

**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací**

Seminární práce

**ANALÝZA KONKURENCE KNIHKUPECTVÍ
KANZELSBERGER**

Datum zpracování: 20. ledna 2011
Zdeněk Fekar, 5. ročník

Prohlašuji, že jsem na celé seminární práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Praze dne 20. ledna 2011

.....
podpis studenta

1. Úvod práce

Tato seminární práce je analýzou konkurence celonárodního knihkupeckého řetězce Kanzelsberger, v jehož centrále od roku 2005 pracuji se zodpovědností za marketingovou komunikaci. Jelikož v daném segmentu maloobchodu vládne silné konkurenční prostředí, prosím o respektování důvěrného charakteru informací.

2. Metodika práce

Práce na základě zadání neobsahuje teoretickou část, protože u studentů 5. ročníku se již předpokládá její znalost. Stručně zde popisuji konkurenční prostředí, celá práce je postavena na pětifaktorovém modelu Michaela Portera a standardně zřejmě nejužívanější analýzy SWOT.

3. Konkurenční prostředí

Z hlediska tržeb nepředstavují knihy nijak velký trh. „Obrat se odhaduje už několik let v neměnné výši čtyři až pět miliard korun.“ (*Čopjaková, K., Gregor, J. 2008:36*). Na druhou stranu vládne knihám velmi tvrdá konkurence, o čemž svědčí i další skutečnost, že každoročně vyjde na sedmnáct tisíc titulů.

O tvrdě soutěžním prostředí vypovídá i další skutečnost: V současnosti působí na českém území přes 1000 nakladatelství. (...) Na osmkrát větším německém trhu je pouze 3500 aktivních nakladatelů. (*Urbánková, B. 2006:8*).

Kanzelsberger s ročními tržbami pod půl miliardy korun má tržní podíl asi 10 %.

4. Zákazníci

Knihkupectví Kanzelsberger je maloobchodním řetězcem, jeho klíčovým, v podstatě jediným odběratelem tak je konečný zákazník.

Ačkoli definovat přesně sociodemografické či geografické charakteristiky zákazníků firmy je komplikované, jelikož s nevelkou nadsázkou platí, že „zákazníky většiny knihkupectví je většina lidí nakupujících knihy“, můžeme se o to pokusit využitím interního materiálu firmy shrnujícího základní výsledky interního průzkumu mezi zákazníky, který probíhal v období únor až březen 2006. V síti téměř čtyřiceti prodejen jsme tehdy rozdali na padesát tisíc dotazníků, z nichž jsme zpět získali 1089 vyplněných formulářů. Responze 2,2 % sice není nijak závratná, ale odpovídá obvykle udávanému rozpětí úspěšnosti podobných šetření. Nepříliš přesně se ze shromážděných dat dá také vyvodit, že na celkovém obrazu firmy se podíleli ze 40 % stálí zákazníci (členové věrnostního programu) a ze 60 % běžní zákazníci (náhodní nakupující či lidé, kteří nejsou členy věrnostního programu).

Z výsledků šetření například plyne, že zákazníky tvoří z 66 % ženy a z 34 % muži. To odpovídá i jiným šetřením, podle nichž ženy jsou obecně častěji zákazníky knihkupectví, i když třeba nakupují i pro muže.

Největší část zákazníků je překvapivě poměrně mladá: 32,3 % respondentů je ve věku od dvaceti do devětadvaceti let. Druhou nejsilnější skupinou je generace o deset let starší (19,8 %).

Velmi významná je znalost zákazníků z pohledu jejich ekonomické aktivity. Zaměstnanci tvoří jádro zákazníků (56 %), další silnou skupinou jsou studenti (16 %) vzápětí následovaní podnikateli (12 %). Nicméně hned v patách jsou třetí nejsilnější skupině senioři s jedenáctiprocentním podílem. Lidé „v domácnosti“ tvoří čtyři procenta všech nakupujících a zbývající jedno procento jsou lidé, kteří se definovali jako nezaměstnaní.

Důležité je pro firmu také geografické rozložení zákazníků. Asi 17 % jich je z hlavního města Prahy, kde je také nejsilnější konkurence a kde firma provozuje hned tři velké knihkupecké obchody (vedle dalších šesti prodejen). Další významné regiony jsou jižní Čechy a jižní Morava (oba kraje po třinácti procentech) následované Olomouckým krajem s jedenácti procenty a středními Čechami a

Ústeckým krajem se zhruba osmi procenty. Ze všech ostatních krajů se rekrutuje víceméně vyrovnaně kolem čtyř až pěti procent zákazníků (na kraj). Jednoduše řečeno: i tyto výsledky potvrzují celonárodní vliv firmy.

Pokud jde o distribuci, firma se v posledních letech stále více přesouvá k logistice „just in time“. Zatímco ještě v roce 2006 centrála firmy provozovala poměrně rozsáhlé sklady, sama nakupovala celou řadu titulů a teprve následně je redistribuovala na jednotlivé prodejny, nyní téměř bez výjimky vyžaduje po svých dodavatelích směřování jednotlivých dodávek přímo na jednotlivá knihkupectví.

Naopak pro firmu směrem k zákazníkům klíčový distribuční kanál představují jednotlivé prodejny. Až dosud slouží internetový katalog pouze jako pomocná aplikace, která umožňuje zákazníkovi vybrat si zboží, případně je i objednat, prodej se ale uskutečňuje prostřednictvím kamenných prodejen. Firma vycházela z toho, že její síť prodejen je poměrně hustá a každý zákazník v zásadě má možnost si zboží pořídit přímo v prodejně. Z komunikace se zákazníky byl zjevný tlak na zřízení plnohodnotného e-shopu, po téměř pěti letech firma na jaro 2011 ohlásila jeho spuštění.

Není přitom jedna prodejna jako druhá, tak velký řetězec jako je Kanzelsberger musí rozlišovat jednotlivé „formáty“ svých obchodů. Interně je označujeme A, B, C a O – první tři podle velikosti, poslední jsou specifické svým umístěním v obchodních centrech. Každý typ obchodu totiž nabízí i poněkud odlišný sortiment a služby. Velké, obří prodejny typu Domu knihy jsou sortimentně nejširší, jsou to už svým způsobem „poloinstituce“; zákazníkům jsou zde k dispozici i čtenářské zóny s pohovkami či kavárna. Menší prodejny naproti tomu nabízejí univerzálnější sortiment, orientují se na poskytování „zakázkového servisu“ (nemáme? ale dodáme!), méně se zde „hraje na city“. A konečně knihkupectví v obchodních centrech nabízejí omezenější, populární sortiment, tak trochu připomínají obchody s levnými knihami. (Fekar, Z., *Kanzelsberger ml., J. 2005*).

Šířku sortimentu jednotlivých typů prodejen lze i vyjádřit číselně. Zatímco největší Dům knihy prodává asi 25 tisíc položek, prodejny v obchodních centrech nabízejí kolem 7 až 10 tisíc položek a běžné prodejny kolem 5 až 8 tisíc položek. Proto také různé typy prodejen mají různou měrnou plochu:

<i>Typ obchodu</i>	<i>Prodejní plocha (m²)</i>
běžná prodejna	80 - 150
prodejna ve větším městě	200 - 500
obchodní centrum	200 - 300
Dům knihy	1000

Tab. 1: Plošná výměra knihkupectví Kanzelsberger (zdroj: Kanzelsberger)

Pro úplnost je třeba dodat, že největší formát obchodu, Dům knihy, firma v březnu přestěhuje do menších, zhruba polovičních prostor (*Patočková, M. 2011*).

5. Dodavatelé

Jak jsem již uváděl výše, firma neprovozuje vlastní sklady a ani nerealizuje dodávky na své prodejny. Vše zajišťují na základě smluvních vztahů buď specializované knižní distribuce, nebo přímo nakladatelé.

Pro úplnost obrazu o trhu je zde třeba odbočka: tak jako i jinde, možná silněji vedle sebe v knižní branži fungují maloobchodní a velkoobchodní firmy. Velkoobchodní činnost zajišťují knižní distributoři. Každý nakladatel si v podstatě ve vlastním zájmu zajistí spolupráci s knižním distributorem, případně (zejména, jde-li o menší firmu) zajišťuje distribuci vlastními silami. Každý knihkupec naopak velmi dobře ví, který distributor dodává které produkty.

Konkrétně v případě firmy Kanzelsberger existují v podstatě dvě varianty: některé tituly, třebaže jejich redistribuci sami nezajišťujeme, centrálně rozdělují ředitelství podniku (tedy jde zejména o smlouvy s klíčovými partnery či jiné zvláštní zakázky), zatímco ve většině případů si zboží objednávají přímo prodejny.

Podstatné je zde uvést ještě jeden specifický rys knižní branže, který jsem zde dosud neuvedl a který s dodávkami na prodejny souvisí. Naprostá většina zboží v knihkupectvích se dnes již prodává na základě komisionářské smlouvy: knihkupec tedy zboží odebere a nabízí na své prodejně, dodavateli však uhradí teprve až za prodané výtisky, přičemž neprodané množství může vrátit. To je pochopitelně velká výhoda na straně knihkupce, zdaleka to ale není vůči nakladatelům tak nespravedlivé, jak by to mohlo vypadat: kdyby knihkupci museli nakupovat většinu zboží „napevno“, vybrali by si omezený sortiment zaručeně prodejných titulů a nakladatelé by tak nemohli experimentovat s různými, kulturně sice možná hodnotnými, ale obchodně naprosto bezcennými tituly.

6. Analýza SWOT

Vždycky předtím, než se pustím do SWOT analýzy, dám dohromady pomocnou tabulku shrnující klíčové faktory (jakousi STEP analýzu).

<i>faktor</i>	<i>příležitost (P) nebo hrozba (H)</i>	<i>současné hodnocení</i>	<i>hodnocení v dohledné budoucnosti</i>	<i>hodnocení ve vzdálené budoucnosti</i>
ekonomika	P			
<i>reálné příjmy</i>	<i>P</i>	-	+	+
<i>konkurence</i>	<i>H</i>	--	-	+
<i>integrace EU</i>	<i>P</i>	+	++	+++
sociodemografie	P			
<i>stárnutí populace</i>	<i>H</i>	-	-	-
<i>růst vzdělání</i>	<i>P</i>	+	+	+
<i>kulturní vlivy</i>	<i>P</i>	+	++	+++
technologie	H			
<i>nová média</i>	<i>H</i>	+	--	+
<i>jiná distribuce</i>	<i>P</i>	--	-	+

Tab. 2: *Pomocná tabulka pro vyhodnocení příležitostí a hrozeb Kanzelsberger, a. s.*

Celkem jsem hodnotil tři faktory (ekonomika, sociodemografie a technologie) s tím, že u každého ještě detailněji rozebírám některé z dílčích faktorů: celkové hodnocení je pak jakýmsi průměrem.

Analýza silných a slabých stránek je zpravidla výsledkem velmi individuální, a tudíž i značně subjektivní činnosti. Zpracovat tuto část práce je pro mne obzvláště obtížné. Jednak jsem trochu zahlcen detailnějšími znalostmi vnitřního prostředí, jednak omezen v kritickém hodnocení tím, že znám cíle, ke kterým firma směřuje. Nicméně, v objektivním popisování silných i slabých stránek mi pomůže již několikrát citovaný interní průzkum, v rámci něhož byla lidem položena také otevřená otázka, aby se vyjádřili, co se jim líbí a nelíbí.

<p style="text-align: center;">S silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ● orientace na zákazníka ● silná pobočková síť ● tradiční značka se silnou image ● ucelená a kontinuální marketingová komunikace ● silná pozice na trhu, vztahy s dodavateli ● stabilní obchodní a finanční pozice ● inovativní přístup vlastníků k managementu 	<p style="text-align: center;">W slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> ● chybějící e-shop ● nahodilost doplňkových aktivit pro členy věrnostního programu ● časté inklinování k následování cizích strategií (když Oni, tak my taky...) ● časté inklinování být „levnými knihami“ ● nedostatečná interní komunikace ● nedostatečné lidské zdroje (málo lidí k realizaci důležitých věcí)
<p style="text-align: center;">O příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> ● důslednější nabízení zavedených služeb (objednávky, zahraniční knihy, ● větší vytěžování databáze věrnostního programu ● plnohodnotný e-shop ● korporátní vizuální styl a komunikace ● celostátní působnost ● nové byznysy: zavádění nových, neknihupeckých služeb (dobíjení mobilů, předprodej vstupenek...) ● programy pro důležité cílové skupiny (např. pro děti: firma si vychovává zákazníky) ● špičkové služby za rozumnou cenu ● osobní účast vlastníka na řízení firmy 	<p style="text-align: center;">T ohrožení</p> <ul style="list-style-type: none"> ● původně jen pražský konkurent Neoluxor vstupem slovenského vlastníka může usilovat o celostátní působnost ● aspirace Levných knih být nikoli jen diskont, ale kvalitní knihkupectví ● osobní účast vlastníka na řízení firmy (příliš rozhodování závisí na jediném člověku) ● vznik nového hráče nebo fúze některých stávajících konkurentů (spíše hypotetické, všichni si drží své pozice a z pohledu globálního byznysu není malý český trh zajímavý)

Tab. 3: Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb Kanzelsberger, a. s.

7. Závěr práce

Dokud platí, že Kanzelsberger je reálně jediný celonárodní knihkupecký řetězec, v podstatě platí, že nemá konkurenta. V globalizující se ekonomice je totiž stále důležitější možnost zasáhnout co největší segmenty trhu. Vzhledem ke specifice knižní branže nejde ani tak o efektivitu obchodní stránky, jako různá strategická partnerství nebo komunikační projekty.

Jistou velkou hrozbou je změna vlastníka největšího pražského konkurenta. Neoluxor přešel z rukou trojice fyzických osob do skupiny, která na Slovensku provozuje knihkupecký řetězec Panta Rhei, který působí na celém území země. Zatím ale neexistují jasné signály, že by se nový vlastník chystal rozšířit svoje pražské prodejny na celé české území. Podle mne by to mělo logiku z hlediska strategie, naopak z ekonomického pohledu se do toho firma nepustí.

Kanzelsberger tak může stále těžit ze svého dominantního postavení, které navíc může výrazně posílit, pokud dobře zvládne nasazení e-shopu. Dospěje-li časem i k akceptaci trendu e-knih, mohl by si ještě nadlouho udržet svoje výsostné postavení.

Firemní strategie v mnohém osciluje mezi tržním vůdcem a vyzyvatelem, paradoxně ale v některých, naštěstí spíše okrajových oblastech působí jako následovatel, v donedávna případě e-shopu nebo ještě stále v oblasti e-knih jako troškař. | Domnívám se, že by se tato „rozkročenost“ strategií měla sjednotit, dlouhodobě není možné působit na trhu bez jasně definované strategie.

Použitá literatura:

ČOPJAKOVÁ, Kateřina – GREGOR, Jan. Češi, národ knihy. *Respekt*. 2008, roč. 19, č. 2, s. 36

FEKAR, Zdeněk – KANZELSBERGER ml., Jan. *Knihkupec segmentaci nezná aneb Co zákazník, to segment*. Konference Marketing Trend: Praha, 2005, 20 s. [powerpointová prezentace]

FEKAR, Zdeněk. *Obchodní politika firmy Kanzelsberger*. Písemná práce k modulu Obchodní podnikání. Brno International Business School: Brno, 2008, 23 s.

FEKAR, Zdeněk. *První kroky na cestě k poznání zákazníků knihkupectví sítě Kanzelsberger*. Kanzelsberger, a. s.: Praha, 2006, 18 s.

Kanzelsberger. Webové stránky společnosti. [Internet] 2011 – [cit. 17. 1. 2011]. <<http://www.kanzelsberger.cz>>

PATOČKOVÁ, Martina. *Největší knihkupectví sítě Kanzelsberger skončí*. Mladá fronta Dnes: 2011, roč. XXII, č. 16, s. C4, ISSN 1210-1168

SOUKALOVÁ, Radomila. *Analýza konkurenčního prostředí*. (Prezentace přednášky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně) 2010, 62 s.

URBÁNKOVÁ, Blanka. *Marketingové komunikace nakladatelství pro podporu prodejnosti knižních titulů*. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací: Zlín, 2006, 53 s.