



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

## POSILOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

STRENGTHENING THE COMPANY COMPETITIVENESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Bc. LENKA ZÁŠKODOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2012

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Zášková Lenka, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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:

**Posilování konkurenceschopnosti firmy**

v anglickém jazyce:

**Strengthening the Company Competitiveness**

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
- FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. Investiční rozhodování a řízení projektů. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost. 1. vydání. Praha: Professional publishing. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
- JIRÁSEK, Jaroslav A. Management budoucnosti. 1. vydání. Praha: Professional publishing. 2008. 204 s. ISBN 978-80-86946-82-5.
- KAPLAN, Robert S, NORTON, David P. Efektivní systém řízení strategie.1. vydání. Praha: Management Press, s.r.o., 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá zhodnocením současné situace firmy v jejím konkurenčním prostředí. Zkoumá konkurenceschopnost firmy na základě provedených analýz. Dle zjištěných skutečností je sestaven návrh činností, které by měli posílit její konkurenceschopnost do dalších let.

Práce se skládá z těchto částí:

*Marketingová východiska k tématu* – teoretické vysvětlení pojmů z této oblasti

*Analýza současné situace* – charakteristika firmy, základní informace, analýzy

*Návrhová část* – návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti firmy

*Závěr* – shrnutí všech poznatků

**Klíčová slova:** Konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategie, trh, zákazník.

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the evaluation of current situation of the company in its competitive environment. It examines the company's competitiveness on the basis of the analyzes. According to the findings proposal consists of activities that should enhance its competitiveness in the coming years.

The work consists of:

*Marketing on bases* – a theoretical explanation of the terms of the area

*Analysis of current situation* – the characteristics of company, background information, analysis

*Forms part* – suggestions for improving the competitiveness of firms

*Conclusion* – summary of findings

**Key words:** Competitiveness, competitive advantage, strategy, market, customer.

## **Bibliografická citace**

ZÁŠKODOVÁ, L: Posilování konkurenceschopnosti firmy. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. Počet str.125. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně, dne 25. května 2012

.....

Podpis

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, která vedla k vytvoření této práce.

Dále bych ráda poděkovala firmě, že mi umožnila psát diplomovou práci a zvláště bych chtěla poděkovat kolegům Ing. Heleně Horské a Václavu Brožovi.



# Obsah

OBSAH .....	10
ÚVOD .....	12
<b>1</b> <b>MARKETINGOVÁ VÝCHODISKA K TÉMATU</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1</b> <b>MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2</b> <b>MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.1</b> <b>Mikroprostředí</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2.2</b> <b>Makroprostředí</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.3</b> <b>Co je konkurence</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.4</b> <b>Konkurenční prostředí</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.5</b> <b>Trh</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.6</b> <b>Tržní formy</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.7</b> <b>Přístup na trh</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3</b> <b>SEGMENTACE TRHU</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.1</b> <b>Výhody segmentace</b> .....	<b>19</b>
<b>1.3.2</b> <b>Hlediska segmentace</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.3</b> <b>Tři základní podmínky segmentace</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.4</b> <b>Pokrytí trhu</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.5</b> <b>Tržní zacílení</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.6</b> <b>Tržní umístění</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4</b> <b>ZNAČKA</b> .....	<b>22</b>
<b>1.5</b> <b>KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5.1</b> <b>Konkurenceschopnost</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5.2</b> <b>Konkurenční výhoda</b> .....	<b>23</b>
<b>1.5.3</b> <b>Konkurenční strategie</b> .....	<b>25</b>
<b>1.5.4</b> <b>Diferenciace produktu</b> .....	<b>27</b>
<b>1.5.5</b> <b>Hodnotový řetězec</b> .....	<b>29</b>
<b>1.5.6</b> <b>Hodnota pro zákazníka</b> .....	<b>30</b>
<b>1.5.7</b> <b>Základní zákonitosti úspěšného vedení boje</b> .....	<b>31</b>

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>34</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>35</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>38</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>39</b>

## Úvod

Diplomová práce se zabývá konkurenceschopností firmy. Ve zmiňované firmě pracuji a proto mohu dennodenně sledovat, jak je ovlivňována konkurenčním prostředím.

Pro firmu je v dnešní době velký problém prosadit se na trhu. Rostou požadavky zákazníků na produkty a konkurence stále roste. Proto, aby firma byla úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků, což ale není jednoduché. Zákazníky je potřeba zaujmout a nabídnout jim odlišné služby od konkurence. Pokud se tento krok firmě podaří, vybuduje si dobré jméno firmy, které ji zajistí lepší konkurenční postavení na trhu vůči ostatním firmám v oboru. Tím dosáhne zisku.

Většina firem musí stavět na odlišení od konkurence. Konkurenční boj je dnes každodenní součástí fungování firmy. Ty se mohou prosadit formou cenové či necenové konkurence a tím dosáhnout maximalizace zisku a zvýšení tržního podílu.

Postup pro získání lepšího konkurenčního postavení by měl být stanoven na kvalitním produktu, schopných zaměstnancích, dobrém finančním hospodaření a také na nabídce služeb, která je odlišná od konkurenčních nabídek.

# 1 Marketingová východiska k tématu

## 1.1 Marketingový mix

„Marketingový mix je nejdůležitějším nástrojem marketingového řízení. Marketingový mix zahrnuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu“.<sup>1</sup>

Marketingový mix je klíčový nástroj, který původně vznikl v podobě 4P, ale dnes se již hovoří také o 5P či 7P mixu. Mimo to se objevují i jiné modely marketingových mixů.

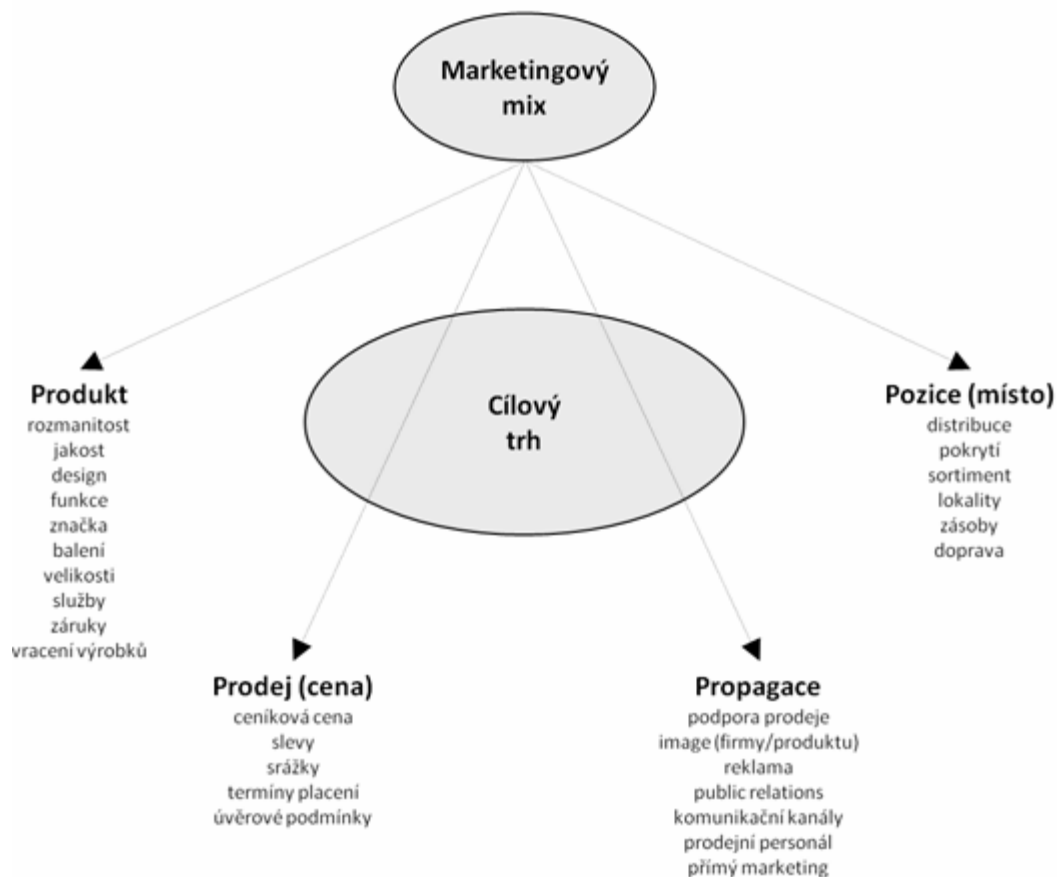
### Marketingový mix 4P

- **Product - produkt** – podle definice Americké marketingové asociace je za produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků.
- **Price - cena** – cena je hodnota výrobku (služby), kterou musí zákazník vynaložit, aby daný výrobek či službu získal
- **Place - místo** – místem se v marketingovém mixu označuje distribuce, čili to, jak se výrobek dostane z místa výroby do místa prodeje
- **Promotion - propagace** – jde o prezentaci výrobku za účelem dostání se do podvědomí zákazníků

---

<sup>1</sup>Foret, M.: Marketing pro začátečníky. 3. aktualizované vydání. Brno – Edika, 2012. ISBN: 978-80-226-0006-0, Str. 97.

Obrázek 1: Schéma marketingového 4P<sup>2</sup>



### Marketingový mix 5P

Tradiční pojetí 4P je rozšířeno o 1 prvek – *people (lidé)*. Vznik tohoto prvku se dá vysvětlit – technologie lze dnes snadno zkopírovat, ale lidský faktor je vždy odlišný a může nám umožnit získání konkurenční výhody.

### Marketingový mix 7P

Marketing je dynamický obor, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle. Proto došlo k dalšímu rozšíření již 5P a to o *psychical evidence (materiálové předpoklady)* a *proces (procesy)*.

<sup>2</sup><http://managementmania.com/marketingovy-mix-4p?al=cs>

## Marketingový mix 4C<sup>3</sup>

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Philip Kotler ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, marketér se na něj nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane **zákaznická hodnota** (CustomerValue),
- z ceny **zákazníkovo vydání** (Cost to theCustomer),
- místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience),
- z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, zákaznické pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci. Ze 4P se tak stanou 4C.

Obrázek 2: Schéma vztahu 4P a 4C

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customersolution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customercost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

<sup>3</sup><http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

## 1.2 Marketingové prostředí

Každý podnik je při svém působení na trhu ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy mohou být buď ovlivnitelné nebo neovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Vnější vlivy mohou pocházet z mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost), či makroprostředí (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní).

Obrázek 3: Rozdělení vlivů<sup>4</sup>

ovlivnitelné ↑ ↓ málo ovlivnitelné	Vlivy vnitřní		Vlivy vnější						
	organizace a řízení	vybavenost	finanční situace	vnitřní konkurence	technický rozvoj	lidské zdroje	umístění podniku	image firmy	mikroprostředí
								partneři	ekonomické
								zákazníci	demografické
								konkurence	přírodní
								veřejnost	technologické
									politické
									kulturní

### 1.2.1 Mikroprostředí

Dodavatelé a distributoři – dodavatelé jsou firmy, prodávající své produkty či poskytující služby, které firma potřebuje pro plnění svých cílů. Vždy se u dodavatelů sleduje cena, kvalita, spolehlivost dodávek, servis, doprava aj. Je lepší nebýt závislý pouze na jednom dodavateli.

Zákazníci – pokud firma chce být úspěšná, měla by reagovat na každou potřebu zákazníka. Mezi zákazníky můžeme zařadit trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, trh spotřebitelů, trh vládní a mezinárodní trh.

Konkurence – je důležité být lepší než konkurence. K tomu může firma využít tato odlišení – kvalita výrobku, služby, cena, vlastnosti, atd. Zároveň je vždy nutné pozorovat konkurenci – jejich výrobky, postupy, ceny, atd.

<sup>4</sup> Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu. 1. vydání. Zlín – EKKA, 1994. Str. 21.

Veřejnost – určitá skupina obyvatel, která může ovlivnit chování podniku. Veřejností rozumíme místní komunitu, zájmové skupiny, sdělovací prostředky, zaměstnance podniku a širokou veřejnost.

### **1.2.2 Makroprostředí**

Ekonomické vlivy – mezi ekonomické faktory řadíme kupní sílu a strukturu poptávky zákazníků. Kupní síla závisí na řadě činitelů (důchody obyvatelstva, výše úspor, možnost úvěru, atd.).

Demografické vlivy – zde se firma zabývá zkoumáním např. velikostí populace, věkovým složením, pohlavím, národností, náboženstvím, atd.

Přírodní prostředí – toto prostředí zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu, devastaci životního prostředí.

Technologické prostředí – je to jeden z nejsilnějších vnějších vlivů. Zahrnují se zde veškeré změny v surovinách, výrobcích a výrobních postupech. Tyto změny mají vliv na rozvoj jednotlivých průmyslových odvětví.

Politické prostředí – toto prostředí vytváří silné vlivy na rozhodování a plánování podnikového marketingu. Nejvýznamnější pro plánování jsou legislativní podmínky.

Kulturní a sociální prostředí – toto prostředí představuje řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků a preferencí obyvatelstva.

### **1.2.3 Co je konkurence**

„Obecný význam slova konkurence znamená rivalitu, soutěžení o moc, úspěch nebo náklonnost. Mezi podnikateli se může jednat o hospodářskou soutěž“.<sup>5</sup>

V konkurenci jde o vztah dvou a více subjektů. Základní marketingové pravidlo říká, že pokud chce být firma na trhu úspěšná, musí být lepší než konkurence v plnění přání a potřeb zákazníků.

Každá firma potřebuje mít informace o konkurenci. Musí znát firmu, která je jejím konkurentem, jaká je její konkurenční strategie, jaké má cíle, silné a slabé stránky a jak reaguje na své ohrožení.

---

<sup>5</sup><http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurence>



Dle nahraditelnosti výrobku rozlišujeme konkurenci na:<sup>6</sup>

- 1) Konkurence značek – konkurenční firma nabízí podobné výrobky či služby stejným zákazníkům za podobné ceny.
- 2) Odvětvová konkurence – konkurenční firma je výrobcem stejné třídy výrobků.
- 3) Konkurence formy – všechny konkurenční firmy nabízejí stejnou službu.
- 4) Konkurence rodu – jsou to ty konkurence, které soupeří o tytéž zákaznickovy peníze.

#### **1.2.4 Konkurenční prostředí**

Konkurenční prostředí si můžeme definovat jako místo, kde se střetávají dvě nebo více firem, které se ve stejném čase a na stejném místě snaží prodat svoji službu či výrobek za účelem zisku při použití podobných metod.

#### **1.2.5 Trh**

Trh je místo, na kterém se střetává nabídka s poptávkou. Přitom může jít o různé typy nabídky a poptávky a tak máme různé množství trhů, jako např. trh peněz, trh výrobků a zboží, trh pracovních sil, trh surovin a další.

Hlavním článkem trhu je zákazník, jeho potřeba nebo požadavek, a proto se účastní směny, aby tuto potřebu uspokojil.

Velikost trhu je vždy podmíněná počtem zákazníků, kteří projeví svoji potřebu směnít to co mají za to, co by chtěli nebo potřebují.

#### **1.2.6 Tržní formy**

Pro splnění základní podmínky trhu je nutná existence většího počtu prodávajících a kupujících. Tím dojde k omezení prosazování svého zájmu.

Čistý monopol – jedná se o jednu firmu, která vyrábí určitý výrobek nebo poskytuje určitou službu. Pokud monopol není regulován, může docházet ke snaze zvyšování cen na trhu.

Čistý oligopol – více firem vyrábí totožný výrobek. Zde dochází minimálně ke změně cen, naopak zde dochází ke zvyšování úrovně poskytovaných služeb.

---

<sup>6</sup>Kotler, P.: Marketing management. 9. přepracované vydání. Praha –GradaPublishing, spol. s r.o.. ISBN 80-7169-600-5. Str. 209.

Heterogenní oligopol – tento trh tvoří omezený počet výrobců, kteří vyrábějí podobné výrobky, lišící se ale ve své kvalitě.

### **1.2.7 Přístup na trh**

Firma se při svém vstupu na trh může rozhodnout, jaký zvolí přístup při oslovení zákazníků na trhu. Může se vydat buď cestou tržně nediferencovaného marketingu, což je, že firma působí na celý trh a nedělá rozdíly mezi zákazníky. Druhým přístupem je cílený marketing, pomocí něhož se zaměří na určitý segment zákazníků, kterému poté nabízí své výrobky a služby.

## **1.3 Segmentace trhu**

Každý zákazník má jiné potřeby, zájmy, příjmy atd. Proto musí v praxi docházet k segmentaci trhu. Dle definice segmentace trhu se jedná o: „nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií.“<sup>7</sup>. Zákazníky je potřeba rozdělit tak, aby si byli co nejvíce podobní, např. svými zájmy, výší svých příjmů, věkem, atd. „Segment je skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků.“<sup>8</sup>

### **1.3.1 Výhody segmentace**

Segmentace má výhody a nevýhody. Výhodou je uspokojení potřeb zákazníka (výrobek je vyroben podle přání daného zákazníka), lepší distribuce (daní zákazníci preferují určité druhy výrobků, které seženou ve specializovaných prodejnách), přizpůsobení výrobku zákazníkovi (pokud je zákazník s výrobkem spokojen, tak daný výrobek bude nakupovat častěji nebo můžeme zvýšit u výrobku také cenu, jelikož víme, že zákazník si daný výrobek koupí i za vyšší cenu), konkurenční výhoda (pokud nabídne firma odlišný výrobek se specifickými vlastnostmi, může se stát vůdcem na trhu).

Základní podmínkou segmentace trhu je, aby zákazníci byli odlišní. Počítá se s tím, že každý zákazník preferuje jiné hodnoty a má jiná přání. Zároveň určitá skupina zákazníků musí mít některé zájmy společné.

Segment musí být velký a stabilní, aby se vynaložené náklady vrátily.

---

<sup>7</sup> Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu. 1. vydání. Zlín – EKKA, 1994. Str. 93.

<sup>8</sup> Tamtéž, str. 93.

### 1.3.2 Hlediska segmentace

Dá se říci, že existuje mnoho způsobů, jak trh rozdělit. Využívá se mnoho hledisek, pomocí kterých lze trh členit. Hlediska se dají také kombinovat a tím se může získat specifitější rozdělení trhu. Základní dělení se dá určit dle hledisek: geografické, demografické, psychologické, behaviorální (chování a zvyky uživatelů).

Geografické hledisko – trh segmentujeme dle daného území. Znamená to, že si zákazníci např. České republiky rozdělíme po jednotlivých krajích. Dále například můžeme trh rozdělit na český a zahraniční. Firma má na výběr různé možnosti sledování – buď se celkově zaměří na celý okruh a přitom bude větší pozornost věnovat vybranému segmentu nebo se může přímo zacílit jen na daný segment – zde je výhoda lepší distribuovatelnosti.

Demografické hledisko – zde členíme zákazníky např. dle věku, pohlaví, životní stylu, náboženství, národnosti, povolání, příjmu a další. Toto členění nám usnadňuje rozčlenění zákazníků do jednotlivých skupin, u kterých můžeme lépe odhadnout jejich potřeby a přání a také službu upravit lépe dle jejich požadavků.

Každý zákazník má jiné přání – pro určení přání je důležitý věk zákazníka, proto službu musíme nastavit tak, aby byla přijatelná např. pro teenagera, ale pro dospělého člověka v produktivním věku musíme nastavit službu jinak. Stejně je to u pohlaví – jiné potřeby mají ženy a jiné muži.

Psychologické hledisko – zde jsou lidé rozdělení podle osobnosti, sociální třídy či životního stylu. Toto rozdělení může pomoci k lepšímu pochopení nákupního chování. Zde se dají odlišit např. ti zákazníci, kteří preferují image výrobku či značku a neřeší cenu. Jiní si raději koupí méně výrazný výrobek, ale za příznivější cenu.

Behaviorální hledisko – pro segmentaci je důležité sledovat chování zákazníka. Zde si všímáme toho, jak často zákazníci výrobek používají, jakou hledají kvalitu výrobku, za jakou cenu si výrobek koupí či jaké značce jsou věni. Někteří zákazníci si oblíbí jen určitou značku a kupují stále tu samou. Každá firma by měla vědět, proč si zákazník kupuje právě třeba tu jejich značku. Další důležitou informací je místo nákupu – někteří zákazníci preferují malé butiky, jiní velká nákupní centra, burzy, tržiště, second handy. Někteří zákazníci nakupují raději ve slevách. Jde o to, že každý zákazník hledá jakýsi užitek, který mu výrobek či služba přinese, ale každý je ochotný za ni zaplatit jinou hodnotu.

### **1.3.3 Tři základní podmínky segmentace**

Pro snadné určení segmentace musí být splněny tři základní podmínky:

- lidé zahrnutí do daného segmentu musí mít společné některé rysy a vlastnosti
- každý segment musí být měřitelný
- každý segment musí být přístupný

### **1.3.4 Pokrytí trhu**

Strategie pokrytí trhu se snaží najít odpověď na otázku, kterým směrem se má firma vydat při oslovení zákazníků a jakému segmentu se bude věnovat. Existují tři strategie trhu:

Nediferencovaná – celému trhu se nabízí stejný produkt. Strategie bývá pro podnik výhodná, jelikož se ve velkých sériích vyrábí stejný produkt, který se dodává stejným způsobem všem zákazníkům za stejnou cenu. Na dnešních vyspělých trzích je tato strategie prakticky nerealizovatelná.

Diferencovaná – podnik vybírá současně několik segmentů trhu a pro každý pak vyrábí specifickou nabídku.

Koncentrovaná – používá se tehdy, pokud firma nemá dostatek finančních zdrojů. Firma se proto snaží pomocí specializace dosáhnout dominantního postavení na některém dílčím trhu.

### **1.3.5 Tržní zacílení**

Firma si rozdělí zákazníky do jednotlivých segmentů. Poté se musí rozhodnout, na jaký určitý segment se zaměří. Tomuto kroku se říká tržní zacílení. Rozhoduje o tom, zda zaměření bude pouze na jeden klíčový segment, či na více segmentů, pro které se pak stanoví marketingový mix. Daný segment musí být silný natolik, aby pokryl náklady spojené s marketingovým mixem.

### **1.3.6 Tržní umístění**

Po provedení všech analýz se musí firma rozhodnout pro daný segment a na jaký trh ho umístí. Správné umístění produktu znamená jeho dobré vnímání zákazníkem. Pro dobré vnímání produktu je dále důležitý vzhled výrobku, vlastnosti, cena a kvalita. Tyto charakteristiky často bývají úzce propojeny – kvalita může být ovlivněna cenou. Proto se používá marketingový mix, který slouží pro správnou prezentaci výrobku.

## 1.4 Značka

Slovo značka (neboli také značení či označení) je slovo velmi obecné povahy. Může se jednat o konkrétní předmět označující nějakou věc, osobu apod. nebo o grafický či písemný symbol (často i o symbol vhodně kombinovaný). Značka může být i prosté slovní pojmenování konkrétního výrobku či služby, tedy obchodní značka. Značky se používají prakticky ve všech oborech lidské činnosti, vyskytují se všude okolo nás.<sup>9</sup>

Při vytváření marketingové strategie pro jednotlivé výrobky se jejich tvůrci musí dohodnout na označení výrobku. Vývoj značkových výrobků je velice nákladný a jedná se o dlouhodobou investici, zejména v reklamě, propagaci a balení. Důležitou součástí je také schopnost vytvářet, udržovat a rozvíjet dobré jméno značky.

Americká asociace definuje značku takto: „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“<sup>10</sup>

Značka je identifikací buď výrobce či prodejce. Může se jednat o jméno, ochrannou známku, logo nebo jiný znak. Prvek značky představuje jméno, termín, symbol, písmeno, tvar či kombinace.

Značka je v podstatě slibem prodejce, že bude prodávat zboží či služby s určitou charakteristikou vlastností, zaručujících kvalitu.

Značka sděluje informace v šesti odlišných úrovních:<sup>11</sup>

Charakteristika – Značka vyvolává v paměti asociace spojené s charakteristickými rysy značkového výrobku.

Přínosy – Značka je něčím víc, než jen pouhým souborem charakteristických vlastností. Zákazník si nekupuje tyto vlastnosti, ale výhody, které mu z nich plynou. Proto je nutné technické parametry správně přeložit.

Systém hodnot – Značka také říká něco o systému hodnot výrobce.

Kulturní hodnoty – Značka může rovněž reprezentovat kulturní hodnoty.

---

<sup>9</sup><http://cs.wikipedia.org/wiki/Zna%C4%8Dka>

<sup>10</sup>Kotler, P.: Marketing management. 9. přepracované vydání. Praha –GradaPublishing, spol. s r.o.. ISBN 80-7169-600-5. Str. 390.

<sup>11</sup> Tamtéž, str. 390

Osobnost – Značka se rovněž může promítat do určité osobnosti.

Uživatel – Představujeme si, že značkový výrobek si kupuje a používá určitý druh zákazníků.

Značka představuje určitou sílu podniku, protože se v tomto případě jedná o nejúčinnější zbraň konkurenčního boje. Čím je značka silnější, tím méně ji ohrožuje chování konkurence a výkyvy trhu. Firma může rozhodovat, kdo bude leaderem na trhu. Značka pro firmu představuje jakési firemní image a snadnější identifikaci jejích výrobků pro zákazníky. Zákazníky může firma pomocí značky segmentovat do cílových skupin zákazníků a tak urychlovat jejich rozhodovací proces. Pomocí značky vytváří firma u zákazníka emotivní pouto, zákazníci se stávají věrní značce a firma mu za to zaručuje vysokou kvalitu výrobků.

## **1.5 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda**

### **1.5.1 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost nebo-li konkurenčnost můžeme definovat jako: „Schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu“.<sup>12</sup> Konkurenčnost vznikla na základě tržní rivality. Vyjadřuje tržní potenciál podniku, nebo – li schopnost dosahovat dobrého postavení na trhu. Konkurenceschopnost je nutné neustále rozvíjet.

### **1.5.2 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je jakási odlišnost firmy, která ji zajišťuje dlouhodobou prosperitu. Aby konkurenční výhoda byla úspěšná, musí být těžko napodobitelná konkurencí, musí být atraktivní pro zákazníky, ekonomickým přínosem pro firmu a v neposlední řadě musí být podporována zaměstnanci firmy. Pokud si firma nevybuduje dostatečnou konkurenční výhodu, může jí hrozit ztráta nejlepších obchodních zástupců a odborníků.

V konkurenční výhodě jde o to, jak silné stránky podniku zaměřit proti konkurenci. Konkurenční výhodou podniku může být vše – ať je to služba, která provází samotný výrobek či už jen výrobek – jeho konstrukce, design, užitnost, jakost, cena. Další výhodou může být způsob výroby, technologické vlastnosti, produktivita, ohleduplnost k životnímu prostředí, zeměpisná poloha firmy, lidé v podniku, firemní jméno či značka, atd.

---

<sup>12</sup>Jirásek, J. A.: Konkurenčnost – vítězství a porážky na kolbišti trhu. 1. vydání. Praha – PROFESSIONAL PUBLISHING. ISBN 80-86419-11-8. Str. 48.

Podnik musí své spotřebitele upoutat.

M. Porter definuje konkurenční výhodu takto: "Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, nebo že poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu."<sup>13</sup>

Podle Portera existují dva základní typy konkurenční výhody - nízké náklady a diferenciaci. Výhoda nízkých nákladů spočívá ve schopnosti podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti, strategická hodnota této výhody pak ve schopnosti dlouhodobého udržení této výhody. Výhodu diferenciaci realizuje takový podnik, který se od konkurence v něčem, co je pro zákazníky cenné a hodnotné, odlišuje (diferencuje). Současně musí sledovat, aby se náklady vynaložené na diferenciaci přeměnily ve vyšší výkon.<sup>14</sup>

Phillip Kotler uvádí, že bude konkurenceschopnost podniků v 21. století ovlivněna některými novými trendy, jako např.:<sup>15</sup>

- spotřebiteli se stanou zejména zákazníci ve věkové skupině nad 55 let,
- bude se zmenšovat podíl spotřebitelů z tzv. „střední třídy“ a růst podíl zákazníků s vysokými příjmy, a naopak někteří lidé budou „záměrně chudí“, o práci nebudou mít zájem a budou dávat přednost uspokojování potřeb jiného druhu, než konzumaci statků,
- dále se bude zvyšovat význam obchodních značek, zejména celonárodních a celosvětových značek,
- úspěšný podnik bude muset nabízet spotřebitelům vysoce kvalitní produkty za cenu nižší než konkurence,
- marketing bude stále více spojován „s bojem za dobrou věc“, podniky na sebe budou poutat pozornost sponzorováním boje za sociální problémy, budou podporovat ochranu životního prostředí, pomáhat bezdomovcům, apod.,
- bude se zrychlovat výrobní vývoj, výroba, distribuce, servis,

---

<sup>13</sup> Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 15-16

<sup>14</sup><http://dspace.upce.cz/xmlui/bitstream/handle/10195/32326/CL460.pdf?sequence=1>

<sup>15</sup><http://dspace.upce.cz/xmlui/bitstream/handle/10195/32326/CL460.pdf?sequence=1>

- podniky budou stále více využívat služeb externích dodavatelů, budou nakupovat ze zdrojů, které poskytnou za stejné peníze nejvyšší hodnotu.

### 1.5.3 Konkurenční strategie

Zásadní otázkou v konkurenční strategii je postavení podniku uvnitř jeho odvětví. Podle toho, jaké postavení podnik získá, se dá určit, zda jeho výnosnost bude nad nebo pod průměrem. Když podnik získá dobré postavení, může dosahovat vysokého zisku. Pro dosažení nadprůměrného výkonu je potřeba dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Základní konkurenční výhodou jsou nízké náklady nebo diference. Tyto dva typy vedou ke třem generickým strategiím, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech, diference a fokus.

Obrázek 4: Tři generické strategie<sup>16</sup>

		Konkurenční výhoda	
		Nížší náklady	Diference
<i>Konkurenční rozsah</i>	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diference
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diference

#### Vůdčí postavení v nízkých nákladech

V této strategii si podnik určí za svůj cíl, že se stane známým výrobcem s nízkými náklady. Bude mít široký rozsah své činnosti v mnoha segmentech. Úspory hledá např. ve velkovýrobě, patentované technologii, výhodnějším přístupu k surovinám, atd.

„Jestliže si podnik dokáže získat a udržet vůdčí postavení v nákladech, pak bude ve svém odvětví podnikem s nadprůměrným výkonem za předpokladu, že bude dosahovat cen, jež jsou v daném odvětví průměrem nebo blízko průměru. Při stejných cenách nebo při nižších cenách než mají konkurenti se podniku s nejnižšími náklady promítne jeho nízkonákladové postavení do vyšších zisků. Podnik s nejnižšími náklady však nemůže ignorovat základy diference. Jestliže kupující nebudou považovat jeho výrobek jako srovnatelný nebo přijatelný, bude

<sup>16</sup><http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc> - dokument Mporter, str.7



podnik s nejnižšími náklady nucen snížit ceny hodně pod úroveň cen konkurentů, aby získal odbyt. Toto může úplně vymazat výhody plynoucí z jeho příznivého postavení v nákladech. Má-li podnik s nejnižšími náklady dosahovat nadprůměrného výkonu, musí ve vztahu ke svým konkurentům dosáhnout parity nebo proximity v základech diference, i když se, pokud jde o konkurenční výhodu, opírá o své vůdčí postavení v nízkých nákladech. Parita v základech diference dovoluje podniku s nejnižšími náklady přeměnit svou výhodu nízkých nákladů přímo do zisků vyšších, než mají konkurenti. Proximita v diferenciaci znamená, že snížení ceny nutné k získání přijatelného podílu na trhu neznehodnocuje nákladovou výhodu podniku nejnižšími náklady. Tato firma pak dosahuje nadprůměrných zisků. Logika strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech obvykle vyžaduje, aby daná firma byla skutečně firmou s nejnižšími náklady, nikoli jen jednou z několika firem, které o toto postavení soupeří. Jestliže existuje více firem než jedna, které usilují o prvenství v nejnižších nákladech, soupeření mezi nimi je obvykle dravé, protože každý kousíček podílu na trhu je pokládán za rozhodující. Pokud jedna firma nedokáže získat prvenství v nejnižších nákladech a „přesvědčit“ ostatní, aby svou strategii opustily, mohou být důsledky pro výnosnost ( a dlouhodobou strukturu odvětví) katastrofální. Vůdčí postavení v nejnižších nákladech je tedy strategií, která obzvláště závisí na preventivních zábranných akcích, ledaže by nějaká významná technologická změna dovolila podniku zásadně změnit jeho postavení z hlediska nákladů.“<sup>17</sup>

### Diference

Při této strategii usiluje podnik o jedinečnost ve svém prostředí. Pečlivě vybírá jednu nebo více vlastností výrobku či služby, které nabízí kupujícím v daném odvětví a které vnímají kupující jako důležité. Tím si vybuduje jedinečné postavení, aby tyto potřeby zákazníků mohl uspokojovat. Za svou jedinečnost je odměněn vyšší cenou. Diference se může vyvíjet na samotném výrobku, na způsobu distribuce, na marketingové viditelnosti a na řadě dalších faktorů.

Podnik, který dosáhne diference a také si ji udrží, bude mít ve svém oboru nadprůměrné zisky, jestliže částka, o kterou je jeho cena vyšší, převyšuje mimořádné náklady vydané na to, aby byl výjimečným. Podnik proto musí vždy hledat nové způsoby diference vedoucí k vyšším ziskům, než jsou samotné náklady na diferenciaci. Podnik usilující o diference

---

<sup>17</sup><http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc> - dokument Mporter, str.8

nemůže opomenout své postavení v oblasti nákladů, protože nepříznivé náklady zbaví jeho vyšší cenu účinnosti.

Aby diferenční strategie byla úspěšná, musí podnik vybrat ty ukazatele výrobků či služeb (atributy), které se liší od atributů konkurence. Podnik musí být jedinečným a musí také být vnímán jako jedinečný.

### Fokus

„Třetí generická strategie je fokus. Tato strategie je zcela odlišná od ostatních, protože spočívá ve výběru úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Podnik s fokální strategií si vybere jeden segment nebo skupinu segmentů v tomto odvětví a přizpůsobí svou strategii přesně tomu, aby sloužila jen těmto, nikoli jiným segmentům. Tím, že podnik co nejvíce rozvíjí svou strategii z hlediska cílových segmentů, snaží se získat konkurenční výhodu ve svých cílových segmentech, i když nebude mít konkurenční výhodu celkovou.

Fokální strategie má dvě varianty. Při *nákladové fokální strategii* (costfocus) usiluje podnik ve svém cílovém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, kdežto při *diferenciační fokální strategii* o diferenciaci. Obě varianty fokální strategie spočívají na rozdílech mezi segmenty, na něž podnik koncentroval svou pozornost, a jinými segmenty v daném odvětví. Cílové segmenty buď musí mít kupce s neobvyklými potřebami, anebo se musí výrobní a dodací systém, který nejlépe slouží cílovému segmentu, odlišovat od systému jiných segmentů daného odvětví. Nákladová fokální strategie využívá rozdílů v chování nákladů v některých segmentech, kdežto diferenciační fokální strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech. Takovéto rozdíly znamenají, že tyto segmenty jsou nevalně obsluhovány široce zaměřenými konkurenty, které jim poskytují své služby v téže době, kdy je poskytují jiným. Podnik s fokální strategií může tedy získat konkurenční výhodu tím, že se bude těmto segmentům věnovat plně a výhradně. Šíře předmětu zájmu ovšem závisí na míře zájmu, ale podstatou fokální strategie je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví.“<sup>18</sup>

#### **1.5.4 Diferenciace produktu**

Diferenciací se rozumí uplatnění rozdílné vlastnosti, kvality či image výrobku, což ho odliší od konkurenčních produktů. Firma chce být ve svém oboru jedinečná. Zaměřuje se tedy na vytvoření jedinečného výrobku.

---

<sup>18</sup><http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mporter.doc> - dokument Mporter, str.9

Výrobek můžeme diferencovat dle základních vlastností: forma, vlastnosti výrobku, kvalita výkonu, která určuje primární charakteristiku výkonu. Firma by měla svůj produkt neustále zdokonalovat, což může vést k vyšší návratnosti a vyššímu podílu na trhu. Diferenciace také může umožnit stanovení vyšší ceny za výrobek, prodání více výrobků nebo větší věrnost kupujících. Diferenciace daného podniku může přitáhnout skupiny zákazníků pro dané odvětví nebo dílčí specifikovanou skupinu.

Také je důležité příznivé mínění uživatelů o daném výrobku a také dobré umístění, např. na pultu v obchodě.

Pokud se podniku podaří dosáhnout diference a trvale si ji udržet, znamená to pro ni nadprůměrný zisk. Nesmí ale zapomenout na náklady, které vedou k tomuto postavení na trhu. Stále musí usilovat o snižování nákladů v oblastech, které mají na diferenciaci vliv.

Diferenciaci nelze chápat tak, že se díváme na podnik jako celek. Diferenciace vyrůstá z hodnotového řetězce daného podniku. Potencionálním zdroje jedinečnosti může být jakákoliv činnost. Firmy se mohou také diferencovat pomocí primárních i podpůrných činností (např. technologický rozvoj, výrobní a provozní činnost).

Obrázek 5: Reprezentativní zdroje diference v hodnotovém řetězci<sup>19</sup>

		Podpora odětu ze strany vedení podniku. Prostředky, jež vytvářejí přímý obraz podniku v očích veřejnosti Vysoce kvalitní informační systém vedení podniku				
INFRASTRUKTURA PODNIKU	REŽENÍ PRACOVNÍCH SIL	Vysoce kvalitní výcvik pracovníků	Publika sledující stabilitu a sílu Programy ke zlepšení pracovního života Programy k přitahování nejlepších vědců a inženýrů		Udržet si nejlepší pracovníky Udržet si nejlepší pracovníky pomocí finanční stimulace Nábor kvalifikovanějších pracovníků a servisů	Bezpečné výrobky Servisních techniků
TECHNOLOGICKÝ ROZVOJ		Co nejlepší technologie manipulace a materiálem a třídění Speciální vybavení podniku pro zabezpečení kvality	Jedinečné vlastnosti výrobků Rychlé zavádění nových modelů Jedinečný výrobní postup nebo stroje Automatizované postupy kontroly kvality	Jedinečné časové narušení vysušení voskání Programová vybavenost počítačové techniky Vozidla nebo kontejnery pro zvláštní účely	Podpora výzkumu víceúčelového využití výrobků Vysoce kvalitní výzkumné reklamní prostředky Co nejrychlejší nabídky s udržením cen na modely podle přání zákazníka	Vysoce kvalitní metody a technické postupy v servisních službách
OBSTARÁVATELSKÁ ČINNOST		Co nejspolehlivější přeprava dodávek stejně druhů vstupů	Srovnání nejvyšší kvality Součástí nejvyšší kvality	Co nejrychle umístit sklad Nájem přepravního, který vykazují nejmenší škody při přepravě	Investice do nejúčinnějších sítí reklamních a propagačních prostředků Vyhodnotit postupe a celkového dojevu výrobku.	Vysoce kvalitní materiální díly
		Manipulace se vstupem, jež minimalizuje poškození nebo zhoršení jakostního stupně Včasné dodávky vstupů do výrobního procesu	Rigórní dodržování specifikací Přítulný vzhled výrobku Ochrana výrobek před poškozením při průběhu specifikací Rychlá zrušení výroby Kritika dle požadavků k výrobě výrobku	Rečtělí a včasní obdávky Přesné a přímé zákazníka vyhovující zpracování objednávek Manipulace, jež minimalizuje poškození výrobků	Vysoká úroveň a kvalita reklamy a propagace Vysoká akčnost a kvalita pracovního prostředí Vzájemné manažer vztahy s distributory nebo kupujícími Vysoce kvalitní technická literatura a jiné prodejní pomůcky Co nejrychlejší propagační akce k podpoře prodeje Co nejlepší úroveň kognitivní nebo distributivní	Rychlá instalace Vysoká kvalita servisních služeb Úplný sálek náhradních dílů v terénu Srovnání podle dostupnosti servisů Bezpečné instrukce pro kupující
		REŽENÍ VSTUPNÍCH OPERACÍ	VÝROBA A PROVOZ	REŽENÍ VÝSTUPNÍCH OPERACÍ	MARKETING A OBĚT	SERVISNÍ SLUŽBY

<sup>19</sup> Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 155.

### 1.5.5 Hodnotový řetězec

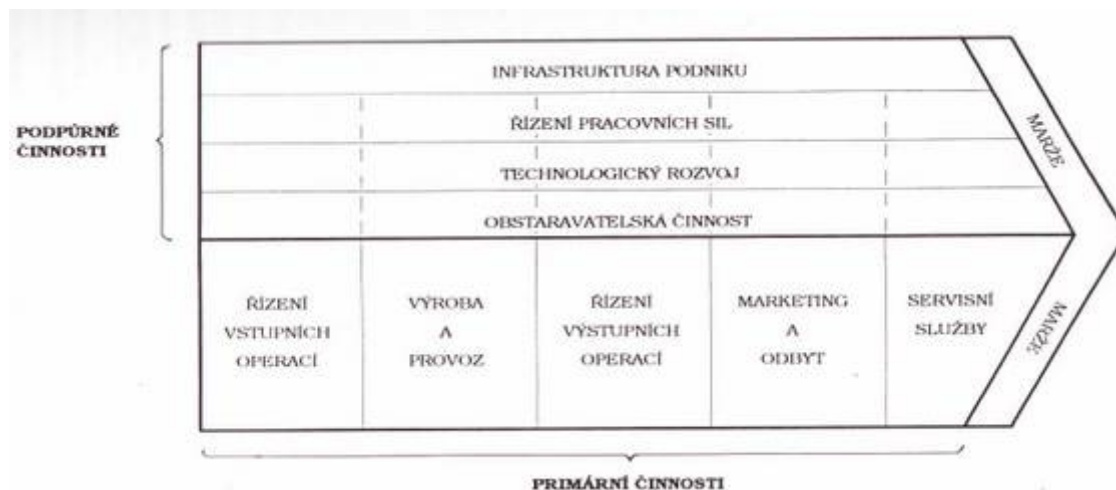
„Michael Porter přišel s termínem hodnotový řetězec, což je nástroj k identifikaci způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Hodnotový řetězec identifikuje devět strategicky důležitých činností, které vytvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví.“<sup>20</sup>

„Hodnotový řetězec rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující i potenciální zdroje diferenciacce. Konkurenční výhodu získává podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.“<sup>21</sup>

Hodnotový řetězec se dá považovat za jistý druh konkurenční výhody, jelikož každá firma má hodnotový řetězec jiný z důvodu historického vývoje, strategie, úspěchů v realizaci atd.

Hodnotový řetězec se skládá z primárních činností (zabývají se fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem, dodáním kupujícímu a následně jeho servisem) a podpůrných činností (tyto činnosti napomáhají primárním činnostem tím, že obhospodařují koupené vstupy, technologii, pracovní sílu a další).

Obrázek 6: Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda <sup>22</sup>



<sup>20</sup> Kotler, P.: Marketing management – analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s., 1992. ISBN 80-85605-08-02. Str. 76.

<sup>21</sup> Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 56.

<sup>22</sup> Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 59.

V tomto obrazení jsou znázorněny činnosti, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat atd. Hodnotový řetězec se sestavuje pro příslušné jednotky samostatně, jelikož kdyby se sestavoval na úrovni celého odvětví, byl by moc rozsáhlý.

„Z hlediska konkurence je hodnota tou částkou, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný podnik poskytuje. Hodnota se měří celkovým příjmem. Ten je odrazem ceny, které výrobek daného podniku docílí a počtu jednotek, které podnik dokáže prodat.“<sup>23</sup> Hodnotový řetězec tedy ukazuje celkovou hodnotu a sestává se z hodnototvorných činností a marže.

Hodnototvorné činnosti jsou důležité pro konkurenční výhodu. Způsob, jakým je daná činnost vykonávána ve spojení s ekonomikou, rozhoduje o tom, zda má podnik nízké či vysoké náklady ve srovnání s konkurencí.

### **1.5.6 Hodnota pro zákazníka**

Hodnota pro zákazníka se dělí na dva přístupy:

#### Holistický přístup

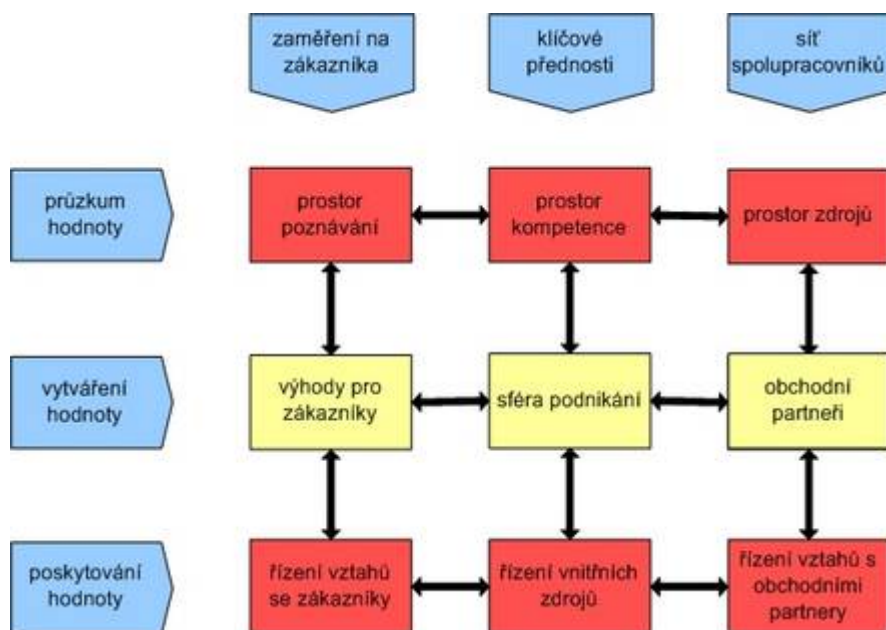
Jde o: „integrované zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování (sdělování) hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob.“<sup>24</sup> Účastníky holistického přístupu jsou zákazníci, společnost a její spolupracovníci. Patří sem činnosti založené na hodnotě – průzkum, tvorba a poskytování hodnoty.

---

<sup>23</sup> Porter, M., E.: Konkurenční výhoda. 1. vydání. Praha – VICTORIA PUBLISHING, a. s. ISBN 80-85605-12-0. Str. 60.

<sup>24</sup> Kotler, P., Keller K.,L.: Marketing management. 12. vydání. Praha – GradaPublishing, a. s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 78

Obrázek 7: Struktura holistického marketingu<sup>25</sup>



### Hodnotový přístup

Viz. hodnotový řetězec

### 1.5.7 Základní zákonitosti úspěšného vedení boje

Tyto zákonitosti byly zpracovány již ve středověku. Jich znalost by měla při správné aplikaci do podnikatelské praxe podstatně zvýšit pravděpodobnost úspěchu konkurenčního boje.

Jedná se o 6 základních strategií:

1. Optimální soustředění sil na slabá místa protivníka a využití vlastních silných stránek.
2. Momentu překvapení věnovat největší pozornost.
3. Místo boje volit tak, abychom mohli uplatnit své vlastní přednosti.
4. Komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami je třeba věnovat maximální pozornost.
5. Cíle strategie a prostředky musí být dokonale sladěny.
6. Pomocí obměňování nejen technických prostředků, ale i způsobu boje, získat značnou výhodu.

<sup>25</sup>Kotler, P., Keller K.,L.: Marketing management. 12. vydání. Praha – GradaPublishing, a. s. ISBN 978-80-247-1359-5. Str. 78

**Identifikace a analýza společnosti, včetně návrhů na zlepšení, jsou skryty.**

Skrytá část práce obsahuje tyto body:

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

### 2.1 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

- 2.1.1 Historie
- 2.1.2 Společnost
- 2.1.3 VIZE A POSLÁNÍ
- 2.1.4 Politika kvality
- 2.1.5 Základní poslání společnosti – firemní kodex

### 2.2 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU

- 2.2.1 Produkt
- 2.2.2 Cena
- 2.2.3 Propagace
- 2.2.4 Distribuce

### 2.3 FUNDAMENTÁLNÍ ANALÝZA

- 2.3.1 Rozvaha
- 2.3.2 Výkaz zisku a ztrát

### 2.4 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC

- 2.4.1 Primární procesy
- 2.4.2 Podpůrné činnosti
- 2.4.3 Souhrnné vymezení hodnoty pro zákazníka

### 2.5 PESTE ANALÝZA

- 2.5.1 Politické a legislativní faktory
- 2.5.2 Ekonomické faktory
- 2.5.3 Sociální faktory
- 2.5.4 Technologické faktory
- 2.5.5 Přírodní faktory

### 2.6 ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ

- 2.6.1 Vymezení trhu
- 2.6.2 Dodavatelé
- 2.6.3 Zákazníci

- 2.6.4 Konkurence
- 2.6.5 Substituty
- 2.6.6 Porterův model
- 2.7 SOUHRNNÝ ZÁVĚR ANALÝZ
  - 2.7.1 SWOT analýza
  - 2.7.2 Zhodnocení SWOT analýzy
  - 2.7.3 Analýza vnějšího prostředí - Matice EFE
  - 2.7.4 Analýza vnitřního prostředí - Matice IFE
- 3 NÁVRHOVÁ ČÁST
  - 3.1 VÝCHODISKA
  - 3.2 NASTAVENÍ CÍLŮ
  - 3.3 OBECNÉ VYMEZENÍ KONKURENČNÍHO CHOVÁNÍ
  - 3.4 NOVÉ NASTAVENÍ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE
    - 3.4.1 Primární procesy
    - 3.4.2 Podpůrné činnosti
    - 3.4.3 Shrnutí
  - 3.5 NÁVRH NA ŘEŠENÍ CÍLŮ
    - 3.5.1 Dílčí cíle
    - 3.5.2 Zhodnocení návrhu

..



## **Závěr**

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření návrhu k posílení konkurenceschopnosti firmy na základě analýz vlivů, které firmu ovlivňují.

V úvodu práce jsem shrnula teoretická východiska pro práci, které jsem nastudovala z literatury týkající se dané problematiky. Definovala jsem základní pojmy, jako je konkurenceschopnost, konkurenční prostředí.

Dále navazovala analytická část práce, v níž jsem se již zabývala rozborem společnosti. Byla provedena obecná analýza, analýza marketingového mixu, fundamentální analýza, hodnotový řetězec, PESTE analýza, analýza oborového okolí a analýza vnějšího a vnitřního okolí, která je shrnutím všech provedených analýz.

Na základě SWOT analýzy jsem navrhla řešení pro zlepšení postavení firmy na trhu vůči konkurenci. Byly zde stanoveny cíle firmy, které by měly být naplněny. Pro splnění hlavního cíle se musí splnit dílčí cíle, a to vyřešení fluktuace obchodních zástupců, navržení nového postupu pro nepřístupné prostory, eliminace storen zakázek a zkvalitnění zákaznických služeb. Tyto kroky by měly vést k lepšímu servisu pro zákazníky a tím k udržení konkurenční výhody. Firma má velkou sílu v dobré pověsti, která vzniká také díky samotným zákazníkům. Tato pověst je pro firmu velmi důležitá, protože kvalitní reference přináší do firmy další zákazníky a tím vyšší zisk.

Doporučila bych firmě realizovat navrhovaná doporučení, díky kterým by měla posílit své místo na trhu. Musí také pružně reagovat na potřeby zákazníků. Přesto zůstává nezbytné, aby firma neustále sledovala konkurenční prostředí a byla první, kdo bude přicházet s inovacemi.

## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7. 128 stran.
- [2] FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 3. aktualizované vydání. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-226-0006-0. 184 stran.
- [3] JIRÁSEK, Jaroslav A. Konkurenčnost – Vítězství a pořádky na kolbišti trhu. 1. vydání. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-11-8. 101stran.
- [4] PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria publishing, a.s. ISBN 80-85605-12-0. 626 stran. Překlad: Irgl, Vladimír.
- [5] KOTLER, Philip. Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola. 7. vydání. Praha: Victoria publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-08-2. 789 stran. Překlad: Dolanský, Václav.
- [6] KOTLER, Philip. Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola. 9. přepracované vydání. Praha: Victoria publishing, a.s., 1998. ISBN 80-7169-600-5. 710 stran. Překlad: Dolanský, Václav. Jurečka, Stanislav.
- [7] KOTLER, Philip. Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-010-4. 258 stran. Překlad: Medek, Pavel.
- [8] KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. Marketing management. 12. vydání. Praha: Gradapublishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5. 784 stran. Překlad: Černá, Štěpánka. Faktor, Viktor. Juppa, Tomáš.
- [9] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku – konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vydání. Praha: Gradapublishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1277-6. 200 stran.
- [10] NOVOTNÝ, Marek. MISAN, Ivan. Ploché střechy. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, s. r. o., 2003. ISBN 80-7169-530-0. 180 stran.

- [11] SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. 1. vydání. Zlín: Ekka, 1994. ISBN nenalezeno. 256 stran.
- [12] ŠUBRT, Roman. Tepelné izolace domů a bytů. 1. vydání. Praha: GradaPublishing, s. r. o., 1998. ISBN 80-7169-566-1. 88 stran.

### **Internetové zdroje**

- [13] EVROPSKÝ POLYTECHNICKÝ INSTITU, s. r. o. [online]. C2009. Porter, Michael. Nový pohled na konkurenční strategii. Dostupné ze serveru: <http://is.vos.cz/ucitel/kratochv/predstav/mpporter.doc>
- [14] OTEVŘENÁ ENCYKLOPECIE WIKIPEDIE [online]. Konkurence. Dostupné ze serveru: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurence>
- [15] OTEVŘENÁ ENCYKLOPECIE WIKIPEDIE [online]. Značka. Dostupné ze serveru: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Značka>
- [16] KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU NA PRACHU NOVÉHO TISÍCILETÍ. Dostupné ze serveru: <http://dspace.upce.cz/xmlui/bitstream/handle/10195/32326/CL460.pdf?sequence=1>
- [17] INTERNETOVÝ ZDROJ FIRMY. Dostupné ze serveru: [www.ippolna.cz](http://www.ippolna.cz)
- [18] PŘEHLEDNÉ ZMĚNY V ZÁKONÍKU PRÁCE. Dostupné ze serveru: <http://www.mesec.cz/clanky/prehledne-zmeny-v-zakoniku-prace-od-1-1-2012/>
- [19] PRŮMĚRNÁ HRUBÁ MZDA. Dostupné ze serveru: [http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/f35794f70d360f32c12579bc0042e661/\\$FILE/mzdy\\_2011\\_q4.pdf](http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/bce41ad0daa3aad1c1256c6e00499152/f35794f70d360f32c12579bc0042e661/$FILE/mzdy_2011_q4.pdf)
- [20] DATABÁZE SČÍTÁNÍ DOMU, LIDU, BYTŮ ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU. Dostupné se serveru: <http://vdb.czso.cz/>
- [21] NÁSTROJE MARKETINGU. Dostupné se serveru: <http://managementmania.com/marketingovy-mix-4p?al=cs>
- [22] MARKETINGOVÝ MIX. Dostupné se serveru: <http://marketing.robertynemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

- [23] OBCHODNÍ REJSTŘÍK FIREM A SBÍRKA LISTIN. Dostupné se serveru: <http://www.justice.cz>
- [24] MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI V ČR. Dostupné se serveru: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/21>
- [25] PASIVNÍ DOMY. Dostupné se serveru: <http://www.pasivnidomy.cz/pasivni-dum/co-je-pasivni-dum.html>

### **Ostatní zdroje**

- [26] INTERNÍ ZDROJE FIRMY - Firemní poslání a kodex společnosti; Politika kvality a jakosti
- [27] AMADEUS – Program přístupný studentům VUT

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma marketingového 4P .....	14
Obrázek 2: Schéma vztahu 4P a 4C .....	15
Obrázek 3: Rozdělení vlivů .....	16
Obrázek 4: Tři generické strategie .....	25
Obrázek 5: Reprezentativní zdroje diferenciací v hodnotovém řetězci .....	28
Obrázek 6: Hodnotový řetězec a konkurenční výhoda .....	29
Obrázek 7: Struktura holistického marketingu .....	31

## **Seznam příloh**

- 1) Rozvaha
- 2) Výkaz zisku a ztrát
- 3) Ukázkový Inzerát
- 4) Ukázka produktových listů