

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY REXPORT, S.R.O.

COMPETITIVE STRATEGY OF REXPORT COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ONDŘEJ HRABÁLEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Hrabálek Ondřej, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Konkurenční strategie firmy Rexport, s.r.o.**

v anglickém jazyce:

**Competitive Strategy of Rexport Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-80-214-3758-6.

JIRÁSEK, J. A. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. 2. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-46-2.

KIM, W., MAUBORGNE, R. Strategie modrého oceánu. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3.

PORTER, E. M. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. ISBN 80-85605-11-2.

SUN TZU. The Art of War. Oxford: Oxford University Press, 1971. ISBN 0-19-501476-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/15.



  
\_\_\_\_\_  
prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 28. 2. 2015

1. Úvod .....	11
2. Teorie .....	12
2.1. Analýza konkurenčních sil .....	12
2.1.1. Rivalita mezi konkurenčními podniky .....	14
2.1.2. Hrozba substitučních výrobků .....	15
2.1.3. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů .....	16
2.2. Strategie zaměřená na konkurenci .....	18
2.3. Strategie založené na inovačních příležitostech .....	19
2.3.1. Strategie „Být nejprvnější a nejmaximálnější“ .....	19
2.3.2. Strategie „Udeřit na ně tam, kde nejsou“ .....	19
2.4. Strategie „změna hodnot a charakteristik“ .....	20
2.5. Strategie založené na filozofii bojového umění .....	21
2.6. Strategie založené na filozofii vykonávání vlivu .....	22
2.7. Ofenzivní pojetí konkurence .....	23
2.8. Metoda „4 rohů“ .....	24
2.9. SWOT analýza .....	27
2.10. Metody portfolio analýzy a jejich modifikace .....	28
2.11. BCG matice .....	29
2.12. Analýza vlivu makrookolí .....	32
2.13. PEST analýza .....	33
2.13.1. Politické a legislativní faktory .....	33
2.13.2. Ekonomické faktory .....	34
2.13.3. Sociální a demografické faktory .....	35
2.13.4. Technologické faktory .....	35
3. Trh se společenskými hrami .....	37
4. Analýza současného stavu .....	38
4.1. Maloobchod .....	38
4.1.1. Internetový prodej .....	38
4.1.2. Kamenná prodejna .....	38
4.2. Velkoobchodní prodej .....	39
4.3. Konkurenční prostředí .....	40
4.3.1. Internetový maloobchod .....	40
4.3.2. Kamenná prodejna .....	41
4.3.3. Velkoobchod .....	42
4.4. Realizace konkurenční strategie .....	43
4.5. Požadavky firmy v budoucnu .....	44
4.5.1. Maloobchodní směřování .....	44
4.5.2. Velkoobchodní směřování .....	45
4.6. Zhodnocení současného stavu .....	45
5. Vlastní práce .....	46
5.1. PEST analýza okolí .....	46
5.1.1. Politické a legislativní faktory .....	46
5.1.2. Ekonomické faktory .....	46
5.1.3. Sociální a demografické faktory .....	46
5.1.4. Technologické faktory .....	46
5.2. Porterova analýza .....	47
5.2.1. Substituty a komplementy .....	47
5.2.2. Zákazníci .....	48
5.2.3. Dodavatelé .....	48
5.3. Analýza stávajících konkurentů .....	49

5.3.1. Internetoví konkurenti .....	49
5.3.2. Konkurenti dle Heuréka .....	54
5.3.3. Shrnutí konkurentů .....	55
5.3.4. Analýza konkurenta Svět-her.cz dle 4 rohů .....	56
5.3.5. Cíle a strategie .....	56
5.4. Velkoobchodní konkurence.....	57
5.4.1. MindOk .....	58
5.4.2. Blackfire .....	59
5.4.3. Albi.....	60
5.4.4. Piatnik.....	61
5.4.5. Shrnutí konkurentů .....	62
5.4.6. Porovnání počtu her jednotlivých vydavatelů .....	62
5.4.7. Analýza konkurenta MindOk dle 4 rohů.....	64
5.5. Vývoj portfolia .....	65
5.6. Vývoj poměru maloobchodního a velkoobchodního prodeje .....	67
5.7. Budoucí vývoj konkurence MO .....	69
5.8. Budoucí vývoj konkurence VO.....	70
5.9. Cíle a strategie vůči konkurentům.....	71
5.10. Metoda SWOT .....	72
5.10.1. Maloobchodní.....	73
5.10.2. Velkoobchodní .....	74
6. Závěr.....	76
7. Literární zdroje .....	78
8. Internetové zdroje.....	79
Přílohy .....	80

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá analýzou konkurenčního prostředí na trhu deskových her, na kterém se zvolená firma pohybuje přes sedm let. Zhodnotíme stávající procesy a podmínky ve kterých se firma nachází v rámci svých aktivit, mezi které patří internetový prodej, kamenná prodejna a velkoobchod.

Firma procházela v průběhu let vývojem, aby udržela krok s konkurencí a nezaostávala za ní. Konkurence je rozdělena v rámci maloobchodu a velkoobchodu, protože se zde nalézají jiné subjekty a podmínky jsou zcela odlišné. Následně předneseme plány podniku pro následující roky a forma jejich uskutečnění. Návrhy následně zhodnotíme v rámci konkurenčního prostředí.

Klíčová slova:

Dekové hry, karetní hry, analýza konkurence, současný stav, budoucí vývoj, řešení

This thesis analyzes competitive environment in the market segment of board and card games, where the analyzed company is doing business for more than six years already. First, the study defines and assesses current processes and conditions in each part of corporate activities, including in particular retails sales (both e-shopping and brick and mortar shop), publishing house and wholesale of imported products.

Through the recent years, the company has undergone extensive and permanent adaption and transformation in order to retain its competitiveness. Competitors on are different regarding the wholesale and retails segment, given that these markets are separated from each other and business conditions vary significantly. Further, paper will provide actual development plans of company for upcoming years and the methods to reach the proposed goals. Finally, the development business plan and methods are to be evaluated, based on competitiveness criteria.

Klíčová slova ENG:

Board games, card games, competition analysis, current conditions, future development, solution,

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690:

HRABÁLEK, O. *Strategie konkurenčních střetů*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015, 81 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím zdrojů uvedených na konci této diplomové práce. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 29.5. 2015

.....  
podpis studenta



## Poděkování

Chtěl bych poděkovat doc. Ing. Františku Bartlovi, CSc. za odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce. Rád bych také poděkoval firmě Rexport, s.r.o. za poskytnutí všech potřebných podkladů k vypracování nezbytných analýz pro tuto práci.

Cíl práce:

Cílem práce je nalézt prostor pro rozvoj firmy ve stále více konkurenčním prostředí a navrhnout budoucí směřování podniku tak, aby byl zajištěn jeho dlouhodobý růst.

The aim of this thesis is to identify the prospective market segment for further company development in an increasingly competitive business environment and, further, to formulate recommendations concerning corporate strategy providing foundations for long-term business success.

# 1. Úvod

Předmět diplomové práce je pro mnohé neznámý obor společenských her. Většina lidí si myslí, že společenské hry jsou pouze šachy a Člověče, nezlob se, ale trh se společenskými hrami prošel za poslední roky značným vývojem a na trhu jsou nyní tisíce produktů, ze kterých se dá vybírat, což má za následek i zvyšující se i konkurenční prostředí v tomto odvětví. V oboru se pohybuji jako „hráč“ přes deset let a pracovním jsem se podílel na rozvoji mnou předkládané firmy déle než šest let.

Rexport, s.r.o. se na trhu pohybuje od roku 2006 a zaměřuje se na maloobchod a velkoobchod. V listopadu 2006 začal provozovat internetovou prodejnu Planetaher.cz. Přes své stránky začala firma nabízet jak české produkty, tak jako jedna z prvních v ČR začala dovážet zahraniční tituly v anglickém jazyce a nabízet je českým zákazníkům. V té době ještě na trhu neexistovalo takové množství lokalizovaných produktů, proto zákazníci vyhledávali produkty i v originálním znění, ať již německém či anglickém. Při vzniku firmy bylo na trhu pouze pár internetových prodejen (3-4). V průběhu let se počty konkurentů nabízejících české produkty navýšil na desítky, co se týče obchodů, kde se dají sehnat zahraniční tituly v originálním znění, zde se počty pohybují do deseti konkurentů. Trend rozvoje internetových prodejen je pochopitelný z více důvodů:

- postupně se zvyšuje oblíbenost společenských her
- více zákazníků vyhledává internetové prodejny
- k vytvoření internetových stránek není potřeba velký vstupní kapitál.

V průběhu let prošel podnik vývojem a rozvojem, kterým se budu důkladněji věnovat v následujících kapitolách. V začátcích se jednalo pouze o internetovou prodejnu, která se postupem času rozrostla o kamennou prodejnu a velkoobchodní prodej. V rámci velkoobchodního prodeje se jedná o vydavatelskou činnost, kde firma pořizuje licence ke hrám, poté je lokalizuje do českého jazyka a poté rozesílá do ostatních obchodů. Pořizuje i produkty, které jsou jazykově nezávislé (bez cizojazyčných textů), následně je opatřuje českým návodem a také nabízí maloobchodním odběratelům.

V rámci práce se budu zabývat analýzou konkurenčního boje a strategií jak v rámci maloobchodního prodeje, tak i velkoobchodních aktivit. Každá oblast má svá rozdílná specifika a obě jsou pro zvolený podnik důležité.

## 2. Teorie

### 2.1. Analýza konkurenčních sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Vzhledem k této skutečnosti představují nedílnou součást analýzy mikrookolí analýzy konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Podnik ve velmi atraktivním odvětví se může dostat do potíží působením konkurenčních sil, kdy agresivním chováním svých rivalů může být zatlačen do velmi nepříznivé situace. Některé podniky dosahují větší výnosnosti než ostatní bez ohledu na průměrnou výnosnost odvětví. Proto musí podnik v průběhu procesu tvorby strategie věnovat dostatečnou pozornost analýze konkurenčních sil působících v daném odvětví.

Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční strategie, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. Velmi úzce a přímo navazuje na analýzu odvětví vzhledem k tomu, že právě to bývá nejbližším konkurenčním okolím podniku, ve kterém se odehrává konkurenční boj, a kde tedy působí většina konkurenčních sil<sup>1</sup>.

Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy, směřující do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví. Druhým krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem je získání obrazu konkurenčního prostředí, který by vytvářel užitečnou výchozí základnu pro zpracování konkurenční strategie. Přestože má každé odvětví své vlastní specifické konkurenční charakteristiky, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenčních situací v odvětvích lze použít jednotný analytický nástroj. Problém často spočívá v tom, že pro každý jednotlivý podnik může existovat značný počet ovlivňujících faktorů s rozdílným stupněm relevantnosti. Pro analýzu je proto účelné zpracovat určitý rámec, který odráží strukturu, na jejímž základě je možno si udělat představu o vlivech konkurenčního prostředí.

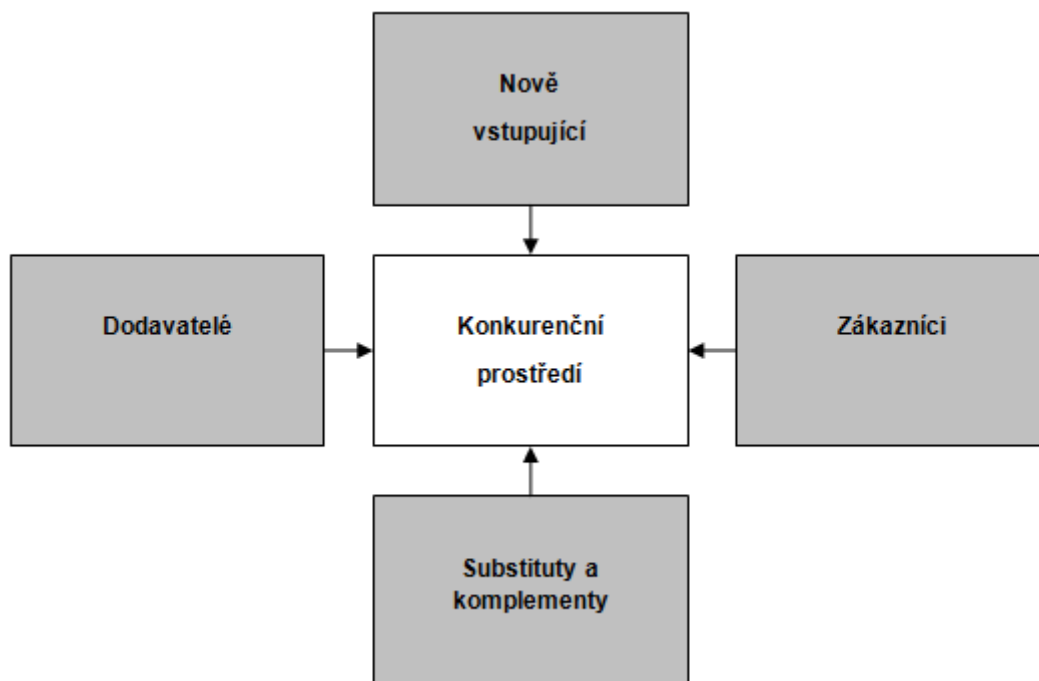
---

<sup>1</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 47

Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter modelem pěti sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil<sup>2</sup>

- Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody
- Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniku v jiných odvětvích
- Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví
- Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů vstupů
- Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících



Obr.č. 1 - Porterův model pěti sil<sup>3</sup>

<sup>2</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 48

<sup>3</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 48

### 2.1.1. Rivalita mezi konkurenčními podniky

Nejsilnější z konkurenčních sil většinou vyplývá z konkurenčního boje mezi podniky uvnitř konkurenčního okolí. Intenzita této konkurenční síly je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší tržní pozice, používaných nástrojů a konkurenční strategie. Konkurenční strategie je strategie podniku zaměřená na dosažení tržního úspěchu. Konkurenční strategie obsahuje ofenzivní akce podniku směřující k získání lepší tržní pozice a výhody nad soupeři a současně defenzivní tahy podniku, které směřují k obraně současné pozice.

Úspěšnost konkurenční strategie podniku ovšem do značné míry závisí na konkurenčních strategiích rivalů a na zdrojích, které jsou tito rivalové schopni a ochotni investovat do podpory svých strategií. Kdykoli jeden z konkurentů učiní určitý strategický tah, lze očekávat, že ostatní odpoví prostřednictvím defenzivních a ofenzivních protitahů.

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence a vzít svůj osud do vlastních rukou. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodeje, distribuční kanály atd.

Prvním krokem analýzy rivality konkurentů je tedy porozumět konkurenčním pravidlům odvětví. Dále navazuje odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů. Existuje několik faktorů, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty odvětví či strategické konkurenční skupině. Mezi obvyklé faktory patří<sup>4</sup>:

- Počet a velikost konkurentů v konkurenčním prostředí. Čím více je konkurentů, tím větší pravděpodobnost nových, kreativních strategických tahů. Nejsou-li navíc výrazné rozdíly ve velikosti zdrojů a kvalitě schopností jednotlivých podniků, je méně pravděpodobné, že jeden z nich „zvítězí“ v konkurenční bitvě a ovládne trh. Naproti tomu daleko stabilnější jsou obvykle trhy, kde operuje jeden dominantní podnik a kde ostatní podniky nemají sílu toto postavení změnit.
- Míra růstu trhu. Rychle rostoucí trhy jsou většinou provázeny menší rivalitou vzhledem k tomu, že soupeřící podniky mohou dosáhnout svých cílů týkajících se růstu prostřednictvím růstu poptávky. Tato skutečnost nutí často podniky využít všech svých zdrojů k tomu, aby udržely krok s poptávkou. Příčinou intenzivní konkurence může být pomalý růst odvětví, kdy se konkurence

---

<sup>4</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 48

soustředí na soutěž a podíl na trhu s podniky, které usilují o expanzi. Boj o podíl na trhu je pak mnohem nestabilnější než stav, kdy rychlý růst odvětví zajišťuje podnikům možnost zlepšit výsledky, pokud udrží krok s odvětvím, a kde všechny jejich zdroje mohou být vyčerpány rozvojem v rámci odvětví. Naopak, roste-li poptávka pomalu a chce-li podnik dosáhnout růstu tržního podílu, musí tento podíl dosáhnout na úkor svých konkurentů, což ústí v cenové války a jiné konkurenční taktiky.

- Vysoké fixní náklady. Kapitálově náročná odvětví s vysokými fixními náklady, kde je nezbytné jejich zapojení a plné využití kapacity, vykazují často značnou konkurenční rivalitu. Především v obdobích, kdy dochází k oslabení poptávky, jsou podniky nuceny používat slevy, rabaty a jiné taktiky pro podporu růstu objemu prodeje a využití kapacit.
- Diferenciace produktů. Jsou-li produkty málo diferencované, kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj.
- Výstupní bariéry z odvětví. Vysoké výstupní bariéry vytvářejí zejména v období poklesu poptávky nadbytečné kapacity a nutí podniky zůstat v odvětví za každou cenu, tedy i za cenu krátkodobých ztrát, což vede k výrazným cenovým válkám. Výstupní bariéry mohou mít řadu forem, například investice do strojů, které nemají variantní použití, vysoké fixní náklady na výstup, penále za nedodržení dlouhodobých závazků atd.
- Akvizice slabších podniků. Vstoupí-li do odvětví nový podnik prostřednictvím akvizice, většinou s sebou přinese nové dovednosti a zdroje pro uplatnění agresivní konkurenční strategie s cílem povznést získaný podnik na vedoucí místo v odvětví.

### **2.1.2. Hrozba substitučních výrobků**

Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojím přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původních výrobků. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků je determinována následujícími faktory<sup>5</sup>.

- Relativní výše cen substitutů. Existence cenově konkurenčních substitutů limituje ceny, které mohou podniky v odvětví stanovit, aniž by motivovaly

---

<sup>5</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 49

zákazníky k přechodu k substitutům. Takto limitované ceny potom zase omezují zisky podniků v odvětví, které musí hledat nákladové úspory.

- Diferenciace substitutů. Existence substitutů umožňuje zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu. To vyvolává tlaky na diferenciaci jejich výrobků od substitutů prostřednictvím různých kombinací nižších cen, lepší kvality, lepších služeb a výhodnějších vlastností.
- Náklady na změnu. Dalším determinantem velikosti hrozby substitučních výrobků je velikost nákladů zákazníků na přechod k substitutům. Snadnost, s jakou může kupující k substitutům přejít, je významným faktorem.

Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Odhadnout sílu substitutů lze především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví.

### **2.1.3. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Potenciálními konkurenty jsou podniky, které si v současné době nekonkurují v daném mikrookolí, ale mají schopnost se konkurenty stát, pokud se pro to rozhodnou. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Na druhé straně, jestliže je riziko vstupu nízké, podniky uvnitř mikrookolí mohou využít své výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku.

Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí. Překonání bariér obvykle podstatně zvyšuje náklady. Čím vyšší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit. Vysoké vstupní bariéry pro potenciální konkurenty vznikají dokonce tehdy, je-li obrat daného mikrookolí vysoký. Klasická práce v oblasti bariér vstupu byla zpracována ekonomem Joe Bainem, který rozlišil tři základní zdroje bariér nového vstupu<sup>6</sup>:

- Oddanost zákazníků
- Absolutní nákladové výhody
- Míra hospodárnosti

Oddanost zákazníků, kteří dávají přednost výrobkům současných podniků. Podnik může vytvářet oddanost k danému výrobku na základě reklamy, inzerátů a jména podniku,

---

<sup>6</sup> DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 18



péče o zákazníky, patentové ochrany výrobků, vysoké kvality výrobků, inovací výrobků prostřednictvím technického rozvoje, dobrého poprodejněho servisu apod.

Silná oddanost zákazníků k výrobkům současných podniků vytváří těžkosti nové vstupujícímu podniku při získávání podílu na trhu. Oddanost zákazníků tak snižuje hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, kteří mohou poznat, že překonání preferencí současných zákazníků je příliš nákladné.

Absolutní nákladové výhody. Nižší absolutní nákladové dávají podnikům v daném mikrookolí výhodu v boji s potenciálními konkurenty. Absolutní nákladové výhody mohou vyplývat z dokonalejší výrobní technologie, která je výsledkem minulých zkušeností, patentů, utajených procesů, řízení, speciálních vstupních požadavků pro výrobu, existence pracovní síly, materiálů nebo z přístupu k levnějším finančním zdrojům, protože existující podniky představují pro banky nižší riziko než podniky vstupující. Jestliže stávající podniky mají absolutní nákladovou výhodu, může být hrozba vstupu opět významně snížena.

Míra hospodárnosti je charakterizována vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podílu podniku na trhu. Zdrojem těchto výhod je snížení nákladů vzniklé možností zhromadnění standardizované výroby, výhodného nákupu materiálu a polotovarů, rozpuštění fixních nákladů do většího množství výrobků, masivnější reklamy a inzerce. Jestliže jsou tyto nákladové výhody významné, potom noví konkurenti váhají, zda vstoupit na trh daného mikrookolí, protože těžkosti vyvolané nákladovými výhodami zvyšuje riziko vstupu a tím se i významně zvyšují kapitálové náklady. Dalším rizikem při vstupu na trh je zvýšení nabídky výrobků tím a tím i snížení jejich ceny. Mají-li současné podniky nízké náklady, je hrozba vstupu případných konkurentů snížena.

Jestliže podniky v mikrookolí stavěly na oddanosti zákazníků k jejich výrobkům, mají v porovnání s potenciálními konkurenty absolutní nákladovou výhodu nebo je jejich míra hospodárnosti vysoká, potom je riziko vstupu potenciálních konkurentů výrazně sníženo. Při nízkém riziku mohou podniky v daném mikrookolí požadovat vyšší ceny a získat tak vyšší zisk, než by jinak bylo možné. V zájmu podniku je sledovat takové strategie, které povedou k získání a udržení si uvedených nákladových výhod<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, s. 19

## **2.2. Strategie zaměřená na konkurenci**

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se jim také někdy říká Porterovy strategie nebo generické strategie<sup>8</sup>.

Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. v ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci, odlišení (někdy označenou jako strategii vůdčí pozice jakosti). Třetí možností je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.

Podnik s nejnižšími náklady (vedoucí pozice v nákladech) – účelem je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za nejnižší cenu či nižší než konkurence a získat tak větší podíl na trhu.

Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh pro ostatní firmy a brání firmu před substitučními výrobky.

Tato teorie je realizovatelná v případě masových výrobků, u nichž je možná diferenciaci a které jsou akceptovány většinou spotřebitelů. Firmy musejí být dobré ve výrobě, při nákupu, distribuci, v marketingu a v jiných činnostech, aby dosáhly úspor nákladů.

Mohou se objevit určitá rizika: např. se objeví firma s ještě nižšími náklady, zákazníci mohou mít rostoucí požadavky a nároky = firma pak není schopna udržet nízké náklady.

Diferenciaci, odlišení výrobku či služby – účelem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobek, náklady nejsou prioritní. Firma si účtuje vyšší cenu při této strategii, která odráží vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu. Firma se soustředí na dosažení výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceňované trhem jako celkem. Usiluje např. o vůdcovství v oblasti servisu, kvality, stylu, technologie nebo jiné.

Tato strategie je uskutečnitelná tehdy, pokud jsou výrobky odlišitelné a nedají se jednoduše napodobit, zákazníci mají různorodé potřeby, dokážou diferenciaci ocenit a jsou ochotni ji zaplatit.

Jsou tu i jistá rizika: zákazníci dají přednost levnějším výrobkům, konkurentům nabízejícím levnější výrobky.

Koncentrace, zaměření – firma se zaměří spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Zaměří se tam, kde je skulina na trhu, atraktivní segment neboli niché místo. Pozornost pak soustředí buď na nízké náklady nebo diferenciaci. Snaží se

---

<sup>8</sup> BARTES F., *Konkurenční strategie firmy*, s. 91

co nejlépe poznat potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavi v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníků.

I zde hrozí riziko: segment se stane atraktivní pro ostatní.

## **2.3. Strategie založené na inovačních příležitostech**

Druckerův pohled na podnikové strategie vychází ze schopnosti podniku využít inovační příležitosti, které je možno identifikovat v podnikatelském prostředí.

Drucker rozlišuje podnikatelské inovační strategie, které jsou zdrojem pro strategie konkurenčních střetů<sup>9</sup>

### **2.3.1. Strategie „Být nejprvnější a nejmaximálnější“**

Při použití této strategie podnikatel usiluje o dosažení vedoucího postavení, ne-li o úplné ovládnutí nového trhu či nového oboru. Cílem strategie typu „nejprvnější a nejmaximálnější“ nemusí být nevyhnutelně okamžité vytvoření velkého podniku, přestože to jejím cílem skutečně bývá. Tato strategie však od samého začátku usiluje o dosažení permanentního vedoucího postavení na trhu. Ze všech podnikatelských strategií je tato nejvíce riziková.

### **2.3.2. Strategie „Udeřit na ně tam, kde nejsou“**

Podstatu těchto dvou naprosto odlišných podnikatelských strategií vystihl generál konfederace, který se proslavil vítěznými bitvami za americké občanské války, když řekl: „Udeřte na ně tam, kde nejsou“.

#### **2.3.2.1. Strategie tvůrčí imitace**

Strategie, která svou podstatou představuje imitaci. Podnikatel dělá něco co imitace před ním dělal už někdo jiný. Má však „tvůrčí“ charakter, protože podnikatel aplikuje strategii „tvůrčí imitace“ lépe chápe to, co daná inovace představuje, než lidé, kteří ji stvořili a kteří inovovali.

#### **2.3.2.2. Strategie podnikatelského juda**

Ze všech podnikatelských strategií, zejména těch jejichž cílem je získání vedoucího a dominantního postavení v oboru nebo na trhu, je podnikatelské džudo ve všech směrech nejméně riskantní a má největší šanci na úspěch. Cílem podnikatelského džuda je získání

---

<sup>9</sup> BARTES F., *Konkurenční strategie firmy*, s. 92

určitého předmostí. Jakmile je toto předmostí zabezpečeno, to znamená jakmile nově příchozí firmy získají dostatečný trh a dostatečný příliv příjmů, rozšíří svou působnost na celý „břeh“ a konečně i na celý „ostrov“.

### **2.3.2.3. Strategie „ekologické tržní niky“**

Cílem strategie „ekologická nika“ je získání naprosté kontroly. Strategie ekologické niky se snaží o získání praktického monopolu v nějaké malé oblasti. Existují tři charakteristické varianty této strategie, z nichž každá má své vlastní požadavky, vlastní omezení a vlastní rizika<sup>10</sup>.

- Strategie mýtné závory – postavení mýtní závory je dle Druckera v mnoha směrech nejvýhodnějším postavením, jaké může podnik zaujímat. Má však své striktní požadavky. Produkt musí být životně důležitý pro nějaký proces. Riziko jeho nepoužití musí být neporovnatelně vyšší než cena produktu. Trh musí být tak omezený, že ten, kdo se na něm ocitne jako první, naprosto vyčerpá jeho kapacitu.
- Strategie specializované odbornosti – při vytváření tržního segmentu specializované odbornosti má zásadní důležitost strategie správného načasování. Je třeba k němu přistoupit v samých začátcích nového specializovaného oboru, nového zvyku, nového trhu či nového trendu. K zaujetí postavení odbornosti specializované tržní niky je vždy třeba něčeho nového, něčeho doplňkového, něčeho, co je opravdovou inovací
- Strategie specializovaného trhu – zásadní rozdíl mezi segmentem specializované odbornosti a segmentem strategie specializovaného trhu spočívá v tom, že základem prvního je nějaký produkt specializovaného trhu nebo služba, zatímco základem druhého je specializovaná znalost trhu. V ostatních aspektech jsou si podobná.

## **2.4. Strategie „změna hodnot a charakteristik“**

V podnikatelských strategiích, o nichž byla až dosud řeč, je cílem zavedení nějaké inovace. V podnikatelské strategii, je inovací právě samotná strategie. Všechny strategie mají jednu věc společnou. Vytvářejí totiž zákazníka a to je konečný účel každého podnikání, a dokonce každé ekonomické činnosti. Dosahují toho ale čtyřmi rozdílnými formami<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 93

<sup>11</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 93

- Strategie vytváření užité hodnoty pro zákazníka – cena je ve strategii vytváření užité hodnoty obvykle téměř nepodstatná. Tato strategie se osvědčuje, protože zákazníkům umožňuje dělat to, co doopravdy slouží jejich záměrům. Osvědčuje se, protože si klade otázku: Co pro zákazníka doopravdy představuje „službu“, co pro něj doopravdy představuje „užitnou hodnotu“.
- Strategie cenové politiky – většinu dodavatelů, včetně institucí veřejných služeb, vůbec nenapadne dívat se na cenovou tvorbu jako na strategii. Přitom však cenová politika umožňuje, aby zákazník platil za to, co kupuje a ne za to, co dodavatel vyrábí. Konečná zaplacená částka je samozřejmě stejně vysoká. Způsob jejího placení je ovšem strukturálně uzpůsoben potřebám a realitám spotřebitele.
- Strategie respektování reality zákazníka – tato inovační strategie spočívá v akceptování faktu, že takové reality nejsou něčím, co s daným produktem nesouvisí, ale že z hlediska zákazníka jsou přímo samotným produktem. Všechno, co zákazníci kupují, musí vyhovovat jejich reálné situaci, protože v opačném případě jim to k ničemu není.
- Strategie poskytování skutečné hodnoty zákazníkovi – poslední z těchto inovačních strategií spočívá v poskytování toho, co zákazník považuje za „hodnotu“ místo toho, co výrobce považuje za „produkt“. Jde v podstatě pouze o krok dál než strategie akceptující reálnou situaci zákazníka jako součást produktu a toho, co zákazník kupuje a platí.

## **2.5. Strategie založené na filozofii bojového umění**

V současné době nabývají na aktuálnosti i konkurenční strategie založené na filozofii Sun Tzu, které zavedli do managementu přední japonské firmy. Jejich podstata je založena na využívání základních zákonitostí úspěšného vedení boje a v neposlední řadě dokonce na filozofii „vítězství bez boje“. Kotler uvádí, že vedoucí firmy, stejně jako vedoucí národy, používají na ochranu svých zájmů takové strategie, jako je „politika na pokraji války“, „masivní represálie“, „omezená válka“, „stupňovaná reakce“, „diplomacie násilí“ a „systém hrozby“<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 108

## 2.6. Strategie založené na filosofii vykonávání vlivu

Richard D'Aveni ve své práci vyšel ze základního poznatku, že podniky by měly při strategickém plánování svého výrobního portfolia postupovat jako vojenští stratégové a zajišťovat terén před konkurenty. Tím, že firma určí specifickou roli každé části svého výrobního portfolia, je nucena si vyjasnit svoji strategii a vnést systematický, logicky podložený přístup do fúzí a akvizic. Sféra vlivu není jen platforma pro ofenzivní nebo defenzivní manévry firmy. Na sféře vlivu závisí to, jakou moc má firma ve vztahu ke svým konkurentům. D'Aveni uvádí následující charakteristiku jednotlivých zón sfér vlivu<sup>13</sup>:

- Jádru sféry vlivu – jedná se o výrobní nebo geografický trh, který tvoří mocenskou základnu a generuje rozhodující část příjmů a zisků. Podnik na tuto mocenskou základnu koncentruje svoje klíčové kompetence. Nicméně samotné klíčové kompetence ještě nestačí na vytvoření sféry vlivu. Předpokladem úspěchu je zde ovládnutí klíčového trhu a vedoucí pozice v tvorbě hodnot na tomto trhu. Pro uchování kontroly musí firma tvrdě odpovědět na každý útok na své jádro sféry vlivu.
- Životně důležité zájmy – to jsou ty výrobní nebo geografické trhy, které dodávají sféru vlivu důležité a často doplňující příležitosti. Může se, ale také jednat o komplementární výrobky, o takové zdroje jako je know-how, suroviny a odborný personál.
- Nárazníkové zóny – tyto zóny poskytují ochranu před útokem konkurentů na jádro podniku. Jedná se o značky a výrobky, které odrazují konkurenty od vstupu na daný trh.
- Hlavní dějiště – to jsou oblasti trhu, na nichž se bude odehrávat střet a vyvažování sil. Kdo vymezí svoji pozici na hlavním dějišti, investuje do budoucnosti, aniž by přitom měl před očima konkrétního konkurenta.
- Předsunutá pozice – jde o pozice v blízkosti životně důležitých zájmů konkurenta nebo v blízkosti jeho jádra. Předsunutou pozici lze využít k oslabení jádra protivníka. Pokud má každý z konkurentů předsunutou pozici v blízkosti jádra toho druhého, vytváří se tím vzájemná vyváženost a stabilní situace. Předsunutou pozici je možné využít i k tomu, aby konkurent musel odvést svoji pozornost a nasadit zdroje k cílům pro něj nepříznivým.

---

<sup>13</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 108

- Mocenské vakuum – jde o části konkurenčního prostoru, které nejsou ovládány žádným významnějším konkurentem. V podstatě tyto trhy nejsou ještě žádným hlavním dějištěm, ale je třeba si být vědom jejich existence a sledovat jejich vývoj.

## **2.7. Ofenzivní pojetí konkurence**

Ofenzivní strategie konkurenčního boje ve své podstatě vycházejí z definice ofenzivního konkurenčního boje, tudíž musí splňovat její základní podmínku, a to ovlivňování marketingového prostředí ex ante. Tuto podmínku splňují následující přístupy, které budou tvořit základ jednotlivých ofenzivních strategií konkurenčního boje. K těmto základním postupům patří následující<sup>14</sup>:

### a) vnucení vlastního způsobu boje konkurentům

Důvod tohoto přístupu tkví v tom, že soupeř má „větší šanci“ dělat chyby, případně realizovat nedomyšlené akce tehdy, je-li donucen reagovat na naši aktivitu. Z tohoto důvodu je nutné převzít strategickou iniciativu do vlastních rukou. Jedná se vlastně o jeden z principů ofenzivního pojetí konkurenčního boje. Pro úspěšnou realizaci tohoto přístupu v podnikatelské praxi, upozorňuje na nutnost správného pochopení výroku Sun Tzu: „Užívajíc modrosti strategie, myslí na nepřítel jako na vlastní jednotky. Uvažuješ-li takto, můžeš s ním pohybovat (manipulovat) dle své vůle. Staň se generálem a nepřítel se stane tvými jednotkami.

### b) neustálé ohrožování konkurenta

Jedno ze základních pravidel ofenzivního pojetí konkurenčního boje hovoří o tom, že konkurenční firmě se v tomto boji nesmí dopřát ani chvilka klidu. Neustále je nutno ji ztěžovat její situaci.

### c) působení na psychickou a morální stránku konkurenta

Účelem všech těchto taktických přístupů zaměřených na ovlivnění jednání konkurenční firmy, odvedení její pozornosti, navození její dezorientace, vyprovokování k tomu, co se nám hodí, či využití momentu překvapení, je záměrně vyvíjet tlak na psychický a morální stav řídicích pracovníků konkurenční firmy. Tento tlak se projevuje zvýšením počtu chyb v rozhodovacím procesu, (objevuje se ztráta klidu, energie, jistoty či naopak vzbuzení pocitu nemohoucnosti, bezmoci, méněcennosti, u vrcholových pracovníků se začne ztrácet iniciativa, ochota riskovat, nebo se může začít objevovat zbrkllost, zmatenost, chaotičnost).

<sup>14</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 109

Odpor konkurenční firmy je nutno zničit v jejím „nitru“. Je nutno dosáhnout takového vnitřního stavu u konkurenční firmy, ve kterém bude přesvědčena o nemožnosti či marnosti jakéhokoli odporu (demoralizace). Musí být dosaženo stavu, který je blízký kolapsu.

K základním strategiím ofenzivního pojetí konkurenčního boje patří:

a) strategie přidržení polštáře

Jde o trvalé potlačování většiny „užitečných akcí“ konkurenční firmy a ponechání volnosti či dokonce „nasměrování“ k realizaci akcí pro konkurenční firmu vcelku neužitečných a pro naši firmu nebezpečných. Uplatňování této strategie klade vysoké nároky na její informační zabezpečení.

b) strategie přidržení stínu

Je o strategii, která konkurenční firmě nedovolí plně využít její připravenou strategii v okamžiku útoku či připravované obrany. Tímto se konkurenční firma donutí k improvizaci, při které je větší pravděpodobnost vzniku chyby. V praxi se uplatňuje při identifikaci strategie konkurenční firmy.

c) strategie odsekávání kořenů

Jde o strategii při jejíž uplatňování se neútočí na vlastní firmu, ale na její zdroje, případně dodavatele, věřitele s cílem jejího citelného oslabení. Opět i v tomto případě se v podnikatelské praxi konkurenčního boje neuplatňuje pouze jedna konkurenční strategie, ale jejich kombinace<sup>15</sup>.

## **2.8. Metoda „4 rohů“**

Podle Portera existují čtyři komponenty pro takovouto analýzu konkurenta: budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. Porozumění těmto čtyřem komponentům umožní kvalifikovanou předpověď profilu konkurentovy možné reakce. Rozeznat tyto hlavní faktory je mnohem těžší než zhodnotit skutečné konkurentovo chování, avšak právě ony určují to, jak se bude chovat v budoucnu<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 110

<sup>16</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 145



### **Komponenty analýzy konkurenta – 4 rohů**

Před analýzou konkurenta je důležité rozhodnout se, jakého z konkurentů budeme zkoumat. Je jasné, že nejlepší je analyzovat všechny stávající konkurenty. Nicméně může být užitečné analyzovat i budoucí konkurenty, kteří na trh mohou teprve přijít. Tito konkurenti mohou vzejít z následujících skupin dle Portera<sup>17</sup>:

- firmy mimo odvětví, které však mohou překonat vstupní překážky obzvláště snadno
- firmy, jež by vstupem do odvětví evidentně rozšířily svou dosavadní činnost
- firmy, pro než je konkurence v daném odvětví zjevným dotažením podnikové strategie
- zákazníci nebo dodavatelé, u nichž by šlo o možnou zpětnou vazbu nebo vstřícnou integraci

Důležité je také neopomíjet možné fúze či akvizice firem, které mohou ze slabých konkurentů udělat silné. U firmy X, která je na špici na trhu, je poměrně těžké říci, kdo by mohl být největším konkurentem.

### **Budoucí cíle**

První komponent analýzy konkurenta sám o sobě může vypovídat, zda je firma se svou situací na trhu spokojena či ne. Z toho se dá pak vyvodit, jestli se firma bude snažit změnit nějak svou strategii nebo ne. Znalost konkurentových záměrů napomůže odhadnout, jak by reagoval na případné strategické změny. Záměry jednotlivého podniku mohou být<sup>18</sup>:

- finanční záměry
- postoje k rizikům
- ideály a představy
- organizační struktura
- kontrolní a pobídkový systém
- účetní systém
- typy manažerů
- jednomyslnost managementu
- správní rada
- smluvní závazky, aj.

---

<sup>17</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 146

<sup>18</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 146

Co se týká záměrů, pokud se jedná o mateřskou firmu a záměrů filiálek<sup>19</sup>:

- stávající výsledky mateřské firmy
- celkové cíle mateřské společnosti
- strategický význam
- vztah k podnikání
- ekonomický vztah
- hodnoty a principy vrcholového managementu
- použité obecné strategie
- výkonnost a potřeba dalších filiálek
- plány na rozšíření podnikatelské činnosti
- organizační struktura
- kontrola a hodnocení v rámci podnikového systému
- vedoucí úředníci
- nábor nových pracovníků, atd.

### **Předpoklady**

Druhým důležitým komponentem při analýze konkurenta je identifikace všech jeho předpokladů. Ty se dělí do dvou kategorií<sup>20</sup>:

- konkurentovy předpoklady o sobě samém
- konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm

Konkurentovy předpoklady o jeho vlastním postavení mohou, ale také nemusí být správné. Věřil-li konkurent, že má největší loajalitu zákazníků, a není tomu tak, potom provokativní snížení cen může být vhodnou cestou k získání lepšího postavení na trhu. Konkurent může odmítnout toto snížení cen v domněnku, že jeho podíl na trhu není ohrožen, a dřív než si uvědomí svůj omyl, zaznamená výrazné ztráty na trhu.

### **Současná strategie**

Třetí součástí analýzy konkurenta je vypracování zprávy o současné strategii každého z konkurentů.

---

<sup>19</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 147

<sup>20</sup> PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 148

## Schopnosti

Skutečné zhodnocení schopností každého konkurenta je posledním diagnostickým krokem při jeho analyzování. Konkurentovy cíle, předpoklady a současná strategie budou ovlivňovat pravděpodobnost, načasování, povahu a intenzitu jeho reakcí.

## **2.9. SWOT analýza**

Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současné strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systému, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)<sup>21</sup>

<p><b>Silné stránky (strengths)</b> Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky (weaknesses)</b> Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti (opportunities)</b> Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby (threads)</b> Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Tabulka č. 1 – SWOT analýza<sup>22</sup>

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro

<sup>21</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, s. 103

<sup>22</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, s. 103

vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií, buď podle nástrojů marketingového mixu 4P – produkt (product), cena a konkurenční podmínky (price), distribuce – místo prodeje (place), marketingová komunikace (promotion), případně podrobněji podle jejich dílčích znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazováním, brainstormingu, diskuze atd.) je přisouzena váha (1-5), a dále jsou kritéria vyhodnocena podle škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno mezi silné, ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměruje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, výrobky vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýz prostředí firmy s jejími schopnostmi.

## **2.10. Metody portfolio analýzy a jejich modifikace**

Z hlediska podnikatelského portfolia nahlížíme na podnikání jako na souhrn strategických podnikatelských jednotek (řad výrobků, jednotlivých výrobků), které vykazují určitou pozici v tržním prostoru. Tuto pozici lze hodnotit podle různých kritérií. Tím se také liší různé portfoliové modifikace.

Faktory jsou uspořádány podle dvou hlavních dimenzí, které jsou využívány k sestavení dvourozměrné matice, s jejíž pomocí lze analyzovat a modelovat stávající či žádoucí marketingovou situaci. Přitom se většinou využívá faktorů, které firma může buď přímo, nepřímo, nebo alespoň částečně ovlivnit. Tyto parametry jsou podle použité modifikace portfolia různé, ale v rozhodující míře se orientují na trh. Jde například o objem/kapacitu trhu, podíl na trhu, tempo růstu trhu, atraktivnost trhu, stadium cyklu tržní životnosti produktu (či skupin produktů) atd.

Účelné uplatnění portfolia předpokládá vhodné vymezení strategické podnikatelské jednotky. (SPJ, SBU = strategic business unit)<sup>23</sup>

V mnoha případech jsou SBU totožné faktickými organizačními strukturami firmy, např. s existujícími divizemi, závody či provozy, nejčastěji se skupinou produktů či s jednotlivými produkty.

---

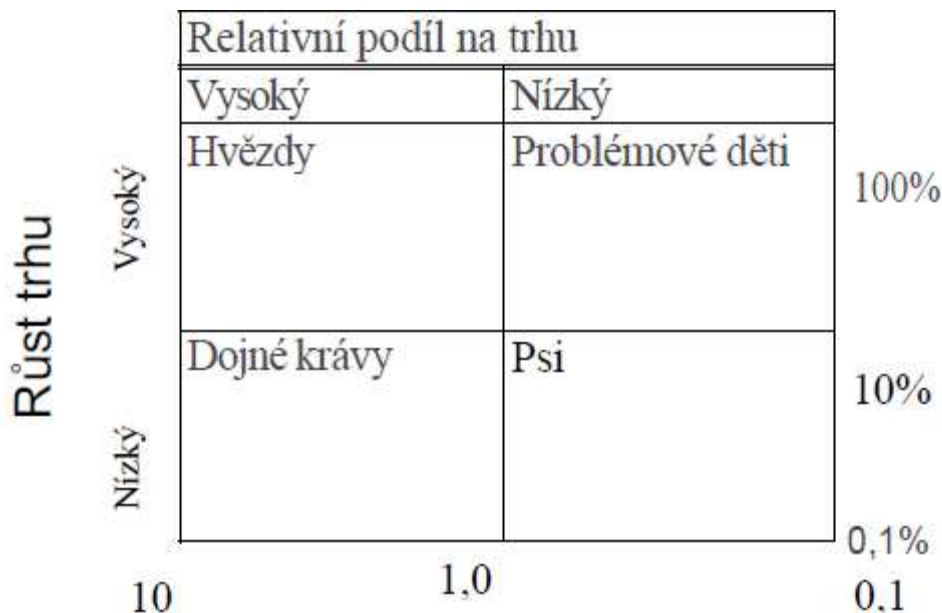
<sup>23</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, s. 105

Strategické podnikatelské jednotky představují činnosti firmy (jejich části) s jasně stanoveným cílem, vymezenými potřebami specifické skupiny zákazníků. Konkrétní definování těchto jednotek na úrovni firmy spočívá ve vymezení určitého okruhu činností firmy, které většinou znamenají výrobu určitých výrobků nebo poskytování určitých služeb. Po shrnutí těchto poznatků lze říci, že strategické podnikatelské jednotky<sup>24</sup>:

- Mají samostatné plány
- Mají ziskové cíle manažera, jenž je za ziskovost příslušné jednotky odpovědný
- Mají vlastní strategie formulované za účelem dosažení plánovaných cílů
- Uspokojují svými výsledky (výrobky či službami) určité tržní segmenty
- Mají konkurenty, se kterými na trzích soutěží

## 2.11. BCG matice

BCG matice byla vytvořena firmou Boston Consulting Group, aby pomohla firmám analyzovat jejich obchodní jednotky nebo výrobkové řady. Následující obrázek znázorňuje matici BCG.



Obrázek č. 2 – BCG matice<sup>25</sup>

<sup>24</sup> JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*, s. 104

<sup>25</sup> BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*, s. 22

Matice posuzuje dva faktory strategické úspěšnosti<sup>26</sup>:

- Vertikální osa – očekávaná míra růstu trhu: rozlišuje rychle nebo pomalu rostoucí trhy. Vyšší míra růstu je doprovázena nutností investovat peněžní prostředky. Míra tržního růstu je ukazatelem síly trhu, jeho budoucího potenciálu a také atraktivity pro budoucí konkurenty. Mezním bodem je 10% ročně. Míra růstu nad tímto bodem je označována za významnou.
- Horizontální osa – relativní tržní podíl: představuje pravděpodobné vytvořené peněžní prostředky. Při růstu tržního podílu se předpokládá, že bude vytvořeno více peněz. Rozlišujeme vysoký a nízký relativní tržní podíl – podíl firmy se posuzuje vůči jejímu největšímu konkurentu.

Základem tohoto modelu je myšlenka, že čím vyšší tržní podíl náš výrobek/podnikatelská jednotka má nebo čím rychleji určitý trh roste, tím lepší je to pro naši firmu. Pozice výrobku/podnikatelské jednotky v této matici vypovídá o spotřebě nebo tvorbě finančních prostředků na tento výrobek/podnikatelskou jednotku.

Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů, z nichž každý představuje odlišný typ obchodu (charakteristika každého je určena podle množství prostředků, které jednotlivé kvadranty pro podnik vytvářejí anebo od podniku vyžadují)<sup>27</sup>:

- Otazníky – výrobky s nízkým tržním podílem, ale operující na trhu s vysokým tempem růstu. Otazníky mají potenciál, ale vyžadují peněžní hotovost za účelem zvýšení tržního podílu na úkor silnějších konkurentů. Je třeba zvážit, zda investovat do otazníků, do kolika obchodů a které stáhnout z trhu, protože představují nejistou budoucnost. Mohou být ztrátové i ziskové.
- Hvězdy – když je otazník úspěšný, stane se hvězdou, která má relativně silné postavení vůči ostatním konkurentům a operuje na trhu s vysokým tempem růstu. Je třeba vynaložit velké peněžní prostředky na udržení pozice. Hvězdy jsou ziskové. Očekává se, že v budoucnu se po snížení tempa růstu stanou dojnými krávami.
- Dojné krávy – mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu trhu. Jsou to zralé úspěšné produkty, které nepotřebují velké množství investic. Produkuje velkou peněžní hotovost, která je požívána k financování ostatních skupin, zejména hvězd.

---

<sup>26</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s 144

<sup>27</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s.144

- Psi – produkty s nízkým relativním tržním podílem na málo atraktivním trhu s nízkým tempem růstu. Většinou přinášejí nízké zisky, někdy ztráty. Je třeba zvážit, zda je omezit nebo zastavit, zejména pokud nejsou perspektivní.

Jednotlivé výrobky/podnikatelské jednotky jsou prezentovány kruhem, jeho obsah je přímo úměrný výši tržeb zkoumaného výrobku/podnikatelské jednotky.

Postup při analýze<sup>28</sup>

- Vytvoření matice a zjištění potřebných údajů a čísel, jako relativní tržní podíl, předpokládaný růst trhu, tržeb
- Zjištění pozice v matici a zanesení jednotlivých výrobků/obchodů do matice
- Zhodnocení portfolia a postavení jednotlivých obchodů – určení, zda je portfolio zdravé: kolik má firma čeho (pokud má hodně psů, otazníků a málo ostatních, portfolio je nevyvážené), zkoumat vývoj postavení (minulost s přítomností a budoucností)
- Stanovení strategie pro každý výrobek a přiřazení finančních prostředků

Pro každý výrobek/podnikatelskou jednotku lze vybrat z následujících strategií, které určují, jak se chovat a jak postupovat na základě výsledků analýzy<sup>29</sup>:

- Budovat tržní podíl – cílem je zvýšení tržního podílu výrobku na trhu. Vhodné pro otazníky s předpoklady stát se hvězdou, někdy i u hvězd vytvářející příjmy na rostoucích trzích. Vyžaduje značné finanční prostředky
- Udržovat – firma investuje jen tolik, aby udržela výrobek v současné pozici, tj. cílem je udržení tržního podílu. Vhodné pro silné dojně krávy, aby přinášely hotovost
- Sklízet – firma snižuje výši investovaných peněz, aby maximalizovala krátkodobě peněžní hotovost a zisk z daného výrobku. Vhodné pro slabé dojně krávy, jejich budoucnost je nejasná. Může se také použít u otazníků a psů
- Zbavovat se – cílem je obchod prodat, zlikvidovat, aby se peněžní prostředky použily jinde. Vhodné pro psy a otazníky, které působí jako brzda při získávání zisků.

Výrobky prodělávají životní cyklus. V ideálním případě začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom dojnými krávami a na závěr jsou z nich psi. Jestliže skutečná dráha určitého výrobku není uspokojivá, měla by firma navrhnout novou strategii; tím se matice

<sup>28</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 145

<sup>29</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 145

stává prostředkem pro strategické plánování ve firmě. Znamená to nepřetržité změny portfolia, změny strategií a předpoklad být připraven na vstupy nových výrobků a výstupy těch, které uzavřely životní cyklus.

Přednosti a nedostatky modelu<sup>30</sup>:

- Model má následující výhody
  - Jednoduchý model, který lze využít jako vodítko při plánování, ukazující silné a slabé stránky firmy (z hlediska současné ziskovosti)
  - Ukazuje, jakou hotovost budou jednotlivé výrobky vyžadovat v určitém časovém období.
- Model má následující nevýhody
  - Posuzuje pouze dva faktory, které ne vždy znamenají faktory úspěchu nebo atraktivity trhu
  - Matice je značně zjednodušená, subjektivní

## **2.12. Analýza vlivu makrookolí**

Makrookolí představuje celkový, politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Takové vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, demografický pohyb populace v dané oblasti či revoluční technologické inovace, mohou významně působit na efektivnost podniku a na jeho úspěšnost. Rozdílná úroveň schopnosti jednotlivých podniků vyrovnat se s těmito vlivy, aktivně na ně reagovat, často představuje zcela zásadní faktor ovlivňující úspěšnost podniku.

Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí, které leží zpravidla mimo oblasti aktivního vlivu podniku. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit se na určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*, s. 146

<sup>31</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 16



## 2.13. PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza.

Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. V odborné literatuře se můžeme setkat s označením tohoto přístupu jako strategický audit vlivů makrookolí. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit. Např. počátkem 90. let byla pro zahraniční investory zajímavější o investice do zemí střední a východní Evropy nejdůležitějším kritériem politická stabilita a nikoli např. daňové zvýhodnění. Vzhledem k relativně brzkému (ve srovnání s okolními zeměmi) ustálení politické situace začátkem 90. let tak Česká republika přilákala velké množství zahraničních investorů. Ti se však v posledních letech, kdy je politická stabilita těchto zemí na podobné úrovni, již obracejí např. na Slovensko, které jim z finančního pohledu dokázalo vytvořit zajímavější nabídku<sup>32</sup>.

### 2.13.1. Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Zejména pro aktivity národních podniků mířících za hranice země pak mají význam politické vztahy s ostatním světem<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 16

<sup>33</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 17

### 2.13.2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky stavěny.

Ekonomický růst vede ke zvýšené potřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním z ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrazit v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický vývoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídaní vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie.

Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku. Vývoj zmíněných ukazatelů může v současné době pro podniky představovat také velké příležitosti, například využít příznivé úrovně úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale současně přinášet i značná ohrožení, např. změnu devizových kurzů. Státní rozhodnutí, týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu, ovlivňují životaschopnost některých podniků. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu v určitých oblastech trhu pomoci podniku vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 18

### 2.13.3. Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytvořily prostor např. pro výrobce kosmetiky v oblasti mladé a seniorské populace. Stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnohem větší příležitost pro rozvoj oblastí spojených se zdravím a péčí o seniory, než tomu bylo doposud. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou apod. namísto pouhého zvyšování platu.

Sílící hlasy vyjadřující postoje k životnímu prostředí naznačují, že i tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy, zajistit likvidaci použitých produktů apod. Globální oteplování si vynutilo zákaz používání freonů a jejich nahrazení jinými látkami. Lobbing ekologických organizací se stává důležitou součástí i nadnárodních politik. Přidělování tzv. povolenek na emise oxidu uhličitého v rámci EU je toho jen příkladem. Nejen z těchto důvodů se oblast ekologie někdy vyčleňuje pro analýzu makrookolí do samostatné kategorie.

Všechny výše uvedené elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka<sup>35</sup>.

### 2.13.4. Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.

Předvídatost vývoje směru technologického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Klíč k úspěšnému předvídaní v této oblasti spočívá v přesném předvídaní budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových

---

<sup>35</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 18

technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí.

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojových ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí mají mnohem zásadnější význam než pro fungování malých a středních podniků.

Rozvojové aktivity velkých podniků představují často miliardové investice, jejichž načasování je potřebné důkladně zvážit, neboť návratnost takových investic je dlouhodobějšího charakteru. Musí tak zohlednit např. hospodářský cyklus, dostupnost zdrojů, koupěschopnost poptávky dané země apod<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, s. 19

### 3. Trh se společenskými hrami

Pro mnohé je tento trh velkou neznámou a ani neví, že se na trhu pohybuje velké množství vydavatelů a produktů. Každý v ČR asi zná Člověče nezlob se nebo Dostihy a sázky, ale od jejich dob prošly hry značným vývojem. Na trhu si můžete vybrat z nepřeberného množství produktů, které jsou pro různé počty hráčů, můžete si je zahrát sami nebo ve velkých skupinách lidí. Je myšleno i na nejmenší, kdy se mohou vzdělávat děti již od 3 let a pobaví se i hráči důchodového věku. Největší rozmanitost však zůstává v oblasti témat, kde se můžete vydat do starověkého Říma, potkáváte i své oblíbené postavy ze světa science fiction nebo fantasy románů.

Český trh stále ještě zaostává za americkým či německým, které patří v celosvětovém měřítku k největším. Ještě větší neznámou jsou rozdílnosti mezi těmito trhy, kdy zákazníci preferují odlišné herní styly. V rámci německého trhu se jedná spíše o tzv. „euro“ hry, které se projevují chudší grafickou stránkou, slabší příběhovou formou, na druhou stranu upřednostňují herní mechanismy, které nejsou založeny na náhodě. U amerického stylu her (ameritrash) můžete najít hezké grafické zpracování, s pěkně provedenými plastovými figurkami či komponenty, hluboký příběh a vyšší podíl náhody.

Dříve se na našem trhu vydávalo v češtině pár her, nyní jsou každý rok lokalizované desítky produktů, firmy se více osmělují vstupovat do nejistých vod náročnějších dražších her a rozšiřovat tak každým rokem množství produktů na trhu. Společně s růstem trhu deskových her se zvyšuje i náročnost hráčů, vzhledem k neustálému růstu her v nabídce také sílí souboj o zákazníka.

## **4. Analýza současného stavu**

V této kapitole se budeme zabývat jednotlivými součástmi podniku, které aktuálně provozuje v rámci svých podnikatelských aktivit. Vzhledem k šíři zájmu jsou jednotlivé části postupně rozepsány.

### **4.1. Maloobchod**

Maloobchodní prodej byl prvním způsobem podnikání firmy, nejdříve firma působila pouze jako internetová prodejna, která se postupně rozrostla o kamennou prodejnu v městě Brně. Následující kapitoly se budou zabývat jednotlivými druhy maloobchodních aktivit.

#### **4.1.1. Internetový prodej**

V průběhu let docházelo u internetového prodeje k postupnému rozvoji a přístřování konkurence. V prvním roce podnikání bylo v nabídce firmy necelých 100 produktů, nyní si mohou zákazníci vybírat z více jak 1.500 společenských a deskových her pro různé věkové kategorie a účely. Internetové stránky procházely v průběhu let úpravami, protože jak šel vývoj dopředu, zvyšovaly se i požadavky zákazníků, bylo potřeba vytvářet rozšiřující možnosti vyhledávačů a modernizovat design stránek. Zpočátku se jednalo o graficky strohé stránky, které nenabízely velké možnosti s ohledem na vyhledávání a přehlednost, byly proto značně uživatelsky nepříjemné. Postupem času se i konkurence posouvala, co se týče vývojem stránek dopředu a firma Rexport nemohla zaspát dobu, proto se rozhodla své stránky v roce 2011 modernizovat. Oblékla je do hezčího grafického kabátu, přidala širší paletu řazení produktů a celkově svůj vzhled omladila. Výsledkem byly uživatelsky přátelštější prostředí, které zvedlo návštěvnost, odprodeje a i hodnocení stránek zákazníky bylo více pozitivní.

#### **4.1.2. Kamenná prodejna**

Prostory malého bytu, ve kterém firma začínala, již přestávaly dostačovat pro neustále rostoucí nabídku produktů, bylo proto nutné navýšit skladové prostory a zvýšit přístupnost pro zákazníky, z těchto důvodů došlo v únoru 2010 k otevření kamenné prodejny na Údolní 42, která se nachází kousek od centra Brna. Jedná se o malou prodejnu, která maloobchodním aktivitám podniku dostačovala, co se týče skladových prostorů. Prodejna byla otevřena také za účelem „osvěty“ zákazníků pomocí možností ukázky otevřených krabic produktů, případně možnosti vysvětlení herních mechanismů v příjemnějším prostředí než na ulici před výdejním místem, kterým disponovala firma dříve. Z počátku měla prodejna i menší prostor, kde se

nacházela malá herna, ve které si mohli zákazníci vyzkoušet a zahrát různé tituly, které měla firma k dispozici, aktuálně se jedná zhruba o 500 titulů. Tento prostor byl však postupem času zabrán skladovými zásobami, z důvodu nárůstů obrátů a zvýšení se zaměřením na velkoobchodní aktivity. Díky tomu oproti své konkurenci ztrácí, protože zákazníkům nepřidává přidanou hodnotu, kterou herna v místě prodejny byla.

S rostoucí oblíbeností prodejny a obzvláště v předvánočním období jsou aktuální prostory neadekvátní. Prodejní plocha disponuje cca 30m<sup>2</sup>, které jsou nedostačující, když je přítomno více prodavačů a zákazníků. Důvodem k setrvání ve stávajících prostorech jsou velmi nízké náklady na provoz a již vybudovaná zákaznická klientela, která prodejnu zná. Dalším velmi důležitým faktorem pro setrvání ve stávajících prostorech je velmi výhodné umístění prodejny u zastávky MHD kousek od centr města Brna. Stejným problémem disponovaly skladovací prostory, které v případě zvýšených obrátů a neustálému navyšování produktů v nabídce nebyly schopny uspokojovat potřeby zákazníků. Z těchto důvodů firma pořídila v průběhu let dva externí sklady, které umožňují skladovat objemné velkoobchodní zboží.

## **4.2. Velkoobchodní prodej**

Společně s kamennou prodejnou začala firma provozovat i velkoobchodní aktivity, kdy začala spolupracovat s firmami ze zahraničí a dovážela jejich zboží. Zprvu se jednalo o dvě zahraniční firmy, nyní již spolupracuje se sedmi zahraničními vydavateli a jedním českým. Tento druh dovozu produktů je spíše okrajovou a doplňující aktivitou k vydavatelské činnosti.

Více se v poslední době zaměřuje na vydávání her pod svoji vlastní značkou REXhry. V roce 2010 vydala první 3 hry, v roce 2014 její nabídka čítá již 21 produktů rozličných témat a cenových hladin. Jako jedna z prvních se zaměřila na vydávání her, které oplývaly nejen dobrými herními mechanismy, ale také jejich součástí byla i velmi hezká grafika, čímž se produkty odlišovaly od konkurence. Jejím nejúspěšnějším produktem je společenská hra Timeline, kterou si zákazníci velmi oblíbili ať již pro její jednoduché herní mechanismy, tak pro velmi hezký obal, který je vyveden v profilované plechové krabičce. Tato hra se každým rokem dočkává dalšího pokračování, které je zaměřeno na jinou tematickou oblast, nyní je v nabídce již páté pokračování této úspěšné série.

Byla také jedna z prvních firem, která se pustila do vydání her s vyšší cenou, náročnými herními mechanismy a dlouhou hrací dobou. Hry jsou pečlivě vybírány a dlouho testovány, zda si zaslouží být v nabídce. Oproti ostatním konkurentům neměla dlouhou dobu

v nabídce levnější hru, nejnižší cenou oplývala hra s doporučenou maloobchodní cenou 399,- Kč.

Na území České republiky si firma zajišťuje distribuci sama, nevyužívá služeb žádných velkoobchodních prodejců. Vzhledem k příbuznosti slovenského jazyka a u některých produktů absenci jazyka chtěla firma proniknout i na slovenský trh. Kvůli neznalosti tamního trhu se rozhodli navázat spolupráci s firmou 3via, která od roku 2008 provozuje na tamním trhu úspěšný internetový obchod [ihrysko.sk](http://ihrysko.sk)<sup>37</sup> a věnuje se i prezentaci na tamním trhu.

### **4.3. Konkurenční prostředí**

Konkurence procházela v průběhu let značným vývojem, v počátcích prodeje zde byla omezená konkurence, která usnadňovala vstup na trh, kterého firma využila. V dnešní době se v rámci mizivých vstupních nákladů v rámci internetového maloobchodního prodeje zvýšilo množství konkurentů a přiosťřila se tak tlak na cenu.

Velkoobchodní prodej, především co se týče distribučního charakteru skýtá klidnější vody, vzhledem k nutnosti zvýšených kapitálových nákladů k vstupu na tento trh. Zde je firma stále „nováčkem“<sup>38</sup>.

#### **4.3.1. Internetový maloobchod**

Jak již bylo výše uvedeno, konkurenční boj se v průběhu let značně přiosťřoval především v oblasti internetového prodeje. Mezi hlavní konkurenty na poli internetového prodeje je třeba zařadit níže uvedené firmy:

- Svět-her.cz
- Svět-deskových-her.cz
- Tomovyhry.cz
- Hras.cz

Na tomto poli nalezneme velké množství dalších konkurentů, ale je třeba zkoumat ty, kteří se značně blíží svojí nabídkou námi zkoumanému subjektu. Je třeba také odlišit konkurenční internetové obchody, které mají sice širokou nabídku produktů, ale většinu jich nemají skladem, tyto nemůžeme považovat za přímou konkurenci. Dále jsou vybrány pouze konkurenti, kteří jsou vlastníky jak internetového obchodu, tak současně kamenné prodejny.

---

<sup>37</sup> Dostupné z [www.ihrysko.sk](http://www.ihrysko.sk)

<sup>38</sup> Na tomto poli se pohybuje ze svých konkurentů nejkratší dobu, od roku 2011



Konkurenti s kamennými prodejny byli zvoleni z důvodu, že pomocí těchto prodejen dávají svým zákazníkům přidanou hodnotu a není vyloučeno, že by mohli do budoucna expandovat do jiných měst a tak se setkat v konkurenčním boji s námi zkoumanou firmou.

Dříve provozovala firma výdejní místo v Praze, ale z důvodu zvýšení konkurence a otevírání kamenných prodejen se z působení v tomto městě stáhla. Hlavním důvodem byla časová náročnost a snižující se rentabilita provozované výdejny. Stáhnutí také prospělo zprovoznění levného dopravce, firmy Uloženska.cz, který v Praze a po České republice otevírá výdejní místa, kam si za relativně malý poplatek mohou nechat zákazníci doručit zásilky s nízkým dopravným. Případně různí internetoví prodejci již od velmi nízké ceny objednávky poskytují dopravné zdarma a pro zákazníka je jednodušší si objednat produkt a vyzvednout na jednom z mnoha výdejních míst dopravce.

Konkurenti se značně liší, co se týče šíře dopravy. Samotná námi zkoumaná firma používá jako dopravce služby České pošty, IN-Time a Uloženska, zde je v rámci konkurenčního boje nabídka dopravy shodná s většinou ostatních konkurentů. Máme zde však konkurenta, který nabízí nejširší možnosti dopravy po ČR a SK a tím je svet-her.cz.

#### **4.3.2. Kamenná prodejna**

Zde se firma pohybuje v relativně v rámci klidných vod. V Brně se nenalzá žádná specializovaná prodejna, která by nabízela tak širokou škálu produktů. Co se týče nabídky společenských her. V Brně jsou přítomni konkurenti typu hračkáren a knihkupectví, které nabízejí produkty, které jsou bezproblémově dostupné v distribuci v České republice, nejsou však konkurenty co se týče ceny, ve svých prodejnách dodržují doporučené maloobchodní ceny.

Jediným obchodem, který se zaměřuje na prodej společenských her ve městě Brně je Odysea klub na ulici Starobrněnská v centru Brna. Tento konkurent však disponuje pouze omezenou nabídkou společenských her a postupem času u něj došlo spíše k odklonu od těchto produktů. Jako velkou nevýhodu tohoto konkurenta je nutné zmínit špatné a značně zastaralé internetové stránky a nemožnost parkování u obchodu. Nabídka společenských her tohoto prodejce je značně omezená oproti námi zkoumané firmě, kdy se u tohoto konkurenta bavíme o nabídce zhruba 300 titulů společenských her oproti 1 500 titulů firma Planeta Her.

Jako hlavní konkurenční výhodu si firma Rexport zakládá na kvalitně proškoleném personálu, který umí vždy fundovaně poradit zákazníkovi a vybrat mu produkt na míru. Tímto způsobem si vychovává věrné zákazníky, kteří se do prodejny opětovně vracejí a zakupují další produkty. Kamenná prodejna také disponuje značným množstvím otevřených produktů,

kdy si může zákazník prohlédnout komponenty her a případně se takto ujistit, že je pro něj hra vhodná. Oproti standardním prodejnám jako jsou knihkupectví či hračkářství firma nerozlišuje v cenách, které nabízí na svých internetových stránkách a v prodejně. Zákazník tak může přímo z ulice zakoupit produkty obvykle o 8-10% levněji než je jejich maloobchodní doporučená cena.

Prodejna se nachází přímo u zastávky městské hromadné dopravy na ulici Údolní kousek od centra Brna, je jednoduše dostupná tramvají z hlavních dopravních uzlů jako je Hlavní nádraží či Česká a nabízí i omezenou možnost parkování v rámci vyzvedávání internetových objednávek, které jsou pak realizovány na kamenné prodejně.

### **4.3.3. Velkoobchod**

Na tomto poli se firma pohybuje nejkratší dobu, od roku 2011. Hlavním cílem proniknutí na tento trh byla omezená nabídka produktů amerického druhu her a celkově omezené nabídky plně lokalizovaných produktů. V tomto odvětví se firma primárně zaměřila na produkty, které byly odlišné, co se týče herních mechanismů a oplývaly i velmi kvalitním grafickým zpracováním. Na poli velkoobchodu se pouští firma do větší míry rizika co se týče přehmatu při výběru her, které bude nabízet v lokalizované podobě. Lokalizování her je velmi finančně náročnou záležitostí, kdy výrobci a autoři her mají již požadavky na množství produktů, které jsou potřeba lokalizovat, většinou se bavíme o minimálním množství 1000ks. Pokud by firma vydala produkt, který se bude špatně prodávat, bude si tak vázat velmi velké množství kapitálu v tomto produktu, snahou je proto o minimalizování chybných rozhodnutí. Na druhou stranu díky vlastní distribuční síti jsou zde vyšší marže oproti maloobchodnímu prodeji.

Mezi hlavní konkurenty velkoobchodu patří:

- MindOk
- Blackfire
- Albi
- Piatnik

Konkurenti se značně liší svým zaměřením portfolia a celkové snaze o prezentaci či šíři své prodejní sítě. Z výše zmíněných konkurentů pouze dva oplývají internetovým obchodem jako podporou prodeje svých produktů. I zde můžeme najít odlišnosti, co se týče prodeje svých produktů v rámci internetového prodeje. Firma Blackfire a Piatnik nabízí své produkty na internetovém obchodě přidruženém ke svým stránkám, ale pouze za doporučené maloobchodní ceny a nabízí pouze své produkty. Firma Albi jako podporu na svých stránkách

modernihry.cz prodává produkty za internetové ceny, kde slevuje z doporučených cen a jako doplněk nabízí i produkty konkurenčních vydavatelských firem. Firma MindOk používá své internetové stránky pouze jako podporu pro své odběratele a informačně pro své zákazníky.

Rozdílnosti můžeme najít i v distribuci, kdy většina konkurentů se zaměřuje pouze na přímý prodej do obchodů a internetových prodejen. Zde vybočuje z řady pouze firma Albi, která k distribuci používá i velkoobchodní prodejce.

Konkurenti se liší také svým zaměřením lokalizovaných produktů. Zatímco u firmy Blackfire se především jedná o produkty „amerického“ typu, ostatní dávají primárně přednost „německého“ typu her. Díky tomuto rozlišení bychom měli jako hlavního konkurenta považovat firmu Blackfire.

Značné rozdíly najdeme i ve formě a šíři prezentace svých produktů, kdy vůdcem v tomto oboru je

#### **4.4. Realizace konkurenční strategie**

Firma se v rámci dosavadních aktivit snažila diferencovat od svých konkurentů ať již v maloobchodních či velkoobchodních aktivitách. Z počátku se jednalo o dovoz zahraničních titulů, které byly dříve na trh dostupné pouze v německém jazyce a námi zkoumaná firma je začala dovážet v anglickém znění. Ačkoli byly oproti německým verzím dražší, zákazníkům více vyhovovaly, protože byly jazykově přístupnější. Zákazníci také měli velký zájem o americké typy her, které sem nikdo nedovážel a jako jedna z prvních v České republice začala v širší míře nabízet tento druh her.

U velkoobchodních aktivit se odlišuje firma svoji nabídkou produktů, kdy nabízí nejen produkty, které se ujmou v širokém publiku, ale také produkty, které na trhu nejsou obvyklé a spíše zaměřené na specifické publikum zákazníků. Nemalá pozornost při výběru produktů hraje grafické zpracování, kdy jsou upřednostňovány produkty, které jsou graficky vyvedené do detailů a například byla první firmou, která přišla na trh s lokalizovanou hrou, která byla dodávána v plechové krabici. Tento produkt se stal jejím nejlépe prodávajícím produktem, jedná se o znalostní karetní hru Timeline.

## **4.5. Požadavky firmy v budoucnu**

Hlavním požadavkem firmy do budoucna je zvyšování tržního podílu na českém trhu ať již v rámci maloobchodních nebo velkoobchodních aktivit. Aktuálně si slibuje podnik větší možnost růstu v oblasti velkoobchodu, na který se zaměřuje a snaží se rozšiřovat svoji distribuční síť a nabízet širší škálu produktů.

### **4.5.1. Maloobchodní směřování**

Aktuální situace maloobchodního prodeje je ve stávajícím formátu neudržitelná a firma by chtěla v rámci zvýšení svého tržního podílu navýšit počet prodejen a ideálně rozšířit prodejní prostory stávajícího prostoru v Brně. Od roku 2014 hledá nové prostory prodejen, které by lépe vyhovovaly prodejním potřebám.

Ideální představou prodejního prostoru je minimální zdvojnásobení prodejní plochy, která nyní čítá 30m<sup>2</sup> a s rostoucí nabídkou produktů je neudržitelná. Nevhodné je i víceúrovňové rozložení prodejny, které spojuje nevhodné schodiště a je zde možnost pracovního úrazu, tuto nevýhodu prodejny by chtěla firma vyřešit a pořídit jednoúrovňovou prodejnu.

Největší potenciál v rámci maloobchodního kamenného prodeje vidí firma v založení další prodejny v některém z českých měst. Dříve uvažovala i o slovenském trhu, ale z důvodu nevyvinutosti a finančním nákladům na „rozjetí“ působení na tomto trhu z něj ustoupila. Aktuálně firma není schopna rozhodnout, do kterého z měst by chtěla své působení rozšířit, ale s jistotou se vyjádřila, že jím určitě nebude Praha, kde je již vysoký konkurenční tlak a vstup na tento trh by byl značně náročný. Spíše by se chtěla zaměřit na menší města, kde ještě není tak silná konkurence, ale obává se slabé kupní síly. Představou je založení jedné až dvou prodejen v menších městech České republiky, zde je potřeba i zohlednit dopravní vzdálenost od hlavního místa podnikání z důvodu počáteční nutné kontroly.

Co se týče elektronického obchodu, zde se chce zaměřit na silnější marketingové působení v rámci konkurenčního boje.

#### **4.5.2. Velkoobchodní směřování**

V této oblasti podnikání firma spatřuje větší možnosti pro rozvoj a finanční odměny v případě úspěchu.

Nejdůležitější je vytvoření nových stránek svého vydavatelství, které jsou v žalostném stavu. Tento cíl si nastavila jako hlavní a měla by ho splnit již v roce 2015. Sama firma shledává své stránky jako žalostné a neadekvátní vzhledem k portfoliu, které nabízí<sup>39</sup>.

Firma chce neustále navyšovat množství produktů v nabídce, aby mohla oslovovat více zákazníků a zvyšovat svůj tržní podíl.

Největším přáním, které by si chtěla firma splnit je vytvoření deskoherního setkání v Brně, které by se podobalo pražskému pojetí tzv. Deskohraní<sup>40</sup>. Tento počín by mohl pomoci nejen velkoobchodnímu podnikání, ale podpořit maloobchodní prodej v rámci Brna, kde má firma svoji kamennou prodejnu. Tento počín by měl přivést a ukázat více lidem v rámci této lokality, že vůbec nějaké deskové a karetní hry existují a mohou přinést hodně zábavy. Cílem je zvýšit povědomí o moderních deskových hrách, přilákat na tuto akci školy, které v poslední době samy oslovují firmu v rámci prezentací svých produktů na svých školách.

#### **4.6. Zhodnocení současného stavu**

Stávající stav je nedostačující ve více oblastech podnikatelských aktivit. Nedostačuje kamenná prodejna, kde prezentace produktů není dostačující, v případě zvětšení prostor by se produkty prodávaly lépe. U prodáváných produktů hraje velkou roli grafika na obalech a většina produktů je z důvodu nedostatku prostoru vystavena z boku, kde nemohou zcela vyniknout a zaujmout. Produkty, které jsou otočeny „čelem“ k zákazníkovi se na prodejně prodávají lépe, protože ihned zaujmou zákazníka.

Vzhledem k růstu velkoobchodních aktivit je třeba se zamyslet na skladových prostorech, produkty jsou rozměrné a potřebují značné skladovací prostory. Nemalou měrou se na skladovacích prostorech projevují požadavky producentů, kteří vyžadují minimální objemy objednávek. V dosavadním stavu, kdy některé produkty jsou přítomny na prodejně pro rychlou reakci a zbytek je rozdroben na dvou malých skladech dochází ke značným časovým ztrátám a nutnosti neustálého zásobení prodejny, z dlouhodobého hlediska je tento stav neudržitelný.

---

<sup>39</sup> Graficky povedené produkty a barvitost her

<sup>40</sup> Dostupné z <http://deskohrani.cz>

## **5. Vlastní práce**

### **5.1. PEST analýza okolí**

V této části práce se zaměříme na rozpracování jednotlivých částí PEST analýzy, které mohou ovlivnit budoucí vývoj námi zkoumané firmy Rexport.

#### **5.1.1. Politické a legislativní faktory**

Pro firmu je velmi výhodné, že je Česká republika součástí EU, protože většina firem, se kterými spolupracuje, také pochází ze zemí Evropské Unie. Dovoz a domluva výroby se zahraničními firmami je tak jednodušší, zboží nemusí být složitě ceno, odpadá tak zbytečná administrativní práce a zbytečné náklady na případné externí firmy, které by si za proclení účtovaly další peníze.

#### **5.1.2. Ekonomické faktory**

Firma je ovlivňována ekonomickými výkyvy, jako je krize, protože spotřebitelé v ekonomicky slabých časech jako první omezují své investice na zbytné spotřební zboží, kterým bezpochyby deskové a společenské hry jsou. Ačkoli jsme se v posledních letech potýkali se špatným vývojem ekonomiky, vzhledem k neustálému rozvoji a investic do růstu se na tržbách tento jev vůbec neprojevil.

Vzhledem k velkému množství zahraničních partnerů je jako nejdůležitější ekonomický faktor změna směnného kurzu, který značně ovlivňuje nákupní a následně prodejní cenu produktů.

#### **5.1.3. Sociální a demografické faktory**

V rámci demografie je pro námi zkoumaný subjekt důležitá věková skladba obyvatelstva. Stárnutí populace snižuje koupěschopnou poptávku, produktový sortiment je zaměřen především na mladší populaci. V dnešní době velké množství populace opět vyhledává deskové a společenské hry a snaží se odtáhnout děti od počítačů. Tento aktuální trend trhu velmi pomáhá.

#### **5.1.4. Technologické faktory**

Technologické pokroky jsou velmi důležitou součástí každého podnikání firmy. U námi zkoumaného subjektu je vývoj technologií důležitý s ohledem na zvyšující se nároky zákazníků na kvalitu nabízených produktů. Výrobci se snaží neustále vymýšlet nové a

propracovanější komponenty v těchto produktech a jedině díky kvalitním přístrojům se bude dařit nabízet tyto komponenty v odpovídající kvalitě.

Nebýt zlepšování kvality výroby, nemohla by mít firma Rexport ve své nabídce její nejdůležitější produkt ze série Timeline, který je proveden v krásně vyprofilované malé plechové krabičce.

## **5.2. Porterova analýza**

### **5.2.1. Substituty a komplementy**

Mezi substituční produkty deskových a společenských her jsou především hry počítačové. Co se týče cenové dostupnosti, zde jsou si oba produkty značně blízké, společně s růstem dostupnosti internetového připojení postupně dochází ke zlevňování a zvyšování dostupnosti počítačových her, můžete si je pořídit odkudkoli, kde máte internetové připojení. Na druhou stranu druh zákazníků těchto trhů je značně odlišný. Zákazníci počítačových her si hledají spíše produkty, které jsou určeny pro jednoho hráče, v této oblasti se začínají deskové hry trhu počítačových her přibližovat svojí zvyšující se nabídkou her pro jednoho hráče. Velkou nevýhodou deskových her je prostorová náročnost, kdy některé hry opravdu zaberou celé stoly a jen příprava těchto deskových her zabere třeba hodinu. V této oblasti značně vedou počítačové hry, které jsou připraveny ihned k hraní a užívání.

Nejdůležitějším rozdílem počítačových a deskových her je však jejich společenský faktor. Počítačové hry si zákazníci pořizují primárně, protože je chtějí hrát sami ve svém volném čase, zatímco deskové hry jsou určeny pro volné chvíle strávené s ostatními hráči. Nedílnou výhodou deskových her především u mladých hráčů je při hraní deskových her kontakt ostatními hráči a nedochází tak k izolování se pouze u televizní obrazovky.

Pokud se zaměříme na velkoobchodní aktivity, pak mezi substituční produkty firmy REXhry patří produkty konkurenčních firem. Vzhledem k širší nabídce plně lokalizovaných her mají zákazníci na výběr ze široké palety různých produktů a je pouze na nich kam budou své peníze alokovat.

### **5.2.2. Zákazníci**

Vzhledem k malé velikosti trhu je třeba o zákazníky bojovat a nepolevovat v konkurenčním boji. V rámci maloobchodního prodeje má firma určité výhody oproti svým konkurentům. V rámci internetového prodeje nabízí výhodu v širší výběru a především dostatečným skladovým množstvím produktů. V dnešní době již zákazníci nechtějí čekat a proto pokud nemá obchod ihned dostupný produkt a oproti konkurenci není o moc levnější, pak si pořídí zboží u obchodníka, který ji má ihned dostupnou. Firma se snaží držet srovnatelné ceny s konkurencí, pochopitelně se nesnaží reagovat na úplně nejnižší nabídky, protože by pro ně pak nebyl prodej již rentabilní. Důležitou je pro dnešního zákazníka také rychlost expedice internetových objednávek, proto firma expeduje zboží maximálně do druhého dne a využívá služeb dopravců, kteří jsou schopni dodat zboží do následujícího dne od přijetí zboží.

Vzhledem k maloobchodním aktivitám má firma určitý přehled i o věrnosti zákazníků značkám. Kdy někteří zákazníci pokud jsou spokojeni s produkty určitého vydavatelství, poté když shání další produkt, hledají produkt pro své potřeby u těchto firem. Vzhledem k výběru atraktivních a odlišných produktů od konkurence se firmě povedlo vychovat si své zákazníky, kteří netrpělivě čekají na další produkty v nabídce a sledují marketingové kanály vydavatelství, kde očekávají informace ohledně nově dostupných produktů. V dnešní době mají zákazníci na trhu v rámci plně lokalizovaných produktů velmi širokou nabídku produktů a boj o zákazníka se tak značně přiosťuje.

Věrnost zákazníků je však díky širší nabízeného sortimentu značně omezená, protože se mohou zaměřovat na různé parametry jednotlivých produktů. Někteří mohou hodnotit produkty dle témat, délky hraní, počtu hráčů či věkové dostupnosti. Pro zákazníky je velmi jednoduché si vybrat produkt jiného vydavatele než námi zkoumané firmy, protože ostatní konkurenti mají značně širší a dostupnější nabídku svých produktů v kamenných prodejnách.

### **5.2.3. Dodavatelé**

Na trhu funguje pouze malé množství dodavatelů společenských a deskových her, o to je tento boj mezi nimi intenzivnější. Neexistují zde žádné dohody, každý z dodavatelů se snaží prodat co nejvíce svých produktů, proto se snaží motivovat své odběratele ať již množstevními slevami na odběr zboží či na obrátový bonus při splnění určité výše obrátu za období. Pokud mají odběratelé dobrou pracovní morálku a jsou spolehliví, nemají dodavatelé žádný problém jim dodávat a nějak je diskriminovat. V případě vyšších odprodejů se dá



s odběrateli v tomto oboru vyjednávat o lepších odběratelských podmínkách nebo získání prezentačních vzorků pro své prodejní potřeby.

Na tomto poli neexistuje žádný monopol či diskriminace ze stran dodavatelů, každý se snaží prodat a dostat své produkty co nejdříve zákazníkům.

### **5.3. Analýza stávajících konkurentů**

#### **5.3.1. Internetoví konkurenti**

V dřívějších letech byl internetový prodej značně poklidnějším prostředím, na kterém se nepohybovalo tak velké množství konkurentů, Na trhu se pohybují desítky prodejců deskových a společenských her, mezi nimi je třeba vybírat ty, kteří podnikání námi zvoleného podniku ovlivňují nejvíce. Mezi hlavní konkurenty patří již dříve zmíněné podniky:

- Svět-her.cz
- Svět-deskových-her.cz
- Tomovyhry.cz
- Hras.cz

Ačkoli se na trhu pohybuje velké množství internetových obchodů, které nabízejí deskové a společenské hry, je třeba zvolit pouze ty, které se dají považovat za přímé konkurenty, tudíž podniky, které nabízejí co nejvíce stejných produktů jako námi zvolený podnik. České tituly od známých českých vydavatelů jsou k sehnání v každém internetovém obchodě s hračkami, které je jsou schopny nabízet za velmi nízké, až nereálné ceny, které v rámci zachování životaschopnosti podnikání nejsou pro námi zkoumanou firmu reálné. Musíme pracovat s „rozumnou“ marží, abychom mohli zajistit kvalitní zákaznický servis. Výše zmíněné firmy se však zaměřují i na specifičtější druh produktů, které nejsou na našem trhu tak obvyklé a je nutné je objednávat od zahraničních dodavatelů.

Prvním konkurentem, který se přidal na pole speciálních obchodů, byly tomovyhry.cz, které přišly na trh o rok a půl po námi zkoumané firmě. Tento internetový prodejce začal v hojně míře nabízet zahraniční tituly za obdobné ceny, jako firma Rexport. Tento podnik byl jeden z důvodů, proč se postupem času rozhodla firma Rexport odejít z Prahy, protože došlo ke značnému odlivu zákazníků. Oproti námi zkoumanému podniku měla výhodu v přítomnosti kamenné prodejny a rychlejšímu odbavování zákazníků. Firma Rexport měla svoji centrálu v Brně, odkud dopravovala své zboží, a docházelo ke značným prodlevám v odbavení objednávek. Tento konkurent se snaží soupeřit především škálou produktů, které

má zahrnuté v nabídce, ale není schopen konkurovat objemem zásob na skladě. Velké množství produktů má uvedeno na svých internetových stránkách, ale neskladové.

Svět-deskových-her.cz se postupným tempem začíná vydávat nabídkou obdobných produktů jako firma Rexport, ačkoli se zaměřuje spíše na německé typy her, oproti americkým. Jeho hlavní výhodou jsou velké skladové zásoby a velmi aktivní marketingové snažení v prezentování produktů, od roku 2013 si otevřel velkou kamennou prodejnu, kde má i vyhrazený prostor pouze na prezentace produktů. Dále se aktivně účastní různých dětských dní či oslovuje školy, kde prezentuje nabízené produkty.

Posledním a aktuálně nejsilnějším konkurentem je svět-her.cz, který v posledních dvou letech začal značně rozšiřovat nabídku společenských her o speciální produkty ze zahraničí. Velmi silnou stránkou tohoto konkurenta je velké množství skladových produktů a značná šíře sortimentu deskových her, které nabízí. Dále nemůžeme opomenout dvě prodejny v Praze, které využívá k prodeji.

## **Svět-her.cz**

V poslední době největší konkurent firmy Rexport. Nezaměřuje se pouze na deskové a společenské hry, ale současně nabízí velké množství doplňkových produktů, které slouží pro děti či mladší lidi. Jedná se především o různá puzzle, věci na žonglování či různé stavebnice.

Velmi silnou stránkou tohoto konkurenta je silná kapitálová základna a nejširší skladové zásoby oproti všem ostatní hráčům na trhu. Vždy se snaží dovážet nové produkty mezi prvními a hojně využívá formu předobjenávek – kdy si zákazníci mohou zboží dopředu objednat a při dodání obchodu je zákazníkovi zboží ihned dodáno. Zaměřuje se na všechny druhy deskových her, má velmi širokou nabídku zahraničních produktů ať již německých či anglických her. Cenově se pohybuje ve stejných vodách jako námi zkoumaná firma Rexport, není to konkurent, který by se snažil konkurovat především přes cenu.

Pro tohoto konkurenta hrají velmi dobré internetové stránky, které mají velmi dobrou optimalizaci pro internetové stránky, proto u nejznámějších her tento konkurent vystupuje mezi prvními. Ze všech konkurentů má suverénně nejvyšší množství hodnocení na zákaznickém srovnávači cen Heuréka.cz<sup>41</sup>, kde si drží velmi dobré hodnocení 99%, což působí na zákazníky pozitivně.

Jako jediný z konkurentů disponuje dvěma prodejny, ale obě se nachází v Praze, obě se však nachází na hůře přístupných místech.

---

<sup>41</sup> Jedná se o vyhledávač a cenový srovnávač produktů různého zaměření.

Jako jediný z konkurentů společně s naší firmou Rexport poskytuje při objednávce přes své internetové stránky platbu pomocí platebních karet.

Stejně jako firma Rexport a tomovyhry.cz disponuje věrnostním programem, který načítá svým zákazníkům útratu v obchodě. Zákazník po určité sumě objednávek dostává ke svým objednávkám věrnostní slevu.

Tento konkurent disponuje velmi kvalitně provázanými stránkami s marketingovými nástroji internetu, díky kterým se umísťuje na prvních pozicích ve vyhledávačích. Jejich SEO<sup>42</sup> patří k nejlepším na tomto konkurenčním trhu.

Silné stránky	Slabé stránky
Velmi silné SEO	Oba obchody pouze v Praze
Nejvíce hodnocení na portálu Heureka.cz	Pasivní prezentace
Nesoustředí se pouze na deskové a společenské hry	Zaměření se na internetový prodej
Umožňuje platbu kartou	
Široká nabídka dopravy	
Věrnostní program	
Silná kapitálová základna	

Tabulka č. 2 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

### **Svět-deskových-her.cz**

Jedná se o nejstarší internetový obchod zabývající se speciálními produkty ze zahraničí. Zaměřuje se pouze na deskové hry, jako první začal nabízet hry v jiném jazyce než v češtině. Tento konkurent se zaměřuje pouze na deskové a společenské hry, jeho zaměření je především na „německý“ typ her, v posledních dvou letech však začal nabízet postupně i hry „amerického“ typu.

Opět se jedná o konkurenta, který má svoji kamennou prodejnu v Praze, jedná se o největší provozovnu, která je zaměřena na deskové hry. Jako jediný se hojně věnuje své marketingové prezentaci, mezi kterou patří především prezentace prodáváných produktů ve školách nebo na různých společenských akcích, které jsou zaměřeny na mladé. Jeho prodejna disponuje velkým sálem, který je uzpůsoben k vyzkoušení a ukázce nabízených produktů.

<sup>42</sup> Search Engine Optimization – vytváření a upravování webových stránek tak, aby jejich forma a obsah byly co nejlépe zpracovány internetovými vyhledávači.

Každý týden tak organizuje pravidelné ukázky produktů a věnuje se tak rozšiřování povědomí a nabízí tak doplňkovou službu.

Velkou slabinou konkurenta je nemožnost hrazení svých objednávek pomocí platebních karet, v této oblasti má svet-deskovych-her.cz značné nedostatky. Jako jediný nabízí nejširší paletu dopravců po České republice.

Silné stránky	Slabé stránky
Nejdéle na trhu	Zaměření spíše na německý typ her
Prodejna společně s prezentační místností	Nelze platit platebními kartami
Aktivní prezentace	
Široká nabídka	

Tabulka č. 3 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

## **Hras.cz**

Firma Hras funguje na našem trhu nejdéle, avšak počátky jeho podnikání jsou spojeny s kamennou prodejnou, internetový prodej se následně přidružil. Ze všech konkurentů má nejlukrativnější umístění své prodejny v rámci Prahy, kde se nalézá nedaleko Václavské náměstí v pasáži Rokoko. V roce 2013 prošla jejich prodejna značnou rekonstrukcí a rozšířením prodejních prostor, aby přilákala větší množství zákazníků a byla schopna nabídnout větší množství produktů.

Zaměření obchodu není čistě pouze na deskové hry, ale nabízí také produkty, které jsou ke společenským hrám podobné, disponuje tak širší nabídkou a jeho zaměření není čistě jednoznačné. Jako většina konkurentů disponuje dvěma dopravci, ale v její nabídce chybí v dnešní době levnější možnost dopravy, jako je u ostatních konkurentů služba Uloženska. Obchod se zaměřuje na zasílání zboží pouze dopravci přímo na místo, které je dražší než přeposílání zboží na výdejní místa, kde jsou poplatky za dopravné značně nižší. Vzhledem k velmi lukrativnímu umístění prodejny si tento konkurent dovoluje držet vyšší ceny prodáváných produktů.

Silné stránky	Slabé stránky
Atraktivní lokalita v centru Prahy	Zaměření předně na internetový obchod
Velmi dlouhá historie	Absence levnějšího dopravce
Široká nabídka	Vyšší ceny produktů
V nabídce i jiné produkty než deskové hry	

Tabulka č. 4 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

## **Tomovyhry.cz**

Tento konkurent je z námi zmíněných nejmladší a značně se liší svým zaměřením. Díky krátkému působení na trhu se jedná o kapitálově slabšího konkurenta, což je značně znát na dostupnosti jeho zboží. Ačkoli má velmi širokou nabídku produktů, problém je se skladovými zásobami, které jsou velmi slabé, velké množství produktů má pouze v malém množství výtisků. Konkurent se zaměřuje na „americký“ typ her a oproti ostatním jsou pro něj české hry pouze doplňkovým sortimentem.

Firma nabízí také organizované hraní a to dokonce dvakrát do týdne, v tomto převyšuje všechny ostatní konkurenty. Umístění prodejny je v nepříliš přehledných místech a kolemjdoucí zákazník má problém si prodejny všimnout, prodejna spoléhá na přilákání zákazníků z internetových stránek. Jako všichni ostatní má svoji prodejnu umístěnu v hlavním městě Praha.

Krátké působení na trhu je znát i na marketingovém zaměření svých stránek. Oproti ostatním má nejmenší množství hodnocení na portálu Heureka.cz, což může na zákazníky působit negativně, ačkoli jeho hodnocení je 100%. Opět tento konkurent nenabízí možnost platby kartou online ani na své kamenné prodejně, kde za ostatními značně zaostává.

Firma tomovyhry.cz ačkoli nabízí dva dopravce, kteří dodají zboží zákazníkovi až domů bohužel v dnešní době nenabízí žádný z levnějších dopravců, kteří by pouze doručili zboží na své výdejní místo a tam by si ho zákazník vyzvedl.

Silné stránky	Slabé stránky
Nabídka produktů, které nejsou standardně v nabídce českých e-shopů	Absence platby kartou
Věrnostní program	Nejmenší nabídka z konkurentů
Prezentační místnost v prodejně	Slabé hodnocení na Heureka.cz
	Absence levného dopravce
	Zaměření na americký typ her

Tabulka č. 5 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.2. Konkurenti dle Heuréka

Analyzovat konkurenty můžeme také dle srovnávače cen Heureka.cz, na této stránce vidíme, jak marketingově se jednotliví konkurenti finančně snaží a své podnikání podporují reklamou. Jedná se o vyhledávač zboží, kde zákazník po zadání zboží, které hledá, získá seznam obchodů, kteří tento produkt nabízejí, za jakou cenu ho zde mohou získat a dále má informaci ohledně dostupnosti zboží v daném obchodě.

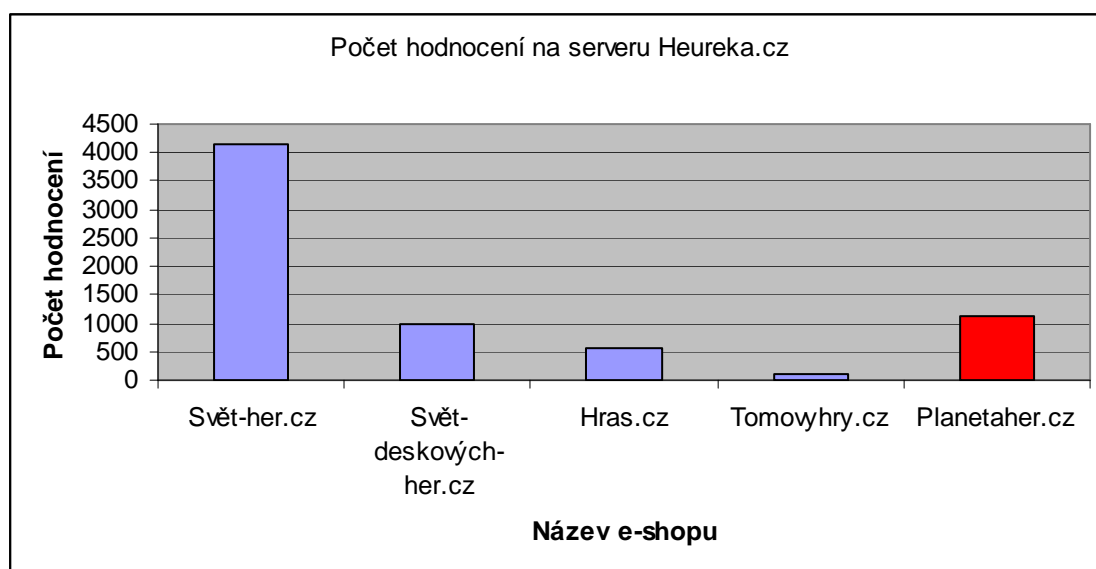
Důležitou doplňkovou vlastností tohoto vyhledávače je služba „Ověřeno zákazníky“, která je určena pouze pro placené klienty. Zákazníci, kteří nakoupí přes službu Heureka, obdrží po určité době hodnotící e-mail, ve kterém mohou vyplnit svoji spokojenost s nákupem u daného obchodu. Tento srovnávač cen tak zvyšuje důvěryhodnost obchodů, které mají vysokou spokojenost svých zákazníků a vyšší číslo hodnocení. Vzhledem k velkému množství internetových obchodů, tento nástroj pomáhá zvyšovat pravděpodobnost, že zákazník při nákupu bude spokojen a nebude podveden.

Pokud budeme hodnotit konkurenty dle tohoto kritéria, záhy zjistíme, že v tomto ohledu máme jednu firmu, která na tomto portálu všechny převyšuje. Firma svet-her.cz má oproti ostatním na svém profilu více jak 4.000 hodnocení od svých zákazníků, díky tomu může lákat svoji dobrou pověstí k nákupu. Na druhou stranu je potřeba poznamenat, že tento konkurent má o dost širší nabídku svých produktů oproti všem ostatním, je tedy pravděpodobné, že disponuje i větším množstvím objednávek, které mohou zákazníci hodnotit. Díky počtu hodnocení můžeme také hodnotit, že se tento konkurent značně zaměřuje na prodej svých produktů přes internetové stránky.

Další obchody již za vedoucím v tomto ohledu značně zaostávají, mají „pouhých“ 1000 hodnocení. Jedná se o námi zkoumanou firmu a svet-deskovych-her.cz. Vyšší počet hodnocení může být také způsoben délkou působení na trhu, kdy tyto dvě firmy patří k nejdéle působícím obchodům na tomto trhu.

Na chvostu máme konkurenta tomovyhry.cz, který má pouhých 100 hodnocení, dle počtu hodnocení je zjevné, že se nesnaží usilovně prezentovat své stránky na tomto vyhledávači a spíše se zaměřuje na prodej svých produktů ve své kamenné prodejně.

Pokud budeme hodnotit spokojenost zákazníků, zde nenajdeme velké rozdíly. Všechny firmy včetně naší se pohybují v rozmezí 98-100% spokojenosti svých zákazníků. Tato skutečnost v tomto konkurenčním prostředí nikomu výrazně nepomáhá, ale svědčí o vysokém zákaznickém servise, který všechny firmy mají. Vzhledem k malému trhu preferují obchody vysokou kvalitu svých služeb, aby si své zákazníky udrželi a získávali nové. Vysoké procento spokojenosti u konkurenta s vyšším počtem hodnocení však může být u zákazníků hodnoceno pozitivněji než u konkurenta, který jich má méně.



Graf č. 1 – Počet hodnocení konkurentů a zkoumané firmy na serveru Heureka.cz  
zdroj: vlastní zpracování

### 5.3.3. Shrnutí konkurentů

Jak již bylo zmíněno výše, každý konkurent je odlišný, jednu vlastnost mají však stejnou a tou je místo působení hlavní město Praha. Mají tak vyšší náklady na své působení, na druhou stranu se nalézají ve městě s nejvyšší kupní silou v rámci České republiky. Všichni konkurenti jsou stále aktivní, o čemž svědčí změna internetových stránek, kterou si prošli v posledních dvou letech, je zjevné, že si uvědomují intenzitu boje o zákazníka. V rámci konkurentů mají navrch ti, kteří diverzifikují své podnikatelské riziko a nabízejí i jiné produkty, než jsou deskové a společenské hry, neriskují tak úpadek svého podnikání v případě útlumu daného trhu.

#### **5.3.4. Analýza konkurenta Svět-her.cz dle 4 rohů**

Pro tuto analýzu byl vybrán konkurent, kterého považujeme dle dosavadního vývoje za nejnebezpečnějšího a tím je svět-her.cz.

Firma se jeví jako značně nespokojená se svojí situací na trhu, což dokazují neustálé investice do zlepšování uživatelského rozhraní svých stránek, lepšího provázání s marketingovými nástroji internetu. Neustále také rozvíjí šíří své nabídky a aktivně vyhledává nově vzniklé niche místa<sup>43</sup>, která by mohla zaplnit svoji nabídkou, za poslední přidanou sekci, které se prozatím tak nevěnovala, jsou „válečné“ hry, které doteď přehlížela, ale nyní si začala uvědomovat, že trh s tímto zbožím roste.

Dalším krokem ke zlepšení svého postavení provedl tento konkurent v rámci rozšíření počtu svých prodejen a nyní vlastní dvě provozovny. Jedná se o jediného specializovaného prodejce, který vlastní dvě provozovny.

Konkurent si uvědomuje zvyšující se souboj o zákazníky a velmi aktivně reaguje na změny cen produktů u konkurence. Snaží se srovnávat svoji cenovou nabídku s konkurencí, vyhýbá se však nesmyslně nízkým cenám, díky kterým by nebyl schopen si vybudovat dostatečnou finanční rezervu pro svůj provoz a další rozvoj.

Díky velkoobchodním aktivitám firmy Rexport vidí aspoň v omezené míře prodejní sílu tohoto konkurenta, každým rokem dodává tomuto konkurentovi více svých produktů.

#### **5.3.5. Cíle a strategie**

Firma si uvědomuje zvyšující se intenzitu konkurence, tržní niku, kterou si vybrala na počátku svého podnikání již postupně začínají zaplňovat i ostatní konkurenti, kteří nabízejí shodné produkty. Nejdůležitějším cílem je upevnění svého tržního postavení a zvýšení podílu na trhu. Dosáhnout zvýšení tržního podílu by chtěla firma pomocí zvýšení svých poboček v rámci České republiky, v roce 2015 se počítá s otevřením první testovací prodejny, kde si firma ověří, že se jsou schopny prodejny v jiných městech uživit. Otvírání nových prodejen je pro ni velmi důležité i vzhledem ke svému vlastnímu vydavatelství, ve svých prodejnách může své produkty lépe prezentovat a oslovovat nové zákazníky. Vzhledem k přemíře konkurence v Praze, se chce firma zaměřit spíše na menší města, ideálně taková, ve kterých se nacházejí i vysoké školy, protože studenti jsou pro ni velmi důležitou sortou zákazníků.

---

<sup>43</sup> Firma se zaměřuje na úzké segmenty trhu a zde se snaží nabízet specializované produkty



Do roka je počítáno s vytvořením nových internetových stránek, které budou více uživatelsky funkční jak pro zákazníky, tak pro administrátory, stávající stránky již opětovně nedostačují objemu prodejů a náročnosti zákazníků. V roce 2011 byla realizována levná varianta internetových stránek, které mají značné nedostatky. Důležitou součástí je lepší provázání internetových stránek s marketingovými nástroji používanými na internetu, v této oblasti mají internetová stránky značné nedostatky a je třeba je vylepšit. Stránky budou muset být také upraveny vzhledem ke snaze vytvoření více kamenných prodejen, rozdělení stránek na více prodejen bohužel aktuální stránky nepodporují. Stránky byly vytvářeny ještě v době, kdy si firma nemohla dovolit vysokou investici do stránek a velké množství potřebných modulů nebylo do stránek naimplementováno, díky tomu nejsou uživatelsky optimalizované. Tento bod si firma bere jako prioritní, protože si uvědomuje, jak důležitou roli pro ni tento nástroj hraje.

Více se chce zaměřovat na rozvoj svých velkoobchodních aktivit, které skýtají větší potenciál než maloobchodní prodej a u velkoobchodního prodeje není omezena pouze na své prodejny. Je třeba brát v potaz, že firma nijak nediverzifikuje své riziko a zaměřuje se pouze na jeden trh a tím jsou deskové a společenské hry.

- Zvýšení tržního podílu
- Otevření nových prodejen
- Investice do internetových stránek
- Zlepšení marketingu na internetu
- Rozšíření velkoobchodních aktivit

Velkou výhodou firmy je působení na velkoobchodním trhu, kde dodává všem svým konkurentům, díky jejich objednávkám také v omezené míře vidí do odprodejů těchto podniků. Díky těmto znalostem se může na tyto konkurenty zaměřovat, zkoumat kde má sama nedostatky a na kterých místech by měla zapracovat, aby si upevnila své místo a dosahovala stálého růstu.

#### **5.4. Velkoobchodní konkurence**

Na poli velkoobchodu je sice menší počet konkurentů, o to však těžší boj. Každým rokem se vydává v českém jazyce čím dál více produktů a dochází zde ke značnému souboji o zajímavé produkty, které by mohly firmy lokalizovat do českého jazyka. V této oblasti může být firma znevýhodněna díky své krátké historii, stávající konkurence má již navázané kontakty a je pro ni tak jednodušší získávat případné kontrakty.

Mezi hlavní konkurenty patří:

- MindOk
- Blackfire
- Albi
- Piatnik

I mezi těmito konkurenty jsou značné rozdíly, jako první si vezmeme firmu Albi, která se zaměřuje spíše na rodinné hry jednoduššího charakteru. Její silnou stránkou je velmi široká distribuční síť díky nabídce i různých dalších produktů, proto jejich hry nalezneme v různých knihkupectvích či hračkářstvích. Na druhou stranu tato firma se nezaměřuje na přílišnou propagaci svých produktů, pouze na velkých veletrzích či akcích, kde hrají deskové hry značnou roli.

Oproti tomu firma MindOk má velký záběr svých produktů, kdy je schopna uspokojit širokou škálu zákazníků. Nalezneme zde produkty jak pro malé děti, tak pro zkušené hráče, kteří vyhledávají strategické a náročné hry. Tato firma se také značně zaměřuje na prezentaci svých produktů, kdy objíždí širokou škálu akcí, i malých. Ačkoli se jedná o silného konkurenta, v minulosti nabízela poněkud odlišné produkty, oproti firmě Rexport. Postupně si však uvědomuje změnu trhu a začíná vstupovat do oblasti působení námi zkoumané firmy a její počínání je do budoucna velmi nebezpečné. Velmi silná je firma v oblasti her pro děti, kdy v zásadě drží „monopol“ v nabídce logických her pro jednoho hráče, je výhradním distributorem produktů firmy Smart Games<sup>44</sup>.

#### **5.4.1. MindOk**

Tato firma vznikla odtržením části obchodního týmu z firmy Albi, kde nebyl dostatečný prostor a podpora pro vydávání deskových her, proto si založili firmu vlastní. Jedná se o nejurputnějšího konkurenta v rámci velkoobchodního prodeje. Tento konkurent je nejaktivnějším co se týče vydávaného množství her, žádný z ostatních konkurentů nevypouští na trh každým rokem takové množství produktů jako tento konkurent. Jak bylo zmíněno již výše, má velkou výhodu v rámci segmentu logických her pro malé hráče, kde se mu podařilo domluvit si výhradní zastoupení a lokalizaci produktů řady SMART Games pro Českou republiku. Tyto logické hry jsou velmi oblíbené mezi dětmi, oplývají velmi hezkým grafickým zpracováním, neoddiskutovatelnou výhodou je rozvoj logického uvažování dítěte a možnosti hraní si sám. Proto jsou tyto hry velmi oblíbené u rodičů, kteří je dětem kupují. Jen

---

<sup>44</sup> Dostupné z <http://www.smarthry.cz/>

v této řadě nabízí více než 40 produktů pohybujících se v cenovém rámci 250-600,- Kč. Díky úspěchu této řady si může dovolit financovat náročné a odlišné hry.

Důvodem, proč MindOK každoročně vydává velké množství titulů je, že pro firmu MindOk jsou deskové a společenské hry hlavním druhem podnikání a nemá žádné vedlejší aktivity, z tohoto důvodu se jim věnuje velmi intenzivně. Díky dlouhodobému působení na trhu má již velmi široké a dobré vztahy se zahraničními vydavateli a je pro něj tedy jednodušší získat nové produkty. Značnou výhodou je také vyšší kapitál, který může do her investovat a v tom případě nabídnout vydavatelům lepší podmínky co se týče objemu, který je lokalizován.

Dříve se firma MindOk zaměřovala primárně na německé druhy her a nebyla tak zcela přímým konkurentem firmy Rexport, ale postupem času zjistila, že dochází k růstu trhu amerického typu her a postupem času začíná uvádět na trh stále více her tohoto typu. Hlavním směrem však stále zůstává vydávání her německého typu a her pro děti, je však otázkou času, kdy a zda se jeho zaměření nezmění na americký typ her.

Velkou silou tohoto konkurenta je její marketing. Oproti standardům jako jsou televizní reklamy, především na řadu Smart Games, kde cílí na děti se velmi aktivně pohybuje v rámci prezentací svých her na veletrzích, prezentuje hry ve školách a na rozličných akcích. Má velké množství vlastních prezentátorů, kteří se každý víkend věnují představování produktů a tak zvyšuje povědomí o svých produktech.

Silné stránky	Slabé stránky
Nejširší nabídka produktů	Zaměření především na německý typ her
Velmi intenzivní marketing	
Úspěšná řada Smart Games	
Dlouhá historie na trhu	
Silná kapitálová základna	

Tabulka č. 6 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.2. Blackfire

Firma Blackfire se jako konkurent značně zaměřuje na americký typ her a co do sortimentu se jí vydávané hry nejvíce blíží produktům firmy Rexport. Ačkoli tato firma je na trhu již delší dobu, intenzivnímu vydávání deskových her se věnuje posledních 5 let, kdy začala značně rozšiřovat svoji nabídku. Pro tuto firmu nejsou deskové a společenské hry hlavním druhem obživy a je to vidět i na zaměření firmy na prezentaci těchto produktů. Její

marketing je zaměřený v předvánočním období pouze na televizní reklamu, ale v průběhu roku se neúčastní žádných prezentací na akcích, které jsou zaměřené na deskové hry či na veletrzích.

Jako nejsilnější stránku můžeme u tohoto konkurenta pokládat výhradní smlouvy s dvěma největšími vydavateli na světě – Fantasy Flight Games<sup>45</sup> a Asmodée<sup>46</sup>, nikdo jiný se tak nedostane k jejich produktům. Tito zahraniční vydavatelé mají v nabídce velmi atraktivní tituly postavené na silných licencích – např. Hvězdné války.. Značnou sílu má firma v kapitálu, kterého má dostatek a není pro ni problém vydat atraktivní tituly. Jako slabinu však je nutné vidět, že deskové a společenské hry jsou pro ni druhořadé a nemá ve svém týmu dostatek „odborníků“, kteří by ji pomáhali vydávat kvalitní tituly včas. Hodně si tato firma na počátku poškodila svoji pověst špatnými překlady vydávaných her do češtiny, kdy docházelo ke značným odlišnostem vůči originálu. V mnoha případech špatný překlad dokonce měnil význam komponentů a rozlítl tak „deskoherní“ komunitu a ta k jejich produktům už předem přistupuje již s určitým despektem. V posledních dvou letech však firma zapracovala na kvalitě lokalizovaných produktů a dává velký pozor na chyby ve svých hrách.

Silné stránky	Slabé stránky
Silné licence	Velmi slabý marketing
Široká distribuční síť	Špatné překlady her
Silná kapitálová základna	

Tabulka č. 7 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

### 5.4.3. Albi

Firma Albi je na trhu nejdelší dobu a díky tomu má v nabídce „ostřílenou“ klasiku, kterou snad každý, kdo se v deskových hrách aspoň trochu pohybuje ihned pozná. Jedná se o takové hry jako jsou Osadníci z Katanu, Bang! Nebo znalostní hry, kterými jsou např. Česko: otázky a odpovědi.

Pro firmu Albi není trh deskových a společenských her primárním trhem, především se zaměřuje na různá přání, dárkové předmět a hračky. Díky svému zaměření disponuje velmi širokou distribuční sítí a je tak schopen své produkty dostat do největšího množství obchodů a

<sup>45</sup> Americký vydavatel deskových her, který se zaměřuje především na graficky povedené a tematicky silné hry (www.fantasyflightgames.com)

<sup>46</sup> Francouzský vydavatel deskových her, který pod sebou seskupuje velké množství menších firem, kterým zajišťuje distribuci po světě (www.asmodee.com)

kvůli tomu je zaměření jejich deskových her odlišné, je především zaměřeno na jednodušší hry, které jsou přístupné široké veřejnosti.

V nabídce má logické hry, které jsou podobné jako u konkurenta firmy MindOk a to produkty firmy Popular. Tyto hry však neoplývají tak pěkným grafickým zpracováním a dle sledování prodeje na internetových stránkách firmy Rexport se jich prodává zlomek oproti logickým hrám Smart Games. U tohoto produktu je vidět nedostatečný marketing.

Mezi námi třemi zkoumanými konkurenty se jedná o středně se snažící firmu, co se týče prezentaci svých produktů. Účastní se pouze velkých akcí, kde prezentuje své produkty, na veletrzích pro děti jsou většinou deskové hry pouze doplňujícím sortimentem a především se zaměřuje na dětské hračky. V předvánočním období investuje značné prostředky do televizní reklamy, kde prezentuje deskové hry, které jsou přístupné nejširší veřejnosti.

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhá historie firmy	Neodborný personál na výběr produktů
Šíře nabídky	Průměrný marketing
Velmi široká distribuční síť	Zastaralejší sortiment

Tabulka č. 8 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.4. Piatnik

Firma Piatnik je opět konkurent, pro kterého není primárním trhem obchod s deskovými a společenskými hrami. Primárně se zaměřuje na výrobu a prodej karet, dále pak ještě v omezené míře na puzzle. Na rozdíl od ostatních se jedná o zahraniční podnik, který zde má pouze české zastoupení, působí tedy na více trzích. Toto do značné míry usnadňuje vydávání produktů, které v sobě nemají žádné komponenty s textem, stačí přibalit více pravidel a prodávat na více trzích, což firma praktikuje. Do svých her balí pravidla pro polský, český a maďarský trh, díky tomu je schopna tisknout větší náklady a získávat lepší nákupní cenu.

V rámci deskových her se také především zaměřuje na „německý“ typ her, ve své nabídce nemá žádnou hru „amerického“ typu. Hlavním prodejním hitem je společenská hra Activity, která si v Česku získala značné renomé. Nabízené hry jsou jednoduššího charakteru a zaměřené na rodinné hraní.

V rámci konkurence se jedná o nejslabšího konkurenta, který svou nabídkou moc nekonkuruje námi zkoumané firmě, ale pokud by se rozhodla nabízet více produktů její kapitálová síla a široká distribuční síť by mohla být problémem.

Silné stránky	Slabé stránky
Působí na více trzích v rámci EU	Velmi špatná prezentace produktů
Široká distribuční síť	Zaměření na lehké rodinné hry
	Deskové hry jsou spíše okrajovou záležitostí

Tabulka č. 9 – SW analýza - zdroj: vlastní zpracování

#### 5.4.5. Shrnutí konkurentů

Každý z konkurentů je jinak nebezpečný a na všechny je třeba brát zřetel. Nejzávažnějším konkurentem se v poslední době stává firma Blackfire, která má podobnou strategii co se týče druhů vydávaných deskových her, ačkoli jich nemá v nabídce takové množství. Produkty firmy Blackfire oplývají velmi hezkou grafikou a jsou zaměřovány spíše na americký typ her. Firma MindOk disponuje nejširší nabídkou a postupně si uvědomuje odklon zákazníků od „německého“ typu her a snaží se směřovat svoji nabídku na „americký“ typ her. Velkou výhodou firmy MindOk je velmi silná kapitálová základna a dlouhá historie. Od tohoto konkurenta se může firma Rexport učit co se týče prezentace produktů, které se věnuje opravdu intenzivně.

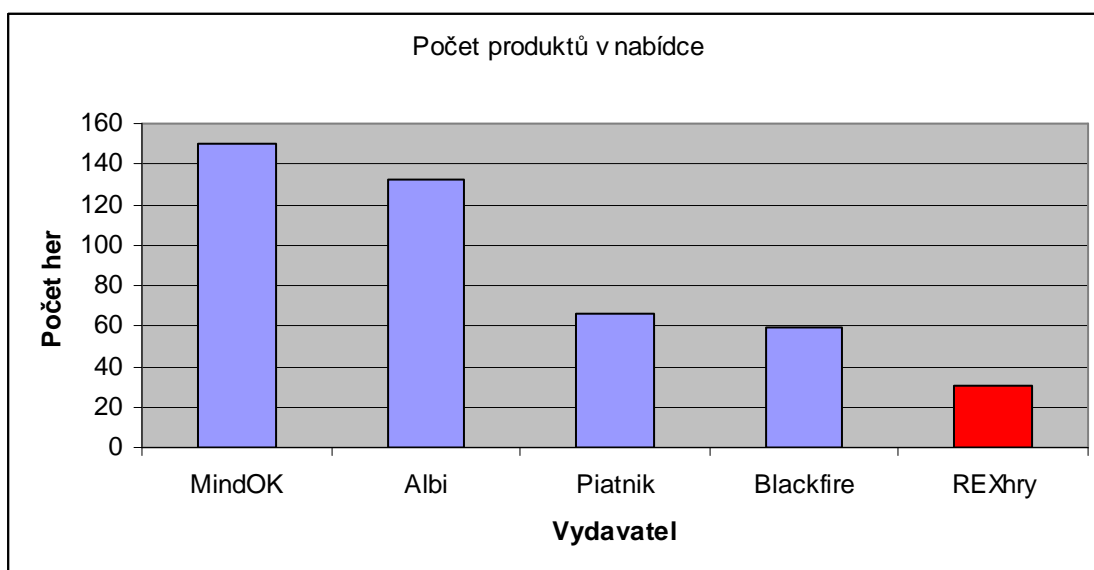
Ačkoli Albi a Piatnik nejsou tak důležitými konkurenty co se týče zaměření svých produktů, je s nimi třeba počítat vzhledem k široké distribuční síti a velmi silnému kapitálovému zázemí a pokud se změní jejich zaměření vydávaných produktů, mohou být pro firmu Rexport znatelnou hrozbou, jejich nabídka produktů je velmi široká a své zákazníky na tomto trhu mají.

#### 5.4.6. Porovnání počtu her jednotlivých vydavatelů

Níže se zaměříme na porovnání jednotlivých velkoobchodních konkurentů v rámci množství her, které mají v nabídce<sup>47</sup>.

- MindOk 150 produktů
- Albi 132 produktů
- Piatnik 66 produktů
- Blackfire 59 produktů
- REXhry 33 produktů

<sup>47</sup> Data použita k 23.5.2015



Graf č. 2 – Počet produktů v nabídce konkurentů a zkoumané firmy - zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o všechny produkty, které mají jednotlivé firmy v nabídce. Z grafu je zjevné, že námi zkoumaná firma, která se na trhu pohybuje nejkratší dobu, za ostatními konkurenty stále značně zaostává. Ještě si zanalyzujeme jednotlivé konkurenty podrobněji a zjistíme, že propast mezi množstvím nabízených produktů je způsobena určitými odlišnostmi.

Firma MindOK sice disponuje největším množstvím nabízených produktů, ale z celkového množství 150 produktů je celých 43 z řady logických her Smart Games pro malé děti, nejedená se tak o čisté deskové hry. Dále má v nabídce asi nejznámější deskovou hru na trhu Carcassonne, se kterou se pojí i velké množství rozšíření v celkovém počtu 10 kusů. Pokud bychom odečetli pouze tato rozšíření a hry Smart Games, má tato firma v nabídce méně než 100 produktů.

Společnost Albi těží z úspěchu svých znalostních her, které také značně rozšířila. V současné době čítá množství nabízených produktů v této řadě 33, které se zaměřují na různé oblasti. Jedná se o hry typu Česko: otázky a odpovědi, Evropa: otázky a odpovědi či zajímavé kvízové hry do kapsy, které jsou vždy z jiné oblasti – Světová hudba, Olympijské hry apod.

U posledního konkurenta nám zvyšuje množství produktů v nabídce 10 rozšíření pro jednu úspěšnou karetní hru ze světa Pána Prstenů, oproti poslednímu konkurentovi tak není množství her v nabídce námi zkoumané firmy tak propastné.

Pochopitelně šíře nabídky je v konkurenčním prostředí velmi důležitá, protože jak se přesvědčila v minulosti námi zkoumaná firma, pár her v nabídce bylo dlouho pro velké firmy zcela neatraktivní a měla tedy problémy rozšířit svoji distribuční síť. S přibývajícím

množstvím her se zlepšuje pozice pro vyjednávání a díky úspěšným titulům, které si získaly přízeň zákazníků, se daří dostávat své produkty do dalších obchodů.

Šíře sortimentu však není zcela rozhodujícím faktorem, je třeba mít i pro odběratele kvalitní produkty, které si získají přízeň zákazníků. Námi zkoumaná firma sice nabízí velmi zajímavé produkty s velmi pěknou grafikou, naráží stále na neznalost zákazníků své značky a svých produktů. Dle porovnání interních prodejů se značná část her prodá ve specializovaných prodejnách, které nabízené produkty znají a umí je tak doporučit zákazníkům. Srovnatelné prodeje ve specializovaných prodejnách a obyčejných obchodech zaznamenala firma u jediného svého produktu a to ze světa Terryho Pratcheta. Je zde vidět, že zákazníci znají svět, ze kterého tato hra pochází a díky tomu je i úspěšná na regálech obyčejných obchodů.

#### **5.4.7. Analýza konkurenta MindOk dle 4 rohů**

Pro tuto analýzu byl vybrán konkurent, který je nejaktivnější a nejsnaživější v rámci tohoto trhu. Díky svému snažení a neustálému růstu nabídky se jeví jako velmi nespokojen se svojí pozicí na trhu. Konkurent si velmi dobře uvědomuje změny na trhu s deskovými a společenskými hrami a je schopen na ně reagovat inovací svých výrobků. Po zjištění odklonu od tradičních her v rámci českého trhu se začal nově zaměřovat na postupem času více oblíbený americký typ her a zostruje tak konkurenční prostředí.

Velmi silnou stránkou je kvalitní management, který je díky dlouhodobému působení na trhu velmi znalý trhu a produktů. V posledních letech značně inovuje své internetové stránky a snaží se vytvářet zákaznickou podporu ke svým produktům.

Po zjištění, že pro něj není internetový obchod jako doplněk k jeho podnikání rentabilní, rozhodl se toto snažení ukončit a zaměřit se na pro něj perspektivnější prostředí vydavatelských aktivit. Velmi dobře pracuje se svými zákazníky, kdy zaručuje velmi kvalitní servis v případě nedostatků svých produktů a velmi intenzivně se snaží své produkty prezentovat široké veřejnosti a neustále rozšiřovat povědomí o svých produktech.

Na konkurentovi je vidět značná snaha o neustálém zvyšování svého tržního podílu. Nesnaží se dodávat své produkty do co nejširší sítě obchodů, ale kontroluje si prodávající, pokud některý z nich nejedná loajálně vůči zákazníkům, nebojí se s ním rozvázat spolupráci.

Díky svému snažení se od konkurenta dá očekávat, že bude neustále inovovat svoji produktovou řadu dle požadavků zákazníků, aby nezůstal pozadu za ostatními účastníky v tomto konkurenčním boji. Zprvu byly jeho reakce na změnu trhu poněkud „vlažnějšího“



typu, v posledních dvou letech reaguje velmi obratně a námi zkoumaná firma Rexport se velmi často setkává s tímto konkurentem v boji o různé produkty, o které by měla zájem. Pro konkurenta však mluví velmi silná kapitálová základna, díky které si může dovolit nabídnout vyšší množství vydávaných produktů a tak je schopen získat tyto produkty pro svoji distribuci.

## **5.5. Vývoj portfolia**

Vzhledem k finanční náročnosti byl rozvoj velkoobchodních aktivit značně pozvolný. První rok (2011) pod značkou REXhry byly uvedeny na trh pouze 3 společenské hry a to konkrétně dva tituly ze série Timeline a to konkrétně: Vynálezy a Objevy. Posledním počinem v tomto roce byla komunikativní a pohádková hra Bylo nebylo. Tyto hry patřily k cenově dostupným, jejich maloobchodní doporučená cena činila 425,- Kč.

V následujícím roce se počet vydaných produktů zdvojnásobil. Podnik se stále držel v nižší cenové hladině nabízených produktů, ale již si poprvé vyzkoušel vydání hry, která se blížila hranici 1000,- Kč. Držela si stále trend pěkného grafického zpracování svých her a prodeji v plechových krabicích oproti standardním kartonovým. V témže roce se pustil podnik do neznámých vod se svojí zatím nejdražší hrou Mage Knight. Prozatím se jednalo o nejkompexnější a nejnáročnější produkt, který uváděla na trh a její cílová skupina byla značně omezená. V době uvedení na trh se jednalo o druhou nejdražší deskovou hru na českém trhu a svojí komplexností nejnáročnější.

V roce 2013 se povedlo podniku ulovit hru s velmi silnou licencí a zajímavou tématikou pro knihkupectví a méně specializované prodejny na českém trhu, jednalo se o hru ze světa Terryho Pratchetta – Zeměplocha: Ankh-Morpork. Tento produkt usnadnil podniku průnik do dosud uzavřeného prostoru knihkupectví a hry značky REXhry se dostaly do sítí Neoluxor, Kanzelsberger či Dobrovský.

Největšího boomu se dočkala nabídka v roce 2014, kdy bylo zatím uvedeno největší množství deskových a společenských her. Postupně se také rozšiřuje množství zahraničních partnerů, se kterými podnik spolupracuje a do budoucna si takto zajišťuje přístup k dalším zajímavým titulům.

Společně s nárůstem vlastních her došlo i k navýšení velkoobchodních partnerů od kterých firma dováží zahraniční tituly ke kterým přibaluje pouze český návod a dále je uvádí na trh. Tyto produkty zastávají pouze okrajovou část prodeje, vzhledem k neúplné české lokalizaci a nejsou tedy zajímavé pro knihkupectví a klasické kamenné prodejny. Tyto produkty jsou dodávány především do specializovaných internetových a kamenných prodejen.

Počet spolupracujících firem se rozrostl na celkových 8 firem. Tato spolupráce je však velmi pozitivní ve směru následného vyjednávání o vydání plně lokalizovaných produktů, kdy firma těží ze svého dodavatelsko-odběratelského vztahu a produkty jsou jí nabízeny k lokalizaci jako prvnímu.

#### Růst nabídky produktů vydavatelství REXhry v letech

	2011	2012	2013	2014
Počet her v nabídce	3	10	12	21

Tabulka. č. 10 – Zdroj: vlastní zpracování

#### Počty her vydavatelství REXhry v cenových hladinách

	2011	2012	2013	2014
Cena do 300				4
Cena 300-500	3	7	8	9
Cena 500-1000		2	3	7
Cena nad 1000,-		1	1	1

Tabulka. č. 11 - Zdroj: vlastní zpracování

Dle výše zmíněné tabulky je vidět, že se podnik zprvu zaměřoval na cenově dostupnější produkty, ale dlouhou dobu nebyl schopen do své nabídky zařadit produkty z nejnižší cenou do 300,- Kč. Do těchto vod konečně podnik vstoupil až v roce 2014, kdy do své nabídky zařadil čtyři takovéto produkty. Absence této nabídky byla způsobena především pokrytím výrobců menších her stávajícími konkurenty a omezenější nabídkou kvalitní nabídky. Se zvyšujícím se množstvím mezinárodních vydavatelů a zvyšující se reputací podniku se konečně podařilo získat zajímavé tituly v nejnižší cenové hladině.

V průběhu let je vidět nárůst her v nabídce, snížené množství lokalizovaných her v roce 2013 byl způsoben nedostatečným množstvím lákavých produktů, které by podniku přišly vhodné k lokalizaci. Zatím největšího nárůstu her se dočkal podnik v roce 2014, kdy vydala zatím rekordních 9 produktů. V posledním roce je evidentní i relativní rozmělnění cenových hladin produktů, kdy dříve převaldaly hry do 500,- Kč, nyní jsou dotahovány produkty s vyšší cenou do 1000,- Kč. Hlavní důvod nárůstu dražších produktů v nabídce byl

způsoben zajištěním dostatečné šíře levnějších a cenově dostupnějších produktů, které pomohly financovat kapitálově náročnější projekty.

Největším překvapením pro podnik bylo uvedení zatím nejdražšího produktu, hry Mage Knight, u které se obával, že kupní síla v Česku nebude dostatečně silná, ačkoli byla svázána s jménem nejznámějšího českého autora deskových her Vlaadi Chvátila<sup>48</sup>. Tento produkt navzdory své vysoké ceně byl podnik schopen prodat ve velmi krátké době, číselně dosahoval vyšších prodejů než levnější produkty.

Do nabídky portfolia nejsou zahrnuty produkty, které má v nabídce podnik společně v kooperaci s jinou českou firmou CGE<sup>49</sup>, které pomáhá vydávat zajímavé tituly českých a nyní již i zahraničních autorů. Tyto produkty nejsou uvedeny z důvodu, protože byly již dříve uvedeny na trh pod jinou firmou a nejednalo se tak o nové produkty na trhu. Tato firma je uznávaná v zahraničí a pomocí tohoto spojení si získala firma Rexport i lepší pověst v zahraničí a takto svoji pozici při získávání nových licencí a vyjednávání se zahraničními podniky. Od tohoto výrobce přebrala do své distribuce šest dalších titulů, které jsou již na trhu zavedeny.

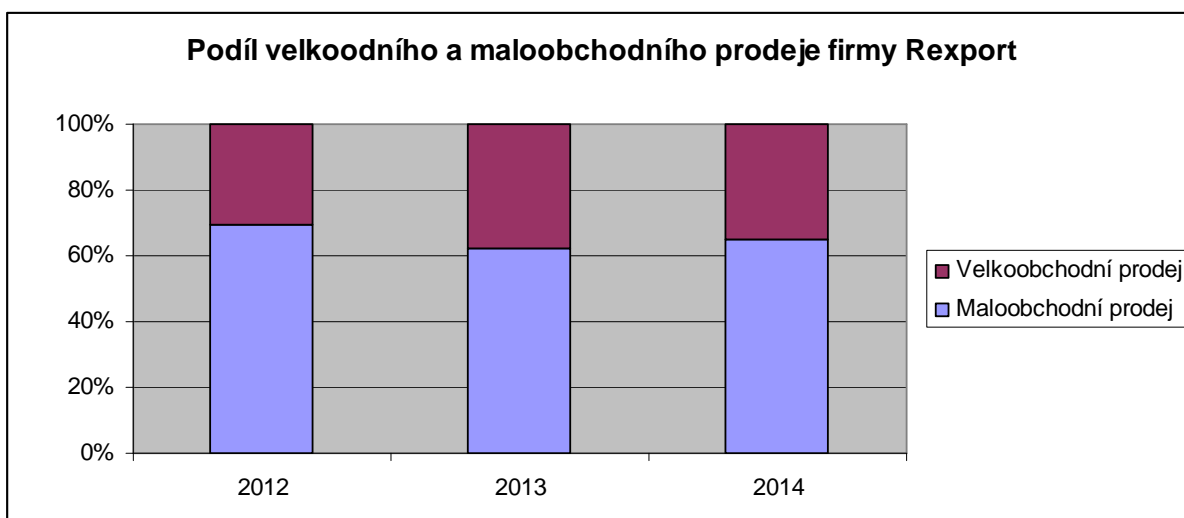
## **5.6. Vývoj poměru maloobchodního a velkoobchodního prodeje**

Pro lepší přehled o budoucím směřování firmy je dobré se také podívat na vývoj jednotlivých odvětví podnikání a to je srovnání maloobchodního a velkoobchodního prodeje. Číselné hodnoty byly poskytnuty pouze pro vypracování diplomové práce, firma chtěla uchovat svá data před konkurencí, v níže uvedených grafech proto uvidíme pouze procentuální poměry.

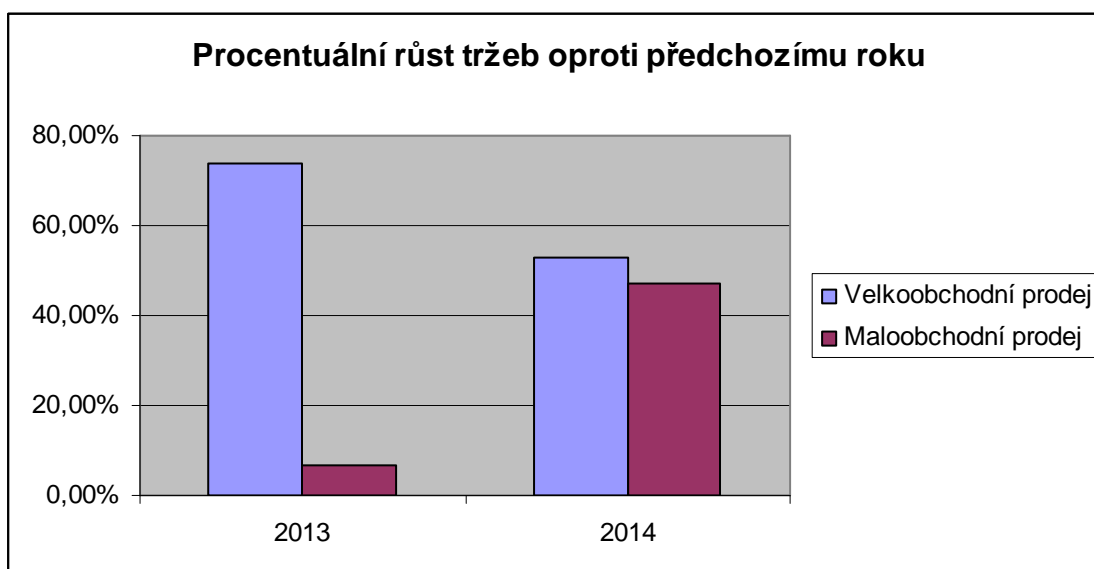
---

<sup>48</sup> Vlaada Chvátil – nejznámější český autor deskových her

<sup>49</sup> Czech Games Edition – vydavatel deskových her



Graf č. 3 – Poměr velkoobchodního a maloobchodního prodeje na tržbách firmy Rexport - zdroj: vlastní zpracování



Graf č. 4 – Procentuální růst tržeb maloobchodního a velkoobchodního prodeje firmy Rexport - zdroj: vlastní zpracování

Z prvního grafu lze vyvozovat, že v roce 2013 došlo ke zvýšení poměru velkoobchodního prodeje o celých 8% vzhledem k celkovým tržbám firmy. Tento nárůst tržeb nemůžeme přikládat pouze zvýšením množství produktů v nabídce, pokud si povšimneme v minulé kapitole, v roce 2013 byly na trh uvedeny pouze dva nové produkty. Dále můžeme vidět, že v roce 2013 rostl maloobchodní prodej o pouhých 6,5 procenta, což bylo způsobeno pasivním marketingem.

Jak můžeme vidět, v roce 2014 došlo ke snížení podílu velkoobchodního prodeje na celkových tržbách firmy, což bylo způsobeno zintenzivněním marketingového snažení

v rámci maloobchodního prodeje. Pokud však vezmeme v potaz druhý graf, kde jsou vidět procentuální nárůsty tržeb oproti předešlým letům, stále má navrch velkoobchodní prodej, který si zajišťuje pravidelný nárůst tržeb. Zvýšení prodejů v roce 2014 bylo v rámci maloobchodního prodeje znatelné, ale nese sebou velmi vysoké náklady.

Do budoucna by měla firma směřovat své podnikání do velkoobchodního prodeje, který je pro ni jednodušší a lukrativnější. Ačkoli v sobě váže velké množství kapitálu, v rámci obslužnosti zákazníků a širší nabídky, skýtá větší potenciál. Pokud vezmeme v potaz množství produktů, které se podílí na výši tržeb v rámci této firmy, pak maloobchodní prodej potřebuje více než 1 500 produktů, které mu zajistí tržby ve výše uvedené úrovni, zatímco velkoobchodu stačí pouhých 21 produktů. Pochopitelně riziko v rámci velkoobchodního prodeje je značně zvýšené vzhledem k možným přešlapům, kterých se může firma dopustit, protože ve velkoobchodním prodeji se jedná většinou o tisíce kusů her, které musí firma vydat, v rámci maloobchodu nakupuje maximálně desítky her.

## **5.7. Budoucí vývoj konkurence MO**

Predikce budoucího směřování vývoje konkurentů je v rámci tohoto oboru nevyzpytatelná. Pokud budeme vycházet z minulých dat, dva konkurenti Hras a Tomovyhry budou zastávat do budoucna spíše defenzivní strategii, kdy si budou udržovat své pozice, které si za uplynulá léta získali. Od žádného z těchto konkurentů nemůžeme v následujících dvou letech čekat expanzi v rámci zvýšení svých poboček po České republice.

Do roka však předpokládáme, že obě firmy zavedou levnější druh dopravy, kterým je Uloženska a stanou se tak konkurencí v rámci levné dopravy a může tak dojít k odlákání zákazníků. Dá se také s velkou pravděpodobností předpokládat, že tyto firmy nebudou zvyšovat své marketingové snažení a zůstanou primárně zaměřeny na své kamenné prodejny, díky čemuž budou uvolňovat místo marketingově silnějším firmám.

Zbývajícím konkurentům je však třeba přikládat větší váhu. Svět-her je na poli deskových her značně aktivní a lze u něj očekávat velmi intenzivní a aktivní boj o trh. Jak bylo vidět na minulém vývoji, tento konkurent velmi rychle zareagoval na změnu trhu a začal nabízet zahraniční produkty. Velkou devizou tohoto obchodu jsou značné skladové zásoby. Díky velkoobchodním aktivitám má firma Rexport určitý přehled o prodejích svých konkurentů a Svět-her je největším odběratelem jejich her.

Vzhledem k vlastnictví dvou kamenných prodejen a na základě předchozí konverzace s ním se dá u konkurenta očekávat, že dojde do dvou let k založení další pobočky. Od

konkurenta jsme se dozvěděli, že pokud by neměla firma Rexport v Brně svoji kamennou pobočku, již dávno by si založila pobočku v tomto městě, ale vzhledem k síle firmy Rexport by tento souboj značně oslabil obě strany a o tomto městě tedy neuvažuje. Dá se však očekávat, že pokud konkurent uvidí růst a úspěch jiné pobočky firmy Rexport, bude reagovat v dohledné době na tento růst založením své pobočky v jiném městě.

Tento konkurent se projevuje značně ofensivní strategií, kdy aktivně reaguje na nabídku firmy Rexport, která pokud zahrne do své nabídky zajímavé produkty o různých dodavatelů, ve velmi krátké době se objeví tyto produkty i na internetových stránkách tohoto konkurenta. V průběhu následujících let se dá očekávat značné zintenzivnění konkurenčního boje.

Svět-deskových-her je velmi aktivním konkurentem, ne však tak ofensivním jako předešlý podnik. Firma stále zůstává zaměřena především na odlišný typ her oproti námi zkoumaným podnikem. Vzhledem k narůstajícímu množství produktů amerického typu se dá do budoucna očekávat zvýšení množství těchto her v jeho nabídce. Konkurent si začal uvědomovat změnu trhu a aktivně na ni reaguje, ne však v tak velkém rozsahu, v jakém by měl.

## **5.8. Budoucí vývoj konkurence VO**

Ačkoli je na tomto trhu méně konkurentů, o to lítější zde panuje boj. Velkou hrozbou do budoucna je firma Blackfire, která se nejvíce blíží svoji produkcí námi zkoumanou firmou. Jak napovídají poslední dva roky počínání tohoto konkurenta, do budoucna se dá očekávat zvýšení počtu vydávaných her. V roce 2014 se začal tento konkurent více projevovat i co se týče marketingové prezentace, kdy začal své produkty prezentovat v reklamních televizních spotech. V dalších letech je velmi pravděpodobné, že se budou investice do těchto spotů zvyšovat. Firma Blackfire si také více uvědomuje potenciál na poli deskových her, proto začíná vydávat i dražší produkty, které mají silnou tematickou licenci. Nepřekonatelnou výhodou této firmy je vlastnictví výhradních licencí a zastoupení dvou největších firem deskoherního průmyslu a tak přístup k nejlepším hrám na trhu, v této oblasti má nepřekonatelnou konkurenční výhodu.

Vývoj v posledních dvou letech u konkurenta firmy MindOk velmi silně naznačuje, že bude pro námi zkoumaný podnik velkou hrozbou. Postupně si tento konkurent začíná uvědomovat slábnoucí poptávku po hrách německého typu a začíná své produkty směřovat

i na hry amerického typu. Vzhledem k jeho silné kapitálové základně je schopen uvádět na trh velké množství her, které budou konkurovat produktům námi zkoumané firmě.

### **5.9. Cíle a strategie vůči konkurentům**

Hlavním cílem firmy Rexport je udržení se na trhu a dosahování neustálého růstu. Jak bylo zmíněno již v předešlých kapitolách, námi zkoumaná firma je nejmladším účastníkem na trhu což je spojeno s omezenou nabídkou produktů. Do budoucna chce nabízet každým rokem více produktů, ale u svých nabízených her nechce snižovat jejich kvalitu. Jako určitý milník si stanovila vydání 15 her každý rok. Stále dodržovat vysoké standardy, které si klade na herní mechanismy a grafické zpracování svých produktů. Firma má již zajímavé portfolio v rámci her zaměřených na náročnější hráče, rodiny a znalostní hry, kde je třeba zapracovat na svém sortimentu jsou především hry pro děti a párty hry pro více hráčů.

Firma disponuje stále pouze omezeným množstvím obchodů, ve kterých můžete její produkty zakoupit, do budoucna chce zvýšit množství obchodů, ve kterých se budou její produkty nabízet. Především se chce dostat do kamenných prodejen, které nejsou primárně zaměřeny na deskové hry, jedná se tak o knihkupectví či hračkářství, pro tento trh však bude třeba poněkud upravit svoji nabídku, aby byla více přístupná pro všední hráče. Do některých obchodů se již firmě povedlo dostat díky své nejúspěšnější velké hře Zeměplocha: Ankh-Morpork, která těží z velmi silné licence a je velmi atraktivní pro knihkupectví, které prodávají knihy z tohoto světa,

Velké mezery jsou stále v síle prezentace svých produktů na různých veletrzích a akcích pořádaných městy pro děti. Je chtěné vybudovat si tým, který bude jezdit po místech, kde je zajímavé produkty prezentovat a zvyšovat tak povědomí o svých produktech, na veletrzích se velmi často firma setkává s tím, že o jejich produktech kolemjdoucí vůbec neví. Vzhledem k vyšší náročnosti a ceně her je účast na těchto akcích důležitá, aby si zákazníci mohli vyzkoušet produkty.

Shrnutí cílů:

- Zvyšování tržeb
- Růst nabídky produktů – min 15 her ročně
- Zvětšení distribuční sítě
- Zvýšení povědomí o svých produktech
- Zintenzivnění marketingu – prezentaci her
- Vytvoření finanční rezervy

V roce 2014 si firma najala nového zaměstnance, který již v oboru her a hraček pracoval, má tak různé kontakty, měl by tedy rozšířit distribuční síť. Bohužel firma stále naráží na omezenou nabídku svých produktů, proto pro různé prodejce není atraktivní, protože se jim nevyplatí zalistovat si pár produktů od firmy Rexport, velmi často se také setkává s reakcemi, že prodejci o firmě vůbec neví a neznají její produkty. Od nového zaměstnance si slibuje firma zjednodušení vstupu do nových prodejen. S širší nabídkou produktů bude určitě firma lukrativnějším dodavatelem a bude se jí dařit lépe se prosazovat do dalších prodejen.

Firma si uvědomuje nutnost vytvoření finanční rezervy, aby v budoucnu předešla nepříjemnostem, pokud by se jí nevydařilo vydání nějakého produktu. V oblasti maloobchodu jsou přešlapy v rámci nákupu omezeného množství méně kritické oproti vydavatelské činnosti. Vydání nové hry se pohybuje v šestimístných číslech a vzhledem k malému množství kapitálu je třeba si vytvořit rezervu na svůj provoz. Vzhledem k dodávání do větších provozoven, kde jsou prodeje realizovány na komisi, je třeba mít finanční rezervu, pokud by došlo k prostoji při platbě od odběratele. Finanční rezerva je pro firmu důležitá také vzhledem k občasnému okamžitému reagování v případě nabídky zajímavého produktu.

Nedostatečné jsou skladové prostory firmy, kdy si aktuálně firma pronajímá tři menší sklady. Do dvou let chce firma pořídit skladové prostory, včetně menšího kancelářského zázemí. Od této investice si slibuje ušetření finančních prostředků a zvýšení akceschopnosti při exponovaných předvánočních měsících. Aktuální situace způsobuje firmě značné logistické problémy a vzhledem k neustálému růstu nabídky produktů a odběratelů, není občas schopna reagovat okamžitě na objednávky a dochází ke krátkým prostojům, zatím však maximálně o 72h od objednávky. Do budoucna chce firma držet standard odeslání objednávek maximálně do 24h od přijetí objednávky, čehož by chtěla firma dosáhnout pomocí zlepšení svých skladových prostor.

## **5.10. Metoda SWOT**

Níže v rámci metody SWOT zmíníme jednotlivé silné, slabé stránky firmy a příležitosti nebo hrozby, které mohou námi zkoumanou firmu ovlivnit. Opět bude kapitola rozdělena na maloobchodní a velkoobchodní aktivity.



### 5.10.1. Maloobchodní

#### Silné stránky

- Velmi široká nabídka
- Tradice a loajální zákazníci
- Velké množství zboží skladem

#### Slabé stránky

- Nedostatečné prodejní prostory
- Horší kvalita internetových stránek

#### Příležitosti

- Velké množství studentů v Brně
- Jediná specializovaná prodejna v Brně
- Zvyšující se zájem o společenské hry

#### Hrozby

- Rozšiřování společenských her do knihkupectví a hračkářství
- Vstup nových konkurentů - snadné založení internetového obchodu
- Specializace internetových obchodů na širší nabídku zboží
- Možnost založení nového konkurenčního obchodu v Brně

Firma Rexport by se měla zaměřit na hrozby a své slabé stránky, aby co nejvíce eliminovala jejich negativní dopady. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, firma si uvědomuje nedostatky svých internetových stránek, které již zaostávají v rámci konkurence a také jsou nedostatečné vzhledem k rostoucím tržbám a nárokům na jejich provoz. V roce 2015 dojde k jejich celkovému předělání od čehož si firma slibuje další zvyšování obrátů a zvýšení svého podílu na trhu. Tyto stránky budou lépe navázány na marketingové nástroje na internetu.

S nekvalitními internetovými stránkami jsou spojené i nedostatečné prostory brněnské prodejny, které do budoucna nebude zvládat zvýšenou poptávku především v exponovaných předvánočních měsících.

Největšími hrozbami jsou pro nás stávající či noví konkurenti. V rámci Brna je zde hrozba z hlediska vstupu nových konkurentů na tento trh, v tomto ohledu má však firma výhodu vzhledem k několikaleté tradici své kamenné prodejny, která si již vybuodovala

spokojenou klientelu, která se k ní pravidelně vrací. Oproti stávajícím konkurentům z řad knihkupectví a hračkářství má výhodu vzhledem k internetovým cenám na své prodejně oproti standardním maloobchodním cenám, které mají konkurenční prodejny. Firma nesmí polevovat v neustálém rozšiřování svých produktových řad, intenzivně reagovat na změnu poptávky klientů a především co nejdříve nabízet nové produkt, aby měla stále náskok před konkurencí.

### 5.10.2. Velkoobchodní

#### Silné stránky

- Graficky povedené a kvalitní produkty
- Výběr odlišných produktů než ostatní

#### Slabé stránky

- Malé množství kapitálu
- Krátká historie firmy v tomto odvětví
- Slabá distribuční síť

#### Příležitosti

- Zvyšující se zájem o společenské hry
- Nabídky svých produktů přes svůj maloobchod

#### Hrozby

- Výběr neúspěšného produktu
- Úpadek trhu
- Vstup nových konkurentů

Mezi silné stránky námi zvoleného podniku patří výběr produktů, které jsou odlišné od produkce stávajících firem. Ať se jedná o grafickou stránku, tak i herně. Výběru produktů se klade velký důraz na důkladné testování a zkoušení her, před rozhodnutím o lokalizaci pro český trh. Vzhledem k mládí podniku byly počátky docela náročné a neznalost velkoobchodního prodeje mu uškodila. Nyní je třeba dělat kompromisy mezi tím, co by firma považovala za vhodné k lokalizaci a co chtějí zákazníci. Hned druhý produkt hra Bylo nebylo se stala „propadákem“ kdy po třech letech prodeje nedošlo k dalšímu dotisku hry a stále ji má na skladě.

Velkým poučením bylo i vydání hry pouze pro dva hráče. Domněnka, že na českém trhu takových her mnoho není a tento typ hry se bude prodávat, ale opak byl pravdou.

Deskové hry jsou stále více vnímány jako společenská zábava a omezení pouze na dva hráče je pro produkt značně limitující. Chybný výběr produktu může být pro podnik značně problematický, protože si nemůže dovolit vázat velké množství peněz v neprodejných artiklech. Zatím se podařilo neudělat žádný výrazný přešlap, ale pokud by se vybralo více špatných produktů, firma by mohla spadnout do finančních problémů.

Aby omezila firma možnost výběru nevhodného produktu, je důležité se zaměřit na velmi důkladné otestování herních mechanismů, grafiky a jasnosti pravidel. Toto testování nemůže být moc dlouhé, jinak by firma riskovala, že jí produkt přebere některá z konkurenčních firem.

Slabá distribuční síť je hlavním problémem námi zkoumané firmy. V loňském roce se jí sice povedlo prosadit své produkty do několika knihkupectví a hračkářství, stále má však co dohánět oproti konkurenci, kterou najdeme ve značně vyšším počtu prodejen. K širšímu prosazení se v prodejnách je důležité rozšířit svoji produktovou řadu, kdy má firma stále nedostatky co se týče různých párty her a her zaměřených na děti.

## 6. Závěr

Firma Rexport v průběhu svého podnikání prošla značnými změnami a vývojem, kdy se vždy snažila co nejlépe a nejrychleji reagovat na nastalou situaci na trhu. Nejdříve začala jako malý internetový obchod, ke kterému se postupně začaly nabalovat další podnikatelské aktivity jako je kamenná prodejna v centru Brna a velkoobchodní aktivity.

Jak napovídají data z minulosti je pro ni stále lukrativnější velkoobchodní podnikání, které skýtá vyšší přidanou hodnotu a projevuje se vyšším meziročním růstem oproti maloobchodním aktivitám. Proto by se měla více směřovat tímto směrem, ale v žádném případě nesmí opomíjet své maloobchodní aktivity z důvodu prezentace svých produktů v těchto prodejnách.

Na čem určitě musí firma Rexport značně zapracovat jsou finanční rezervy, které v tuto chvíli nemá vybudované a značně tak riskuje v případě vydání neúspěšného produktu, kdy může v nejhorším případě dojít, že bude nucena omezit své maloobchodní aktivity či dokonce i svůj velkoobchodní provoz, což si vzhledem k neustále se zpříšňujícímu konkurenčnímu prostředí nemůže dovolit.

Jak bylo predikováno v práci, firma by měla zvážit založení další kamenné pobočky, aby rozšířila své pole působnosti a neupínala se pouze na jedno město a více diverzifikovat své riziko v této oblasti. Zatím se stále pohybuje v rámci klidných vod, ale je otázkou času, kdy si některý z konkurentů uvědomí lukrativnost potenciálu města ve kterém má svoji pobočku a založí zde také svůj obchod. Zatím se tomu všichni konkurenti vyhýbají z důvodu vysokých finančních nároků v případě konkurenčního střetu.

Na poli maloobchodu může firma v rámci kamenných prodejen dosahovat svých cílů bez přímého dlouhodobého střetu s konkurenčními firmami. Důležité je vybírat takové oblasti, ve kterých aktuálně žádný z konkurentů nebude přítomen a zaměřovat se pouze na oblasti, které jsou z tržního hlediska volné. Díky vysoce nastaveným standardům co se týče kvality personálu a jejich znalostí je důležité, aby se této cesty držela i do budoucna a do svých nových prodejen najímala opět pouze odborníky, kteří se v dané tématice vyznají, pokud by ze svých standardů slevila, zakládání nových prodejen by ji v ničem nepomohlo, prodejna by se mohla stát pouhým výdejním místem a tak by jen zbytečně zatěžovala rozpočet firmy.

Značně nedostatečné jsou skladové prostory jak už maloobchodní prodejny, tak velkoobchodních skladů. V této oblasti je třeba velmi rychlá reakce, protože s neustálé rostoucím množstvím produktů v nabídce se do roka dostane firma do maximálních kapacit

svých skladových prostor. Vzhledem k výhledům velkoobchodní strategie, kdy je v plánu vydávat každým rokem minimálně 15 her, maximálně do dvou let se aktuální skladové prostory zaplní. Skladové prostory nejsou schopny udržet nárůst v předvánočním období, kdy nejsou schopny flexibilně reagovat na poptávku a zpožďují se dodávky zákazníkům či odběratelům. V tomto hektickém období jde o každý den a je třeba zajistit odpovídající zákaznický servis, aby nedocházelo k přechodu zákazníků ke konkurenci. S nedostatečnými skladovými prostory se váží i problémy v oblasti administrativy, kdy pracovníci tohoto oddělení mají ztíženou práci.

Do roka by také firma měla předělat své stávající internetové stránky, které zaostávají za konkurencí v rámci uživatelského rozhraní a administrativní náročnosti. Tyto stránky jsou také neschopné obsloužit více kamenných prodejen a jsou tak značným omezením pro rozšiřování podnikatelských aktivit. Dle informací od firmy Rexport se má na stránkách začít pracovat již v průběhu roku 2015, aby byly připraveny na nejdůležitější období roku, kterými jsou Vánoce.

Očekávaný je střet na poli velkoobchodních aktivit, kde s jistotou bude docházet k častějším střetům mezi konkurenty. Vzhledem k neustálému zvyšování vydávaných her ať již zkoumané firmy či konkurentů budou tyto subjekty v častějším kontaktu ve snaze získat lukrativní produkty do své nabídky. V tuto chvíli je třeba, aby se firma zaměřila i na menší vydavatelské firmy a vytvořila si s nimi kontakty a připravila si tak půdu pro budoucí vyjednávání. Firmě se v minulosti povedlo získat zajímavé tituly do své nabídky, dokonce vydala i velmi náročný produkt, který svým obsahem v tu dobu neměl na trhu konkurenci, tyto reference jsou pro ni velmi důležité z hlediska vyjednávání s případnými dalšími dodavateli a vydavateli. Firma je stále na poli vydavatelství a velkoobchodu relativně neznámým subjektem, ale postupem s rozšiřující se nabídkou se její pozice při vyjednávání zlepšuje.

Důležitou oblastí, kterou nesmí firma opomenout, je její prezentace velkoobchodních a vydavatelských produktů. Stále se na různých veletrzích a deskoherních akcích setkáváme s reakcí, že zákazníci o firmě nikdy neslyšeli a vůbec netušili, že její produkty vůbec existují. Zde určitě doporučuji aktivní vyhledávání míst, kde by mohla firma prezentovat své produkty, mohla by se inspirovat od konkurenta MindOk, který se věnuje opravdu masivní prezentaci. Společně s touto aktivitou je potřeba najmout studenty brigádníky, kteří budou tyto produkty na těchto akcích prezentovat.

## 7. Literární zdroje

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. 124 s. ISBN 978-80-214-3758-6.

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

DEDOUCHOVÁ M., *Strategie podniku*, 1. vyd. Praha, 2001, 256s. C. H. Beck, ISBN 80-7179-603-4

DVOŘÁČEK, J. a SLUNČÍK P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3

JAKUBÍKOVÁ, D.: *Strategický marketing*. Grada Publishing a.s., 2008, Praha, 1. vyd., 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

JIRÁSEK, J. *Strategie. Umění podnikatelských vítězství*. 2 vyd. Praha: Profesional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86319-46-2

KIM, W., MAUBORGNE, R. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-128-3

KOTLER, P. *Moderní Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PORTER, E. M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. *Strategická analýza*, 2. vyd. Praha, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-467-1

SUN TZU. *The ART od War*. Oxford: Oxford University Press, 1971. 146 s. ISBN 0-19-501476-6.

## 8. Internetové zdroje

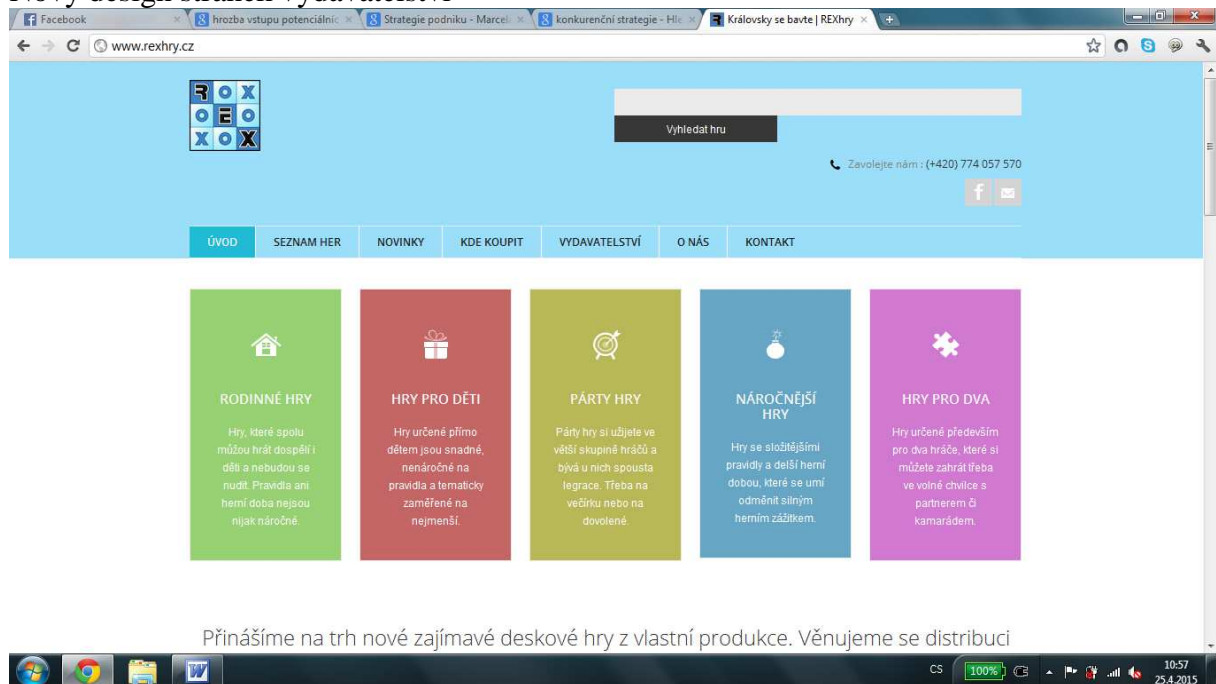
- ALBI. *Albi.cz* [online]. ©2014 [cit. 2015-05-23]. Dostupné z: [www.albi.cz](http://www.albi.cz)
- ASMODÉE. *Asmodee.com* [online]. ©2014 [cit. 2015-05-15].  
Dostupné z: [www.asmodee.com](http://www.asmodee.com)
- BLACKFIRE. *Blackfire.cz* [online]. ©2009-2015 [cit. 2015-05-23].  
Dostupné z: [www.blackfire.cz](http://www.blackfire.cz)
- DESKOHRANI. *Deskohrani.cz* [online]. ©2010 [cit. 2015-05-28].  
Dostupné z: [www.deskohrani.cz](http://www.deskohrani.cz)
- FANTASY FLIGHT GAMES. *FantasyFlightGames.com* [online]. ©2015  
[cit. 2015-05-15]. Dostupné z: [www.fantasyflightgames.com](http://www.fantasyflightgames.com)
- HEUREKA. *Heureka.cz* [online]. ©2000-2015 [cit. 2015-05-25].  
Dostupné z: [www.heureka.cz](http://www.heureka.cz)
- HRAS. *Hras.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: [www.hras.cz](http://www.hras.cz)
- MINDOK. *MindOk.cz* [online]. ©2014-2015 [cit. 2015-05-23].  
Dostupné z: [www.mindok.cz](http://www.mindok.cz)
- PIATNIK. *Piatnik.cz* [online]. ©2014 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [www.piatnik.cz](http://www.piatnik.cz)
- PLANETA HER. *Planetaher.cz* [online]. ©2011-2015 [cit. 2015-04-10].  
Dostupné z: [www.planetaher.cz](http://www.planetaher.cz)
- REXHRY. *Rexhry.cz* [online]. ©2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.rexhry.cz](http://www.rexhry.cz)
- SMART HRY. *SMARThry.cz* [online]. ©2014 [cit. 2015-05-20].  
Dostupné z: [www.smarthry.cz](http://www.smarthry.cz)
- SVĚT DESKOVÝCH HER. *Svet-deskovych-her.cz* [online]. ©2006-2015 [cit. 2015-05-25]. Dostupné z: [www.svet-deskovych-her.cz](http://www.svet-deskovych-her.cz)
- SVĚT HER. *Svet-her.cz* [online]. ©2010-2015 [cit. 2015-05-25].  
Dostupné z: [www.svet-her.cz](http://www.svet-her.cz)
- TOMOVY HRY. *Tomovyhry.cz* [online]. ©2013-2015 [cit. 2015-05-25].  
Dostupné z: [www.tomovyhry.cz](http://www.tomovyhry.cz)
- ULOŽENKA. *Ulozenka.cz* [online]. ©2010-2015 [cit. 2015-05-10].  
Dostupné z: [www.ulozenka.cz](http://www.ulozenka.cz)

# Přílohy

## Starý design vydavatelství stránek



## Nový design stránek vydavatelství





# Aktuální design stránek internetového obchodu

The screenshot displays the website for Planeta Her, a board game retailer. The page is viewed in a browser window with the URL www.planetaher.cz. The design features a clean, professional layout with a yellow and blue color scheme. At the top, there is a navigation bar with links for 'HOME PAGE', 'O NÁS', 'JAK NAKUPOVAT', 'OBCHODNÍ PODMÍNKY', 'VYDAVATELSTVÍ', 'REGISTRACE', and 'KONTAKT'. A search bar is also present. The main content area is divided into several sections: a category list on the left, a featured product 'NEJLEPŠÍ FANTASY HRA VSECH DOB' (The Best Fantasy Game of All Time) in the center, and a 'KAMENNÝ OBCHOD' (Physical Store) section on the right. The featured product section includes a large image of the game box and a description. The right sidebar contains contact information, including the address 'Údolní 42, Brno, 602 00', phone number '773 700 126', and a Facebook link. The bottom of the page shows a Windows taskbar with the system clock at 7:26 on 6.1.2014.

Planeta Her - Společenské hry

Planeta Her - společenské deskové hry

Máte dotaz? 774 057 570 9.00-19.00

Proč nakupovat u nás?

1. Skvělé ceny
2. Hráči rozumíme
3. Rychlá komunikace
4. Mlý přístup
5. Zboží na přání

V košíku máte 0 ks v hodnotě 0 Kč [Přejít do košíku]

KATEGORIE ZNAČKA CHARAKTER

- >> Nové zboží
- >> TIPY NA DĚRKY
- >> Deskové hry
- >> Karetní hry
- >> Hry pro dva
- >> Válečné hry
- >> Hry pro děti
- >> Vědomostní hry
- >> Společenské hry
- >> Sbírateľské karetní hry
- >> Výukové hry
- >> Hlavoľmy
- >> Hry se slovy (Scrabble)
- >> Abstraktní hry

www.rexhry.cz

NEJLEPŠÍ FANTASY HRA VSECH DOB

VLAHA CHVĚM MAGE KNIGHT DESKOVÁ HRA

PlanetaHer.cz - Deskové a karetní hry

PlanetaHer.cz je specializovaný obchod s moderními společenskými hrami, za kterým stojí skupina zkušených hráčů. Na našich stránkách naleznete jeden z největších výběrů her v České republice. Kromě her v Česku běžně dostupných se zabýváme především dovozem her ze zahraničí, najdete tak u nás spoustu her, které v našich končinách běžně neseženete! Přejeme vám pěkné hraní!

Vyzkoušejte chytré vyhledávání zboží

Na Planetě si vyberete hru dle toho, na jakou příležitost je určena, v jakém počtu chcete hrát, a jaké prostředí vám vyhovuje. Takhle chytrý vyhledávač jinde nenajdete!

Vyzkoušejte si našeho nákupního poradce

Nevíte, co vybrat sobě, rodině či přátelům? My

KAMENNÝ OBCHOD

PlanetaHer.cz

Údolní 42, Brno, 602 00

Na prodejně můžete platit platební kartou.

Otevírací doba

PO-ČT: 13.00 - 18.30

PÁ: 13.00 - 17.30

Tel: 773 700 126

DŮLEŽITÉ INFORMACE

- Doprava
- Vědomostní systém
- Nákupní poradce
- Chytré vyhledávání
- Platba kartou

facebook