



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza konkurence na trhu reklamních agentur

Competitive Analyse on the Market of Advertising Agencies

Student: Bc. Martina Hessová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2011

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě, dne 29. dubna 2011

Martina Hessová

.....

Podpis

Chtěla bych poděkovat doc. Ing. Lence Kauerové za spolupráci při vedení mé diplomové práce, za poskytnuté rady a literaturu. Dále bych chtěla poděkovat panu Žůrkovi, majiteli firmy Danter, za poskytnuté informace.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Charakteristika trhu reklamních agentur .....</b>	<b>3</b>
2.1	Trh reklamních agentur.....	3
2.2	Danter – reklama a potisk, s.r.o. ....	5
2.2.1	Základní údaje o společnosti .....	6
2.2.2	Historie .....	6
2.2.3	Profil společnosti.....	6
2.2.4	Významná spolupráce .....	7
2.2.5	Používané technologie.....	8
2.2.5.1	Tamponový tisk .....	8
2.2.5.2	Sítotisk .....	8
2.2.5.3	Transfer.....	8
2.2.5.4	Flock .....	9
2.2.5.5	Výšivka .....	9
2.2.5.6	Sublimační tisk .....	9
2.2.5.7	Pískování .....	9
2.2.5.8	Gravírování .....	9
2.2.5.9	Lept .....	10
2.2.5.10	Ražba.....	10
2.2.5.11	Digitální tisk.....	10
2.2.5.12	Laser.....	10
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska analýzy konkurence.....</b>	<b>11</b>
3.1	Konkurence.....	11
3.2	Konkurenceschopnost.....	15
3.3	Konkurenční výhoda.....	16
3.3.1	Technologie .....	17
3.3.2	Kvalita .....	17
3.3.3	Flexibilita .....	18
3.3.4	Rychlost.....	18
3.3.5	Přidané služby .....	18
3.3.6	Náklady .....	18

3.3.7	Jistota.....	18
3.3.8	Reakce.....	19
3.3.9	Spolehlivost.....	19
3.4	Konkurenční strategie.....	19
3.5	Konkurenční pozice.....	20
3.6	Analýza konkurence.....	22
3.7	Benchmarking.....	24
3.8	Charakteristika činností reklamních agentur.....	26
3.8.1	Historie.....	26
3.8.2	Definice a úloha reklamních agentur.....	27
3.8.3	Reklama.....	29
3.8.3.1	Druhy reklamy.....	30
3.8.3.2	Reklamní média.....	31
<b>4</b>	<b>Metodika shromáždění dat.....</b>	<b>34</b>
4.1	Definování problému a určení cíle.....	34
4.2	Shromažďování dat a zdroje informací.....	34
4.3	Analýza dat metodou benchmarking.....	35
<b>5</b>	<b>Analýza dat.....</b>	<b>37</b>
5.1	Používané technologie potisku dárkových předmětů.....	38
5.2	Dodavatelé.....	40
5.2.1	Shrnutí.....	41
5.3	Rychlost dodávky služeb.....	42
5.3.1	Shrnutí.....	43
5.4	Záruka.....	44
5.4.1	Shrnutí.....	45
5.5	Oblast působení.....	46
5.5.1	Shrnutí.....	46
5.6	Značky.....	47
5.6.1	Shrnutí.....	48
5.7	Cena.....	48
<b>6</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>51</b>
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>53</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>55</b>

<b>Seznam zkratek .....</b>	<b>58</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce .....</b>	<b>59</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>60</b>
Příloha č. 1.....	61
Příloha č. 2.....	65

# 1 Úvod

Na reklamní aktivity se v poslední době vynakládá stále více financí. Podle agentury ZenithOptimedia globální výdaje na reklamu v roce 2011 vyrostou o 4,6 procenta na 463,297 mld. USD. A není divu, reklama je velmi dobrý způsob, jak se zviditelnit, oslovit potenciální zákazníky a přinést veřejnosti základní informace o produktu nebo službě, kterou nabízí. Reklama ve svých nejrůznějších podobách nás provází v každodenním životě prakticky neustále. V televizi i rádiu působí na naše smysly jeden reklamní spot za druhým, v denním tisku i časopisech poutají náš zrak barevné inzeráty a venku nás oslovují billboardy, citylight vitríny i dopravní prostředky se svými polepy.

Pokud se chce firma zviditelnit pomocí reklamy, má na výběr dvě možnosti. Buď může využít specializovaný marketingový útvar uvnitř podniku, nebo se obrátit na reklamní agenturu. Reklama je však jen jeden z prvků komunikačního mixu a úspěšná reklamní kampaň vyžaduje optimální kombinaci jednotlivých nástrojů, proto je žádoucí svěřit tuto práci odborníkům.

Subjektů, které nabízejí nejrůznější reklamní služby, je dnes na trhu velmi mnoho. Jen v Moravskoslezském kraji je evidováno 246 reklamních agentur. Není proto snadné vybrat firmu, které svěříme prezentaci naší společnosti a propagaci našich produktů a služeb. Nejlepší radou je při takovém výběru reference našich známých nebo zkušenosti významných klientů dané reklamní agentury.

Na trhu existuje velké množství reklamních, komunikačních nebo marketingových agentur. Všeobecně se tyto agentury dělí podle poskytovaných služeb na tzv. fullservice agentury a specializované agentury. Agentury, které poskytují fullservice, poskytují kompletní služby v oblasti přípravy, výroby a zajištění reklamy, komunikace a propagace. Specializované agentury se pak zaměřují na jednu nebo více vybraných oblastí reklamy, např. potisk, venkovní reklama, světelná reklama, dárkové předměty, služby z oblasti PR nebo marketingové výzkumy.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na agentury nabízející především dárkové předměty. O účinnosti reklamních předmětů existují zajímavé výzkumy, například podle



studie Advertising Speciality Institute, která proběhla v roce 2008 celých 62 % potenciálních klientů, kteří obdrželi dárkový předmět, nakonec s danou firmou uskutečnilo obchod.

Cílem mé diplomové práce je analýza vybraných společností na trhu reklamních agentur na Ostravsku zaměřujících se převážně na dárkové předměty pomocí metody benchmarkingu, charakteristika samotného trhu reklamních agentur a reklamních služeb, které nabízejí.

## 2 Charakteristika trhu reklamních agentur

### 2.1 Trh reklamních agentur

Marketing, marketingové aktivity a reklama jsou v posledních letech stále používanější výrazy a jejich význam neustále roste. Mohli bychom dokonce říct, že chce-li být firma úspěšná, bez marketingového oddělení a dobré reklamy se dnes již neobejde. Tento fakt je také důvodem, proč stále roste počet firem, zabývajících se reklamní činností.

Podle portálu zivefirmy.cz je v současnosti zaregistrováno na území České republiky 2875 aktivních firem, které se prezentují jako reklamní agentury, z nichž je 246 evidováno v Moravskoslezském kraji. Jejich nabídka a poskytované služby se ve své podstatě příliš neliší. Některé agentury se zaměřují na tzv. Full service, což znamená, že poskytují kompletní služby v oblasti reklamy a propagace. Jiné se specializují jen na vybranou službu. Mohou se zaměřit například na outdoorovou reklamu (billboardy, reklamní plochy), potisk, světelnou reklamu, inzertní služby, dárkové předměty a jiné. Existují také společnosti zabývající se výhradně výzkumem trhu a PR agentury.

Firma Danter – reklama a potisk, s.r.o., kterou jsem si vybrala jako klíčovou pro svou diplomovou práci, nabízí svým zákazníkům širokou škálu služeb – od dárkových předmětů přes potisk až po organizování firemních akcí a mediální služby, proto ji můžeme zařadit mezi agentury poskytující Full service.

Služeb reklamních agentur využívá v dnešní době stále více firem, ale mnoho z nich v případě potřeby úspornějšího hospodaření omezuje výdaje právě na tyto aktivity jako jedny z prvních. Všeobecně vzato se však celkové náklady na reklamu a propagaci zvyšují, ale v průběhu let se výrazně mění jejich struktura. Pomalu klesá inzerce v denním tisku a časopisech, o něco méně znatelně klesá také význam venkovní reklamy a reklamy v rádiích. Naproti tomu výrazně stouply výdaje na reklamu internetovou a rostou i výdaje na reklamu televizní. Svou hladinu si udržuje reklama v kinech, ale částky investované do tohoto reklamního média jsou oproti ostatním minimální.

Následující tabulka prezentuje vývoj globálních výdajů na jednotlivá média. Uvedené hodnoty představují procentuální podíly. Tabulka zahrnuje skutečné údaje od roku 2008 do roku 2010 a prognózy na roky 2011 a 2012.

**Tabulka č. 1 – Prognóza vývoje globálních výdajů do reklamy**

<b>Médium - podíl v% /</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Televize</b>	38,1	39,4	40,3	40,6	40,6
<b>Denní tisk</b>	25,1	23,1	21,7	20,6	19,4
<b>Časopisy</b>	11,6	10,3	9,6	9,1	8,6
<b>Internet</b>	10,5	12,6	13,9	15,4	17,1
<b>Rádio</b>	7,7	7,7	7,5	7,3	7,3
<b>Venkovní reklama</b>	6,6	6,5	6,5	6,5	6,5
<b>Kino</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Zdroj: <http://strategie.e15.cz/special/maji-veletrhy-v-dobe-internetu-vubec-jeste-perspektivu-4>

Mnoho firem omezilo své výdaje na reklamní a propagační aktivity v rámci úsporných opatření s příchodem krize. Finanční ředitel reklamní agentury Proximity, pan Vladislav Svoboda, pronesl počátkem roku 2009 tato slova: „Reklamní agentury mají před sebou rok, který rozhodne o jejich přežití či zániku – jejich klienti totiž začali šetřit a omezují výrobu nových kampaní. Trh, ve kterém se ročně protočily téměř tři miliardy korun, letos počítá s minimálně třetinovým poklesem a první dopady na sebe nenechaly dlouho čekat.“ Tato skutečnost se však ve výše uvedené tabulce jednoznačně neprojevila. Podle portálu strategie.cz existují totiž i firmy, které právě v době krize dokonce navýšily výdaje na reklamní aktivity. Jako příklad můžu zmínit Farmet – největšího výrobce automatických lisů ve střední Evropě, který v době krize nešetřil na investicích do výzkumu, vývoje a marketingu a posílil prezentace na mezinárodních a národních výstavách. Dalším příkladem je jeden z největších českých výrobců outdoorového vybavení Husky - v době krize investoval do marketingu více prostředků než v předchozích letech. Stejně se zachovala i firma Arboeko - největší tuzemský pěstitel a distributor okrasných dřevin.

## 2.2 Danter – reklama a potisk, s.r.o.

Danter – reklama a potisk, s.r.o. je specializovaná reklamní a obchodní agentura působící na trhu 3D reklamy. Byla založena v roce 1996 a od počátku svého působení se tato firma profiluje jako specialista na reklamní předměty. Společnost je členem prestižní mezinárodní asociace distributorů reklamních předmětů PSI - Präsent Service Institut se sídlem v Německu, což umožňuje dodávat zahraniční zboží v celé šíři – společnost má uzavřené smlouvy s mnoha zahraničními dodavateli značkových výrobků. Nabídkou však upřednostňuje domácí producenty: sklárny, keramické ateliéry, výrobce předmětů z kovu, plastu, papíru, kůže, potravin a kosmetiky.

Aktivity této společnosti se dělí na tři oblasti.

Prvním z nich je **3D reklama**, která zahrnuje prostorovou reklamu – tzn. plastické nápisy, cedule, stojany, nápisy na dopravních prostředcích, poutače a podobné. Velkou skupinu tvoří také dárkové předměty, které zahrnují hrníčky, pera, klíčenky, šperky, textil, dárkové sady, kalendáře, hodinky, autopotřeby, cestovní potřeby, praktické dárky a mnoho dalších.

Další oblastí je poskytování **reklamních služeb**, což představuje například nákup vysílacího času (rádio, TV), inzerce v tisku a organizování firemních akcí. Firma Danter také pořádá na zakázku soutěže a je schopna zrealizovat i catering.

Poslední oblastí, které se firma Danter věnuje, je **potisk**. Společnost může svým zákazníkům nabídnout až 11 různých technologií potisku, na jehož provozování má vlastní stroje. Do této kategorie spadá například tisk vizitek a novoročenek.

Obrázek č. 1 – Sídlo a provozovna firmy Danter – reklama a potisk s.r.o.



Zdroj: vlastní

## **2.2.1 Základní údaje o společnosti**

Danter – reklama a potisk, s.r.o. má své sídlo a zároveň také jedinou pobočku v Ostravě:

### **Danter - reklama a potisk, s.r.o.**

Muglinovská 175/111

712 00 Ostrava – Muglinov

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která byla zapsána do obchodního rejstříku 18. června 1996 pod registračním číslem C 14445 se základním vkladem ve výši 102 000,- Kč.

## **2.2.2 Historie**

Společnost založili v roce 1996 dva společníci – pánové Danel a Terich. Firmu pojmenovali podle svých příjmení – Danter, potisk reklamních a průmyslových předmětů, s.r.o. a specializovali se hlavně na potisk dárkových předmětů. V roce 2000 firmu Danter odkoupil pan Pavel Žůrek se svým společníkem, kterého v roce 2004 vyplatil a stal se tak jediným majitelem společnosti, kterým je dodnes. Název firmy se však změnil na Danter, reklama a potisk, s.r.o. V současnosti je zde zaměstnáno devět zaměstnanců.

## **2.2.3 Profil společnosti**

Danter – reklama a potisk, s.r.o. je ve svém oboru velmi úspěšnou firmou a její obrat navzdory krizi každým rokem roste. V roce 2004 činil obrat společnosti 4 mil. Kč při 4 zaměstnancích, kdežto v loňském roce byl vykázán obrat mnohonásobně vyšší – zhruba 30 mil. Kč při počtu 9 zaměstnanců. 45% obratu vytváří prodej dárkových předmětů, zbylých 55% ostatní reklamní aktivity.

Klíčem k úspěchu je nepochybně krok s dobou a používání nejmodernějších technologií na trhu, stejně tak jako individuální přístup k zákazníkům při řešení zakázek na míru. Velké plus je i fakt, že firma nesoustředí svou pozornost jen na zákazníky ve svém okolí, ale snaží se pronikat po celé republice, a i do zahraničí.

Zákaznickou klientelu Danteru tvoří jak drobní živnostníci a podnikatelé, kteří využívají hlavně možnosti tisku vizitek, novoročenek a potisku drobných dárkových předmětů, tak velké organizace a města, kterým firma Danter vytváří na míru reklamní kampaně – nakupuje vysílací čas, zajišťuje natáčení propagačního videa a tvorbu propagačních materiálů.

Firma Danter se každým rokem účastní několika mezinárodních výstav, díky nimž získává i zákazníky ze zahraničí a udržuje si přehled o nejnovějších technologiích na trhu. Díky těmto výstavám může firma získat i informace o stávající a nové konkurenci. Letos se firma Danter zúčastní veletrhu reklamy členů asociace PSI v Düsseldorfu, a výstavy v Maďarsku a na Slovensku.

#### **2.2.4 Významná spolupráce**

Společnost Danter – reklama a potisk, s.r.o. pravidelně již několik let spolupracuje s mnoha významnými firmami, ale i s městy nebo jejich obvody, a to jak při tvorbě reklamních kampaní, tak při výrobě dárkových předmětů. Zde je několik z nich:

- Revírní bratrská pokladna
- GMP Mix, prodejce vozů Hyundai
- Fakultní nemocnice Ostrava
- Lázně Karlova Studánka
- Moravskoslezský kraj
- OKD, a.s.
- Media marketing servise, s.r.o.
- Ostravské městské lesy, s.r.o.
- Městský obvod Slezská Ostrava
- TV Polar, s.r.o.
- Město Frýdek – Místek

- VŠB Ostrava – Poruba
- Alpine Bau CZ s.r.o. – stavební společnost
- Rádio Čas

## **2.2.5 Používané technologie**

### **2.2.5.1 Tamponový tisk**

Je nejběžnější způsob potisku na menší předměty, např. psací potřeby, zapalovače, plastové předměty, textilní a kožené výrobky, visačky, stojánky, metry, kalkulačky, hodiny, teploměry, nože, skleněné i keramické nádoby atd. Potiskovat lze téměř všechny druhy materiálu s výjimkou silikonů a omezením u gumových nebo vysoce leštěných předmětů. K zajištění trvanlivosti potisku je některé materiály je nutno potiskovat speciální barvou. Princip tisku připomíná razítko. Do rovné destičky (kliše) je do prohlubní ve tvaru potisku stěrkou zatřena barva. Na ni pak zatlačí pružný tampon. Barva z kliše se přenesse na tampon, který je pod tlakem přitisknut na předmět a barva se na předmět obtiskne. Velikost potisku rovné plochy je možná do cca 100 x 70 mm, nejdelší rozměr tisku je do cca 220 mm při šířce do cca 40 mm. Při oblých plochách je velikost tisku omezena zkreslením tisku v okrajových částech, proto např. u propisky je maximální výška 8 mm.

### **2.2.5.2 Sítotisk**

Je nejčastěji využívaný tisk pro větší rozměry potisku. Plošným sítotiskem se tisknou textilní výrobky, např. trika, bundy, sportovní kabely, batohy, čepice, deštníky atd., dále papírové předměty, kalendáře, novoročenky, samolepky a také rozměrnější plastové výrobky, PE tašky atd. Rotační sítotisk se využívá pro potisk válcových předmětů po většině jejich plochy, např. psací potřeby, hrnky, popelníky atd. Tisk na předmět je přenášen tak, že barva je protlačena stěrkou přes upravené síto na tiskovou plochu. Velikost potisku může být až cca 400 x 300 mm.

### **2.2.5.3 Transfer**

Používá se pro potisk textilních výrobků, např. trika, čepice, kšilty, tašky, dresy atd. Požadovaný tisk se vyřízne na plotru ze speciální fólie a na předmět se pod tlakem zažehlí.

Výhodou proti sítotisku je lepší vzhled potisku, nevýhodou menší barevné možnosti. Používá se zejména tam, kde tkanina není vhodná pro sítotisk.

#### **2.2.5.4 Flock**

Využívá se pro potisk textilu tam, kde je nutná dlouhodobá stálobarevnost při náročném praní, např. pracovní oděvy. Potisk je rovněž efektnější než běžný sítotisk, je plastičtější a má sametový povrch. Tisk se provádí tak, že sítotiskem se na předmět nanese lepidlo ve tvaru potisku a na něj se pod tlakem nastříká barevný prach. Nevýhodou je vyšší cena než u sítotisku a omezená barevná škála. Využívá se hlavně pro pracovní oděvy a sportovní dresy.

#### **2.2.5.5 Výšivka**

Velmi dobře zhodnotí textilní výrobky, např. trička, čepice, bundy, kabely a hlavě výrobky z froté a fleece, kde jiné značení není možné. Tam, kde při výšivce na hotový předmět by nebyl přístup, vyšije se motiv na nášivku, která se pak přišije.

#### **2.2.5.6 Sublimační tisk**

Je využíván pro náročnější potisk textilních výrobků. Motiv se nejprve vytiskne speciální papír a poté je pod tlakem a teplotou vpraven do struktury látky. Využívá se pro vlajky, dresy, ubrusy, trička apod. Výhodou je možnost tisknout složitá barevná provedení vč. fotografií. Je využíván pro nízkonákladové série. Při vyšších sériích je nákladnější.

#### **2.2.5.7 Pískování**

Je velmi ušlechtilý způsob značení zejména skla, ale i keramiky, kamenných a kovových předmětů. Požadovaný motiv se na plotru vyřizne z fólie, nebo u velmi jemných tvarů se vyrobí fotocestou, a tato šablonka se nalepí na předmět a zároveň se zbytek předmětu zakryje. Tlakovým proudem jemného písku se daný motiv vytryská do nezakrytého materiálu.

#### **2.2.5.8 Gravírování**

Gravírování je technologie, která nahrazuje ruční rytí. Při mechanickém gravírování dochází k přímému kontaktu pracovního nástroje s povrchem předmětu. V průběhu laserového gravírování je kontakt zajištěn laserovým paprskem. Laser se používá hlavně pro značení kovových předmětů, lze však gravírovat i dřevo a další materiály. Výsledkem je změna struktury povrchu popisovaného předmětu.



### **2.2.5.9 Lept**

Pro jeho vysokou cenu se využívá jen sporadicky, zejména pro označování drahých kovových předmětů, pro které pískování ani gravírování nelze použít, protože hrany při opracování oprýskávají.

### **2.2.5.10 Ražba**

Je nejčastěji používána k označování výrobků z kůže, koženky, papíru a pro většinu typů diářů, buď jako tzv. slepotisk, nebo ražba s barevnou fólií. Logo vzniká pod tlakem zahřáté raznice.

### **2.2.5.11 Digitální tisk**

Digitální tisk je stále častější metoda tisku. Výhodou je přijatelná cena při malých sériích. Barva je aplikována z barevných zásobníků tryskami přímo na potiskovaný materiál. Technologie je výhodná pokud je třeba aplikovat více barev vč. fotografického tisku. Tato metoda představuje pro firmu Danter jistou výhodu, neboť používá nejnovější technologii AZON – DTS, která umožňuje přímý digitální tisk ve fotografické kvalitě.

### **2.2.5.12 Laser**

Popis laserem se používá na více exponovaná místa, kde je vysoká pravděpodobnost, že by se barva stírala. Je to technologie, při níž se logo digitálně přeneso na speciální nosnou fólii, která je následně aplikována na finální výrobek. Výhodou je velký výběr barev, možnost dodržení i velice drobných detailů a dlouhá trvanlivost značení.

## 3 Teoretická východiska analýzy konkurence

### 3.1 Konkurence

Rozhodneme-li se podnikat, boj s konkurencí nás nemine. Na trhu v drtivé většině neexistuje firma, která by zákazníkům nabízela určitý produkt nebo službu jako jediná, v každém odvětví se nachází velké množství firem, které mají stejné nebo podobné zaměření. Vzájemným soupeřením těchto firem vzniká konkurence. Toto slovo pochází z latinského slova *concurrere* a v překladu znamená „běžet spolu“. Dnešní význam slova konkurence však představuje spíše boj o zákazníky a o úspěch. Místo, kde se firmy v konkurenčním boji střetávají ve snaze dosáhnout svých cílů, se pak nazývá konkurenční prostředí [2].

V jednotlivých odborných publikacích se můžeme setkat s různými definicemi pojmu konkurence. Pro představu uvedu některé z nich:

„Na trhu zpravidla nejsme jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné výrobky. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoha dalšími firmami, které usilují o totéž, jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci.“<sup>1</sup>

„Konkurence je otevřený tržní proces objevování a přizpůsobování v podmínkách nejistoty, který může zahrnout přechodné soupeření i přechodnou spolupráci. V tomto konkurenčním procesu nevyjadřuje tržní podíl firmy její tržní „sílu“, ale odráží její celkovou efektivnost.“<sup>2</sup>

„Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966x s. 29

<sup>2</sup> KRABEC, T. *Oceňování podniku a standardy hodnoty* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 9788024728650 s. 61

<sup>3</sup> KOTLER, P. *Marketing management*. 10.vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1359-5 s. 64

Schopnost konkurence je klíčem k úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti aktivit podniku, jež mohou přispět k jeho výkonnosti. Posuzování vhodnosti těchto aktivit je jeden z úkolů konkurenční strategie, která je nezbytná pro každý podnik, jehož snahou je uspět v boji proti konkurenci. Konkurenční strategie představuje proces hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví a jejím cílem je vybudovat výnosné a udržitelné postavení na trhu s ohledem na konkurenty.

Při volbě konkurenční strategie jsou hlavní dvě otázky. Tou první je atraktivita odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Druhou hlavní otázkou jsou rozhodující činitelé, kteří určují vzájemné konkurenční postavení uvnitř odvětví. Je nutné zaměřit se na obě otázky, neboť se navzájem ovlivňují a doplňují. Firma může působit na trhu velmi přitažlivého odvětví, ale pokud je moc silná konkurence, neuspěje. A naopak. Drží-li firma výsadní postavení mezi ostatními a má minimální konkurenci, zisky budou minimální, pokud její činnost spadá do neatraktivního odvětví.[13]

Konkurence je jeden z klíčových faktorů ovlivňujících firmu při svém podnikání. Pro všechny podnikající subjekty je důležité určit, kdo je jejich konkurentem a kdo by se jím mohl stát. Pojem konkurence se však většinou pojí s nějakým přízviskem, málokdy se tento pojem vyskytuje sám o sobě. Konkurenci totiž můžeme různě dělit.

Pro typologii konkurence existují tato čtyři hlediska:

- 1) **Teritoriální hledisko** neboli rozsah konkurenčního působení
- 2) **Hledisko nahraditelnosti** v konkurenčním prostředí
- 3) **Hledisko počtu výrobců** (prodejců) a stupně diferenciacie produkce
- 4) **Hledisko stupně organizovanosti** a propojitelnosti výrobců do aliancí

Jednotlivá hlediska můžeme dále ještě členit. Z teritoriálního hlediska se rozlišuje konkurence:

- Globální
- Alianční
- Národní

- Meziodvětvová
- Odvětvová
- Komoditní [6]

Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti má následující čtyři úrovně:

**Konkurence značek:** vzniká, když firma považuje za své konkurenty společnosti, které nabízejí zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny

**Konkurence odvětvová:** vzniká, když firma považuje za své konkurenty výrobce stejné třídy výrobků

**Konkurence formy:** vzniká, když firma považuje za své konkurenty všechny společnosti nabízející stejnou službu

**Konkurence rodu:** vzniká, když firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze [10]

Dělení konkurence podle počtu výrobců a stupně diferenciacce produkce zahrnuje tyto typy:

- Čistý monopol
- Oligomonopolie
- Monopolistická konkurence
- Dokonalá konkurence

A nakonec členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:

- Monopol
- Kartel
- Syndikát

- Trast

Pro firmu je důležité zjištění, jaké má na trhu v konkurenčním prostředí postavení. Toho může dosáhnout díky analýze konkurence – vytipovat si hlavní konkurenty, identifikovat jeho silné a slabé stránky a porovnat je se svými a určit tak výhody i nevýhody svého postavení vůči konkurenci. Analýzu konkurence můžeme provádět na základě mnoha kritérií:

- Výše zisku
- Tržní obrat
- Strategické cíle
- Celkové disponibilní zdroje
- Tržní podíl
- Podíl na povědomí zákazníků
- Marketingová koncepce
- Technologická úroveň
- Výrobní kapacity
- Kvalita managementu
- Obory podnikání
- Inovační schopnost
- Tržní pozice
- A mnoho dalších [6]

## 3.2 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost se celosvětově často používá pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky, případně firmy, nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže – a to domácí i mezinárodní. Při tom musíme rozlišovat konkurenceschopnost na mikroekonomické a makroekonomické úrovni a konkurenceschopnost firmy v rámci určitého trhu. Konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni chápeme jako výkonnost dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice a hodnotíme dle indikátorů ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu. Na mikroekonomické úrovni je konkurenceschopnost vyjádřena indikátory, jako jsou například úroveň vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání pozitivně nakloněná politika vlády. Firemní úroveň konkurenceschopnosti lze chápat jako schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt nebo službu při zachování rentability. Konkurenceschopná firma musí v případě potřeby být schopná nabídnout produkt vyšší kvality nebo nižší ceny než konkurence. [12]

Konkurenceschopnost v širším pojetí můžeme chápat jako souhrn všech předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy. Konkurenceschopnost firem je definována jako schopnost neustále vykazovat zvyšování produktivity, tj. dosahovat s omezenými vstupy kapitálu a práce vyšších výstupů, a vyznačuje se získáním, udržením a zvyšováním podílu na národním i mezinárodním trhu. Zlepšování konkurenčního postavení firem i ekonomiky jako celku stále více závisí na využívání kvalitativních vstupů, ke kterým řadíme výzkum a vývoj, technologický pokrok, zvyšování kvalifikace pracovních sil a především vznik a uplatnění inovací. Ve znalostní ekonomice je předpokladem a podmínkou dlouhodobě udržitelného růstu a konkurenceschopnosti komplexní inovační systém – tedy nejen samotný výzkum a vývoj, ale také vytváření znalostí v souvislosti s jejich praktickým uplatněním a realizací.

Na základě výše zmíněných souvislostí nezbytných pro úspěšnost firem i ekonomiky v mezinárodním kontextu lze vymezit čtyři rozměry konkurenceschopnosti:

- **Technologická konkurenceschopnost:** výdaje na vývoj a výzkum, vědecké publikace, patenty

- **Způsobilostní konkurenceschopnost:** úroveň vzdělání, kvalitní ICT infrastruktura, difúze technologií a jejich optimální využití
- **Cenová konkurenceschopnost:** v globalizovaném světě dochází ke stále většímu využití technologií šetřící zdroje a k razantnímu snižování nákladů u nediferencovaných produktů = cenovou konkurenční výhodu získávají země s nízkými náklady na pracovní sílu (Indie, Čína, Ukrajina)
- **Poptávková konkurenceschopnost:** soulad mezi strukturálním vývojem zahraniční poptávky a vývozem země

Konkurenční schopnost firem je závislá nejen na jejich tržní adaptabilitě, ale je ovlivněna i podnikatelským klimatem, ve kterém se tyto subjekty nacházejí. Konkurenceschopnost ekonomiky jako celku, jednotlivých odvětví i konkrétních ekonomických subjektů je také důsledkem úspěšnosti hospodářské politiky vlády. Porter definoval čtyři existující atributy, které utvářejí konkurenční prostředí podmiňující konkurenceschopnost země a umožňují podnikům získat konkurenční výhodu na mezinárodní úrovni:

- Podmínky faktorové vybavenosti, které určují pozici země s ohledem na vybavenost výrobními faktory (infrastruktura, kvalifikovaná pracovní síla)
- Vývoj poptávky po produkci a službách v daném odvětví
- Přítomnost mezinárodně konkurenceschopných dodavatelských odvětví
- Konkurence v domácí zemi ovlivněna podnikovou legislativou a systémem správy podniků [7]

### 3.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhodu můžeme charakterizovat jako okamžik, kdy firma udělá něco, co je pro zákazníky přitažlivější než to, co udělali konkurenti. Vzniká ve své podstatě z hodnoty, kterou je firma schopná vytvořit pro své zákazníky. Podmínkou však je, aby převyšovala náklady podniku na její vytvoření. Hodnotu můžeme vyjádřit jako částku, kterou je kupující

ochoten zaplatit, ale také jako užitek, který zákazník při spotřebě pocítuje. Vyšší hodnotu má pak pro zákazníka produkt, který mu firma nabídne při nižší ceně, než nabízí konkurence, ale zároveň při stejné úrovni kvality, nebo produkt nabízený za stejnou, případně vyšší cenu, ale v doprovodu zvláštních výhod, které kupujícímu vynahradí fakt, že produkt byl dražší než u konkurence. [18]

V učebnicích můžeme najít i tuto definici konkurenční výhody: “Jsou to podmínky, které umožňují firmě pracovat efektivnějším nebo jinak kvalitnějším způsobem, než její konkurenti a vedou k vzniku výhod pro firmu.”<sup>4</sup>

Je mnoho způsobů i oblastí, ve kterých lze získat konkurenční výhodu. Ve své podstatě jde ale o to, jak smíchat řadu různých technik takovým způsobem, aby byla firma pro zákazníka neustále zajímavá a atraktivní. Důležité je, že ať už výhoda spočívá v čemkoli, musí tak být chápána hlavně zákazníkem, aby plnila svůj účel. Pokud zákazník neocení kupříkladu rychlost dodávky zboží, nemůže firma tuto vlastnost považovat za výhodu. Konkurenční výhodu může představovat samotný výrobek, jeho užitnost, design, praktičnost, ale i kvalifikovaná pracovní síla a dlouhá tradice firmy. K získání konkurenční výhody lze využít těchto prostředků:

### **3.3.1 Technologie**

Organizace, které se aktivně zabývají oblastí vývoje a výzkumu, mívají často ve vztahu k trhu produkce výhodu a větší kapacitu, než ostatní. Tyto firmy by měly být schopny dodávat produkt na trh dříve, než si zákazníci vytvoří nové trhy, a mohou získat také větší tržní podíl. Existují odvětví, kde může být technologie klíčovým faktorem k úspěchu - například výroba léčiv a produktů určených k péči o zdraví. Pokud společnost vyniká nějakou inovativní technologií, je dobré ji zabezpečit patentem.

### **3.3.2 Kvalita**

Kvalita představuje souhrn vlastností, které jsou potřebné pro splnění určitých požadavků zákazníka. Je důležité rozpoznat, kdo má jaké nároky na kvalitu, ale většina organizací i konečných zákazníků kvalitu upřednostňuje před ostatními aspekty. Nabízení

---

<sup>4</sup> HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna*, Praha: Grada Publishing 2005, s. 82 ISBN 80-247-1066-8



kvalitnějšího zboží než konkurence může představovat z důvodu omezené kapacity pro některé firmy jedinou možnou výhodou.

### **3.3.3 Flexibilita**

Jinými slovy také pružnost, přizpůsobivost. Jedná se o schopnost dodávat zákazníkům různé typy služeb nebo zboží, nabízet různé varianty základního sortimentu, upravovat ho podle aktuální potřeby a přizpůsobovat na míru. Díky flexibilitě může firma udržovat dlouhodobé vztahy se zákazníky, jejichž potřeby se v čase často mění.

### **3.3.4 Rychlost**

Schopnost uspokojit zákazníka dnes místo zítra může být silnou stránkou firmy hlavně v oblasti přepravy, dodávky a ve službách. Rychlé vyřízení objednávky znamená i rychlejší dodání zákazníkovi, kratší čekací doby a hlavně náskok před konkurencí.

### **3.3.5 Přidané služby**

Poskytovat k samotnému produktu či službě ještě něco navíc je dnes již samozřejmostí, chce-li podnikatelský subjekt na trhu uspět. Zvyšování úrovně služeb je celosvětový trend, neboť zákazníci očekávají za své investice stále vyšší kvalitu a úroveň. Aby však zákazníci přidanou službu ocenili, je důležité dobře poznat jejich potřeby a přizpůsobit se jim. K těmto účelům může sloužit segmentace a průzkum trhu.

### **3.3.6 Náklady**

Náklady se bezprostředně odrážejí v cenách výrobků a služeb. Vedle přímých výrobních a prodejních nákladů v poslední době stále roste význam nákladů na výše zmíněné zvyšování úrovně služeb a na marketingové aktivity.

### **3.3.7 Jistota**

Jistota může pro některé zákazníky představovat hlavní faktor přitažlivosti. Pod tímto pojmem se skrývá skutečnost, že produkty jsou stále dostupné, mají servis a určitou kvalitu a dokážou uspokojit očekávání. Existují výrobky a značky, u kterých má zákazník jistotu, že

vždy obdrží to, kvůli čemu si daný produkt vybral. S jistotou souvisí do určité míry i tradice firmy a poskytovaná záruka.

### **3.3.8 Reakce**

Reagovat znamená dělat věci rychle, kvalitně a odpovídajícím způsobem. Firma, která je schopna reagovat rychle na změny v zákaznickových požadavcích, například na potřebu nového typu produktu, a dokáže rychle uspokojit potřeby zákazníka, může získat v tomto směru konkurenční výhodu.

### **3.3.9 Spolehlivost**

Spolehlivost znamená zajistit opakovaně to, co je požadováno tehdy, kdy je to očekáváno a za očekávanou cenu. Svým způsobem v sobě kloubí tři výše zmíněné faktory: rychlost, kvalitu a náklady. Být trvalým a spolehlivým dodavatelem není samozřejmost, proto i tato vlastnost může být výhodou. [16]

## **3.4 Konkurenční strategie**

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro společnost. Konkurenční výhoda je základním předpokladem zvýšení výkonnosti podniku na trzích. Při volbě základní konkurenční strategie je rozhodující vztah mezi cenou a zákazníkem vnímanou hodnotou. Společnost se může ve svém boji s konkurencí zaměřit na jednu z následujících strategií:

### **Diferenciace**

Při volbě strategie diferenciaci usiluje podnik o jedinečné postavení ve svém odvětví a snaží se odlišit od svých konkurentů. Toto odlišení může být založeno na vlastnostech prodáváného výrobku nebo služby, na ojedinělosti distribučního systému nebo na způsobu marketingového přístupu. Bez ohledu na to, kterou doménu si firma vybere, je podstatné, aby ji jako odlišnou vnímal zákazník.

### **Nízké náklady**

Při této strategii je cílem podniku dostat se do podvědomí jako výrobce všeobecně známý nízkými náklady. Oblast působení takového podniku bývá zpravidla široká, a to může být také jeden z důvodů, proč si firma může dovolit tak nízké náklady. Další příčiny nízkých nákladů pak mohou být úspory z rozsahu při velkovýrobě, výhodnější přístup k surovinám nebo výjimečná technologie.

### **Fokus neboli soustředění pozornosti**

Tato strategie se od dvou předchozích liší, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Pokud se firma rozhodne pro fokus, vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v odvětví a jim zcela přizpůsobí svou strategii. Podnik může tímto dosáhnout konkurenční výhody v segmentech, i když nebude mít celkovou výhodu. Podnik, který si zvolí fokální strategii, využívá faktu, že široce zaměření konkurenti nedosahují optima v žádném směru. Tento druh strategie může mít dvě varianty: nákladová fokální strategie, která usiluje o výhodu nejnižších nákladů ve zvoleném segmentu, a diferenciální fokální strategie, jejímž cílem je diferenciací zvoleného segmentu. [13]

## **3.5 Konkurenční pozice**

K určení konkurenční pozice můžeme použít dva atributy, a to velikost podílu na trhu a specifické přednosti.

Pokud má podnik na trhu vyšší podíl, je podnik silnější a lze očekávat vyšší výnosnost budoucí investice. Je to způsobeno hlavně tím, že vyšší podíl na trhu umožní podniku vyrábět efektivněji, a můžeme předpokládat, že si podnik vypěstuje u zákazníků vztah ke svým výrobkům, tedy loajalitu.

Specifické přednosti pak charakterizují sílu podniku a jeho jedinečnost. Pokud je těžké, aby někdo jiný napodobil aktivity firmy, ať už výrobní, prodejní nebo marketingové, můžeme konkurenční pozici firmy považovat za silnou.

Obecně pak můžeme říct, že nejlepší konkurenční pozici zaujímají firmy s vyšším podílem na trhu a silnými specifickými přednostmi. Pro určení konkurenční pozice můžeme využít nejrůznější matice a analýzy. [3]

Pro představu uvádím dvě matice – Patel-Yangovu, ve které je srovnávána konkurenční pozice podniku se zralostí oboru a GE maticí, která definuje možné strategie podniku v závislosti na konkurenční pozici a atraktivitě trhu, na kterém podnik působí.

Tabulka č. 2 – Patel-Yangova matice

Zralost oboru	Konkurenční pozice firmy				
	dominantní	silná	příznivá	udržitelná	slabá
Zárodečná [embrionic]	Vše pro získání podílu, držet pozici, držet podíl.	Snaha zlepšit pozice, usilovat o větší podíl.	Snaha po zvýšení podílu [selektivně nebo všeobecně].	Snaha zlepšit pozice [selektivně].	Vzhůru nebo pryč.
Rostoucí [growing]	Držet pozice, držet podíl.	Snaha zlepšit pozice, usilovat o větší podíl.	Snaha po zvýšení podílu [selektivně].	Nalézt tržní niku a chránit ji.	Vzhůru nebo pryč.
Zralá [mature]	Držet pozice, držet podíl.	Držet pozice.	Opatrovat, udržovat.	Nalézt niku nebo fázově stáhnout.	Vzhůru nebo fázově stáhnout.
Stárnoucí [ageing]	Držet pozice.	Sklízet.	Fázově stáhnout.	Fázově stáhnout nebo opustit.	Opustit.

Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*, C.H.Beck 2006, s. 66, ISBN 80-7179-453-8

Tabulka č. 3 – GE matice

<p>Vysoká atraktivita trhu, silná konkurenční pozice: investovat pro zajištění růstu. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diverzifikovat</li> <li>• Přejmout mírné krátkodobé zisky za účelem budování podílu</li> <li>• Upevnit pozici za účelem zaměření zdrojů</li> </ul>	<p>Vysoká atraktivita, průměrná konkurenční pozice: investovat pro zajištění růstu. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budovat selektivně na silných stránkách</li> <li>• Definovat implikace snahy o vedoucí postavení na trhu</li> <li>• Zaměření na slabé stránky, aby se předešlo oslabení</li> </ul>	<p>Vysoká atraktivita, slabá konkurenční pozice: příležitostně investovat za účelem zisku. Pokud se nedaří posílit firmu, doporučuje se odchod. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hledání mezery na trhu nebo specializace</li> <li>• Hledání příležitosti pro zvýšení moci prostřednictvím akvizice</li> <li>• Pohyb spolu s růstem trhu</li> </ul>
<p>Střední atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: selektivně investovat pro zajištění růstu. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrazně investovat do vybraných segmentů</li> <li>• Hledání atraktivních nových segmentů pro použití moci</li> <li>• Určení hranice pro tržní podíl, kterého chce firma dosáhnout</li> </ul>	<p>Střední atraktivita a průměrná konkurenční pozice: selektivně investovat za účelem zisku. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentovat trh za účelem nalezení zajímavější pozice</li> <li>• Vytvořit plány na ochranu oslabené pozice</li> </ul>	<p>Střední atraktivita a slabá konkurenční pozice: zachování za účelem sklizně. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zachování nebo navýšení cash-flow, zatímco firma opouští trh</li> <li>• Hledání příležitostného prodeje</li> <li>• Hledání cesty pro zvýšení silných stránek</li> </ul>
<p>Nízká atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: selektivně investovat za účelem zisku. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrana silných stránek</li> <li>• Přesunutí zdrojů do atraktivních segmentů</li> <li>• Načasování odchodu tak, aby bylo dosaženo zisku</li> </ul>	<p>Nízká atraktivita trhu a průměrná konkurenční pozice: přeorganizovat či zbavit se. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provádět jen základní závazky</li> <li>• Příprava pro zbavení se</li> <li>• Přesunout zdroje do atraktivních segmentů</li> </ul>	<p>Nízká atraktivita trhu a slabá konkurenční pozice: zbavit se. Odchod z trhu či pročištění produktové řady.</p>

Zdroj: BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, s. 153, ISBN 978-80-247-1535-3

## 3.6 Analýza konkurence

Každý podnik zaujímá určitou konkurenční pozici, která vyplývá z jeho vztahu ke konkurentům, zákazníkům a z realizace strategie podniku. Jedním z nezbytných východisek pro určení konkurenční pozice je proto podrobná analýza konkurence. Tato analýza je

zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. Analýza konkurence může představovat pro podnik tyto přínosy:

- Pochopení vlastních konkurenčních výhod a nevýhod oproti konkurenci
- Pochopení minulých, současných a hlavně budoucích strategií konkurentů
- Schopnost předpovědět, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingové aktivity
- Předpověď návratnosti, která se očekává z budoucích investic
- Zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách

K tomu, abychom mohli definovat a poznat svou konkurenci, potřebujeme odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a služeb a vyhodnotit příčiny tohoto stavu. Tyto získané poznatky nám pomohou předpovědět potenciální reakci konkurentů. Aby byla firma v boji s konkurencí úspěšná, je nezbytné předpovídat i možnou budoucí konkurenci. Pro identifikaci konkurence může posloužit následující matice:

Tabulka č. 4 – Matice identifikace konkurentů

		Hodně	
Společný trh	Málo	<b>Potenciální konkurenti</b>	<b>Přímí konkurenti</b>
	Hodně	<b>Konkurenti v zárodku</b>	<b>Nepřímí konkurenti</b>
		Málo	
		<b>Podobnost schopností</b>	

**Zdroj:** BLAŽKOVÁ, M.: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, s. 62, ISBN 978-80-247-1535-3

Matice je založena na dvou faktorech, a to na společném trhu a podobnosti schopností.

**Společný trh** – tento faktor představuje, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, neboli nakolik se překrývají trhy, na kterých podnikají jednotliví konkurenti, z hlediska uspokojení potřeb zákazníka. Tento faktor říká, kdo je přímý či nepřímý konkurent.

**Podobnost schopností** – tento faktor představuje podobnost podniků v jejich silných stránkách. Vyjadřuje, nakolik je daný konkurent schopen uspokojit potřeby určitého trhu, a to v současnosti i budoucnosti. [1]

### 3.7 Benchmarking

Způsobů, jak analyzovat konkurenci existuje několik. Já jsem si pro svou práci vybrala metodu benchmarking, a to především proto, že je to jedna ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci.

Benchmarking je specifický postup, který vyvinula firma Xerox Corporation na počátku osmdesátých let. Vychází ze dvou zásad:

1. zásada čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.):  
*„Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledky stovky bitev“*
2. zásada *„Bud' nejlepším z nejlepších“*

Metoda benchmarkingu je založena na porovnávání firmy s ostatními. Průběžná realizace této metody má poskytovat řadu cenných informací o konkurenci – o strategických záměrech konkurence, o jejích ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, analýzy a komparace konkurenčních výrobků a služeb atd. Na základě těchto podkladů si může firma vytvořit celkový obraz o možných hrozbách či příležitostech vyplývajících z jednotlivých činností konkurence. Výsledky získané z takto provedených analýz mohou poskytnout velmi užiteční informace o tom, jak se projevuje konkurence a jak nás může ovlivnit. [15]

Účelem benchmarkingu je nalezení lepších příkladů a porozumění postupům a praktickým činnostem, které se provádějí. Společnosti pak zlepšují provádění vlastních činností tím, že se inspiřují nejlepšími činnostmi konkurence, které nekopírují, ale inovují. Obecně pojem benchmarking definovat jako proces zlepšování výkonnosti soustavným sledováním, poznáváním a přizpůsobováním nejlepších praktik a procesů používaných uvnitř nebo vně organizace.

Benchmarking se dělí do následujících kategorií:

**Vnitřní (interní):** zaměřuje se na srovnávání uvnitř podniku, tzn. na porovnávání mezi jednotlivými prodejny, dceřinými společnostmi a podobně.

**Vnější (externí, konkurenční):** srovnává činnost vlastního podniku s přímou konkurencí. Tato metoda je závislá na získání potřebných informací.

**Funkční:** porovnává podobné postupy a funkce uvnitř téhož odvětví s cílem najít nejlepší výkony

**Generický:** porovnává procesy nezávisle na odvětví

Smysl benchmarkingu spočívá v poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí a posílení této pozice s ohledem na to, co sami dobře umíme, a učením se od jiných tam, kde jsou lepší. Mezi základní cíle benchmarkingu můžeme zařadit tyto:

- Udržení konkurenční výhody na příslušném trhu
- Zabezpečení budoucího přežití společnosti
- Používání nejlepších metod v daném oboru podnikání
- Zvýšení spokojenosti zákazníka
- Lepší rozhodování založené na dobré informovanosti [4]

Benchmarking může poskytnout měřítko, která srovnávají výkonnost daného procesu (který chceme zlepšit) mezi více cílovými organizacemi. Může definovat mezeru organizace ve výkonnosti tak, jak byla zjištěna srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti. Pomáhá také najít nejlepší praktiky, které vyvolávají takové výsledky, jež bylo možné sledovat během provádění studie u konkurence. Umožňuje stanovit výkonnostní cíle pro činnost a identifikovat oblasti, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení.

#### **Základní kroky benchmarkingu:**

- 1) Poznat důkladně vlastní činnost, určit svou pozici, definovat silné a slabé stránky
- 2) Poznat postupy ostatních – konkurenčních firem, jejich silné a slabé stránky
- 3) Definovat faktory úspěchu, zjistit podstatu úspěchu konkurence (znalosti, procesy, metody), inspirovat se její výkonností a napodobit ji
- 4) Získat převahu díky získaným informacím



Když se firma rozhodne provádět benchmarking, neznamená to, že může bezohledně zneužívat informací o konkurentech, jejich postupech a přednostech. Existují určitá pravidla, která by měla každá firma dodržovat. Jedná se o tzv. Kodex vedení benchmarkingu, nebo také „Code of Conduct“. Hlavní části Kodexu zahrnují tyto zásady:

- Zachovávat legálnost
- Být čestný
- Zacházet s informacemi jako s interními
- Respektovat důvěrnost
- Dodržovat závazky
- Neodkazovat se bez předchozího svolení
- Využívat kontaktních osob [i]

## **3.8 Charakteristika činností reklamních agentur**

### **3.8.1 Historie**

První reklamní agentury začaly vznikat v druhé polovině 19. století. Na jejich zakládání se podíleli obchodníci, kteří pracovali s médii a byli placeni z provizí za prodej reklamního prostoru. Později se začali podílet na tvorbě inzerátů svých klientů a nakonec založili reklamní agentury a posunuli se blíže k reklamě a médiím. [9]

Vůbec první potvrzená reklamní agentura byla založena v roce 1786 Williamem Taylorem. Další reklamní agenturu založil James Jem White v Londýně roku 1800. V historii amerických reklamních agentur je zaznamenána jako jedna z prvních firma Volney B. Palmer, která vznikla v roce 1850 ve Philadelphii.<sup>5</sup>

V Československu vznikla první agentura v roce 1927. Později se na našem území jako reklamní agentury chovaly například Brněnské výstavy a veletrhy, Incheba, Rapid, Merkur nebo Made in Publicity, i když se tak přímo nenazývaly. [17]

---

<sup>5</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Advertising\\_agency](http://en.wikipedia.org/wiki/Advertising_agency)

### 3.8.2 Definice a úloha reklamních agentur

Reklamní agentury jsou organizace, které poskytují převážně marketingové služby v oblasti reklamy a pomáhají klientům při plánování, přípravě, realizaci a hodnocení všech reklamních projektů. Jejich náplní práce však nemusí být jen tyto činnosti spadající do oblasti reklamy, ale například také vedení spotřebitelského výzkumu, vytváření marketingové strategie, asistence při vývoji produktu, tvorba mediálního plánu, koordinace činností public relations nebo představení produktu odborné veřejnosti.

V poslední době se často používá místo pojmu reklamní agentura označení komunikační agentura. Důvodem je fakt, že agentury už nejsou jen výrobcem inzerátů a letáků, ale vytváří komplexní komunikaci mezi zadavatelem a jeho zákazníky. Reklamní neboli komunikační agentury můžeme rozdělit do dvou skupin podle komplexnosti poskytovaných služeb.

#### 1) Reklamní agentury zajišťující plné služby, tzv. full service

Tyto agentury nabízejí komplexní služby v oblasti kreativního zpracování, produkce, výzkumu trhu, strategického plánování a mediálního plánování a nákupu.

#### 2) Reklamní agentury omezené na specializované služby

Tyto agentury se zaměřují na konkrétní reklamní činnosti, jako je například tisk textu, dohled nad výtvarnými službami, plánování a prodej ve sdělovacích prostředcích a podobné.  
[6]

Agentury se mohou ve své činnosti zaměřit na jednu nebo více z následujících služeb:

##### Tiskové služby

Jedná se o služby v oblasti velkoplošného a nízkonákladového tisku. Agentury často nabízí také povrchové úpravy tiskovin a knihařské práce. Nejčastějšími zakázkami je tisk vizitek, kalendářů, letáků, plakátů a dalších reklamních tiskovin. Jednotlivé metody potisku jsou detailněji rozepsány v kapitole 2.2.5. Používané technologie, proto se tady jimi již nebudu zabývat.

### Grafické služby

Tyto služby zahrnují veškerou grafickou úpravu – od návrhu vzhledu reklamních tiskovin, přes logo a celkové zpracování corporate designu až po návrhy vzhledu webových stránek a bannerů.

### Reklamní předměty

V souvislosti s reklamními předměty se často používá pojem 3D. 3D reklama však nezahrnuje jen dárkové předměty, ale veškerou prostorovou reklamu včetně nejrozličnějších cedulí, štítů, stojanů a nápisů na dopravních prostředcích. Díky stále modernějším technologiím lze dnes již potisknout logem firmy prakticky cokoli, proto je škála reklamních předmětů velmi široká.

### Venkovní reklama

Do kategorie venkovní neboli outdoorové reklamy spadají veškeré billboardy, výlepy plakátů, citylight vitríny a orientační systémy.

### Webservis

Agentury, které se zaměřují na webservis poskytují kompletní služby v oblasti internetové reklamy a internetu vůbec. Zabývají se návrhem a tvorbou stránek, realizují e-shopy, vytvářejí flash animace, www prezentace a katalogy.

### Event marketing

Agentury specializující se na event marketing zajišťují pro své klienty společenské a kulturní akce, oslavy, prezentace a soutěže.

### Výstavnictví

Tato specializace zahrnuje veškerou přípravu firmy na účast na výstavách v České republice i zahraničí. Agentura připraví pro klienta výstavní stánek, včetně návrhu designu, navrhne a vytiskne propagační materiály a zajistí personální zdroje.

## PR agentury

PR agentury se zaměřují na veškeré aktivity v oblasti public relations, tzn. přípravu kampaní zaměřených na podporu značky a image, realizaci tiskových konferencí, mediálních výstupů, firemních akcí a projektů na podporu prodeje.

### **3.8.3 Reklama**

Reklamu můžeme definovat jako placenou neosobní komunikaci firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení, a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, prostřednictvím různých médií. Reklama je jeden z prvků marketingového mixu, tzv. 4P, a je velmi dobrým nástrojem marketingové komunikace k informování a přesvědčování lidí, ať už se jedná o podporu produktu, služby nebo nápadu. [5]

Reklamní aktivity se obecně dělí do dvou směrů: orientace na produkt a orientace na instituci. **Výrobová reklama** se zaměřuje na propagaci určitého produktu nebo služby. **Institucionální reklama** propaguje určitou koncepci, myšlenku, filozofii či dobrou pověst firmy, odvětví nebo jednotlivce. Představuje širší pojem než firemní reklama, která se zpravidla omezuje na nevýrobovou propagaci firem s cílem napomoci dosahování vyšších zisků. [14]

Reklama se může vyskytovat v mnoha formách, z nichž každá má svá specifika, proto ji nemůžeme jednoznačně charakterizovat. V závislosti na formě reklamy se mění její použití, zaměření i účinek.

Všeobecně má ale reklama v jakékoli podobě tyto vlastnosti:

- Pronikavost – reklama umožňuje sdělení mnohokrát opakovat a spotřebitel může díky tomu srovnávat sdělení různých konkurentů. Obecně vytváří reklama pozitivní obraz firmy a vypovídá do určité míry o jeho síle a úspěchu.
- Zesílená působivost – reklama umožňuje dramatizaci společnosti a jejích produktů prostřednictvím rafinovaného využití slov, zvuků a barvy.
- Geografická neomezenost – reklamní sdělení dokáže účinně zasáhnout geograficky rozptýlené zákazníky

- Neosobnost – spotřebitelé necítí povinnost vnímat reklamu nebo na ni jakkoli reagovat. Tuto skutečnost podporuje fakt, že je reklama monolog vůči zákazníkům, nikoli dialog se zákazníky. [10]

Reklamu můžeme dále dělit podle prvotního sdělení, neboli podle reklamních cílů. Tyto cíle musí být v souladu s vizí podniku a s jeho marketingovým mixem. Reklamní cíle jsou specifický komunikační úkol a měly by být splněny u vybraného cílového segmentu ve vymezeném časovém období.

### 3.8.3.1 Druhy reklamy

**Informativní reklama** – snaží se vzbudit prvotní poptávku po produktu nebo službě. Má za úkol informovat trh o nových produktech, o možnostech využití nového, vysvětlit, jak výrobek funguje, rozptýlit obavy spotřebitele z koupě výrobku nebo napravit mylné představy o nabízeném zboží. Tento druh reklamy se používá v zaváděcím stádiu životního cyklu.

**Přesvědčovací reklama** – má za úkol rozvinout poptávku po výrobku nebo službě, zvýšit preference dané značky, podpořit rozhodnutí spotřebitelů změnit značku, přimět spotřebitele k okamžitému nákupu nebo změnit vnímání některých vlastností daného produktu nebo služby. Přesvědčovací reklama často nabývá podobu srovnávací reklamy, kdy firma porovnává svou nabídku s konkurencí. V důsledku takových konkurenčních bojů může tento druh reklamy nabýt i podoby obhajovací neboli obranné reklamy. Přesvědčovací reklama se většinou používá ve fázi růstu a na počátku fáze zralosti životního cyklu výrobku.

**Připomínková reklama** – pomáhá zachovat pozici značky a celkové povědomí o značce. Dále má za úkol připomínat spotřebiteli, že by mohl produkt v brzké době potřebovat, kde je možné produkt koupit a udržovat zájem o produkt i mimo sezónu. Tato forma reklamy se běžně používá ve druhé části fáze zralosti a ve fázi poklesu. [11]

Mnoho firem sází při tvorbě reklamy na využití tváře nějaké známé osobnosti ve snaze dosáhnout vyšší účinnosti reklamy. Pokud se firma rozhodne jít touto cestou, je důležité správně vybrat osobnost – měla by být důvěryhodná a ve vztahu k reklamě přirozená. Žena jakéhokoli věku nebude asi při propagaci motorového oleje působit moc věrohodně, ač by mohla být sebeznámější. Při volbě známé osobnosti musíme brát v potaz, co má propagovat. Důležité také je přiměřené využití osobnosti, aby nezastínila propagovaný produkt. Takový výsledek působení reklamy, kdy spotřebitel ví, koho v reklamě viděl, ale jen matně si

uvědomuje, jaký produkt vlastně reklama propagovala, je nežádoucí. Ať už si jako nositele reklamního sdělení vybereme herce či sportovce, je dobré dodržovat při tvorbě reklamy několik pravidel:

**Výběrovost a specifičnost** – znamená přesné vymezení cílového trhu a nalezení osobnosti, která bude tomuto trhu přijatelná a napomůže k dosažení reklamních cílů

**Odhad dlouhodobé popularity** – pokusit se odhadnout trvání popularity vybrané osobnosti

**Originalita** – koncepce reklamy by měla být jedinečná, neměl by pouze kopírovat konkurenci s jinou osobností

**Průběžná analýza** – průběžně vyhodnocovat výsledky v krátkodobém i dlouhodobém měřítku

Důležitější faktor než výběr osobnosti při tvorbě reklamy je ale především volba reklamního média, které má sdělení přenášet. Chyba v tomto kroku může pro firmu představovat nenávratnou investici. Média musíme volit tak, aby byly schopné splnit požadované reklamní cíle. Podmínkou pro volbu správného média je provést úvodní výzkumnou studii, která určí cílový segment, jeho velikost a charakteristiku. Jedině pak může nastat efektivní spojení komunikačních cílů a segmentu prostřednictvím médií. Jednoznačný cíl je maximálně pokrýt potenciální trh. Jistým omezením při těchto marketingových aktivitách mohou být omezené finanční zdroje, které ovlivní optimální strukturu a intenzitu nasazení. [14]

### 3.8.3.2 Reklamní média

Reklamní prostředky se obvykle porovnávají z hlediska jejich podílu na reklamních výdajích v dané zemi a z hlediska jejich obecných silných a slabých stránek. Reklamní praxe dělí tyto prostředky na **elektronická média** – rozhlas, televize, internet, kino, a **klasická média** – noviny, časopisy a některé indoor a outdoor média.

#### Televize

Z hlediska přenosových možností můžeme dělit televizní reklamu do následujících kategorií: mezinárodní síť, národní televize, lokální a kabelová. Televize nabízí široké pokrytí trhu a možnost využití působení audiovizuálních vjemů. Negativní stránka televizní reklamy

je ale poměrně vysoká cena a omezené zacílení na cílovou skupinu. Reklamy mezi jednotlivými pořady, nebo i během nich navíc lidé často využívají k tomu, že si odskočí uvařit čaj nebo na toaletu. Vzhledem k četnosti některých reklam je ale prakticky nemožné jim uniknout.

### Rozhlas

Rozhlas je zaznamenáván pouze sluchem a často je posluchači vnímán jako zvuková kulisa při jejich jiné činnosti. Přesto je rozhlasová reklama velmi oblíbená. Díky nižším cenám oproti jiným médiím je možno v rozhlase dosáhnout vyšších frekvencí kontaktů cílové skupiny s reklamní kampaní. Rozhlas je vhodný pro kampaně značek, které potřebují být zapamatovány, tzn. pro budování povědomí o značce. Rozhlas také dokáže operativně pracovat se spoty odpovídající určité denní době nebo dnu v týdnu, je proto vhodný pro akční nabídky a slevové akce.

### Internet

Internet je nejmladší a zároveň nejdynamičtěji se rozvíjející médium. Atraktivita internetu jako efektivního reklamního média je dána velkým množstvím uživatelů představujících různorodé cílové skupiny a také rozvojem služeb a nástrojů internetového trhu. Internet se stal nepostradatelnou součástí mediálního mixu a upevnil své postavení dosud levného, flexibilního média s vysokou kvalitou služeb. Na rozdíl od ostatních médií se internet vyznačuje efektivnějším zacílením, přesným a průkazným vyhodnocením účinnosti a také interaktivností. Nejčastěji se na internetu setkáváme s reklamou v podobě banneru, dále to mohou být různé textové odkazy nebo slabě barevná reklama v pozadí stránky.

### Noviny

Mají většinou národní, regionální nebo přímo lokální charakter. Hlavní výhodou je flexibilita a pravidelný kontakt s cílovou skupinou. Svým charakterem statického a vizuálního média umožňují noviny předat čtenářům podrobné a obsáhlé sdělení. Reklamu v novinách lze přiřadit do příslušné sekce dle tematiky, ale i přesto dochází k určitému přesahu čtenářů, pro které není tato reklama zajímavá. Noviny jsou z tohoto důvodu vhodnější pro oslovení širokých cílových skupin než přesně zacíleného segmentu.

## Časopisy

Časopisy můžeme dělit podle dvou kritérií, a to podle frekvence jejich vydávání a podle jejich zaměření. Z hlediska frekvence vydávání existují týdeníky, čtrnáctideníky, měsíčníky a časopisy vydávané čtvrtletně. Podle zaměření členíme časopisy do tří kategorií: spotřebitelské, zábavné a odborné. Hlavní výhodou použití časopisu jako reklamního média je schopnost zasáhnout přesně zvolenou cílovou skupinu potenciálních zákazníků. Toto médium také nejlépe umožňuje poskytnout případným zájemcům vzorky zdarma – hlavně časopisy pro ženy provázejí často vzorky různých krémů a make-upů. Nevýhodou pak je poměrně dlouhý časový odstup mezi zadáním inzerátu a vydáním časopisu.

## Indoor média

Mezi indoor média můžeme zařadit celou škálu nosičů reklamy. Patří sem nejružnější reklamní rámečky v interiéru, podlahová grafika, reklama na nákupních koších, nálepky, ale také plazmové obrazovky. Působivost takové reklamy je závislá na originalitě a umístění reklamy. Její výhodou je efektivní zviditelnění značky v místě prodeje a zacílení reklamy na vybraný segment.

## Venkovní reklama

Tato forma reklamy zahrnuje veškeré billboardy, reklamní tabule, plakáty, vývěsní štíty, reklamu na dopravních prostředcích, citylight vitríny, horkovzdušné balóny a podobně. Tento způsob slouží k rychlému předání jednoduchých myšlenek, k opakování a připomínání. Předností venkovních nosičů reklamy jsou dlouhodobost a pravidelnost působení na spotřebitele a nevyhnutelnost – na rozdíl od televize nebo rozhlasu je nelze vypnout. Kritiku však někdy sklízí za neestetičnost umístění a je ohrožena vandalismem. [14]



## **4 Metodika shromáždění dat**

V této kapitole své diplomové práce se budu zabývat postupem vypracování mé diplomové práce.

### **4.1 Definování problému a určení cíle**

Účelem této diplomové práce bylo zmapovat metodou benchmarking činnost vybrané konkurence na trhu reklamních agentur. Stěžejní agenturou pro mou práci byla firma Danter – reklama a potisk, s.r.o. se sídlem v Ostravě a předmětem analýzy byli její hlavní konkurenti – Imi Partner, a.s. a Reda, a.s. Jako problém jsem definovala porovnání agentury Danter s výše zmíněnými konkurenty v těchto oblastech: dodavatelé, rychlost dodávky produktů, záruka, používané technologie potisku, nabízené značky, oblast působení a ceny vybraných produktů.

Cílem této práce je zjistit, jaké postavení zaujímá firma Danter na trhu reklamních agentur v porovnání se svými konkurenty, v čem je lepší a v čem by se naopak měla zlepšit. Přínos této práce pro firmu Danter by měl spočívat v poskytnutí ucelených informací o nejbližších konkurentech a jejich činnosti.

### **4.2 Shromažďování dat a zdroje informací**

Pro jakýkoli výzkum nebo analýzu potřebujeme velké množství informací a věrohodné zdroje. Pro svou práci jsem čerpala informace ze tří druhů zdrojů – z odborných publikací, z internetu a přímo ve firmách. Odborné publikace mi posloužily především pro vypracování teoretických východisek. Internetové zdroje mě inspirovaly při psaní charakteristiky trhu a zároveň byly cenným zdrojem informací o jednotlivých firmách a jejich činnosti. Přímou ve firmách jsem pak zjišťovala informace potřebné pro benchmarking, které nebyly dostupné na jejich webových stránkách.

Tvorba mé diplomové práce probíhala dle následujícího harmonogramu:

Tabulka č. 5: Harmonogram činnosti

Měsíc/ činnost	Zadání DP	Formulace problému a cílů	Shromažďování dat	Analýza dat	Závěrečné úpravy, odevzdání
Listopad 2010	X				
Leden 2011		X			
Únor 2011			X		
Březen 2011			X	X	
Duben 2011				X	X

Zdroj: vlastní

### 4.3 Analýza dat metodou benchmarking

Pro zpracování získaných dat jsem se rozhodla použít metodu benchmarking, která spočívá právě v porovnávání konkurentů na základě vybraných faktorů. Srovnávala jsem předem stanovené faktory u firmy Danter a vytipovaných konkurentů a na základě výsledků zjišťovala, zda je firma Danter v dané oblasti ve výhodě, či nikoliv. Mezi porovnávané faktory jsem zařadila výše zmíněné: používané technologie potisku, dodavatelé, rychlost dodávky produktů, záruka, nabízené značky, oblast působení a ceny vybraných produktů.

Zvolená kritéria jsou podle mého názoru klíčová pro většinu potenciálních zákazníků při výběru vhodné agentury zabývající se výrobou dárkových předmětů, proto jsem je zahrнула do svého výběru. Firma Danter tak získá přehled o tom, jak dalece je nebo není v očích potenciálních zákazníků atraktivní ve srovnání s konkurencí. Pro úplnost jsou jednotliví konkurenti v úvodu kapitoly stručně představeni.

Technologie pro potisk dárkových předmětů jsem pro přehlednost znázornila v tabulce, v níž jsou hromadně vypsány všechny technologie používané vybranými konkurenty, a u jednotlivých agentur je zakřížkováno, zda je používají. Nejprve jsou seřazeny

nejpoužívanější technologie, které nabízejí všechny tři agentury, v druhé polovině tabulky pak jsou individuálně nabízené technologie. Tabulka je doplněna slovním komentářem.

Při srovnávání z hlediska dodavatelů jsem se zaměřila především na zeměpisný původ nabízených dárkových předmětů, který částečně vypovídá o jejich kvalitě, a na množství dodavatelů neboli šířku portfolia. Nejprve jsem charakterizovala situaci u jednotlivých konkurentů a pak provedla vzájemné porovnání.

Při porovnávání rychlosti dodávek produktů mi opět posloužila tabulka. Srovnávala jsem časové limity těchto možných situací – zboží je na skladě a není požadován potisk, zboží je skladem a je požadován potisk, zakázka se zpracovává náročnější metodou (např. pískování, vícebarevný potisk dvousložkovou barvou) a případ, kdy je zboží nutné objednat - od českých, evropských nebo čínských dodavatelů. Situace znázorněná tabulkou je doplněna slovním hodnocením.

Srovnávání podle záruky jsem pojala ze dvou hledisek. Prvním hlediskem byla záruka poskytovaná na hotové produkty prodané zákazníkovi. Druhým pak byla záruka jako garance profesionality a kvality – tedy účast v profesních asociacích a různá ocenění v soutěžích, případně obdržené certifikáty.

Dalším kritériem, podle kterého jsem agentury srovnávala, byla oblast působení. Zde jsem se zaměřila na to, v jakých lokalitách vybrané firmy působí, kde mají svá sídla a pobočky.

Ve svém srovnávání jsem se zaměřila i na prestiž nabízených produktů – sledovala jsem nabídku značkových předmětů u jednotlivých agentur.

Posledním porovnávaným faktorem byla cena. Srovnávat ceny hotové zakázky u jednotlivých agentur by bylo velmi náročné vzhledem k tomu, že závisí na mnoha faktorech, sledovala jsem tedy ceny základních, nepotištěných produktů. Z široké nabídky dárkových předmětů jsem zvolila spíše praktické produkty: hrnek se lžičkou, nerezovou termosku o objemu 1l, plastovou klíčenku s LED svítilnou, klasický černý automatický deštník a sadu 6 pastelek pro děti. Do tohoto cenového srovnávání jsem zahrнула i minimální hodnotu objednávky, kterou mají všichni konkurenti stanovenou. I tato dvě porovnávání jsem pro přehlednost znázornila v tabulkách.

## 5 Analýza dat

V kapitole Analýza dat je provedena samotná analýza vybraných konkurentů pomocí metody becnhmarketing. V úvodu této kapitoly jsou stručně představeny jednotlivé společnosti, které jsou v této analýze zahrnuty. Následují analýzy jednotlivých faktorů a jejich porovnávání. Konkurenční agentury jsem vybírala na základě doporučení majitele firmy Danter a na základě podobnosti poskytovaných služeb, z nichž jsem se zaměřila na potisk a produkci dárkových předmětů, a to proto, že dárkové předměty jsou hlavní doménou vybraných agentur. U agentur Imi partner a Reda budu v analýze pracovat s informacemi, které jsou aktuální především pro jejich ostravské pobočky, aby mělo porovnávání smysl.

**Danter, reklama a potisk, s.r.o.**



Tato společnost je specializovaná reklamní a obchodní firma, která působí na trhu 3D reklamy a polygrafické výroby od roku 1996. Své sídlo a zároveň jedinou pobočku má v Ostravě. Jedná se o agenturu poskytující tzv. full service, ale hlavní aktivity této firmy spočívají především v produkci reklamních a dárkových předmětů, v široké nabídce možností potisku a také realizaci reklamních kampaní.

[www.danter.cz](http://www.danter.cz)

Sídlo: Muglinovská 175/111, 712 00 Ostrava – Muglinov

**Imi partner, a.s.**



Společnost iMi Partner, a.s. působí na trhu jako specialista na reklamní předměty v České republice a na Slovensku od roku 1993. Hlavním předmětem podnikání společnosti je nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje a služby související s potiskem zboží. Jeho prodejní politikou je především osobní přístup k zákazníkům v kombinaci s internetovým obchodem.

[www.imi.cz](http://www.imi.cz)

Sídlo: Dusíkova 3, 638 00 Brno

Pobočky: Praha, **Ostrava**, Plzeň, Liberec

**Reda, a.s.**



REDA a.s. je dynamicky se rozvíjející mezinárodní společností, která se zabývá výrobou, prodejem a potiskem reklamních a dárkových předmětů a s tím souvisejících služeb. Společnost REDA a.s. byla založena na počátku července 1991 s právní formou „s.r.o.“ a v roce 2005 se transformovala na akciovou společnost.

[www.reda.cz](http://www.reda.cz)

Sídlo: Hviezdoslavova 55d, 627 00 Brno

Pobočky: Praha, Plzeň, Zlín, **Ostrava**

## **5.1 Používané technologie potisku dárkových předmětů**

Všechny vybrané agentury se ve své činnosti zaměřují na oblast potisku, a to jak dárkových a reklamních předmětů, tak na výrobu nejrůznějších tiskovin. Díky nejmodernějším technologiím lze dnes potisknout téměř všechny povrchy, proto je škála dárkových předmětů a tiskovin velmi široká. Mnou vybrané agentury nabízejí nejméně devět různých technologií potisku, díky nimž lze označit logem firmy většinu povrchů – od hrnků a propisek přes nejrůznější textilie až po praktické dárky jako kapesní nože a deštníky. Následující tabulka poskytuje přehled o technologiích, které jednotlivé agentury pro potisk dárkových předmětů používají.

Tabulka č. 6 – Používané technologie potisku u vybraných agentur

<b>Technologie/ Agentura</b>	<b>Danter</b>	<b>Imi partner</b>	<b>Reda</b>
<b>Sítotisk</b>	X	X	X
<b>Rotační sítotisk</b>	X	X	X
<b>Tamponotisk</b>	X	X	X
<b>Transfer</b>	X	X	X
<b>Pískování</b>	X	X	X
<b>Ražba</b>	X	X	X
<b>Výšivka</b>	X	X	X
<b>Gravírování laserem</b>	X	X	X
<b>Flock</b>	X		X
<b>Sublimace</b>	X	X	
<b>Digitální tisk</b>	X		X
<b>Digitální UV tisk</b>			X
<b>Lept</b>	X		
<b>Výpal</b>			X

Zdroj: vlastní

Na základě tohoto přehledu je zřejmé, že pozice vybraných agentur v oblasti počtu nabízených technologií potisku je poměrně vyrovnaná. Danter stejně jako Reda nabízí svým zákazníkům 12 různých možností označení dárkových předmětů logem firmy, agentura Imi partner pak nabízí technologií 9. Všechny vybrané agentury používají nejčastěji požadované moderní metody jako je sítotisk, tamponový tisk, transfer, pískování, ražbu, výšivku a gravírování laserem. Metodu sublimace, digitální tisk a flock nabízí Danter zároveň s jedním

konkurentem, výjimkou je pak metoda leptu, kterou nabízí Danter jako jediný. Tato metoda je vhodná především pro drahé kovové předměty, ze kterých by běžný potisk oprýskal, ale pro svou vysokou cenu není vyhledávána příliš často. Variantou leptu by mohla být laserová úprava povrchu, kterou nabízejí všechny tři agentury, proto si nemyslím, že by nabídka metody leptu mohla pro firmu Danter představovat konkurenční výhodu. V oblasti používaných technologií má určitou výhodu agentura Reda, a to v podobě metody výpalu a digitálního UV tisku. Výpal se používá hlavně u keramiky v případě, že se jedná o náročnější motivy a atypické tvary, které nelze potisknout rotačním sítotiskem. Technologie digitálního UV tisku je pak vhodná především pro potisk golfových míčků a podobných kulatých předmětů a je unikátní v tom, že dokáže potisknout až 77 golfových míčků najednou, přičemž každý míček může nést jiný motiv. Golf je v dnešní době velmi prestižní sport a reklama prezentovaná v golfovém prostředí může firmám přinést velký užitek, proto považuji tento způsob propagace firmy za velmi atraktivní.

Co se týče počtu nabízených technologií, je Danter spolu s Redou na stejné úrovni, agentura Imi partner je v těsném závěsu. Z hlediska použitelnosti a praktičnosti jednotlivých technologií je na tom nejlépe Reda, následuje Danter a nakonec Imi partner – především kvůli absenci sublimace a digitálního tisku. Pokud se chce agentura Danter vyrovnat Redě, měla by zvážit zavedení minimálně jedné ze dvou technologií, díky kterým má Reda konkurenční výhodu.

## **5.2 Dodavatelé**

### **Danter, reklama a potisk, s.r.o.**

Firma Danter dodává zboží celkem od 80 různých dodavatelů. Ti se dělí do dvou skupin – na zahraniční a tuzemské. Zvláštní skupinu dodavatelů pak tvoří její dva největší konkurenti – právě agentury Imi partner a Reda, se kterými Danter v oblasti odebírání zboží spolupracuje. Tento fakt může představovat jistou výhodu v tom, že má firma Danter přehled, jaké zboží nabízejí její konkurenti, a na základě toho může přizpůsobovat svou nabídku. Ze zahraničních dodavatelů se jedná v menší míře o čínské zboží, dále o zboží španělské firmy Goya, což je jeden z klíčových dodavatelů levného zboží, maďarský dodavatel ANDA a

nizozemský PF Concept. Z českých dodavatelů se jedná například o firmy Adler, Adore, Grasp a ADK.

### **Imi partner, a.s.**

Dodavatelé agentury Imi partner se dělí do tří skupin. První velkou skupinu tvoří Čína, která svým dovozem představuje asi 50% všech reklamních a dárkových předmětů. Existuje partnerská společnost Imi Asia Ltd. se sídlem v Hong-Kongu, která se specializuje na export zboží z Číny a výrobu značky Schwarzwolf. Tento dodavatel se vyznačuje především nízkými cenami a možností přizpůsobení vyráběného zboží aktuální poptávce. Druhou skupinu tvoří evropské státy, především Holandsko. Z evropských firem, které Imi partneru dodávají, můžeme zmínit například Inspirion, Giving Europe, Norwood, Mid Ocean Brands a PF Concept. Třetí, poměrně malý zdroj, jsou české firmy a výrobci.

### **Reda, a.s.**

U agentury Reda se dodavatelé dělí do dvou skupin. První skupinu představuje stejně jako u Imi partneru Čína, ve které se nachází dceřiná společnost. Rozdíl je však v objemu, u Redy tvoří tento dovoz 80-90% všech nabízených dárkových a reklamních předmětů. Druhou skupinu tvoří evropské a české firmy a vlastní zdroje. Reda se snaží vyjít svým zákazníkům maximálně vstříc, proto spolupracuje také s firmou PF Concept, u které nechává dělat na zakázku předměty, které si zákazník objedná mimo katalog, tzn., když není daný předmět běžně v nabídce.

## **5.2.1 Shrnutí**

Z hlediska dodavatelů mají jistou konkurenční výhodu agentury Imi partner a Reda, a to díky vlastním pobočkám v Číně, které dodávají dárkové předměty podstatně levněji než evropské zdroje. Díky spolupráci může tyto levné předměty odebírat i Danter, ale již zprostředkovaně, tudíž je tento odběr závislý na ochotě zmíněných agentur distribuovat. Naopak určité riziko pro dovoz z Číny mohou představovat neustále se měnící legislativa a dovozní kvóty.

Velké plus pro všechny porovnávané agentury představuje fakt, že jejich dodavatelské portfolio je široké a nejsou závislé na jednom nebo dvou zdrojích. Tímto mohou eliminovat riziko selhání určitého dodavatele a mohou nahradit jeho nabídku jiným. Firma Danter by



mohla zvážit možnost založení pobočky v Číně – jestli nebude tato volba výhodnější než odebrání přes své konkurenty. Danter má sice u zmíněných konkurentů výrazné slevy na odběr, ale možnost nasadit na zboží vlastní ceny představuje jistou míru nezávislosti. Všechny z vybraných agentur nabízejí možnost dodání dárkových předmětů na míru dle přání zákazníka, i když nejsou běžně v katalogu. V této oblasti má tedy Danter mezi svými konkurenty poměrně dobrou pozici. Možným krokem vpřed by však mohla být výše zmíněná čínská pobočka, jinak je Danter vůči svým konkurentům vyrovnaný co do množství dodavatelů, tak do jejich rozmanitosti.

### **5.3 Rychlost dodávky služeb**

Rychlost dodávky u všech vybraných agentur je různá v závislosti na okolnostech. Zda zákazník žádá potisk, s jakou grafikou, zda je zboží skladem nebo se musí objednat, a v případě objednávky zda se jedná o zahraničního dodavatele nebo tuzemského.

#### **Danter, reklama a potisk, s.r.o.**

Pokud je zboží skladem a zákazník nežadá potisk, zakázka je hotová na druhý den. Když zákazník žádá potisk u zboží, které je skladem, je zakázka otázkou schválení grafiky a potvrzení cenové nabídky, a do dvou dnů může být hotová. V případě, že se zboží objednává od českého dodavatele, je lhůta pro vyhotovení zakázky zpravidla kolem pěti až sedmi dnů (do tří dnů trvá dodání zboží), u náročnějších zakázek 10-12 dnů. Pokud se zboží objednává ze zahraničí, je dodací lhůta samozřejmě delší, u běžných evropských dodavatelů se lhůta pohybuje kolem sedmi dnů, pouze v případě objednávky ze španělské firmy Goya se jedná o dva až tři týdny.

#### **Imi partner, a.s.**

V případě, že zákazník žádá u Imi partneru pouze zboží bez potisku, které je skladem, je stejně jako u Danteru k dispozici druhý den. Pokud požaduje zboží s potiskem, je zakázka hotová do týdne po schválení korektury. V případě nutnosti objednání zboží je doba závislá na původu dodavatele – u evropských je zpravidla kolem dvou týdnů. U objednávky z Číny je lhůta až tři měsíce, proto se tento způsob při řešení zakázek příliš nevyužívá.

## Reda, a.s.

Pokud klient pro svou zakázku zvolí Redu, může očekávat následující dodací lhůty: Pro zboží bez potisku je dodávka do druhého dne, pokud přijme prodávající objednávku do 10 hod a zboží se nachází na skladě prodávajícího a sjednaná záloha je připsána na účet prodávajícího. Jinak je termín dodání do dvou dnů. U zboží s potiskem je běžná dodací lhůta do šesti pracovních dnů, pokud se zboží nachází na skladě prodávajícího, sjednaná záloha je připsána na účet prodávajícího a grafika potisku je odsouhlasena kupujícím. Výjimku tvoří technologie pískování, výpal a ofset, vícebarevný potisk dvousložkovou barvou na vybrané zboží, na které neplatí dodací termín šest pracovních dnů, ale termín 9 - 15 pracovních dnů. Při nutnosti objednání zboží od evropského dodavatele je lhůta 14 dní, ale za příplatek je možné vyřídit zakázku expresně do pěti dnů. Pokud se objednává z Číny, trvá doprava zboží dle dopravního prostředku – letecky od čtyř týdnů, lodí asi deset týdnů.

Tabulka č. 7 – Rychlost dodávek

Zakázka/Agentura	Danter	Imi partner	Reda
Sklad – bez potisku	24 hod	24 hod	24 hod
Sklad - potisk	2 dny	Do 7 dnů	Do 6 dnů
Náročnější zakázka	10 – 12 dnů	X	9 - 15 dnů
Objednávka - ČR	5 - 7 dnů	X	X
Objednávka – Evropa	2 – 3 týdny	2 týdny	2 týdny
Objednávka - Čína	X	Až 12 týdnů	4 – 10 týdnů

Zdroj: vlastní

### 5.3.1 Shrnutí

Co se týče pouze objednávky dárkových předmětů bez potisku, jsou si všechny agentury rovny – zboží jsou schopny dodat do druhého dne. Při objednávce potisku u zboží, které je skladem je na tom nejlépe Danter – a to především díky kapacitě vlastních strojů, které se nachází přímo v sídle firmy. Pokud bude pro zákazníka klíčovým faktorem pro

vyřízení objednávky čas, pak je firma Danter nejlepší volbou. Co se týče náročnějších zakázek, je Danter v dodacích lhůtách zhruba na stejné úrovni jako Reda, Imi partner toto kritérium nerozlišuje, ale z hlediska náročnosti některých technologií se dá předpokládat podobné časové rozpětí. Pokud požadované zboží není skladem a objednává se od českých dodavatelů, Danter propaguje dodací lhůtu cca 5 – 7 dnů, Imi partner a Reda tento údaj neposkytují, neboť zpravidla objednávají od zahraničních dodavatelů, u nichž je však dodací lhůta poněkud delší. Pokud zákazník nevyžaduje zahraničního dodavatele, může i v tomto případě Danter mít jistou výhodu. U objednávek u zahraničních evropských dodavatelů jsou si všechny tři agentury rovny – dodací lhůta se pohybuje kolem dvou týdnů. Z Číny se při konkrétních zakázkách příliš neobjednává kvůli dlouhým dodacím lhůtám, ale pokud zákazník trvá na čínském dodavateli například kvůli nízkým cenám, musí počítat se čtyřmi až deseti týdny u Redy a až dvanácti týdny u Imi partneru. Danter objednává z Číny spíše zprostředkovaně, proto tento údaj neudává. Pokud by zákazník trval na čínském dodavateli v případě zboží, které není skladem, volil by pro relativně krátkou dodací lhůtu nejspíše Redu. Ve všech firmách mi ale shodně sdělili, že se z Číny při konkrétních zakázkách objednává velice zřídka, proto není tento poslední typ zakázky až tak směrodatný co se týče konkurenčních výhod.

## **5.4 Záruka**

### **Danter, reklama a potisk, s.r.o.**

Záruku na dárkové předměty poskytuje Danter dle zákona – tedy 24 měsíců. Záruku kvality poskytovaných produktů a služeb a určité profesionality pak představuje členství v prestižní asociaci reklamních agentur PSI (Present service institut), která sdružuje agentury s přímým nákupem, a samozřejmě reference spokojených zákazníků, na které se firma odkazuje na webových stránkách. Samozřejmostí je dodržování platných norem týkajících se dovozu zboží.

### **Imi partner, a.s.**

Záruční doba u produktů Imi partneru je taktéž 24 měsíců. V případě, že zboží vykazuje při odběru zjevné vady, je kupující povinen tento fakt sdělit prodávajícímu

nejpozději do sedmi dnů od doručení zboží. Imi partner se při dovozu řídí všemi zákonnými normami a především dbá na kvalitu a bezpečnost dovážených hraček. Je také členem asociace PSI, a mimo to také PPAI, IPPAG a A3DR. Za svou činnost již získala tato firma také různá ocenění v soutěži Hvězda 3D reklamy.

### **Reda, a.s.**

Společnost Reda je v poskytování záruky na zboží výjimkou, protože pokud zákazník nevyžaduje smluvně 24 měsíců, poskytuje měsíců 12. Pokud obdržené zboží vykazuje zjevné vady, je kupující povinen oznámit to prodávajícímu do sedmi dnů, skryté vady do šesti měsíců. I Reda je členem několika profesních asociací jako jsou PSI, PPAI a POPAI a navíc je držitelem dvou certifikací – ČSN EN ISO 9001:2009 (certifikát o zavedení systému managementu kvality v oboru výroba, označování a prodej reklamních předmětů, organizování distribuce firemních reklamních předmětů) a ČSN EN ISO 9001:2001 (certifikát o zavedení systému managementu jakosti).

#### **5.4.1 Shrnutí**

Z hlediska poskytování záruky je na tom nejlépe Danter spolu s Imi partnerem s běžnou zárukou 24 měsíců, Reda poskytuje jen 12 měsíců. Otázkou je, nakolik je u dárkových předmětů poskytovaná záruka podstatná, tím spíše u tzv. „korunových“ položek jako jsou propisky a podobné drobnosti. Důležitější v tomhle směru bude spíše garance všeobecné kvality poskytovaných služeb, kterou představují právě profesní asociace, které tyto agentury sdružují, případná ocenění a certifikace. Z toho hlediska je nejatraktivnější firma Imi partner, která je členem čtyř asociací a navíc je držitelem několika ocenění. Následuje Reda s účastí ve třech asociacích a dvěma certifikacemi. Danter je na základě tohoto srovnání nejslabší soupeř, měl by usilovat o přidružení nejméně do jedné další asociace, případně o udělení certifikace.

## **5.5 Oblast působení**

### **Danter, reklama a potisk, s.r.o.**

Firma Danter má své sídlo a zároveň jedinou pobočku v Ostravě, což ji oproti svým konkurentům výrazně znevýhodňuje. Jeho klienti sice nejsou výhradně z Ostravska, Danter částečně působí i v zahraničí, ale v povědomí ho mají spíše lidé žijící v Moravskoslezském kraji.

### **Imi partner, a.s.**

Imi partner je velká firma, která sídlí v Brně a má další pobočky v Praze, Liberci, Plzni a Ostravě – ty však slouží výhradně jako obchodní zastoupení. Oblast jeho působení je tak rovnoměrně rozprostřena po celém území České republiky, a mimo to má také sesterské společnosti na Slovensku - v Bratislavě, Žilině a Košicích. Díky těmto pobočkám může oslovit mnohem více zákazníků a není limitován jen na určitou oblast.

### **Reda, a.s.**

Reda je na tom z hlediska rozsahu působení podobně jako Imi partner. Své sídlo má také v Brně a pobočky v podobě obchodního zastoupení v Praze, Plzni, Zlíně a Ostravě. Dále je Reda vlastníkem s rozhodujícím vlivem dceřiných společností v zahraničí - na Slovensku a v Polsku. Její oblast působení je tak také velmi široká.

### **5.5.1 Shrnutí**

Oblast působení má firma Danter nejmenší z vybraných konkurentů, a to hlavně kvůli tomu, že má pouze jedinou pobočku. Do budoucna by mohl Danter zvážit rozšíření své základny o nějaké pobočky, ať už na území České republiky nebo na Slovensku, a posílit tak své poměrně slabé postavení. Vzhledem k tomu, že veškeré stroje na potisk má firma Danter přímo ve svém sídle, a nákup nových by byl finančně velmi náročný, jednalo by se nejspíše jen o obchodní zastoupení, ale i tím by mohl Danter získat více zákazníků a rozšířit svou oblast působení.

## 5.6 Značky

Někteří klienti při objednávce dírkových předmětů více než samotný potisk preferují prestiž daného předmětu, a proto má mnoho agentur v nabídce také značkové předměty. Mnou vybrané firmy nejsou výjimkou. Následuje výběr značek, které jednotlivé firmy nabízejí.

### Danter, reklama a potisk, s.r.o.

- Parker



- Tonino Lamborghini

- Senator



- Anfré phillipe

- Balmain



### Imi partner, a.s.

- Schwarzwolf



- Parker

- Balmain

- Bosch



- Slazenger

- Dunlop

- Victorinox



## Reda, a.s.

- Beaver
- Santini
- R line
- Tonino Lamborghini
- Callaway



### 5.6.1 Shrnutí

Co se týče značkových produktů, všichni z vybraných konkurentů jsou schopni nabídnout i těm nejnáročnějším klientům produkty světových značek. V některých značkách se dokonce firmy v nabídce shodují. V této porovnávané oblasti jsou si všichni konkurenti rovni a potenciální zákazník se pravděpodobně bude při výběru firmy rozhodovat podle nabídnuté ceny a rychlosti dodání, vzhledem k tomu, že prestižní značky jsou dostupné u všech vybraných konkurentů. Pouze v případě, že zákazník požaduje určitou konkrétní značku, kterou nabízí jen jedna z mou vybraných firem, může získat daný konkurent výhodu. Všeobecně však nelze určit, která značka je nejvíce preferována.

## 5.7 Cena

Konečná cena hotové zakázky je pro většinu zákazníků jeden z klíčových faktorů při výběru zpracovatele požadované zakázky. Ta se však liší v závislosti na mnoha okolnostech, například na množství objednaných produktů, na grafickém návrhu a jeho velikosti, na počtu barev vybraného potisku a samozřejmě také na technologii zpracování potisku daného předmětu. V závislosti na kvalitě obchodních vztahů pak může klient dostat také množstevní nebo věrnostní slevu. Porovnávat ceny hotových produktů by tak bylo velmi náročné, proto jsem jako předmět porovnávání zvolila výchozí ceny – tedy hodnotu samotného zboží před potiskem, kterou jednotliví konkurenti účtují za kus. Každá z firem má také určenou i svou minimální hodnotu objednávky, pod jejíž hranicí zakázky nezpracovává. I tento faktor může ovlivnit výběr zákazníka, hlavně u menších zakázek.

Z nabízeného zboží jsem se snažila vyhledat vždy stejný produkt, aby bylo srovnávání adekvátní. Zaměřila jsem se na praktické dárky, které lidé mohou využívat v běžném životě, tedy: hrnek se lžičkou, nerezová termoska o objemu 1l, plastová klíčenka s LED svítilnou, klasický černý automatický deštník a sada 6 pastelek pro děti. Ceny jsou uváděny bez DPH v korunách za kus a pro přehlednost jsou znázorněny v tabulce. Nejnižší cena je vždy zvýrazněna tučným písmem.



Tabulka č. 8 – Ceny za vybrané produkty

Produkt/Agentura	Danter	Imi partner	Reda
<b>Hrnek se lžičkou</b>	49,6	43,2	<b>39,9</b>
<b>Termoska 1l</b>	<b>215</b>	227	229
<b>Svítilna</b>	22	15,7	<b>11,9</b>
<b>Deštník</b>	74	75,5	<b>69</b>
<b>Pastelky 6ks</b>	<b>4,3</b>	4,9	5,55

Zdroj: vlastní

U dvou srovnávaných faktorů vede s nejnižší cenou Danter, a to u nerezové termosky, kde má dvanáctikorunový náskok, a sady pastelek pro děti, kde je rozdíl jen haléřovou položkou. Bohužel u dalších dvou produktů má cenu nejvyšší, u hrnečku se lžičkou je cena dokonce až o 10Kč vyšší, než nabízí Reda. U deštníku nabízí Danter druhou nejnižší cenu. Z cenového souboje vychází podle tabulky jako vítěz se svou nabídkou Reda. Imi partner se drží „zlatého“ středu, až na jednu výjimku se jeho ceny drží mezi tou nejnižší a nejvyšší.



Rozdíly v cenách jsou pravděpodobně způsobeny různými dodavateli, a samozřejmě také politikou dané firmy. V případě poměrně vysokých cen u produktů nabízených Danterem by mohlo být řešením již dříve zmíněné získání přímého čínského dodavatele, jako mají jeho konkurenti Imi partner a Reda.

Kromě cen samotných produktů může zákazníka při výběru agentury ovlivnit také limit minimální ceny zakázky v korunách bez DPH, kterou mají všichni tři konkurenti stanovenou.

**Tabulka č. 9 – Minimální hodnota objednávky**

<b>Danter</b>	<b>Imi partner</b>	<b>Reda</b>
<b>1000,-</b>	<b>5000,-</b>	<b>5000,-</b>

**Zdroj: vlastní**

Svou vyšší minimální hodnoty zakázky bez DPH je Danter potenciálním zákazníkům nejdostupnější, což pro něj může znamenat vůči svým konkurentům výhodu. Klienti požadující zakázku v hodnotě menší než 5000,- Kč tak mohou zvolit díky nižšímu limitu Danter, i když by jinak zakázku objednali v Imi partneru nebo v Redě. Nižší limit mohou ocenit také zákazníci, kteří si teprve vybírají vhodnou agenturu pro potisk dárkových předmětů a chtějí si nejprve otestovat služby vybrané firmy na menší zakázce, aby získali důvěru v kvalitu nabízených produktů a profesionalitu služeb.

## 6 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy metodou benchmarking se ukázaly rozdíly a shody mezi firmou Danter a jejími dvěma největšími konkurenty, Imi partnerem a Redou, v následujících oblastech: používané technologie potisku, dodavatelé, rychlost dodávky produktů, záruka, oblast působení, nabídka značkových předmětů a ceny vybraných produktů před potiskem.

Z hlediska používaných technologií má mezi svými konkurenty agentura Danter poměrně silnou pozici. Danter by měl i nadále sledovat trendy v technologiích a podle svých možností aktualizovat používané technologie. Doporučuji investovat do pořízení stroje umožňující potisk předmětů technologií digitální UV tisk výhledově do půl roku. Pro tuto investici bude nutné vyčlenit v rozpočtu cca 1 000 000 Kč.

Co se týče počtu evropských a českých dodavatelů, jsou pozice všech agentur poměrně vyrovnané. Imi partner a Reda však mají oproti Danteru jednu velkou výhodu, která spočívá ve vlastnictví čínských výrobních poboček, díky kterým mohou dodávat levné zboží. Vybudování takové pobočky do budoucna doporučuji i firmě Danter. Postavení vlastní výroby by bylo velmi náročné - finančně i administrativně, proto navrhuji navázat spolupráci s již existující firmou vyrábějící potřebně předměty.

V oblasti rychlosti dodávaných produktů má nejlepší pozici Danter, a to především díky vlastnictví všech strojů pro potisk. Imi partner a Reda mají v Ostravě jen obchodní zastoupení a všechny zakázky se expedují na centrálach v Brně, proto zakázky trvají déle. V této oblasti žádné zlepšující návrhy nemám, doporučuji pouze udržovat tyto krátké dodací lhůty a udržovat hladinu zásob nejžádanějších předmětů.

K poskytování záruky jako takové nemám nové návrhy, Danter garantuje běžných 24 měsíců. Jistá zlepšení by však mohl provést v oblasti prestiže. Imi partner se může pyšnit několika oceněními za svou činnost, Reda je držitelem dvou certifikací a oba konkurenti jsou členy minimálně tří profesních asociací, což by mělo pro Danter představovat inspiraci. Firma by měla usilovat o účast v dalších profesních asociacích a účastnit se reklamních soutěží, v nichž může získat ocenění.

Dle faktoru oblast působení má Danter nejslabší pozici, jeho dva konkurenti mají totiž v České republice i na Slovensku pobočky, díky čemuž mohou zasáhnout mnohem více zákazníků. Danter by měl ze svého rozpočtu vyčlenit potřebný obnos pro otevření nové pobočky, nejlépe ve formě obchodního zastoupení. Tato investice by neměla přesáhnout 1 000 000 Kč.

V oblasti nabízených značkových produktů se Danter vyrovná svým konkurentům. Stejně jako oni nabízí produkty světových značek, u některých se dokonce shodují. V této oblasti nemám žádná doporučení.

Ceny samotných produktů bez potisku má Danter některé nižší než konkurence a některé vyšší. Nižších cen by mohl Danter dosáhnout již výše zmíněnou spoluprací s výrobnou v Číně, která by mohla dodávat zboží levněji, než evropští dodavatelé. Z ekonomického hlediska by tyto kroky vedoucí ke snížení ceny nabízených produktů neměly být investičně náročné. Výhodou v oblasti cen je pro Danter nejnižší požadovaná minimální hodnota zakázky, kterou bych doporučila zachovat.

Danter by měl při svých budoucích aktivitách zvážit navrhovaná zlepšení, kterými by mělo být především zakoupení nového stroje s technologií digitální UV tisk, navázání spolupráce s čínskou výrobnou a otevření pobočky ve formě obchodního zastoupení. Na financování těchto aktivit bude nutné vyčlenit z rozpočtu investice ve výši cca do 2 000 000 Kč.

## 7 Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo metodou benchmarking porovnat agenturu Danter s jeho dvěma největšími konkurenty působícími na Ostravsku především na poli dárkových předmětů, jimiž jsou Imi partner a Reda.

Agentura Danter byla porovnávána se dvěma vybranými konkurenty podle sedmi různých faktorů. Těmi byli: používané technologie potisku, dodavatelé, rychlost dodávky produktů, záruka, nabízené značkové předměty, oblast působení a cena vybraných produktů před potiskem.

Z hlediska používaných technologií potisku je na pomyslném žebříčku někde uprostřed mezi svými dvěma největšími konkurenty. Danter nabízí více technologií, než Imi partner, ale oproti Redě zaostává o dvě velmi atraktivní metody – a to o digitální UV tisk a výpal.

Také srovnávání agentur podle kritéria dodavatelů nebylo pro Danter vítězné, a to především proto, že oba velcí konkurenti – Imi partner i Reda, vlastní výrobní pobočky v Číně, díky kterým mohou nabídnout svým zákazníkům nižší ceny než konkurence. Všichni konkurenti jsou si však rovni ve velkém počtu dodavatelů, především evropských, díky čemuž mohou eliminovat riziko selhání některého z dodavatelů. Danter se svým konkurentům vyrovná také v tom, že je schopen zajistit pro své klienty produkty na zakázku, i když se nenacházejí v katalogu.

V oblasti rychlosti dodávek objednaných zakázek vede mezi svými konkurenty Danter, a to především díky tomu, že stroje na potisk vlastní a díky tomu, že je nemusí nikam na potisk odesílat a pak přivážet zpět. Imi partner i Reda mají v Ostravě jen obchodní zastoupení a potisk je prováděn na centrálách v Brně, proto trvá dodání déle. Při nutnosti objednávky požadovaného zboží od evropských dodavatelů jsou dodací lhůty poměrně vyrovnané. Z Číny se pro velmi dlouhé dodací lhůty příliš neobjednává.

Záruka poskytovaná na produkované dárkové předměty mi z mého pohledu nepřipadá v rozhodovacím procesu potenciálního zákazníka až tak podstatná, je zde uvedena spíše pro zajímavost. Rozhodující ale může být kvalifikace a profesionalita, kterou představuje

například účast v profesních asociacích nebo získaná ocenění. Těmi se může chlubit hlavně Imi partner a Reda. Danter je členem pouze jedné asociace, což ho v konkurenčním boji může oproti svým konkurentům oslabit.

Z hlediska oblasti působení bohužel také vedou konkurenti Danteru, a to díky svým pobočkám na území České ale i Slovenské republiky. Mohou tak získat mnohem více klientů a dosahovat tak vyššího obrátu i zisků. Danter má svou jedinou pobočku v Ostravě a proto je poměrně znevýhodněn.

V oblasti nabídky značkových dárkových předmětů jsou si všichni tři konkurenti rovni. Ve své nabídce mají prestižní světové značky, v nabídce některých se dokonce shodují. Z tohoto hlediska má Danter velmi dobrou pozici a nijak za svými konkurenty nezaostává.

U porovnávání na základě cen vybraných produktů není postavení Danteru tak jednoznačné. U dvou vybraných z pěti nabízí nejnižší cenu, u dalších dvou však naopak nejvyšší. Tyto rozdíly se pravděpodobně odvíjí od rozdílných dodavatelů. Nejlepší ceny nabízí Reda, pravděpodobně díky svým levným čínským zdrojům. Naopak výhodu má Danter při srovnání minimální výše objednávky v korunách bez DPH, která je nutná pro zpracování zakázky. Díky nižšímu limitu by mohl Danter získat zákazníky, kteří by jinak mohli zvolit Imi partner nebo Redu.

Díky použité metodě benchmarking vyplynulo, že pozice Danteru mezi těmito dvěma velkými konkurenty není nejsilnější, což ale neznamená, že není tato firma úspěšná. Imi partner i Reda jsou ve srovnání s Danterem obrovské firmy, a fakt, že se Danter u některých faktorů těmto gigantům vyrovná, je nepochybně známkou úspěchu. Nicméně existují oblasti, ve kterých by se mohl Danter u svých konkurentů nechat inspirovat – například vlastní dovoz z Číny nebo účast ve více asociacích.

# Seznam použité literatury

## Knihy

- [1] **BLAŽKOVÁ, M.** *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, Praha: Grada Publishing, s. 62, ISBN 978-80-247-1535-3
- [2] **ČICHOVSKÝ, L.** *Marketing konkurenceschopnosti*, 1.vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] **DEDOUCHOVÁ, M.** *Strategie podniku*, C.H.Beck 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4
- [4] **DVOŘÁČEK, J.** *Interní audit a kontrola*, C.H.Beck 2003, 202 s. ISBN 80-7179-805-3
- [5] **GEUENS, M.** *Marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing 2003, 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- [6] **JAKUBÍKOVÁ, D.** *Strategický marketing*, Praha: Grada Publishing, 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [7] **KISLINGEROVÁ, E.** *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*, C.H.Beck 2008, 294 s. ISBN 978-80-7179-882-8
- [8] **KOTLER, P.** *Moderní marketing*, 4. vyd. Praha: Grada Publishing 2007, 1041 s. ISBN 80-247-1545-7
- [9] **KOTLER, P., ARMSTRONG, G.** *Marketing* 1.vyd. Praha: Grada Publishing 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [10] **KOTLER, P., KELLER, K. L.** *Marketing management*, 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [11] **MACHKOVÁ, H.** *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*, Praha: Grada Publishing 2009, 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2

- [12] **MARINIČ, P.** *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, Praha: Grada Publishing 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [13] **PORTER, M. E.** *Konkurenční výhoda*, Praha: Grada Publishing 626 s. ISBN 80-85606-12-0
- [14] **PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H.** *Moderní marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
- [15] **STAPENHURST, T.** *The benchmarking book*, Elsevier UK 2009, 454 s. ISBN 978-0-7506-8905-2
- [16] **ŠTŮSEK, J.** *Řízení provozu v logistických řetězcích*, 1.vyd. C.H.Beck 2007, 228 s. ISBN 80-7179-534-8
- [17] **VYSEKALOVÁ, J.** *Psychologie reklamy*, 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5
- [18] **WALKER, G.** *Modern competitive strategy*, McGraw-Hill International s. 312 ISBN 0072345632

## Internetové zdroje

[i] <http://www.miras.cz/seminarky/podnik.php>

[www.danter.cz](http://www.danter.cz)

[www.imagestudio.cz](http://www.imagestudio.cz)

[www.imi.cz](http://www.imi.cz)

[www.marf.cz](http://www.marf.cz)

[www.reda.cz](http://www.reda.cz)

<http://strategie.e15.cz/>

[http://www.zivefirmy.cz/agentury-reklamni\\_o398/ceska-republika\\_r0](http://www.zivefirmy.cz/agentury-reklamni_o398/ceska-republika_r0)

## Ostatní prameny

Danter – reklama a potisk, s.r.o.

Imi partner, a.s.

Reda, a.s.



## **Seznam zkratek**

Apod. – a podobně

A.s. – akciová společnost

Atd. – a tak dále

Cca

Např. - například

S.r.o. – společnost s ručením omezeným

Tj. – to je

Tzv. – tak zvaný

## Prohlášení o využití výsledků diplomové (bakalářské) práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užit (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užit dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užit své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

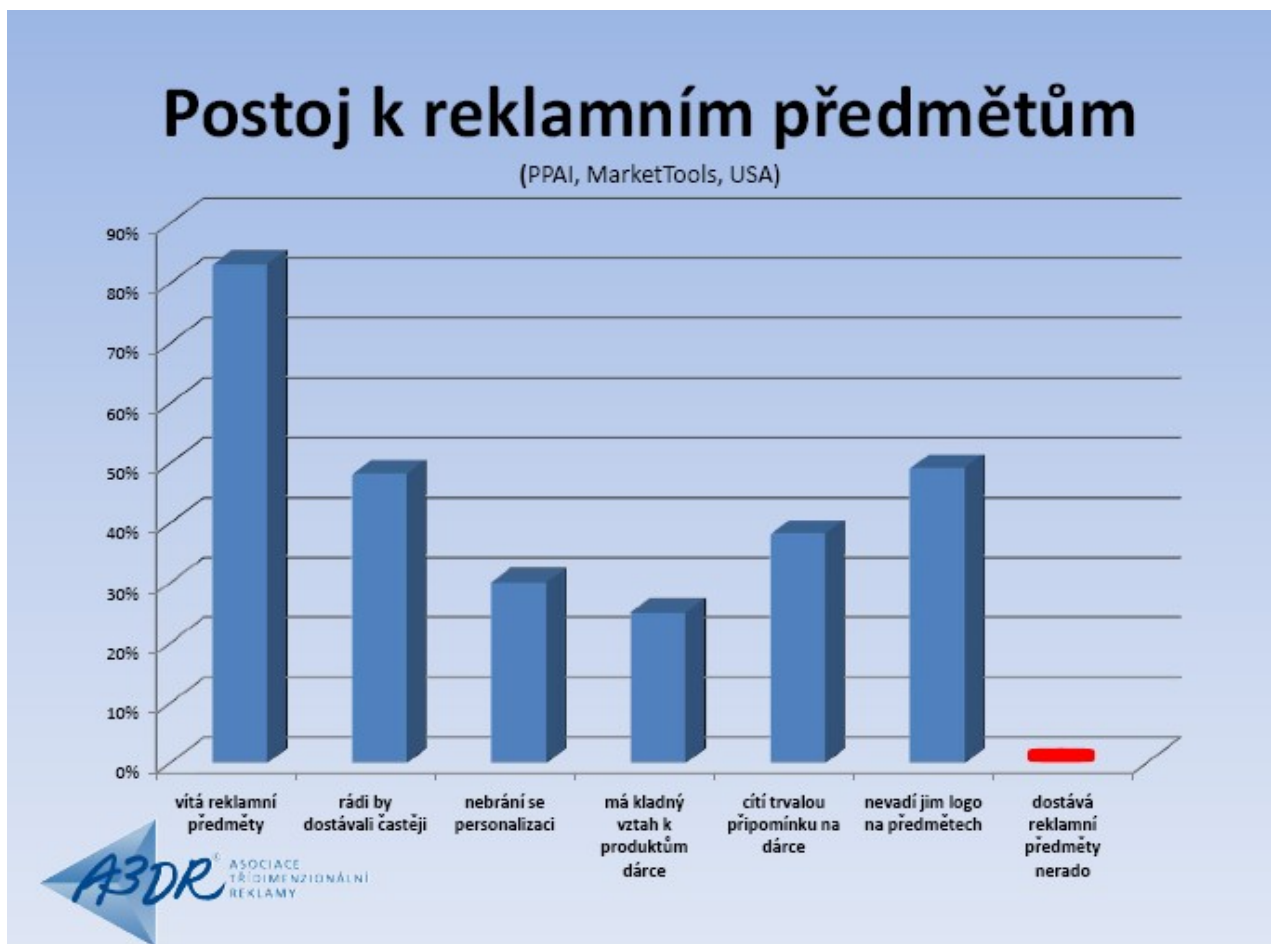
## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Výsledky výzkumu o působení dárkových předmětů

Příloha č. 2 – Ukázka vybraných dárkových předmětů

## Příloha č. 1

### Výsledky výzkumu o působení dárkových předmětů



V roce 2009 provedla organizace PPAI ve spolupráci s MarketTools, Inc. se sídlem v Los Angeles další zajímavý průzkum. Výzkumu se zúčastnilo 1005 respondentů, kteří za poslední dva roky obdrželi minimálně jeden reklamní předmět. Výsledek je pro 3D reklamu velmi příznivý.

83 % respondentů vítá reklamní a dárkové předměty s reklamním poselstvím, 48 % by je rádo dostávalo častěji,

30 % se nebrání personalizovaným předmětům (s jejich jménem, s osobními informacemi atd.),

25 % má kladný vztah k produktům s odkazem na kontakty inzerenta pro případ jejich budoucího využití,

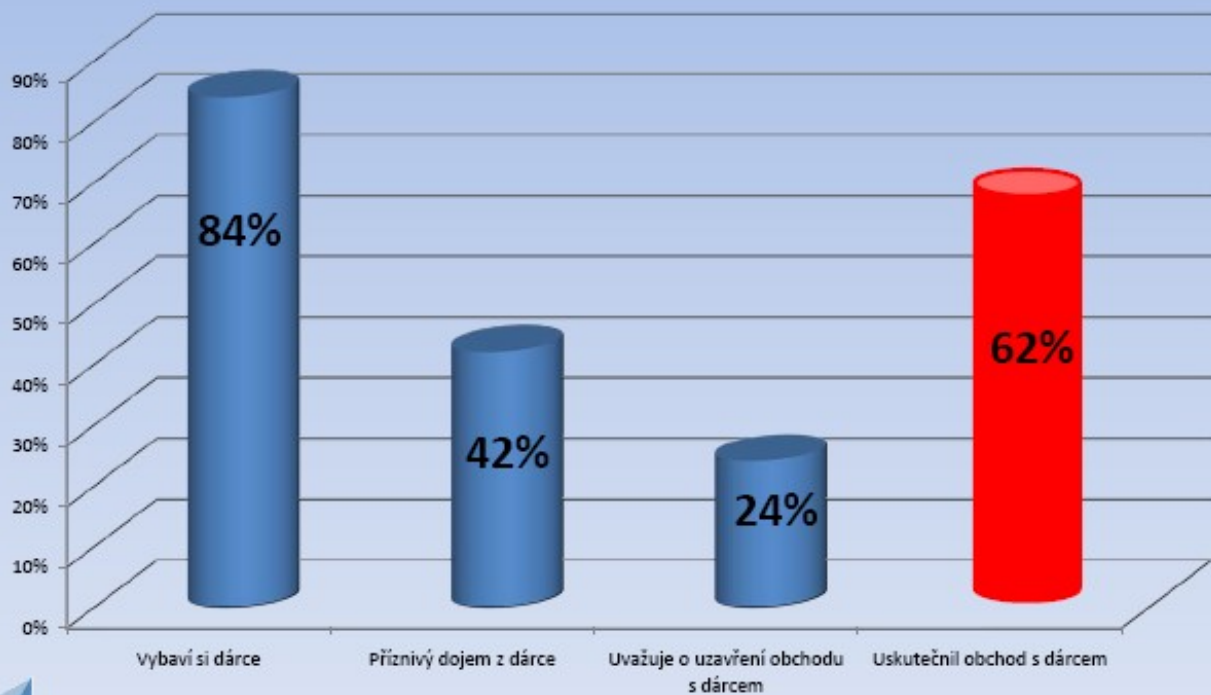
38 % z nich cítí trvalou připomínku na dárce,

49 % nijak nevadí logo na předmětech.

**Pouze 2 % respondentů dostávají reklamní a dárkové předměty neradi.**

# Jak reagují na reklamní předměty

(Advertising Specialty Institute, USA)



K velmi zajímavým výsledkům na toto téma dospěla studie Advertising Specialty Institute probíhající v polovině roku 2008 ve čtyřech velkých městech USA.

84 % respondentů si okamžitě vzpomnělo na dárce

42 % dotázaných mělo z předávajících spíše příznivý dojem,

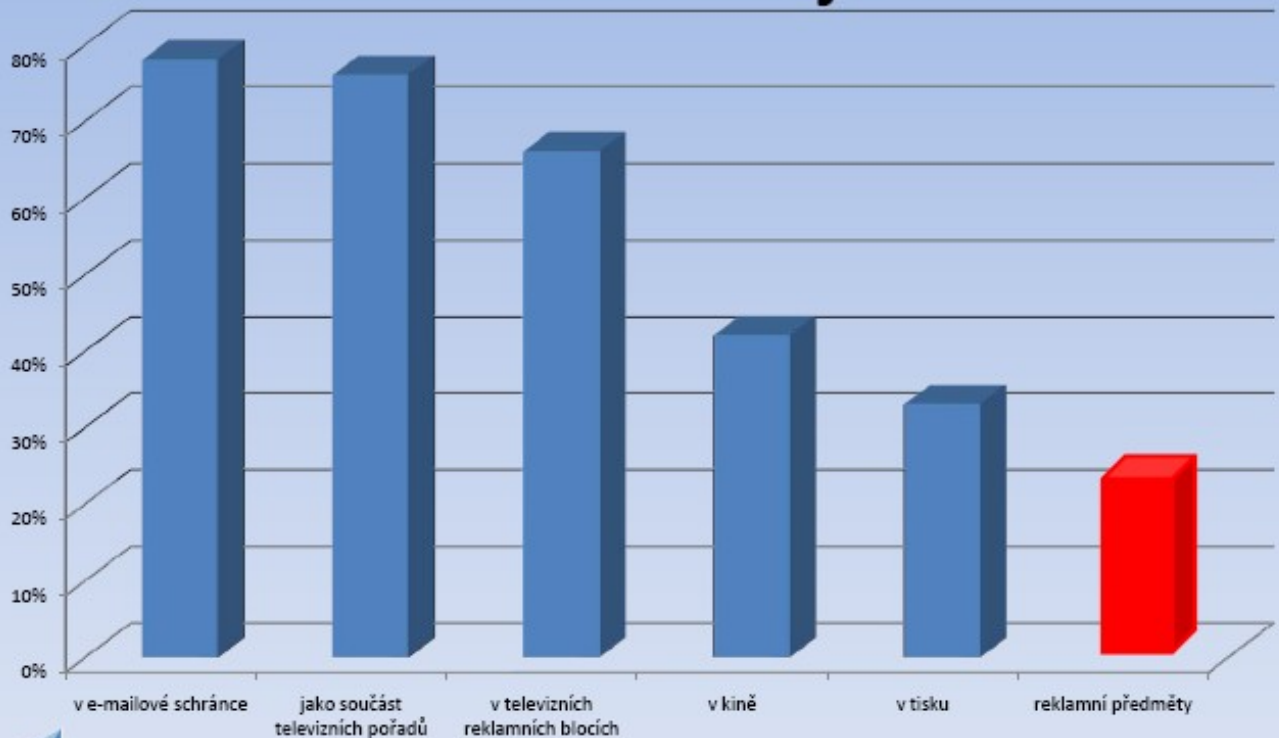
o uzavření obchodu s dárce po obdržení předmětu uvažovalo jen 24 % obdarovaných,

**ale...**

**celých 62 % obchod nakonec uskutečnilo!**

Vidíte, jak pracuje podvědomí a jaká síla se v 3D reklamě skrývá.

## Jaká reklama obtěžuje (PSI, Německo)



Přístupu příjemců k reklamním předmětům se věnovali i v Německu, kde na popud organizace PSI zkoumali míru obtěžování lidí jednotlivými reklamními médii.

78 % respondentů obtěžuje reklama v e-mailové schránce

76 % respondentů obtěžuje reklama v televizních pořadech

66 % respondentů obtěžuje reklama v televizních reklamních blocích

42 % respondentů obtěžuje reklama v kině

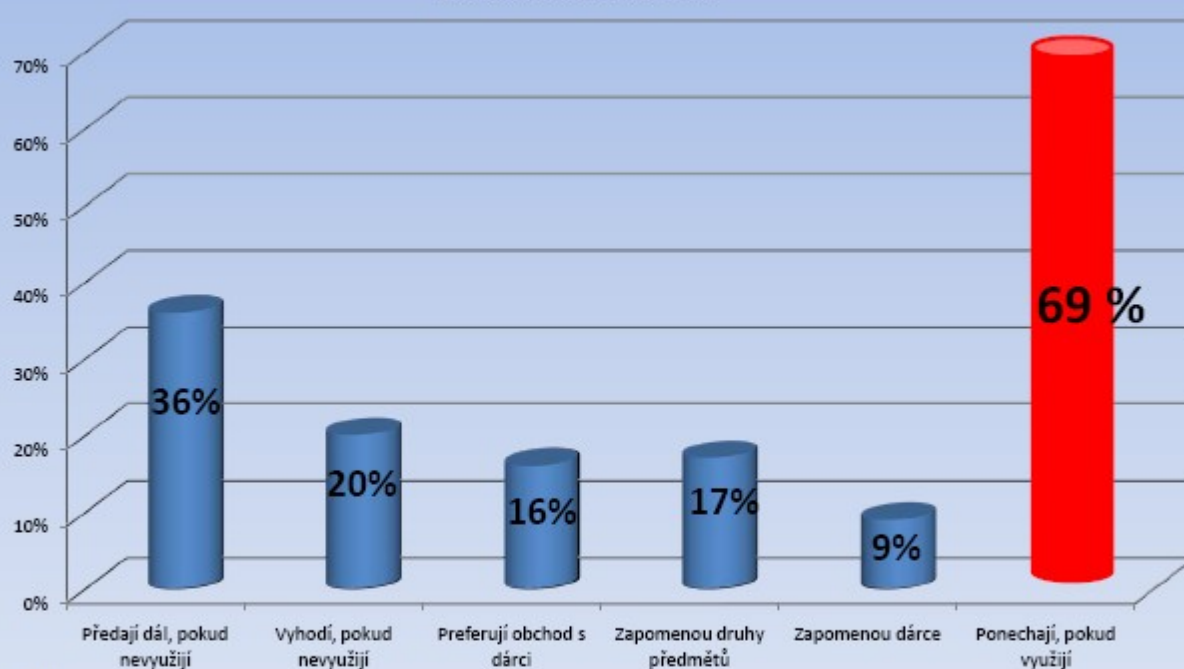
33 % respondentů obtěžuje reklama v tisku

21 % respondentů obtěžují reklamní předměty

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že 3D reklama obtěžuje ze všech nejméně. Proti televizi je to třetinový až čtvrtinový poměr.

# Co dělají s reklamním dárkem

(PPAI, MarketTools, USA)



36 % dotazovaných předává reklamní předmět někomu dalšímu, pokud jej sami nepotřebují. Takže i když se zmýlíme, je poměrně velká šance, že naše reklamní poselství najde svého adresáta.

Pětina respondentů předmět nemilosrdně vyhodí, pokud jej nechce nebo nemůže využít.

16 % respondentů se přiznalo, že preferuje uzavření obchodu s dárcem. Těch, kteří se k uplatitelnosti nepřiznali a činí tak tajně nebo podvědomě, bude ale pravděpodobně o dost více.

Konkrétní předměty, které obdrželi v posledním půlroce, si nepamatuje 17 % respondentů, ale firmu či značku dárce zapomněla jen polovina z nich.

A pozor, celých 69 % uvedlo, že si je obvykle nechávají, pokud je budou používat. Takže to je pro dárukaře silný důvod, proč vybírat reklamní předměty tak, aby byly obdarovaným užitečné.

## Příloha č. 2

### Ukázka vybraných dárkových předmětů

