, aby podnik provedl důkladnou analýzu své konkurence a prostředí, ve kterém působí. Tím může stanovit určitou konkurenční strategii, která mu pomůže udržet si konkurenční výhodu. Každý podnik by měl znát svou konkurenci, to znamená identifikovat její cíle, silné a slabé stránky a vědět, jaké jsou její přednosti a ohrožení.

M. Porter [36, str. 19] definuje konkurenční strategii takto: „*Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v němž se konkurence projevuje. Má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.*“ Rozlišuje dva základní typy konkurenčních výhod, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci, které spolu s rozsahem činností, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví:

- **vůdčí postavení v nízkých nákladech** – podnik, který se zaměřuje na tuto strategii, se snaží daný výrobek vyrábět s co nejnižšími náklady. Toho může dosáhnout např.

- úsporami z rozsahu, patentovanou technologií, výhodnějším přístupem k surovinám apod. V okamžiku, kdy podnik dosáhne vůdčí postavení v nízkých nákladech, přinese mu to nadprůměrné výnosy v odvětví bez ohledu na přítomnost konkurence;
- **diferenciace** – podnik se snaží, aby se jeho výrobek či služba co nejvíce odlišovaly od konkurence. To může být dáno například vlastnostmi výrobku (vzhled, technologie, parametry, design, image apod.) či souvisejícími službami, které podnik poskytuje. Na jedné straně, pokud se podnik dokáže diferencovat od své konkurence, může dosahovat nadprůměrných zisků. Avšak na druhé straně to znamená stanovit vyšší cenu za toto odlišení se od konkurence;
 - **soustředění pozornosti (fokus)** – poslední strategie je zcela odlišná od předchozích. Podnik se zaměří na určitý segment (fokus – ohnisko), skupinu segmentů v daném odvětví či cílový trh. Přizpůsobí svou strategii právě tomuto segmentu tak, že se snaží vyhovět právě zvolenému objektu účinněji než konkurence. Podnik tohoto dosahuje tím, že se snaží výrobek či službu diferencovat nebo vykazuje při této činnosti nižší náklady. [35, 36]

1.3 Typy konkurenčních výhod

Za konkurenční výhodu může být považováno cokoliv, co přinese podniku výhradní postavení na trhu, a proto je důležité, aby jí podnik znal a zaměřil se právě na tu oblast, která mu ji přináší. Oblastí, které znamenají pro podnik konkurenční výhodu je mnoho, může tím být cena, jedinečný užitek produktu, kvalita produktu či nabízených služeb, ekologická charakteristika produktu, způsob přepravy, různé výhody, které jsou nabízeny zákazníkům apod. Konkurenční výhody jsou realizačním výstupem podniku v jednotlivých po sobě jdoucích operacích. A proto čím kvalitněji budou jednotlivé operace provedeny, jak u podniku, tak u distributora, tím větší spektrum konkurenčních výhod lze získat. Kritéria udržitelné konkurenční výhody musí, podle Barneye [2], vykazovat tyto vlastnosti:

- být hodnotné (valuable), což znamená, že musejí přinášet zákazníkovi hodnotu;
- nelze je běžně získat (rareness, access barriers), jsou obtížně dostupné na trhu zdrojů;
- nelze je nahradit (lacking substitute) např. jinou technologií, jiným materiálem, substituty;
- nelze je napodobit (imperfectly imitate) např. v důsledku dobře chráněného duševního vlastnictví nebo utajení.

Výše byly uvedeny dva typy konkurenčních výhod, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci, které popisuje M. Porter. Nyní budou vymezeny typy konkurenčních výhod, které ve své knize uvádí J. Čichovský [8].

1.3.1 Typologie konkurenčních výhod podle produktu

Skupina konkurenčních výhod vázaných na cenu:

- spotřebitelská cena, prodejní cena, hodnotová cena, přiměřená cena, luxus a cena, novinka a cena, technická (designérská) dokonalost a cena, značka a cena, provozní náklady;

Skupina konkurenčních výhod vázaných na finanční systém koupě:

- koupě za hotové, koupě na úvěr, pořízení předmětu formou leasingu, prodej na splátky, bezhotovostní platba;

Skupina konkurenčních výhod vázaných na jakost produktu:

- certifikát ISO 9000, výroba podle ISO 9001, výroba v souladu s TQM, produkt označený značkou Hand Made, produkt označený značkou Czech Made, produkt označený značkou Made in ..., produkt označený značkou certifikační instituce, trvanlivost produktu, stupeň konzistence, spolehlivost, opravitelnost jako měřitelná vlastnost produktu v nákladech, značka jako standard kvality;

Skupina konkurenčních výhod spojených s ekologickou charakteristikou produktu:

- produkt nese značku ISO 13 000, produkt byl vyroben podle ISO 13 001, produkt nese značku Ecological free assortment, produkt nese označení Green punkt;

Skupina konkurenčních výhod vázaných na balení produktu:

- obal jako ochrana produktu, prodejní jednotka, součást kvality produktu, lákadlo pro koupi, prezentační médium, komunikační médium, náhrada prodavače;
- velkoobchodní obal šetří čas a manipulační techniku, plní druhotnou funkci;

Skupina konkurenčních výhod vázaných na logistiku a dopravu produktu:

- rychlost přepravy, cena přepravy, počet distribučních linií a tras, volba dopravce;

Skupina konkurenčních výhod vázaných na informace poskytnuté odběrateli o produktu:

- rychlost informací, úplnost a komplexnost informace, formát informace, médium pro šíření informací, srozumitelnost, psychologicko-sociologický aspekt, dostupnost, návod k použití, reference o koupi, zaškolení obsluhy u složitějších produktů;

Skupina konkurenčních výhod spojených s distribučními liniemi a trasami:

- počet distribučních linií a tras, čas, náklady spojené s transportem produktu po distribučních liniích, náklady spojené s prodejními přírážkami v jednotlivých uzlech distribučních linií a tras, prodejní bonusy a množstevní rabaty;

Skupina konkurenčních výhod spojených se servisními službami:

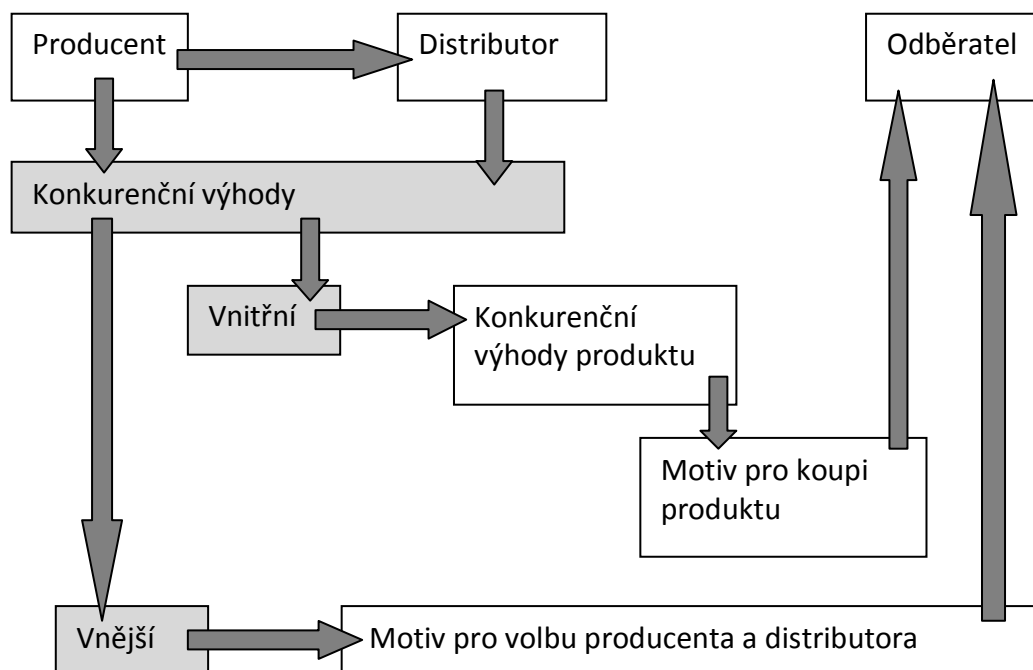
- prostorová síť servisních služeb k danému produktu, časová dostupnost servisní sítě, délka opravy, kvalita opravy a servisu, náhrada produktu opravovaného jiným po dobu opravy, komplexnost servisní sítě, spojení servisního centra a sítě s distribucí informací, prezentacemi a dalšími funkcemi, dárek za věrnost servisní síti;

Ostatní konkurenční výhody spojené s produktem:

- novinka, inovace, kvalitní design, technické řešení, stavebnicové řešení jako součást sortimentních řad, flexibilita a rychlost, individualizace výroby produktu na přání zákazníka, ovladatelnost produktu, životní cyklus produktu, image produktu, značka, pojištění produktu, důvěra k produktu.

1.3.2 Typologie konkurenčních výhod vázaných na producenta nebo distributora

J. Čichovský ve své knize také uvádí, že nejenom produkt je nositelem konkurenčních výhod, ale především způsob jakým je daný produkt vyroben, nabízen, jaké jsou jeho distribuční, garanční a servisní fáze, se významně podílí na tom, jaké konkurenční výhody bude představovat. Konkurenční výhody producenta a distributora je možné rozdělit na vnitřní, které souvisí přímo s produktem v procesu jeho přípravy a realizace, a vnější, které odběratel vnímá jako motiv o koupi produktu od konkrétního producenta nebo distributora. [8]



Obrázek č. 1: Vnitřní a vnější konkurenční výhody producenta a distributora

Zdroj: upraveno podle [8]

Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na cenu:

- producent vyrábí zboží v různých cenových relacích;
- producent volí vhodnou a přiměřenou cenovou strategii a taktiku;
- producent používá ceny odpovídající životnímu cyklu produktu a jeho fázím;
- producent realizuje zaváděcí ceny a výprodejové ceny;
- producent nabízí množstevní rabaty, debetní a jiné slevy vázané na koupi ucelené či části sortimentní řady nebo sortimentu apod.;

Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na systém koupě:

- producent nabízí řadu alternativních možností koupě (splátkový režim, spotřebitelský úvěr, finanční leasing, aj.);
- producent nabízí bezhotovostní platbu kartou;
- producent realizuje vrácení peněz tomu, komu se produkt neosvědčí;
- producent nabízí různé systémy koupě i pojištění nejrůznějších rizik;
- producent má dokonale zvládnutý marketing finančních zdrojů, pohledávek a doprovodných finančních služeb apod.

Skupina konkurenčních výhod producenta spojených s jakostí a kvalitou:

- producent vyrábí své produkty ve vysoké kvalitě a jakosti, při výrobě v čase a prostoru používá audit TQM, při výrobě se řídí normou kvality EU ISO 9001;

- kvalita a jakost výroby jsou spojeny se značkou produktu;
- producent vyrábí produkt ve velké šíři sortimentních řad a sortimentu s vysokou multifunkční propojitelností, flexibilitou a stavebnicovým řešením;
- producent využívá ochranných známek Czech Made, Hand Made, Produkt roku apod.

Skupina konkurenčních výhod producenta vázaných na získávání a sdílení informací:

- producent dokonale využívá marketingové filosofie pro získávání, analýzu, zpracování a syntézu informací o globálním tržně konkurenčním prostředí;
- vykazuje vysokou rychlost poskytování informací komplexními informačními a reklamními kampaněmi;
- pro šíření informací o svých produktech používá nejmodernější média a systematicky věrohodně informuje ve formátech informací, které jsou dostupné a srozumitelné apod.

Skupina konkurenčních výhod producenta spojených s distribučními trasami a liniemi:

- producent snižuje počet uzlů, distribučních linií a tras na minimum;
- výrobce motivuje distributory k prodeji svého zboží efektivními množstevními rabaty, doplňkovými bonusy a zásobuje je reklamními předměty, informacemi a nadstandardními prodejními doplňky apod.

Skupina konkurenčních výhod producenta spojených se servisním zázemím:

- prodejně distribuční a servisní síť producenta jsou propojeny;
- producent za věrnost servisní síti vždy věnuje upomínkový předmět či praktický dárek, oceňuje věrnost zákazníka apod.

Ostatní konkurenční výhody producenta:

- producent sponzoruje veřejné dění (sportovní aktivity, kulturní akce) v regionu i v rámci státu;
- vytváří aktivní image své značky;
- limituje životní styl skupin lidí kolekcemi produktů s jednotným image a designem apod.

2. ANALÝZA KONKURENCE

Pro správné stanovení konkurenční strategie a následně určení hlavních konkurenčních výhod je nutné provést analýzu vnějšího okolí podniku, která se zaměřuje jednak na faktory působící v makrookolí podniku, a také na faktory, které působí v mikrookolí podniku. Na analýzu vnějšího okolí navazuje analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Do analýzy vnějšího prostředí zahrnujeme tzv. makrookolí, to znamená okolí, které souvisí s působením vnějších faktorů na podnik. Týká se především obecného okolí podniku.

2.1.1 Obecné okolí podniku

K identifikaci obecného okolí slouží PEST analýza, jejímž základním cílem je dopomoci podnikům uvědomit si, že je nutné zkoumat nejenom oborové okolí, ale zaměřit se také na faktory, které dotvářejí ekonomiku jako celek a mohly by výrazným způsobem ovlivnit daný podnik. Pomocí této analýzy lze identifikovat faktory, které mohou dále sloužit jako jeden z podkladů pro sestavení SWOT analýzy [38, 48]:

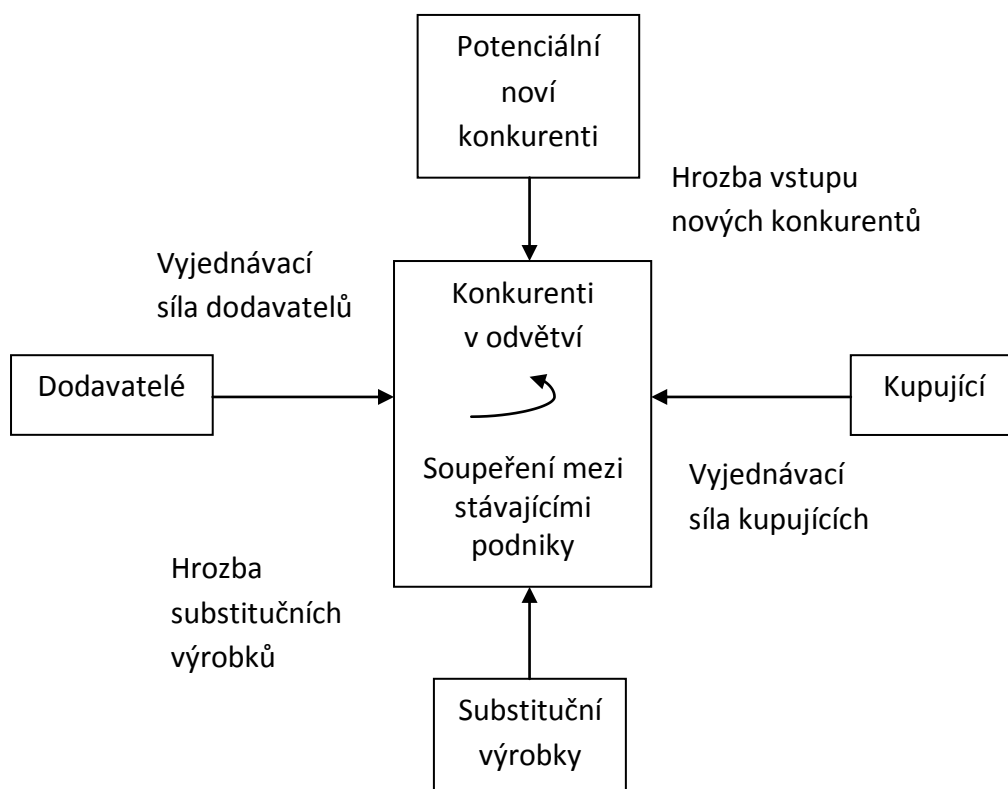
- a) **politicko-právní**, které může výrazně ovlivňovat situaci na trhu. Z hlediska politických faktorů se jedná o politickou situaci v daném státě, riziko revolucí či stávek. Právní faktory představují především různá omezení pro podniky, tím, že jsou stanovány daně, normy a pravidla, které musejí dodržovat, a které také poskytují ochranu spotřebitelům a brání vzniku korupce;
- b) **ekonomické**, které představují hospodářskou a ekonomickou situaci v dané zemi. Můžeme sem zařadit např. vývoj inflace, míru nezaměstnanosti, HDP, výše úrokových sazeb, úroveň příjmů apod.;
- c) **socio-kulturní**, jsou důležité z toho důvodu, protože zde zkoumáme demografické a kulturní vlivy, které vycházejí především z lidí, jež tvoří daný trh, a jsou rozhodující pro následné oslovení konečných zákazníků. Je nutné sledovat jednak společenské a kulturní zvyky daného obyvatelstva, ale také jeho strukturu a vývoj, věkové složení, pohlaví, příjem apod.;
- d) **technologické**, které patří v dnešní době k nejrychleji se vyvíjejícím faktorům vnějšího prostředí. Rozvinutost informačních a komunikačních technologií, možnost vývoje a výzkumu, objevy v různých oblastech umožňují podniku využít nových příležitostí a získávat tak náskok před konkurencí. Díky informačním systémům může

podnik získávat mnohem více informací o svých zákaznících. Avšak také přístup spotřebitelů k technologiím zvyšuje jejich požadavky, a proto je nutné být schopen přizpůsobovat svou nabídku potřebám a přáním těchto spotřebitelů.

2.1.2 Oborové okolí podniku

Analýza mikrookolí podniku navazuje na analýzu obecného okolí podniku a zabývá se faktory působícími v konkurenčním prostředí podniku. „*Jejím hlavním cílem je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním.*“ [42, str. 11] Podnik může volbou strategie výrazně zlepšit či zhoršit své postavení v rámci daného odvětví, protože jak odvětví, tak i konkurenční postavení podniku se mění dynamicky v čase.

K identifikaci oborového okolí podniku je nejčastěji využíván Porterův model pěti konkurenčních faktorů, jenž vychází z principu, že společné působení těchto pěti konkurenčních faktorů rozhoduje o schopnosti podniků v daném odvětví dosáhnout výnosnosti. „*Podniky, které chtějí dosahovat zisku, musejí nepřetržitě porovnávat vlastnosti a ceny výrobků s výrobky a cenami konkurence, analyzovat efektivitu distribučních sítí a vyhodnocovat propagaci konkurence.*“ [27, str. 208] Do faktorů patří hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba nových výrobků, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla zákazníků a soupeření s konkurenty v odvětví. [16, str. 111; 36, str. 25]



Obrázek č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: vlastní zpracování podle [36]

- a) **hrozba vstupu nových konkurentů** je hrozbou v případě, že je pro nové podniky snadné vstoupit do daného odvětví, jedná se o odvětví s větším počtem silných konkurentů, výrobky nejsou vzájemně diferencované a k jejich výrobě není např. potřeba licence či know-how, neexistují úspory z rozsahu, konkurenti nemají výhodu nízkých nákladů a zákazníci mohou přejít k jinému podniku bez větších obtíží. Obranou pro podniky je existence bariér, které zabrání vstupu potenciálních konkurentů;
- b) **hrozba substitučních výrobků** vzniká tehdy, jestliže se objeví podniky, které jsou schopné vyrábět srovnatelné výrobky s nižšími náklady a cenami než konkurence, dále pokud existují nízké náklady na přechod od stávajícího výrobku k substitutu a také ochota kupujících přejít na substituty;
- c) **vyjednávací síla dodavatelů** je hrozbou v případě, kdy existují náklady na přechod k jinému dodavateli, pokud si zákazník není schopen vyrobit (zajistit) daný výrobek vlastními silami, nemá k dispozici potřebné informace o jiných nabídkách nebo

na trhu nejsou jiní dodavatelé dané suroviny a také vlivní dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo snížit kvalita nabízených produktů či služeb apod.;

- d) **vyjednávací síla zákazníků** je hrozbou, pokud je zákazník významným odběratelem podniku a může snadno přejít ke konkurenci se srovnatelnými cenami či kvalitou, zboží není diferencované apod. Zákazníků může tlačit na snižování cen, požadovat vyšší kvalitu nebo lepší služby a tím staví konkurenty proti sobě;
- e) **konkurenti v odvětví** jsou hrozbou, pokud dané odvětví roste pomalejším tempem nebo se naopak jedná o nové odvětví, existují vysoké fixní náklady, malé rozdíly mezi výrobky, nízká ziskovost odvětví, velké bariéry odchodu z odvětví apod.

2.2 Identifikace a analýza konkurence

Jedním z klíčových východisek analýzy oborového okolí podniku je identifikace a analýza konkurence. S růstem trhů a možností rozšiřovat a umisťovat svou nabídku nejen u nás, ale také v zahraničí, roste i význam konkurence. Podniky musejí být stále více na pozoru a nejenom znát, ale také analyzovat svou skutečnou a potenciální konkurenci. Skutečná konkurence podniku je ta, která nabízí zákazníkům stejné či podobné produkty a snaží se uspokojit jejich potřeby. Je mnoho možností jak zjistit informace o stávající či potenciální konkurenci. [28]

Na začátku každé analýzy konkurentů musí být provedena jejich identifikace. To znamená vědět, jaká konkurence se vyskytuje v daném odvětví či na daném trhu, ve kterém podnik působí. M. Kotler [28] rozlišuje následující pojetí konkurence:

a) Odvětvové pojetí konkurence

Za odvětví je možné považovat skupinu firem, která na trhu nabízí výrobek nebo třídu výrobků, které jsou si svými charakteristikami podobné. Odvětví je dáno počtem prodejců, stupněm výrobní diferenciací, přítomností nebo nepřítomností bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladovými strukturami, stupněm vertikální integrace a stupněm globalizace.

b) Tržní pojetí konkurence

Tržní pojetí konkurence se orientuje na uspokojování stejné potřeby zákazníka. Pomocí tohoto pojetí je možné odhalit širší soubor skutečných a potenciálních konkurentů, k čemuž si může podnik sestavit tzv. mapu konkurentů. Zvýrazňuje příležitosti, které může podnik využívat, ale také výzvy, před nimiž stojí.

Jakmile podnik zná své konkurenty, musí identifikovat jejich strategii, cíle a určit silné a slabé stránky. Kotler [28] ve své publikaci doporučuje při analýze konkurence sledovat především následující proměnné:

- **podíl na trhu** – podíl konkurenta na cílovém trhu;
- **podíl na mysli** – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, která vám v tomto odvětví přijde na mysl jako první?
- **podíl srdce** – procento zákazníků, kteří jmenují konkurenta v odpovědi na otázku: Můžete jmenovat společnost, které byste dali při nákupu výrobku přednost?

Pomocí strategie se podnik snaží dosáhnout své cíle na cílových trzích. Každý podnik musí strategie konkurenčních podniků neustále sledovat, protože silný konkurent svou strategii neustále mění. I drobné změny ve strategii konkurenčních podniků mohou ovlivňovat postoje zákazníků. A proto musí být podniky neustále ve střehu a sledovat také změny v postojích a přáních zákazníků, aby mohly přizpůsobovat své strategie těmto změnám a reagovat na ně nebo je předvídat. [27]

Následuje identifikace hlavních cílů konkurence. Cíle pro podniky představují určité žádoucí stavy, které si vymezily pro stanovené období a jichž chtějí dosáhnout. Jednotlivé cíle podniků jsou odlišné a mohou se týkat např. dosažení určité výše zisku, zvýšení tržního podílu, velikost podniku, zajištění likvidity, ale mohou se týkat také nefinanční stránky např. image podniku, ochrany životního prostředí, vedoucí postavení ve službách, úroveň managementu, spokojenosti zákazníků, kvality výrobků apod. Podniky tedy musejí stanovit, o co konkurence usiluje a co podněcuje její chování. Není možné se soustředit pouze na jeden cíl při porovnávání konkurence, jelikož každý podnik se soustřeďuje na jinou oblast a věnuje každé oblasti jinou důležitost. [27, 28]

Nyní podnik musí specifikovat zdroje a schopnosti konkurentů. Pomocí stanovení silných a slabých stránek konkurence je možné zjistit informace i za několik let, například jak je daný konkurent spokojený se svým postavením na trhu, jakých výsledků dosahuje, jaké mohou být jeho reakce na určité situace, co jsou jeho přednosti nebo naopak slabiny. Podniky získávají informace o svých konkurentech především ze sekundárních zdrojů, z doslechu, z osobních zkušeností, mezi zákazníky, dodavateli nebo dealery. Ovšem získání těchto informací bývá velice obtížné, jelikož mnohé podniky si své údaje pečlivě chrání. [27] Po vymezení hlavních

konkurenčních podniků, jejich strategií, cílů a silných a slabých stránek, je možné vytvořit jejich určitý profil a jaké mohou být jejich potenciální strategické kroky nebo jak může reagovat na případné změny odvětví nebo okolí. [38]

P. Kotler [27] rozlišuje ve své publikaci následující kategorie konkurenčních podniků:

- **laxní konkurent** – takový konkurent, který nereaguje rychle nebo výrazně na pohyb konkurence. Tito konkurenti se mohou domnívat, že jim jejich zákazníci zůstanou věrní, mohou být pod ochranou mateřské společnosti, nejsou schopni včas rozpoznat pohyb konkurenčních podniků nebo nemají na reakci dostatek sil;
- **vybíravý konkurent** – tento konkurent reaguje pouze na určité formy útoku a ostatních si nevšímá. Může reagovat na snížení ceny, ale nemusí odpovědět na propagační kampaň, kterou nepokládá za nebezpečnou;
- **konkurent-tygr** – tento konkurent rychle reaguje a důrazně na jakékoli ohrožení svého teritoria. Má ve zvyku bojovat až do konce;
- **stochastický konkurent** – tento konkurent nevykazuje předvídatelný způsob reakce. Někdy zareaguje a někdy ne, záleží na situaci. Ani na základě znalosti jeho historie, ekonomické situace či jiným způsobem nelze jeho jednání předvídat. Takto se chová mnoho malých firem. Do opatrných útoků vyrážejí je tehdy, pokud cítí, že se jim to vyplatí, jinak se drží zpět.

Techniky získávání informací o konkurenci

Způsobů jak stanovit nebo porovnat konkurenční výhodu podniků a tedy jejich silné a slabé stránky je celá řada. Existují čtyři techniky, které ve své knize uvádí M. Zamazolová [15], k porovnání informací o silných a slabých stránkách konkurence a některé tyto techniky budou využity v praktické části diplomové práce.

a) Listina konkurenčních výhod

První technikou k získávání informací o konkurenci je listina konkurenčních výhod, která je využívána k prověření současných konkurenčních výhod podniků. Tyto konkurenční výhody jsou seřazeny takto podle těchto otázek:

- Jsou očekávané konkurenční výhody skutečně hodnověrné a dosažitelné?
- Jsou konkurenční výhody měřitelné, operativní a využitelné?
- Existuje v podniku konsensus o konkurenčních výhodách?
- Je náš seznam úplný?

- Není tato listina příliš rozsáhlá, a proto nemůže být realizována, anebo vede k vytvoření neurčitého profilu podniku?
- Jsou očekávané výhody skutečně relevantní?

b) Polaritní profil konkurentů

Tato technika se zaměřuje na tři hlavní konkurenty podniku a slouží k porovnávání konkurenčních výhod. Srovnává především vlastnosti a úroveň vybraných činností u konkurenčních podniků. Polaritní profil konkurentů je poté grafickým vyjádřením spojení bodů, které umožňují odhalit a zhodnotit silné a slabé stránky všech tří nejdůležitějších konkurentů.

c) Konkurenční profil a důležitost informací

Patří k pomocným nástrojům, který představuje kombinaci konkurenčního profilu a důležitosti informací, kterou lze změřit váhou definovaných kritérií, přičemž vztah kritérií může být konstruován různým způsobem.

d) Check-list konkurenta

Jako poslední technika sloužící pro porovnání konkurentů je tzv. list konkurenta, jenž obsahuje všechny podstatné informace, které jsme schopni o konkurenci zjistit. Tyto informace jsou neustále přehodnocovány a v případě, že již neodpovídají aktuálním či budoucím potřebám podniku, mohou být také vyměněny.

2.3 Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Dále je nutné identifikovat zdroje a schopnosti podniku, kterými bude podnik schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Jedná se o zcela interní záležitost daného podniku. Každý podnik vlastní unikátní skupinu zdrojů a schopností, a aby mohl vybudovat svou konkurenční výhodu, měly by být tyto zdroje a schopnosti určitým způsobem vzácné a významné ve vztahu k podnikání. Tato analýza zkoumá především ty oblasti, které jsou pro daný podnik klíčové. Většinou se jedná o analýzu existující organizační struktury, finanční analýzu, analýzu lidských zdrojů, analýzu portfolia podniku nebo např. komunikační vazby. Tímto je podnik schopen stanovit a nalézt oblasti, které představují silné a slabé stránky, a umožňuje mu provést odhad konkurenční síly, specifických předností a z nich vycházející konkurenční výhody. [20, 40]

Pro zhodnocení analýzy zdrojů a schopností podniku existují různé metody a nástroje. Například metoda VRIO, která slouží ke zhodnocení interního prostředí podniku. Především je zaměřena na fyzické (technologické vybavení, velikost výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků), finanční (disponibilní výše kapitálu, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu) zdroje. Tyto zdroje jsou poté hodnoceny z hlediska účinnosti podle čtyř kritérií, kterými jsou hodnotnost, vzácnost, napodobitelnou a schopnost organizační struktury podniku využít těchto zdrojů. Dalšími nástroji, pomocí nichž lze naopak analyzovat schopnosti podniku, jsou např. finanční analýza, hodnotový řetězec nebo portfolio analýza. [20] Další metodou, která umožňuje provést diagnózu klíčových faktorů podniku, je SAP (Strategic Advantages Profile). Její provedení je zobrazeno na obrázku č. 3.

Interní faktor	Konkurenční síla nebo slabost
Marketing	+ dobrý sortiment, výtečný servis - kanály distribuce v určitém regionu jsou slabé
Technický rozvoj	- nedostatek vývojových pracovníků - nedostatečné vybavení laboratoří
Výroba	+ výborné zdroje surovin a materiálů - zastaralé zařízení
Zdroje	● velikost podniku je průměrná v oboru - časté problémy s odbory
Finance	+ schopnost získat potřebný kapitál + příznivá cena akcií + nízká zadluženost
+ síla	- slabost ● neutrální vliv

Obrázek č. 3: Metoda SAP

Zdroj: upraveno podle [24]

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je velmi rozšířený a používaný nástroj v rámci analýzy konkurence na trhu. Umožňuje podniku analyzovat a stanovit jeho silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, a dále určit, jaké jsou jeho příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Tyto čtyři hlavní faktory jsou poté sestaveny do čtyř kvadrantů. [20]

„Hlavním cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a schopná vyrovnat se se změnami, které nastávají

v prostředí.“ [20, str. 104] K tomu, aby bylo možné sestavit SWOT analýzu je nutné nejprve provést důkladnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Výstupy analýzy vnějšího prostředí umožňují podniku poté definovat jeho příležitosti a hrozby, a naopak z výstupů analýzy vnitřního prostředí je možné určit jeho silné a slabé stránky.

Mezi hlavní výhody této metody je možné zařadit její jednoduchost, srozumitelnost, snadnou aplikovatelnost a také snadnou kvantifikovatelnost (např. pomocí bodového hodnocení). Jejimi nevýhodami může být subjektivnost při volbě faktorů a přiřazení jejich důležitosti pro konkurenceschopnost, dále vypovídací schopnost a určitá statická vlastnost. [29]

<p>Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekonomické a finanční - inovační - nákupní - výrobní - prodejní - manažerské - marketingové - personální 	<p>Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ekonomické a finanční - inovační - nákupní - výrobní - prodejní - manažerské - marketingové - personální
<p>Příležitosti (Opportunities) vyplývající:</p> <ul style="list-style-type: none"> - z makroprostředí - ze změn na trhu - z chyb konkurence - z podnětů zájmových skupin 	<p>Hrozby (Threats) vyplývající:</p> <ul style="list-style-type: none"> - z makroprostředí - ze změn na trhu - z chyb konkurence - z podnětů zájmových skupin

Obrázek č. 4: SWOT analýza

Zdroj: upraveno podle [47]

2.5 Měření konkurenční výhody

Metod pro hodnocení a měření jednak konkurenční výhody a celkově konkurenceschopnosti podniku je celá řada. Záleží na zaměření podniku, kterou metodu zvolí a jaká bude pro jeho podnik nejvhodnější. Lze využít metody založené jak na kvantitativním, tak kvalitativním hodnocení anebo jejich různé kombinace.

Měření konkurenční výhody znamená přiřadit konkurenční výhodě konkrétní hodnotu z hlediska určení míry významnosti a měřítka jejího podílu na rozhodování příslušného segmentu trhu. Kvantifikace konkurenčních výhod je také měřítkem konkurenceschopnosti. L. Čichovský [8] ve své publikaci uvádí následující metody kvantifikace konkurenčních výhod:

- **parametrická metoda nej...** konkurenčních výhod produktu (NEJ) – základem této metody je vytvoření matice konkurenční významnosti produktu, která má na vertikální ose popisnou formou uvedeno deset nej... produktu, které představují špičku konkurenčních výhod – např. nejlevnější, nejkvalitnější, nejnovější, nejlépe zabalený apod. Horizontální osa představuje deset stupňů míry každého nej, ohodnocené číselnou škálou od 0 (nejnižší míra onoho nej...) do 9 (nejvyšší míra) podle vnímání minimálně 50 zákazníků. Výstupem této matice je 50 údajů vnímání každého nej...;
- **analýza silných a slabých stránek produktu (SSP)** – tato metoda slouží k určování kvantifikace konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod produktů i producentů. Silné stránky představují konkurenční výhodu jak producenta, tak produktu a naopak slabé stránky představují konkurenční nevýhody;
- **bostonská matice (BCG)** – jedná se o metodu hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek konkrétního producenta nebo distributora. Vyhodnocení je založeno na sestavení tzv. Bostonské matice závislosti podílu strategické jednotky na trhu na horizontální ose a tempa růstu podílu na trhu v časové jednotce na vertikální ose;
- **tržní atraktivita jako míra konkurenčních výhod (TA)** – tržní atraktivita je určena osmi základními parametry, přičemž každý parametr má svou váhu a může nabývat hodnot od 1 (velmi slabý) do 5 (velmi silný);
- **metoda matice General Electric (GE)** – tato metoda vychází je založena na určení 8 základních parametrů konkrétního trhu s definovanou vlivovou vahou. Každý parametr je subjektivně hodnocen ve škále od 1 (velmi slabý) do 5 (velmi silný). Konkurenční pozici pak určují významné konkurenční výhody, jejichž kvantifikace je sledována. Výsledek je poté znázorněn do matice, na jejíž vertikální ose je konkurenční pozice a na horizontální ose atraktivnost trhu. Tato matice se rozpadá na 9 empirických polí, které vyjadřují míru atraktivity konkrétního tržního segmentu.
- **modifikovaná teorie portfolia konkurenčních výhod (MP);**
- **scoring mapa konkurenčních výhod (SM);**
- **road mapa konkurenčních výhod (RM);**
- **poziční mapa konkurenčních výhod (PM);**
- **vektory preferencí konkurenčních výhod (VP);**
- **matematické modely agregovaných preferencí konkurenčních výhod (MAP);**
- **teorie tržních výklenků ve vztahu ke konkurenčním výhodám (MTV).**

3. ELEKTRONICKÝ OBCHOD

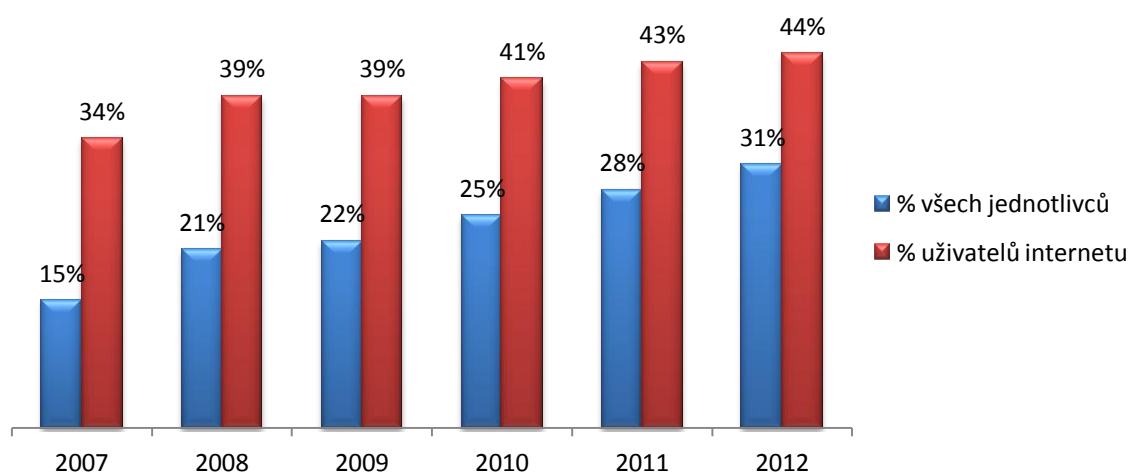
Elektronický obchod má svůj počátek v USA. Zde proběhl první nákup přes internet již v roce 1992, kde jako první komoditou se staly hudební nahrávky na CD a dále následovaly dárkové předměty, knížky, elektronika, hračky a nábytek. Do Evropy, tedy i do České republiky, se elektronický obchod dostal o něco později. Bylo to způsobeno především nedůvěrou zákazníků v on-line platby (zatímco v USA se elektronický obchod rozvíjel právě díky jejich oblibě), také panovala obava z nedodání zboží a komplikací při reklamacích spojených s vrácením zaplacených peněz. Avšak pro jeho vývoj v Evropě i USA byla společná jedna věc, a to prosazování velkých obchodních řetězců, které měly na internetu vlastní internetové obchody. Navíc má Česká republika i své vlastní specifikum, kterým je „dobírka“. Tento způsob placení je zákazníky v České republice i v současnosti preferován z více než 70 %. V USA platbu za zboží formou dobírky naopak vůbec neznají. [33]

3.1 Současnost elektronického obchodu

V České republice nastal rozvoj elektronického obchodu především po roce 2000. Stoupal počet účastníků na síti, nastal stále větší rozvoj technologií a s ním i využívání internetového obchodování v masovějším měřítku. Ještě v roce 2010 se více než dvě pětiny zákazníků při nakupování na internetu cítili ohroženi finančními podvody, podvody týkající se kvalitou zboží či reklamních podmínek a obtěžovala je nutná registrace spojená s možným zneužitím dat. Tyto bariéry jsou postupně odstraňovány a zákaznická důvěra v e-shopy stále roste. Zákazníci, kteří nakupují prostřednictvím e-shopů, již očekávají nejenom uzavření obchodu, ale vyžadují i další nadstandardní služby s tímto spojené. Především získání kvalitních informací, možnost porovnávat jednotlivé druhy výrobků, předprodejní i poprodejní servis, možnost snadné reklamace, vrácení zboží a řadu dalších služeb, které poskytují kamenní prodejci. [33]

Pro řadu podniků je elektronické obchodování klíčovou otázkou. Řada z nich dosahuje zisků právě díky tomu, že si vytvořila své webové stránky a začala podnikat na internetu prostřednictvím e-shopu. Internet je také způsob jak být blíže ke svým zákazníkům a přizpůsobovat se jejich přáním a potřebám a rychleji je uspokojovat. Podniky tak mohou získávat více informací o svých zákaznících, být s nimi neustále v kontaktu a budovat trvalejší vztahy. Navíc mohou také získávat informace o nabídce svých konkurentů a tím reagovat a upravovat svou nabídku.

Z výsledků studie E-commerce 2012 vyplývá, že téměř dvě třetiny aktivních uživatelů internetu, tedy lidé ve věku 15+, nakupuje prostřednictvím internetu alespoň jednou za čtvrt roku. Tito uživatelé porovnávají jednotlivé produkty s konkurenčními a na základě toho poté realizují svůj nákup. Dochází ke změně strategie nakupování, kdy zákazníci dávají přednost především e-shopům, se kterými mají dobrou zkušenost, jsou s kvalitou jejich služeb spokojeni a k nákupům u nich se opakovaně vrací. Vedle toho se rozšiřuje hledání vybraného zboží či služby pomocí vyhledávačů a srovnávačů zboží a následně zjištění co nejvíce informací o něm, tzv. prověřování, které využívá až 61 % zákazníků. [14] Na následujícím obrázku č. 5 je zobrazeno porovnání počtu zákazníků nakupujících v kamenných obchodech a na internetu. Je zřejmé, že počet zákazníků nakupujících pomocí internetu rok od roku narůstá a tím také význam elektronického obchodování.

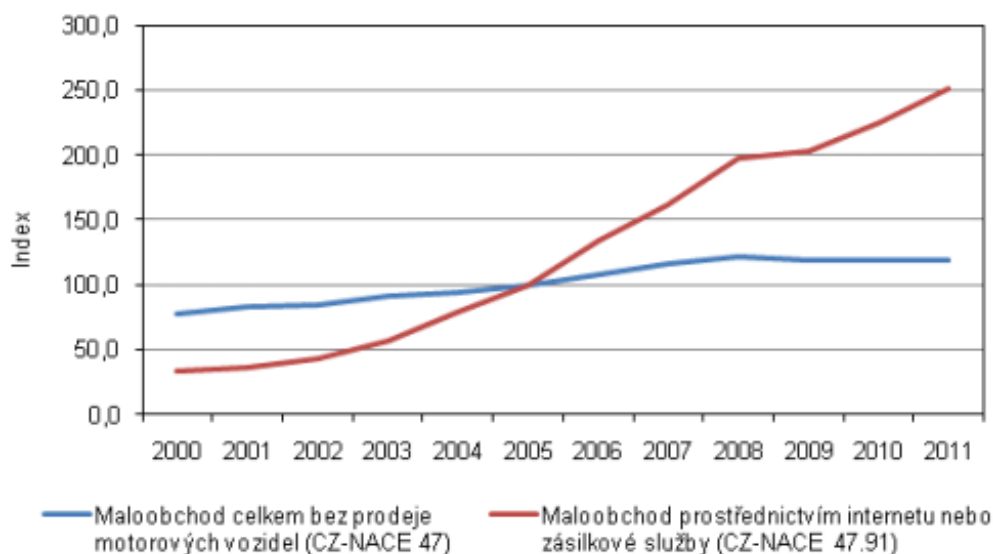


Obrázek č. 5: Jednotlivci nakupující přes internet

Zdroj: upraveno podle [15]

Elektronický obchod znamená obchodování prostřednictvím elektronických nástrojů. Zahrnuje nejen obchodování se zbožím a službami, ale i všechny související kroky od reklamy, přes uzavření smlouvy, její plnění, a to včetně poprodejní podpory a služeb. Tento způsob obchodování je charakteristický četnou rozmanitostí použitých komunikačních technologií. [48] Obrázek č. 6 uvádí vývoj tržeb v internetových obchodech, který vykazuje rostoucí tendenci. Oproti tomu celkové maloobchodní tržby stagnovaly, což bylo důsledkem zhoršené ekonomické situace domácností. Podíl internetových obchodů na celkových

maloobchodních tržbách se v roce 2011 pohyboval mezi 40 až 45 miliardami korun, což bylo mezi 5 až 6 %. [10]

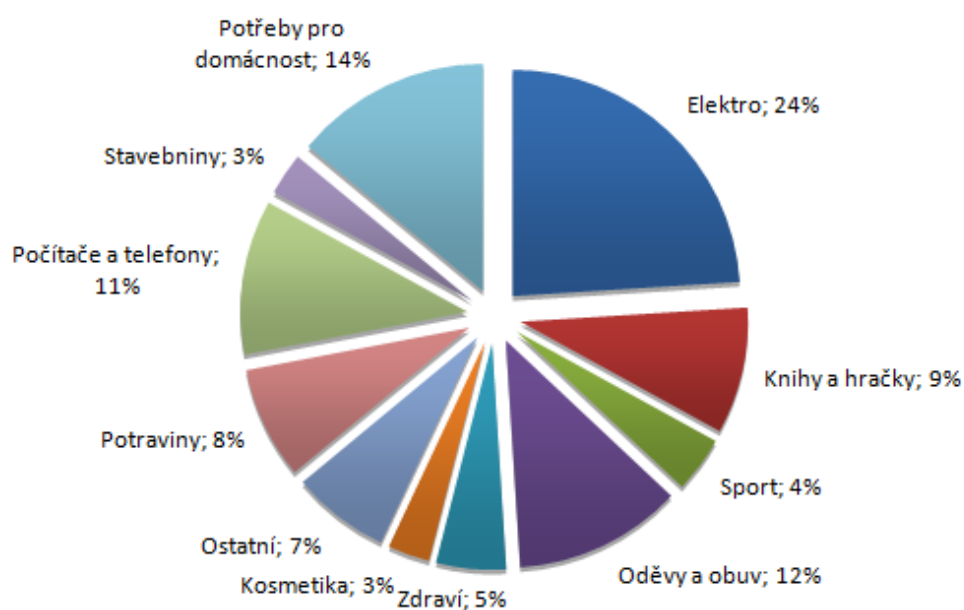


Obrázek č. 6: Vývoj tržeb maloobchodů v České republice od roku 2000 (v mld. Kč)

Zdroj: [10]

Obrázky č. 7 a 8 ukazují podíl tržeb za zboží realizované prostřednictvím prodejen a internetu podle typu zaměření podniku. Klasické kamenné prodejny mají největší tržby s podílem 24 % v oblasti elektroniky. Následují potřeby pro domácnost, které nezahrnují elektrospotřebiče, s podílem 14 % a dále oděvy a obuv s 12 % podílem. Naopak u internetových obchodů převládá s 43 % podílem prodej počítačů a telefonů a s 21 % podílem prodej elektroniky.

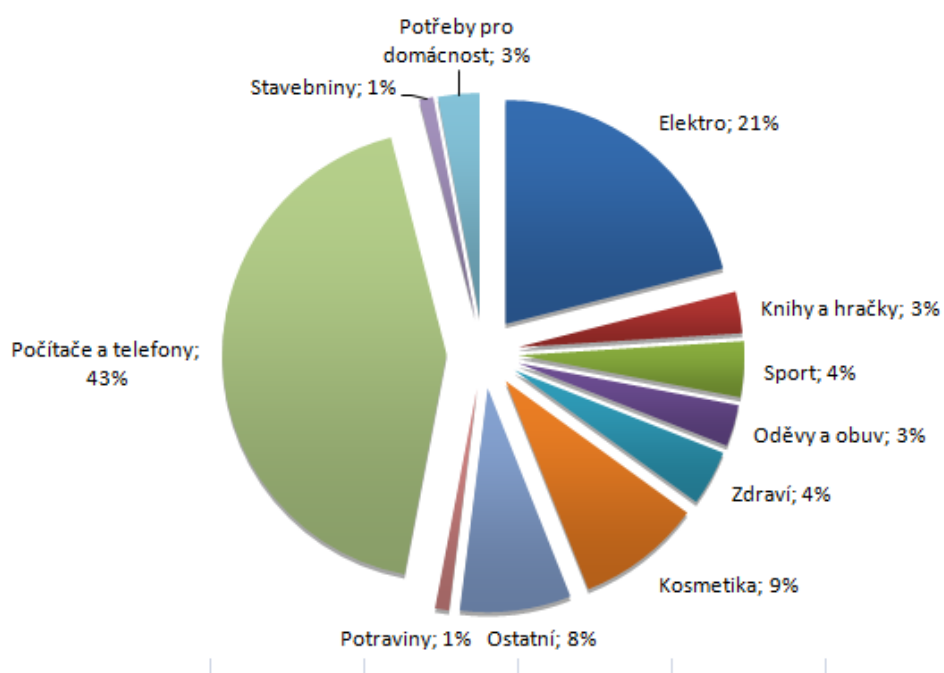
Prodejny



Obrázek č. 7: Porovnání struktury tržeb za zboží realizovaných prostřednictvím prodejen podle typu podniku

Zdroj: upraveno podle [10]

Internet



Obrázek č. 8: Porovnání struktury tržeb za zboží realizovaných prostřednictvím internetu podle typu podniku

Zdroj: upraveno podle [10]

Výhody elektronického obchodování pro kupující [26, str. 182]:

- nejsou omezeni časem, ale ani kvalitou;
- možnost nákupu i prodeje z pohodlí domova;
- široký výběr zboží a možnost srovnání technických charakteristik, funkčních vlastností a cen stejných či podobných produktů;
- snadná dostupnost informací o podnicích, produktech a konkurenci.

Výhody elektronického obchodování pro prodávajícího:

- nástroj pro budování vztahů se zákazníky;
- možnost zpětné vazby od zákazníka;
- lepší dostupnost prodeje do zahraničí;
- možnost pružně měnit nabídku, ceny i reklamu;
- nižší náklady – není nutné provozovat kamenný obchod.

3.2 Kategorie elektronického obchodu

Elektronický obchod lze členit podle účastníků, podle otevřenosti použitého média a podle způsobu plnění, z nich každé členění zahrnuje několik kategorií. [4]

1) Podle účastníků rozlišujeme tyto kategorie:

- Business to business (B2B) – obchodování mezi podniky/obchodníky navzájem;
- Business to customer (B2C) – obchodování mezi podniky/obchodníky a konečnými zákazníky;
- Customer to customer (C2C) – obchodování mezi dvěma nepodnikateli/zákazníky navzájem;
- Customer to business (C2B) – obchody při nichž zákazník oslovuje podniky/obchodníky, nabízí jim zboží a vyzývá je k podání nabídek;
- Business to administration (B2A) a Customer to administration (C2A) – vztahy ke státní správě (eGovernment).

	Cílovou skupinou jsou spotřebitelé	Cílovou skupinou jsou firmy
Iniciátorem je firma	B2C (prodej konečným spotřebitelům)	B2B (obchod mezi firmami)
Iniciátorem je zákazník	C2C (obchod mezi spotřebiteli)	C2B (obchod iniciovaný zákazníky)

Obrázek 9: Kategorie elektronického obchodu dle účastníků

Zdroj: upraveno podle [26]

2) Podle otevřenosti použitého média rozlišujeme kategorie:

- uzavřené transakce – obchod po uzavřených sítích;
- otevřené transakce – obchod mezi otevřeným počtem účastníků.

3) Podle způsobu plnění rozlišujeme kategorie:

- přímé e-obchody – objednávka, placení i dodávka nehmotných statků se uskutečňuje výhradně prostřednictvím elektronických prostředků;
- nepřímé e-obchody – objednávka, uzavření smlouvy nebo i placení se uskutečňuje prostřednictvím elektronických prostředků a dodávka zboží se uskutečňuje tradičními prostředky.

3.3 Marketingová komunikace na internetu

K tomu, aby se podnik, který provozuje e-shop, dostal do povědomí zákazníků, je nutné mít zabezpečenou odpovídající komunikaci. Jak jinak by zákazníci mohli osloveni a dozvědět se o produktech, které nabízí i o něm samotném. Zároveň tímto způsobem může každý podnik získat informace o svých zákaznících, jejich reakce, má možnost pořádat slevové akce, vytvářet věrnostní programy nebo komunikovat přes formuláře. [21] Význam internetu neustále dynamicky narůstá a využití tohoto média přináší podnikům více možností než klasické sdělovací prostředky.

K hlavním cílům marketingové komunikace na internetu podle V. Janoucha [21] patří:

- informovat;
- ovlivňovat;
- přimět k akci;
- udržovat vztah.

3.3.1 Formy marketingové komunikace na internetu

Na marketingovou komunikaci by měl být kladen u prodejců velký důraz, jelikož je zde velmi silný konkurenční boj mezi obchody. Aby se od sebe mohly odlišit a zvýšit efektivitu prodeje, musí zákazníka zaujmout ve všech ohledech. Každý zákazník je jiný a ne každý má stejné nároky, co se týká nákupu. Například jeden zákazník může být spokojený s přístupem prodejce, rychlostí vyřízení objednávky, komunikací, cenou, sortimentem, designem e-shopu apod., a druhý bude vidět na každé této stránce nějakou chybu.

Možností jak uplatit marketingovou komunikaci je v dnešní době mnoho a existuje plno nástrojů, kterými se lze dostat do povědomí zákazníků a informovat je o nabídce či existenci daného obchodu.

Reklama na internetu

Reklama patří mezi jeden z nejvíce využívaných nástrojů marketingové komunikace podniků na internetu. Je to zejména z důvodů, že reklama je relativně levná, lze ji přesně zacílit, umožňuje v určitých případech zpětnou vazbu a působí na zákazníka 7 dní v týdnu, 24 hodin denně. Lze ji také snadno změřit pomocí kvantitativních i kvalitativních ukazatelů, mezi něž patří např. počet lidí, kteří viděli reklamu, míra prokliků (CTR) aj. Podniky mají mnoho možností, kam svou reklamu umístit a jsou i různé formy reklamy. [21]

Tyto formy reklamy jsou velmi účinné a mezi nejčastěji využívané patří [21]:

- **bannery** (reklamní proužky) – po kliknutí na banner, který se zobrazuje zákazníkovi na internetové stránce, je automaticky přesměrován na webové stránky zadavatele této reklamy. Ve svých počátcích byla tato forma velmi účinná, avšak nyní si již zákazníci na tuto formu zvykli a často ji ignorují, nebo již nevnímají. Existuje tzv. bannerová slepota, a z toho důvodu musí tvůrci bannerů neustále hledat nové triky, aby zákazníka něčím upoutali. Cena této reklamy se odvíjí od počtu kliknutí na banner, přičemž zadavatel takto získává přesný přehled o její účinnosti;

- **vyskakovací okna** (pop-up) - mezi uživateli se jedná o nejvíce nenáviděnou formu reklamy, navíc moderní prohlížeče umí tyto reklamy spolehlivě zablokovat;
- **tlačítka** (button) – jedná se o malé reklamní plochy umístěné na konci stránky nebo pod menu. Obvykle jsou tímto způsobem propagovány e-shopy jednoho vlastníka;
- **zápisy do katalogů** – tuto formu reklamy využívají podniky především k tomu, aby zákazníci pomocí přesně zadaných parametrů podnik na internetu našli;
- **přednostní výpisy** – jsou založené na vyhledávání ve smyslu zadání klíčových slov za účelem hledání informací nebo podniků. Podniky jsou řazené podle toho, kolik zaplatily za dané klíčové slovo;
- **behaviorální reklama** – tato reklama vychází z chování zákazníka na internetu. Sleduje, jaké stránky návštěvník navštívil, než přišel na danou stránku, co si dal do oblíbených položek, aniž by to tušil. Znamená to, že dvěma návštěvníkům stejných stránek se může zobrazit jiná reklama. Tímto způsobem lze cílit propagaci dle zájmů zákazníka;
- **PPC reklama** – neboli pay-per-click – zaplat' za klik. Tato reklama je zobrazována pouze lidem, kteří hledají určité informace pomocí vyhledávačů, nebo si prohlíží nějaký obsah, přičemž je jim nabízena reklama související s tímto obsahem. Jedná se o cenově relativně nízkou reklamu cílenou na konkrétní zákazníky. Za reklamu podnik platí až ve chvíli, kdy na ni zákazník poklepe.

Podpora prodeje

Využíváním nástrojů podpory prodeje na sebe může podnik strhnout pozornost, urychlit a zvýšit prodej výrobků, podíl na trhu, ale také budovat pozitivní vztahy s obchodními partnery a širokou veřejností. Hlavním cílem podpory prodeje je zvýšení prodeje, povzbudit spotřebitele, aby si daný výrobek vyzkoušel, obdarovat ho za věrnost (loajalitu) a odlákat ho od konkurence. K nejpoužívanějším prostředkům podpory prodeje patří vzorky, kupóny, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, veletrhy, prezentace, výstavy, rabaty.

[42]

Mezi moderní nástroje podpory prodeje využívané na internetu patří např. cross-selling, které mají zákazníka přimět, aby si k danému zboží zakoupil ještě související zboží nebo up-selling, které mají zákazníka přimět ke koupi nového modelu. Hlavním rozdílem využití podpory prodeje na internetu oproti kamennému obchodu je, že se jedná o relativně levnější způsob

propagace, jelikož lze využít různé ankety, soutěže nebo jiné pobídky k nákupu, které mohou probíhat prakticky kdykoliv. [21]

Public relations

Tuto formu marketingové komunikace využívají společnosti provozující jak kamenný obchod, tak e-shop především k budování povědomí o podniku a značce. Mezi PR patří řada aktivit, která umožňuje podnikům dostat se do povědomí zákazníka, zvýšit popularitu podniku a webových stránek. K nástrojům public relations patří:

- **novinky a zprávy** (News Release);
- **články**;
- **podcasting a vodcasting** – jedná se o přenos digitálního audio (video) obsahu přes internet do počítače nebo mobilních zařízení;
- **sponzoring** – znamená zapojení se svým jménem do vybrané sportovní, kulturní či zábavné akce organizované třetí stranou, za něž poskytuje podnik třetí straně finanční nebo nefinanční podporu. Jedná se o uvádění loga na viditelném místě, billboardech a bannerech v prostorách konání akce či prostorách instituce, na tričkách sportovců apod.; [23]
- **virální marketing** – rozšiřování produktů, jehož účelem je sdělení dalším osobám elektronicky či ústně. Elektronické šíření umožňuje mnohem efektivnější a rychlejší způsob rozšiřování informací. Avšak předmět šíření musí být kvalitní a obsahovat něco navíc, co v lidech vzbudí zájem, jinak toto šíření nebude mít takový význam. Vyskytuje se ve formě textu, obrázku, prezentace a videí. K šíření informací dochází pomocí emailu, sociálních sítí, blogů nebo diskusí;
 - o *guerrilla marketing* – patří mezi virální techniky marketingu. Jedná se o metodu propagace, kdy objekt v mnoha případech ani netuší, že je mu podstrčen nějaký reklamní obsah. Je velmi levný a dobrý nápad, který ovšem vyžaduje čas a energii. U této techniky jde zejména o zisk. [21]

Přímý marketing

Neboli direct marketing umožňuje přesné zacílení, výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny a vyvolání okamžité reakce. Přímý marketing se zaměřuje na užší segmenty a jednotlivce, a tím umožňuje výrazné přizpůsobení marketingových sdělení těmto cílovým skupinám.

Mezi nepoužívanější nástroje přímého marketingu patří:

- marketingová sdělení zasílaná poštou či kurýrní službou (Direct mail, katalog);
- telemarketing a mobilní marketing;
- emaily a emailové newslettery. [23]

Podnik, který provozuje e-shop využívá v rámci přímého marketingu především telefonický rozhovor nebo v současnosti velmi rozšířené způsoby komunikace formou online chatu (např. přes Skype), které přináší prodejcům řadu výhod. Mohou takto jednoduchým způsobem komunikovat se zákazníkem a poskytnout mu informace o produktu, nabídnout nějaké další produkty a zároveň maximalizovat spokojenost zákazníka s nákupem. [21]

3.4 Webové stránky jako komunikační nástroj

Závěrem kapitoly o elektronickém obchodu je třeba se zmínit o webových stránkách, jelikož představují nezbytnou součást komunikačního mixu podniků. Hlavní funkcí webových stránek je přímý prodej, získávání kontaktů na potenciální zákazníky, komunikace s klíčovými organizacemi (např. stakeholders) a posilování image značky. Webové stránky si může podnik nechat vytvořit od specializované společnosti či jednotlivců, přičemž podle náročnosti jejich zpracování se jejich cena může pohybovat v tisících, desítkách a i statisících korun.

„Webové stránky by bylo možné považovat za nástroj direct marketingu, protože umožňují přímý prodej, jsou interaktivní, dokážou přizpůsobovat obsah i formu každému konkrétnímu návštěvníkovi a protože lze velmi dobře měřit jejich efektivitu. Stejně tak je možné je chápat jako nástroj PR, protože umožňují komunikaci s klíčovými skupinami dané organizace, jako jsou zaměstnanci, potenciální zaměstnanci, novináři, partneři či zákazníci. Web je ovšem rovněž reklamním nástrojem, protože řada webových stránek slouží primárně k posílení image značky. Dokonce je i nástrojem podpory prodeje, protože je jeho prostřednictvím možné např. rozdávat on-line kupony či organizovat marketingové soutěže.“ [23, str. 172]

K tomu, aby webové stránky plnily své hlavní funkce, musí odpovídat stanoveným kritériím, kterých ovšem může být mnoho. Mezi hlavní a nejdůležitější kritéria, která ve své publikaci uvádí M. Karlíček [23, str. 173] patří:

- **atraktivní a přesvědčivý obsah** – patří k nejdůležitějším kritériím efektivnosti webových stránek; musí zákazníka zaujmout a motivovat jej k návštěvě, být

důvěryhodné, užitečné, jedinečné, vhodně zacílené a interaktivní; informace na stránkách musí být aktuální, proto je důležitá jejich pravidelná aktualizace;

- **snadná vyhledatelnost** – souvisí s internetovými vyhledávači (např. Google nebo Seznam), na nichž se po zadání klíčového slova zobrazí odkazy na vybrané webové stránky, což je užitečné pro orientaci zákazníků na internetu; pomocí techniky jako je například tzv. optimalizace webových stránek pro vyhledávače neboli SEO se vlastníci webových stránek snaží upravovat parametry svých stránek s ohledem na algoritmy využívané internetovými vyhledávači;
- **jednoduché užití** – spočívá v jejich přehlednosti, snadné použitelnosti a jednoduché ovladatelnosti; webové stránky by tedy měly být logicky a hlavně jednoduše uspořádány tak, aby se každý zákazník na stránkách lehce orientoval; zjistitelnost informace na webových stránkách by měla být do tří kliknutí; v souvislosti s tímto je důležitá také čitelnost textu a rychlost načítání webových stránek;
- **odpovídající design** – je velmi důležitým kritériem, které umožní podnikům odlišovat se od konkurence a významně ovlivní první dojem každého zákazníka, který navštíví dané webové stránky; zároveň je vhodné přizpůsobit webové stránky současným a technickým parametrům a vkusu dané cílové skupiny zákazníků.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AXIT CZ. *Axitbikes.eu* [online]. Axit CZ, s. r. o. ©2013 [cit-2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.axitbikes.eu/>.
- [2] BARNEY, J. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, 1991, vol. 17, Nr. 1
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BUSINESSINFO. Elektronický obchod. *Businessinfo.cz* [online]. Oficiální portál pro podnikání a export ©2013 [cit-2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/elektronicky-obchod-opu-4626.html>.
- [5] CIMLER, Petr a Dana ZADRAŽILOVÁ a kol.; *Retail management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 307 s. ISBN 978-80-7261-167-6.
- [6] CYKLODOPRAVA. *Národní strategie rozvoje cyklistické dopravy ČR – pro léta 2013 – 2020*. *Cyklodoprava.cz* [online]. Cyklodoprava ©2008-2012 [cit-2012-11-06]. Dostupné z: <http://www.cyklodoprava.cz/file/cyklostrategie-2012-pracovni-verze-15/>.
- [7] CYKLOPOINT. *Cyklopoint* [online]. MERIDA CZECH, s. r. o. ©2013 [cit-2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.cyklopoint.cz/>.
- [8] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 268 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [9] ČSÚ. *Czso.cz* [online]. Český statistický úřad ©2013 [cit-2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>.
- [10] ČSÚ. Využití internetu v maloobchodě. *Czso.cz* [online]. Český statistický úřad ©2013 [cit-2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.socr.cz/assets/zpravodajstvi/statisticko-ekonomicky-servis/c012113analyza.pdf>.
- [11] FINANCE. ASPK. Prodej jízdních kol loni v Česku po předchozím poklesu vzrostl. *Finance.cz* [online]. ©2008-2012 [cit-2012-03-28]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/347513-aspk-prodej-jizdni-kol-loni-v-cesku-po-predchozim-poklesu-vzrostl/>.
- [12] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2006. 443 s. ISBN 80-251-1041-9.
- [13] FRESHMARKETING. Zmapujte svou konkurenci a neplaťte za to. *Freshmarketing.cz* [online]. ©2009-2013 [cit-2010-04-08]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/zmapujte-svou-konkurenci-a-neplatte-za-to>.

- [14] FRIEDLAENDEROVÁ, Hana. Budoucnost internetu: kvalita služeb, jednoduchost a transparentnost. *Strategie*, listopad 2012, s. 80. ISSN 1210-3756.
- [15] HANDL, Jan. Češi a internet v roce 2012: Stále jsme podprůměrný. *Lupa.cz* [online]. 2012-12-04 [cit-2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.lupa.cz/clanky/cesi-a-internet-v-roce-2012-stale-jsme-podprumerni/>.
- [16] HANZELKOVÁ, A. a M. KEŘKOVSKÝ, D. ODEHNALOVÁ, O. VYKYPĚL. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 179 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [17] HEURÉKA. Porovnání cen a srovnání obchodů. *Heureka.cz* [online]. ©2000-2013 [cit-2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.heureka.cz/>.
- [18] HRON, Jan a I. TICHÁ. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze – PEF, 2006. 238 s. ISBN 80-213-0922-9.
- [19] IT A EBYSNYS. Máte e-shop nebo kamennou prodejnu? Mobilem už mohou platit i vaši zákazníci. *Podnikatel.cz* [online]. ©2007-2013 [cit-2012-09-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/mate-e-shop-nebo-kamennou-prodejnu-mobilem-uz-mohou-platit-i-vasi-zakaznici/>.
- [20] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [21] JANOUC, Viktor. *Internetový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press a. s., 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- [22] JUSTICE. Obchodní rejstřík. *Justice.cz* [online]. Oficiální server českého soudnictví ©2013 [cit-2013-01-20]. Dostupné z: [http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma.vysledky?ic=27517772](http://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma.vysledky?ic=27517772).
- [23] KARLÍČEK, Miroslav a P. KRÁL. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [24] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 1. vyd. Brno: VÚT – Fakulta podnikatelská, 1998. 158 s. ISBN 80-214-1538-X.
- [25] KOLOKRÁM. *Kolokram.cz* [online]. Kolokram, s. r. o. ©2013 [cit-2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.kolokram.cz/>.
- [26] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [27] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 1998. 712 s. ISBN 80-7169-600-5.

- [28] KOTLER, Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [29] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [30] KUDRNA, Zdeněk. Konkurenční schopnost České republiky. *Academia.edu* [online]. Academia ©2013 [cit-2013-03-15]. Dostupné z: http://www.academia.edu/2665068/Konkurencni_schopnost_ceske_ekonomiky.
- [31] KUPKOLO. *Kupkolo.cz* [online]. KUPKOLO.cz, s. r. o. ©2013 [cit-2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.kupkolo.cz/>.
- [32] MARKETINGOVÉ NOVINY. Historie elektronických obchodů. *Marketingovenoviny.cz* [online]. ©2001-2012 [cit-2013-01-21]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4391.
- [33] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [34] MOJEKOLO. *Mojekolo.cz* [online]. Schindler, s. r. o. ©2013 [cit-2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.mojekolo.cz/>.
- [35] PORTER, Michael. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, s. r. o. 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [36] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [37] PORTER, Michael. *On competition*. Harvard Business Press, 2008. 544 s. ISBN 978-14-2212-696-7.
- [38] PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 1998. 92 s. ISBN 80-7169-536-X.
- [39] REJMÍŠ, Martin. Jak získat konkurenční výhodu. *Palatinum.cz* [online]. Palatinum s. r. o. [cit-2013-03-03]. Dostupné z: http://www.palatinum.cz/files/lib/8-jak-ziskat-konkurencni_vyhodu.pdf.
- [40] SEDLÁČKOVÁ, Helena a K. BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [41] SEOTEST. *Seotest.cz* [online]. ©2013 [cit-2013-02-25]. Dostupné z: <http://www.seotest.cz/>.
- [42] SRPOVÁ, Jitka a V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a. s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

- [43] SVĚT SPORTU. Prodeje kol stagnují, roste zájem o městská a dražší kola. *Svetsportu.info* [online]. 20. 10. 2011 [cit-2013-03-09]. Dostupné z: http://www.svetsportu.info/index.php?option=com_content&view=article&id=1245:prodeje-kol-stagnuji-roste-zajem-o-mstska-a-drai-kola&catid=34:ostatni&Itemid=61.
- [44] VACULÍK, Josef a kol. *Marketingové řízení*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s. ISBN 80-7194-765-2.
- [45] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s. r. o., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [46] VSEPROKOLO. *Vseprokolo.cz* [online]. Vojtěch Kulhánek, s. r. o. ©2013 [cit-2013-01-23]. Dostupné z: <http://www.vseprokolo.cz/>.
- [47] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. 2010. 449 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [48] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
- [49] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s. 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.