

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

ALICE KAREŠOVÁ MAKOVIČKOVÁ

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

PODNIKOVÁ EKONOMIKA

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Role konkurenční výhody v procesu marketingu konkurence a konkurenceschopnosti.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Alice Karešová Makovičková / PE27

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

RNDr. Ludvík Čichovský, CSc., MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce. Obzvláště pak za motivaci a povzbuzení k práci.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**Role konkurenční výhody v procesu
marketingu konkurence a
konkurenceschopnosti**

The role of competitive advantage in the process of marketing of competition and
competitiveness

Autor: Alice Karešová Makovičková

Souhrn

Tématem práce je Role konkurenční výhody v procesu marketingu konkurence a konkurenceschopnosti. Práce je rozdělena na tři části. V teoretické části jsou shrnuta současná pojetí konkurence a konkurenceschopnosti. Dále pak konkurenční síly v prostředí, kterými jsou síla dodavatelů, zákazníků, substitučních produktů, konkurence a vstup nových firem.

Zajímavá je i část hodnotící motivy zákazníků pro koupi konkrétních produktů a výběr konkrétního producenta na základě jeho konkurenčních výhod. Jednotlivé typy konkurenčních výhod jsou také součástí teoretické části.

Metodologická část popisuje postup zvolené metody využití při marketingovém výzkumu, tzv. Mystery shopping. Tento pak má za úkol zjistit některé konkurenční výhody konkurence.

Hlavním cílem praktické části práce je, navrhnout a zhodnotit konkurenční výhody mé reklamní agentury 101 Promotion. Tomu předchází stavová analýza firmy, analýza konkurence a naopak následuje návrh strategií k dosažení stanovených konkurenčních výhod. Součástí je i audit konkurenčních výhod.

Summary

The topic of the work is The role of competitive advantage in the process of marketing of competition and competitiveness. The work is divided into three parts. In the theoretical part, current concepts of competition and competitiveness are summarized. Followed with competitive forces represented by the power of suppliers, customers, product substitution, competitors and the entry of new firms.

Quite interesting is also the evaluation of the customers motives to buy specific products and choose particular producer on the basis of its competitive advantages. The various types of competitive advantage are also part of the theoretical session.

The methodological section describes Mystery shopping, the method used for marketing research with the goal to find some of competitors competitive advantages.

The main aim of the practical work is to find and evaluate the competitive advantages of my advertising agency 101 Promotion. Before that it is needed to analyze the agency and its competitors. Then follows choosing strategies for achieving the competitive advantages and audit of competitive advantages.

Klíčová slova:

Konkurenční výhoda, konkurenceschopnost, marketing, marketingový výzkum, Mystery shopping, Generické konkurenční strategie, strategie diferenciací, strategie nejnižších nákladů, strategie soustředění pozornosti.

Keywords:

Competitive advantage, competitiveness, marketing, marketing research, Mystery shopping, Generic Competitive strategies, differentiation strategy, overall cost leadership strategy, focus strategy.

JEL Classification:

M300 – Marketing and Advertising : General

M310 – Marketing

M370 – Advertising

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoretická část práce	2
2.1 Současná pojetí konkurence a konkurenceschopnosti	2
2.1.1 Marketing	2
2.1.2 Konkurenceschopnost	2
2.2 Konkurenční síly v prostředí	5
2.2.1 Současné pojetí dle Portera – 5 sil konkurence	6
2.2.2 Dodatečně přidané konkurenční síly	8
2.3 Konkurenční výhoda jako motiv pro koupi produktu od konkrétního producenta	8
2.4 Typologie konkurenčních výhod	10
2.4.1 Konkurenční výhody (produkt / producent)	12
2.5 Konkurenční strategie a marketing konkurence a konkurenceschopnosti	19
2.5.1 Obecné konkurenční strategie dle Portera	20
3 Metodologická část	23
4 Praktická část	25
4.1 Představení mé reklamní agentury a její stavová analýza	25
4.1.1 Představení agentury 101 Promotion	25
4.1.2 Stavová analýza	25
4.2 Konkurenční výhody, kterých bych chtěla dosáhnout	32
4.3 Vyhodnocení Mystery shopping a největších konkurentů	35
4.4 Strategie k dosažení konkurenčních výhod	41
4.5 Audit stanovených konkurenčních výhod	43
5 Závěr	44
Literatura	46

Seznam zkratk

RA Reklamní agentura

101Pro 101 Promotion

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled SWOT produktů.....	30
Tabulka 2 Přehled SWOT producenta.....	31
Tabulka 3 Váha konkurenčních výhod.....	33
Tabulka 4 Nejvýznamnější komoditní konkurenti.....	37
Tabulka 5 Nejvýznamnější oboroví konkurenti.....	39

Seznam grafů

Graf 1 Vztah občanů ČR k ochraně životního prostředí v porovnání s lidmi z EU.....	15
Graf 2 Ochota českých spotřebitelů připlatit si za „zelené“ zboží či službu.....	15
Graf 3 Faktory, které zajímají spotřebitele nejvíce.....	16
Graf 4 Polaritní profil - srovnání 101 Pro se třemi největšími komoditními konkurent	38
Graf 5 Polaritní profil - srovnání 101 Pro se třemi největšími oborovými konkurenty	40
Graf 6 Konkurenční profil 101 Promotion.....	43

Seznam obrázků

Obrázek 1 Konkurenční síly dle Portera.....	6
Obrázek 2 Vnitřní a vnější konkurenční výhody producenta a distributora.....	12
Obrázek 3 Schéma obecných strategií.....	22

1 Úvod

Zvolené téma bakalářské práce „Role konkurenční výhody v procesu marketingu konkurence a konkurenceschopnosti“ je v dnešní době stále aktuálnější. Je to dáno zejména expanzí podnikatelské činnosti, tedy i konkurence, množstvím výrobků a služeb. Na českém trhu se toto téma stalo aktuálním až během několika posledních let, a to hlavně díky přechodu ze socialistické ekonomiky na tržní hospodářství po roce 1989.

Z důvodu novosti marketingu konkurenceschopnosti je toto téma pro velké množství podnikatelů zatím tabu. Cílem teoretické části je, poskytnout čtenáři ucelený pohled na různá pojetí konkurence a konkurenceschopnosti. Zmíněny budou i konkurenční síly v prostředí, které ovlivňují celkové postavení podnikatelského subjektu v porovnání s konkurencí. Práce zkoumá konkurenční výhody z pohledu zákazníka, který je tím, kdo rozhoduje o koupi daného produktu a výběru producenta. Jedním z cílů teoretické práce je informovat právě o těchto důvodech ke koupi a jaký vliv na ně mají jednotlivé konkurenční výhody.

Když už je zmíněn pojem konkurenční výhody, vyvstává otázka: „O jakých výhodách mluvíme? Nejedná se snad o nejnižší cenu, nejlepší kvalitu, nejširší nabídku?“ I toto by mělo být v práci objasněno.

V metodologické části je popsán postup a hlavní metoda zvolená pro vypracování praktické části. Cílem je poskytnout čtenáři návod, jak postupovat v případě Mystery shoppingu u konkurence.

Výběr tématu byl velmi ovlivněn vidinou možného přínosu pro mě samotnou. Teoretická část je zaměřena na reklamní agenturu 101 Promotion, kterou jsem před časem jako živnostník založila. Dobře si uvědomuji, že znát své konkurenční výhody je jednou z hlavních podmínek „přežití“, při zvolení správné strategie pak klíčem k vybudování silné pozice na trhu. Hlavním cílem této části bude zjistit a stanovit své konkurenční výhody a navrhnout strategie k jejich dosažení. Tomu bude předcházet stavová analýza agentury a Mystery shopping s cílem vytvoření konkurenčního profilu. Následně dojde k zhodnocení zvolených konkurenčních výhod formou auditu.

2 Teoretická část práce

2.1 Současná pojetí konkurence a konkurenceschopnosti

Existuje velké množství schopných lidí, kteří by mohli být úspěšnými podnikateli. Určitě mají trhu co nabídnout, ale protože nevědí jak, zůstávají zaměstnanci firem, kde často dochází jen k částečnému využití jejich potenciálu. Někdy by stačilo vědět o marketingu a jeho principech více. Dokázali by pak „prodat“ to, co umí. Základní principy marketingu, konkurence, konkurenceschopnosti jsou stejné bez ohledu na to, v jakém oboru podnikáte a jak velkou firmu vlastníte.

2.1.1 Marketing

Marketingem by v podstatě mělo vše začínat i končit. Jedna z novějších definic říká, že: *„Je to zjišťování skutečných potřeb potenciálních zákazníků a uspokojování těchto potřeb se ziskem. Spíš než o snahu prodat, co se zrovna vyrábí, jde o dodávání výrobků a služeb, které zákazník koupí“* (Rogers 1993, s. 1). Tzv. marketingové koncepci předcházela koncepce výrobní, usilující o snížení nákladů hlavně díky úsporám z rozsahu, úspěšnost však byla podmíněna vysokou poptávkou po výrobcích. Následovala výrobková koncepce se zaměřením na nové, moderní, kvalitní, originální výrobky, které jsou ovšem vždy v kratším či delším časovém horizontu nahraditelné substituty. Docela blízko k marketingové koncepci má koncepcí prodejní, která uplatňuje marketingové nástroje, základní rozdíl však je v tom, že předem nezjišťuje přání a potřeby zákazníka (Jakubíková 2008, s. 14).

2.1.2 Konkurenceschopnost

Jelikož se lze na konkurenceschopnost dívat v rámci různých úrovní, nejzajímavější pojetí jsou zpracována do kategorií podle toho, zda se mluví převážně o konkurenceschopnosti v netržním prostředí, v rámci jednotlivců, firem, států, světadílů, případně kombinaci více úrovní.

Netržní prostředí (živočichové, rostliny, člověk)

Konkurence vznikla již pradávno, nikdo vlastně přesně časově neví kdy. Obecně by se dalo říci, že v době, kdy dva živé organismy měly stejné potřeby a zároveň nedostatek zdrojů k jejich uspokojení. Zvířata musela bojovat o potravu, o strategické území např. s vodou, kdy silnější odehnal ze svého teritoria "konkurenty". Sem lze zařadit i pojetí týkající se různých soutěží, včetně sportovních, kdy se výkony srovnávají s již dosaženými nejlepšími výsledky a podle nich se hodnotí, zda je soutěžící konkurenceschopný.

Převážně firmy - organizace

Nejjednodušší obecné definování, týkající se převážně organizací, je jejich schopnost úspěšně se zapojit do soutěže v rámci tržního prostředí. Není nutné být nejlepší, stačí být úspěšný. Což není podmínkou dalšího pojetí, které naopak za konkurenceschopného považuje pouze vítěze, ve srovnání s kterým ostatní nejsou konkurenceschopní. M. E. Porter, významný autor rozsáhlých publikací nejen o konkurenci, chápe konkurenceschopnost jako schopnost organizace čelit konkurenčním silám. Zajímavá je další myšlenka, která neklade vysoké nároky na zařazení se do "skupiny konkurenceschopných". Stačí k tomu, aby firma prodávala zboží či služby, o které je zájem a tržby tak pokryly alespoň všechny vynaložené náklady. Jde o tzv. produkční konkurenceschopnost. Další pojetí týkající se firem je tzv. marketingově produkční. Pokud firmy chtějí obstát v konkurenčním boji dlouhodobě, je klíčové zaměřovat se na neustálou inovaci produktů, která se stává konkurenční výhodou těchto produktů a producentů. Jak již bylo zmíněno, marketing se má orientovat na potřeby a přání zákazníků v jednotlivých segmentech, tedy nejprve zjišťovat, o co a kde je zájem, co se očekává, jaký je kde životní styl, priority a na základě marketingového výzkumu měnit a inovovat v oblasti technologie, organizace, marketingu a samozřejmě produktů. Akceptováním takto vzniklých konkurenčních výhod zákazníkem si firma zajistí konkurenceschopnost a tedy i tržní prosperitu.

Státy

V rámci srovnání konkurenceschopnosti jednotlivých států je asi nejznámější pojetí Světového ekonomického fóra z roku 2004 v Davosu. Na základě 90 ti indikátorů mezi

sebou státy soutěží o to, kdo je lepší, srovnávají se vzájemně dle pořadí umístění a také např. dle průměru zemí EU-15 a EU-27. Další pojetí vychází z projektu Světové banky z roku 2005, kdy kritériem pro měření národní konkurenceschopnosti je „*národní příspěvek do globálního hodnotového řetězce a business intelligence*“ (VŠEM: ČICHOVSKÝ, L.: Konkurenceschopnost ...). Další mezinárodní pojetí konkurenceschopnosti zemí považuje za klíčovou mikroekonomickou úroveň jako zdroj bohatství. Na základě 323 kritérií sleduje jednotlivé státy a jejich schopnost podporovat právě mezipodnikovou konkurenceschopnost. Znalým odborníkem v oblasti konkurenceschopnosti, hlavně pak národů, je Stéphane Garelli. Mimo jiné vede ve Švýcarsku Centrum světové konkurenceschopnosti a v jedné ze svých publikací specifikuje konkurenceschopnost jako schopnost národa, společnosti nebo jednotlivce řídit souhrn pravomocí k dosažení prosperity. Dnešní úspěch závisí nejen na řízení několika klíčových kompetencí, ale pro udržitelný hospodářský vývoj je potřeba řešit i problém vzdělávání a bezpečnosti. Firmy se musí zabývat i tématy, jako je vnímání značky zákazníkem a zejména jak porazit konkurenci. K přežití jednotlivců je zásadní znovuobjevit a rozšířit své znalosti a dovednosti. Zajímavý je i poznatek tohoto autora, že při zadání slova konkurenceschopnost do Google vyhledávače se nače více než 35 milionu shod. Jedná se přitom o ještě před třemi desítkami let neznámý pojem (Garelli 2006, obal knihy).

Seskupení států, světadíly

Jeden z nejznámějších evropských výroků ohledně konkurenceschopnosti je zajisté ten, který vznikl v Evropské Unii, je součástí Lisabonské strategie a zní: „*Unie se má stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu, s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností.*“ (BUSINESS INFO: Lisabonská strategie). Tento výrok je sice známý všem, ale ne všichni si umí představit, co za slovem konkurenceschopnost v tomto případě je. Původní koncept měl na mysli srovnání ukazatelů ekonomické výkonnosti států EU s USA, Japonskem, Indií a Čínou, nikde ovšem nebyla a nejsou dána pevná kritéria pro srovnávání, hlavně pak určení, kdo je konkurenceschopný. To v USA přišla v roce 1994 s definicí konkurenceschopnosti tehdejší politička Laura D. Andrey Tyson: „*konkurenceschopnost je naše schopnost produkovat zboží a služby, které jsou*

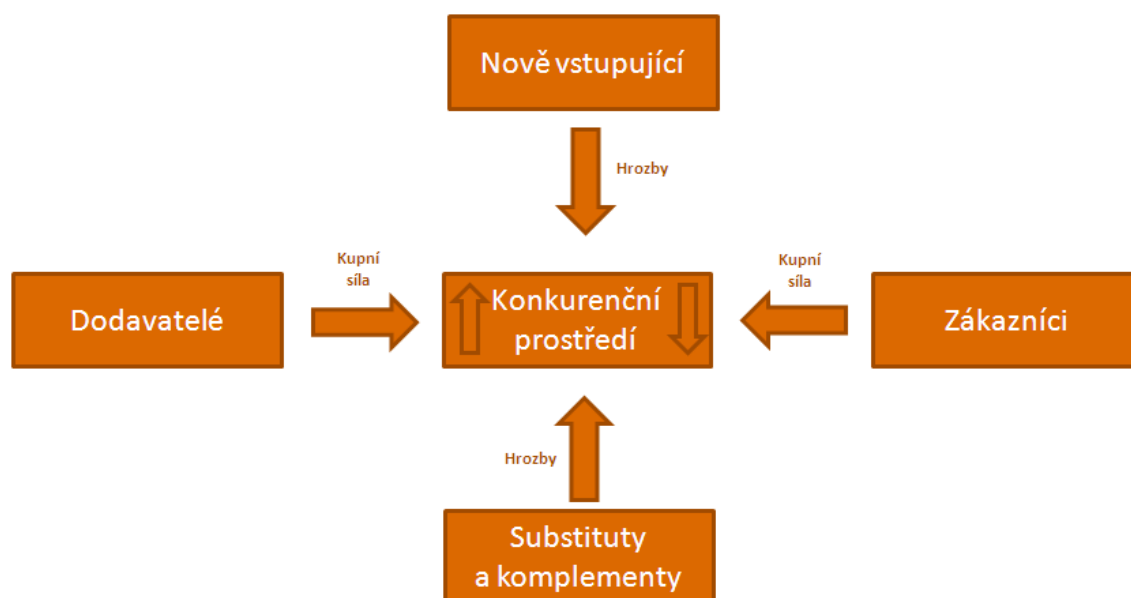
schopné úspěšně projít testem mezinárodní produkční konkurence, při čemž se naši občané budou moci těšit z rostoucí a dlouhodobě udržitelné životní úrovně.“ Zde je jasně vidět vztah konkurenceschopnosti firem a prosperity, která se odráží i na životní úrovni každého občana (VŠEM: ČICHOVSKÝ, L.: Konkurenceschopnost ...).

2.2 Konkurenční síly v prostředí

Pokud chce firma svými výrobky nebo službami oslovit nějaký konkrétní trh, je důležité předem analyzovat, jaké konkurenční síly na daném trhu působí. Před případným vstupem na nové trhy se totiž díky analýzám může zjistit, že trh vůbec není atraktivní a tedy je zbytečné do něj investovat ať finance, čas nebo další prostředky. V některých případech lze pravděpodobnost úspěšnosti odhadnout, ale přesnějšího výsledku firma dosáhne použitím modelu, který se využívá již řadu let celosvětově. Je jím Porterův model pěti konkurenčních sil. Úkolem analýzy není pouze zjistit, zda dané odvětví je atraktivní, ale *„umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku“* (Kovář, Krchová 2007, s. 85). I když již firma nějakou dobu působí v daném odvětví, je důležité čas od času tuto analýzu vypracovat. Konkurenční síly v čase mění svou intenzitu a je tedy potřeba hledat i nové konkurenční výhody. Pokud si je podnik dobře vědom oněch konkurenčních sil, lépe jim pak čelí, případně je může ovlivňovat ve svůj prospěch. Zde lze připomenou známou myšlenku, že pokud známe své nepřátele, máme šanci se na boj připravit a zvítězit, pokud je však neznáme, boj je pravděpodobně předem prohraný.

2.2.1 Současné pojetí dle Portera – 5 sil konkurence (Porter 1980, s. 3-29)

Obrázek 1 Konkurenční síly dle Portera



Zdroj: PORTER, M. E.; Competitive strategy. (Porter 1980, s. 4)

Konkurenční prostředí neboli konkurenti v odvětví

Síla konkurence je tím větší, čím je na trhu více konkurentů. Závisí i na jejich velikosti, zdrojích, konkurenčních výhodách, strategiích apod. Pokud si např. živnostník bude chtít otevřít obchod s potravinami, je již předem jasné, že neuspěje ve velkém městě, kde potraviny prodává v širokém sortimentu za nízké ceny několik velkých supermarketů. Je těžké se prosadit v odvětvích, která rostou jen pomalu, kde mají firmy vysoké fixní náklady, vynakládají velké částky na reklamní kampaně a celkově je v oboru hodně firem, které se aktivně zapojují do konkurenčního boje.

Nově vstupující

Nově vstupující na trh se v podstatě stávají naší novou konkurencí. Pokud zvolí dobré strategie, mají lepší konkurenční výhody, umí je dobře „prodat“, ostatní firmy pak přicházejí o své zákazníky a tedy i o zisk. Existuje snaha proniknout zejména na rychle se rozvíjející trhy a obory, jakými je např. trh mobilních telefonů.

Vstup nových firem je ovlivněn existujícími překážkami vstupu, kterým musí firma čelit. Jsou jimi např. nutnost investovat v počátku podnikání vysoký kapitál, úspory z rozsahu, díky kterým při počáteční nízké produkci bude firma zřejmě ztrátová. Zároveň ale nemá jistotu odbytu velkého množství zboží, které by mohla vyrábět za nižší jednotkovou cenu. Bariéry jsou dané i zákazníky v případě, že mají oblíbenou vyzkoušenou značku a nechtějí od ní odstoupit. Dalším důvodem pro držení se stávajících produktů mohou být náklady nutné k vynaložení na změnu. Např. pokud se na trhu objeví nový, ač velmi dobře navržený účetní program, který by vyhovoval více než stávající, určitě firma zváží náklady na nákup, zaškolení účetních, náklady na čas apod. Bariéry tvoří i vládní politika, omezený přístup ke zdrojům, zkušenosti, a další.

Síla dodavatelů

Síla dodavatelů je tím větší, čím je na nich podnik závislejší. V některých odvětvích je téměř nulová, jindy zase hraje nezanedbatelnou roli. Největší vliv na vstup mají tam, kde je jich málo. Konkurence mezi nimi téměř neexistuje, nemají tedy ani důvod pro snížení cen. Opět mají vliv náklady spojené s přechodem k jinému dodavateli a další.

Síla zákazníků

Síla zákazníků roste se vzrůstající nabídkou zboží a služeb. V některých oborech mají vyjednávací moc ohledně ceny, jednoduše mohou říci: „pokud neslevíte, půjdu ke konkurenci.“ Kromě nízké ceny mohou ovlivnit i vyšší kvalitu a poskytování lepších služeb. Ne nadarmo se říká: „zákazník náš pán“. Většina firem se v dnešní době snaží uspokojit potřeby zákazníků, ať si navymýšlí cokoliv. Zákazník má navíc tím větší vliv, čím menší musí vynaložit náklady na přechod ke konkurenci, čím větší podíl má na zisku svého dodavatele, čím více je informován o konkurenčních produktech apod.

Substituty a komplementy

Substituty se myslí cokoliv, co může nahradit stávající produkt. Nejde tedy jen o výměnu nerecyklovatelného papíru za recyklovatelný. V rámci technického pokroku jde o výměnu např. klasického fotoaparátu za digitální, počítače za notebooky apod. Pokud firma podniká v rychle se rozvíjejícím odvětví, musí stále inovovat, využívat

nové technologie, protože ohrožení ze strany substitutů je opravdu nezanedbatelné. Zvláště pak, pokud se jiné firmě podaří vyrábět podobný produkt za nižší cenu.

2.2.2 Dodatečně přidané konkurenční síly

Vláda

Vláda je až dodatečně přidanou šestou konkurenční silou (dle Portera), která ale ovlivňuje mnohé. Má možnost regulovat některé ceny, stanovuje zákony a vyhlášky ovlivňujících podnikání, poskytuje daňové úlevy a dotace v některých odvětvích, pro jiné odvětví je důležitým odběratelem, někde i dodavatelem.

Informace

Síla informací a jejich dostupnost v dnešním stále více informovaném světě hraje v prostředí konkurenčního boje velkou roli. V rámci marketingu konkurenceschopnosti je na získávání informací zaměřena velká pozornost. Bez informací nelze rozhodovat, řídit, vyrábět, prodávat. Pokud nemá firma informace dříve než konkurence, nebo ne v takovém množství a kvalitě, stává se nekonkurenceschopnou.

Finanční zdroje

Dostupnost finančních zdrojů a produktů finančních institucí zásadně ovlivní celý chod firmy. Je podmínkou realizace marketingu konkurenceschopnosti, jeho financování a tak i vedení celého procesu k vyšší prosperitě (Čichovský 2010, s. 49).

2.3 Konkurenční výhoda jako motiv pro koupi produktu od konkrétního producenta

Proč vlastně lidé kupují produkty a služby? Na základě sociologického výzkumu z roku 2000 v ČR, byl po zpracování vzorku 10 000 občanů sestaven žebříček nejvíce se opakujících důvodů, níže seřazených dle významnosti:

„1) zajištění zdravého a plnohodnotného života,

- 2) *uspokojení každodenních potřeb člověka s ekologickým a jakostním důrazem,*
- 3) *realizace potřeb podle zvoleného životního stylu,*
- 4) *uspokojení potřeb rodiny a zejména pak svých dětí,*
- 5) *zajištění pracovní příležitosti a svého postavení.* “ (Čichovský 2002, s. 169).

Tyto výsledky byly značně jiné než v průzkumech z roku 1993, kdy šlo lidem spíše o majetek, vydělat peníze, ale zároveň šetřit čas apod. Otázka zdraví byla tehdy až na desátém místě. Tyto průzkumy jsou velmi důležité při současném pojetí marketingu, kdy producenti zjišťují potřeby zákazníků a snaží se je uspokojit svými produkty. Uspokojení těchto potřeb je pak důvodem pro koupi daného produktu.

Za zmínku stojí nová marketingová kategorie, kde dochází k poznávání životního stylu obyvatel a jejich následné třídění do segmentů podle důvodů ke koupi. Nejčastěji se životní styl zjišťuje pomocí specifických otázek z okruhů vzdělávání a blahobytu, rodinného životního cyklu a režimu, urbanizace, rasy a etnického původu, mobility. Tento koncept „vymyslela“ americká firma Claritas. Ke každému okruhu přiřadila specifické otázky, které jsou přizpůsobovány pro podmínky jednotlivých zemí a odvětví. Vývoj marketingu životního stylu jde dál a od roku 2000 už se neidentifikuje pouze to velké množství skupin životních stylů, ale marketeři, aby byly firmy ještě o krok napřed před konkurencí, začínají identifikovat člověka podle akceptace konkrétních trendů životního stylu. Jde tedy o „*marketingovou identifikaci myšlenkových procesů a vyjádření souhlasu s určitou životní filozofií*“ (Čichovský 2002, s. 172).

Díky všeobecně vysoké míře informovanosti není velkým problémem poznat potřeby trhu. Pro náskok před konkurencí je však důležité, mít tyto informace dříve, případně by firma sama měla objevovat nové potřeby. Na základě získaných informací a jejich porovnání s již dostupnými produkty na trhu může začít vznikat tzv. profil produktu. Profil produktu je definován jako: „*souhrn vlastností, které by měl produkt generovat, aby jednak byl konkurenceschopný na trhu, reflektoval konkurenční výhody jako motivy pro koupi a vytvářel pro tržní segment takovou míru hodnoty, že se stanou limitními pro*

časoprostorové rozhodnutí o koupi. Souhrn vlastností produktu by tak měl splnit důvody, pro které tržní segment chce produkt koupit“ (Čichovský 2002, s. 17).

Po stanovení profilu produktu se provádí studie proveditelnosti. Pokud jsou její výsledky pozitivní, dochází dle profilu k naprojektování konkrétnímu odběrateli. Navrhne se konkrétní konstrukce, technologie výroby, design, rozhodne se o způsobu logistiky, zásobování, zvolí se prodejní a nákladová cena. Dále musí dojít k zajištění pracovních sil a finančních zdrojů na všechny fáze, tj. od předvýrobní až po distribuci. Samozřejmostí je i rozhodnutí o způsobu podpory budoucího prodeje. Při rozhodování o koupi je tedy zásadní, jaký má kupující užitek a produkt konkurenční výhody.

2.4 Typologie konkurenčních výhod

Konkurenční výhodu lze definovat rozličně. Každý z odborníků přes marketing by jistě použil trochu jiná slova. Člověk v marketingu nevzdělaný by svými slovy možná řekl, že jde o něco speciálního, co společnost nabízí a je o to zájem. Odborníci, jako jsou Kotler a Porter, mají toto téma rozpracované dopodrobna ve svých publikacích.

M. E. Porter

U Portera jde zjednodušeně o dvě základní konkurenční výhody, kterými jsou konkurovat díky nízkým nákladům, nebo díky diferenciaci. Nízkých nákladů lze dosáhnout nejen úsporami z rozsahu, ale i výhodným přístupem k surovinám, najitím levnějšího dodavatele, kvalitní výrobní technologií apod. V případě diferenciaci musí podnik správně odhadnout, které z předností výrobku nebo služeb zákazník ocení a bude ochoten si za ně připlatit. Nevýhodou je, že každý výrobek i služba se dá časem napodobit a je tedy nutné hledat stále nové možnosti diferenciaci. (Porter 1993)

P. Kotler

Kotler se od Portera až tak moc neliší, srovnatelná s nízkými náklady je výhoda účtování nižší ceny zákazníkovi, která je právě nízkými náklady podmíněna. Případně může nabízet nízkou cenu třeba po vzoru nízkonákladových leteckých společností, kdy nedochází až tak k úsporám z rozsahu. Při využití těchto leteckých služeb je zákazník

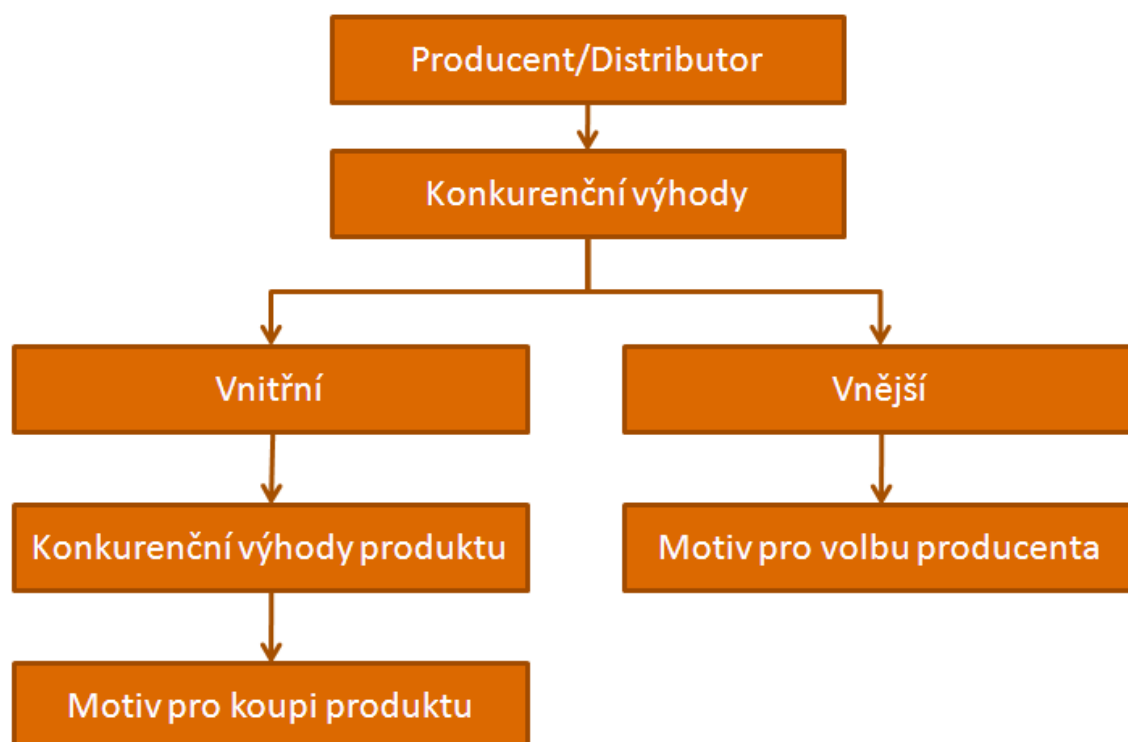
ochoten vzdát se některých služeb navíc, viz například jídla na palubě během letu, nebo doletu na letiště v těsné blízkosti hlavních měst. Za další konkurenční výhodu považuje Kotler co nejnižší celkové náklady vynaložené zákazníkem, vztahující se k danému výrobku nebo službě. Prakticky jde o to, že i přes někdy vyšší počáteční prodejní cenu, vyjde produkt z dlouhodobého hlediska levněji. Zákazník má třeba možnost využívat zdarma servis, levné náhradní díly, nebo je jednoduše produkt kvalitnější než konkurenční a tedy vydrží déle a není nutné hradit opravy, kupovat nové náhradní díly apod. Třetí výhodou je poskytování nějakých speciálních výhod spojených s produktem či službou. U již zmíněných leteckých společností se může jednat o sbírání tzv. milí, kdy jsou pak některé lety zdarma nebo se slevou, systém věrnostních karet se sbíráním bodů pro uplatnění slev, nebo obdržení dárku za určitý počet bodů. V dnešní době podobné výhody nabízí tolik společností z různých oborů, že je otázkou, zda tuto službu navíc ještě považovat za konkurenční výhodu. Nemusí jít ale pouze o nějaké členské výhody, ale třeba i poradenství, osobní přístup, rychlé vyřízení reklamací apod. (Kotler 2006, s. 160 – 180).

L. Čichovský

Protože by tato práce měla pomoci podnikatelům najít a dosáhnout konkurenční výhody, je další pasáž zaměřena na konkrétní typologii konkurenčních výhod. Díky ní by mělo být jednodušší představit si, kde všude lze najít nebo vytvořit konkurenční výhodu. Ta se neváže pouze na produkt, ale i na producenta. U producenta však některé konkurenční výhody, tzv. vnitřní, přecházejí do produktu v takové míře, že zákazník je vnímá jako konkurenční výhodu produktu. (Viz obr. 2) Ty zde nejsou uvedeny. Vnější jsou popsány jen stručně v každé skupině jako druhý odstavec. U všech skupin je důležité, aby měl producent perfektně zvládnutý marketing dané oblasti.²

² podrobněji viz (Čichovský 2002, s. 180 -196)

Obrázek 2 Vnitřní a vnější konkurenční výhody producenta a distributora



Zdroj: ČICHOVSKÝ, L.: Marketing konkurenceschopnosti (1), str. 192.

2.4.1 Konkurenční výhody (produkt / producent)

Vázané na cenu

První impuls při rozhodování o koupi produktu určuje prodejní cena. Čím nižší ve srovnání s konkurencí, tím větší šance na prodej zboží. Jsou skupiny spotřebitelů, pro které není nejdůležitější nejnižší prodejní cena, ale správný poměr např. kategorií luxus a cena, novinka a cena, technická dokonalost a cena, značka a cena. Je možné se zaměřit i na co nejnižší spotřebitelskou cenu, tzn. vynaložená cena po celou dobu užívání produktu. V tomto případě je nutné, aby producent o této výhodě dal dostatečně jasně vědět, jinak se spotřebitel rozhodne pro na první pohled jasnou výhodu nejnižší prodejní ceny. Podobná situace je u výhody nejnižších provozních nákladů, kdy je potřeba si uvědomit, kolik mě bude stát provoz daného produktu.

Producent je ten, který ovlivní, za jakou cenu se bude vyrábět a prodávat. Zda bude přiměřená a v optimálním poměru nejen k jakosti, značce, prospěšnosti, ale i k

přiměřenému zisku. Často se setkáváme s reklamou, kde se uvádí, že např. koupí tohoto produktu přispějete 1kč na specifické dobročinné účely. I toto je určitě součástí strategie producenta k získání konkurenční výhody. Dále pak může nabízet různé výprodeje, množstevní slevy, akční ceny. Často v prodejnách některých sítí prodejen hlásají, že: „pokud některý výrobek najdete v některé maloobchodní prodejně levněji, my Vám ho prodáme ještě za nižší cenu“. Konkurenční výhody vázané na cenu jsou nejsilnějším motivem pro koupi produktu nebo volbu producenta.

Vázané na finanční systém koupě

V dnešní době finanční nejistoty lze těžit i z této konkurenční výhody. Zvláště u dražších výrobků, kdy zákazník nemá naspořený větší obnos peněz, nebo chce zároveň pořídit ještě nějaké další věci, lze nabídnout úvěr, koupě na splátky, možnost pořízení formou leasingu. Z toho navíc pro firmu jako zákazníka plynou další účetní výhody. Navíc málokdo si troufne nosit u sebe větší hotovost, proto některé obchody, které dosud nemají možnost platby kartou, přicházejí zbytečně o zákazníky.

Opět je producent tím, kdo volí, rozhoduje a stanovuje finanční systém koupě. Kde kromě výše uvedených způsobů může navíc nabídnout možnost např. vrácení peněz, pokud se produkt neosvědčí. Toto nabízí např. různé produkty pro zlepšení zdraví, hubnoucí přípravky, často této výhody někteří producenti zneužívají a i když ji takto prezentují, zákazník se pak vrácení peněz nedočká. Také lze využít různých nabízených zvýhodnění jako nákup bez ručitele, pojištění rizik, možností je v této oblasti hodně.

Vázané na jakost produktu

Někteří zákazníci snadno uvěří slovům producenta, že jejich výrobek je ten nejkvalitnější, nejlepší, i když to tak není. Pokud je produkt držitelem např. certifikátu jakosti ISO 9000, vyráběn podle ISO 9001 apod., nejsou to již jen slova, kterým může, nebo také nemusí, věřit. Pokud je výrobek ručně vyráběný a tedy i označený značkou Hand Made, nebo české výroby Czech Made, u určité skupiny zákazníků se tím zvedne jeho prestiž. Existují i další podobná označení.

Producent vyrábí vysoce jakostní a kvalitní produkty, využívá ochranných známek, srovnává produkty se světovými standardy, účastní se s úspěchem různých soutěží na veletrzích a výstavách atd.

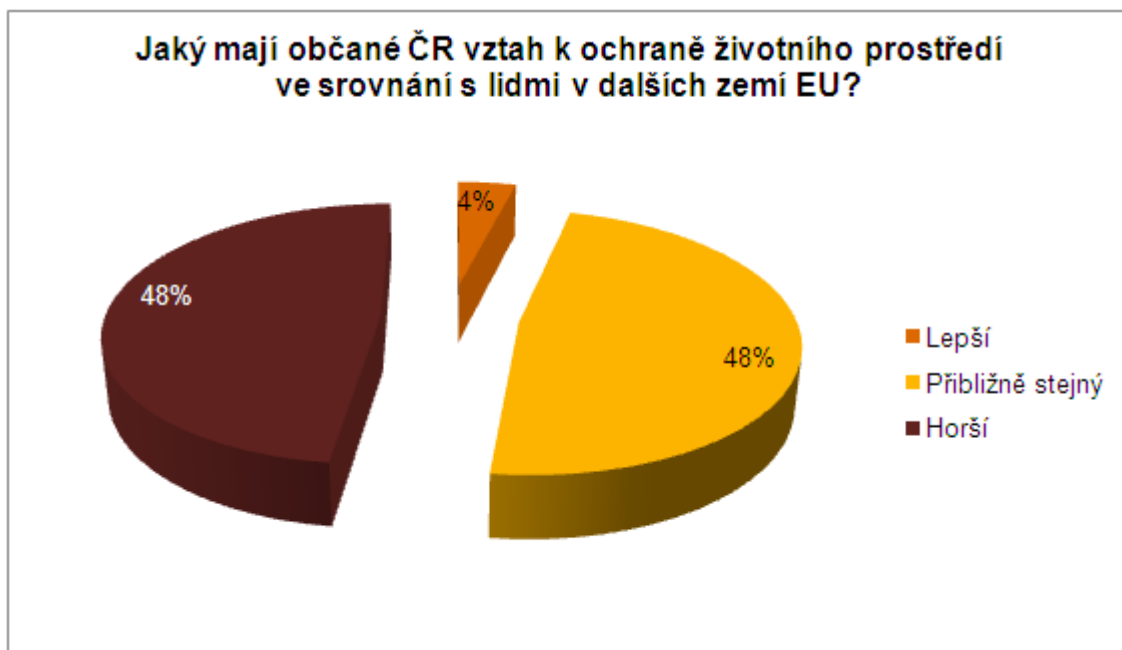
Ekologická charakteristika produktu

Jsou země, kde většina obyvatel vyznává filozofii trvale udržitelného rozvoje planety jako svůj životní styl. I v ČR se klade stále větší důraz na ekologii a pro hodně zákazníků je důležité vědět, že byl produkt vyroben v ekologickém provozu, je ekologicky čistý a nezatěžuje tedy životní prostředí. K tomu všemu existují specifické značky ISO. Recyklovatelný produkt pak nese označení Green punkt.

Producent se rozhodne vyrábět produkty dle výše uvedených specifikací týkajících se ekologie. Nejen že vyrábí z obnovitelných zdrojů, na bázi bezodpadových technologií, využívá alternativních zdrojů energií, ale např. i aktivně přispívá na rozvoj ekologizace.

Zajímavé jsou na toto téma studie komunikační skupiny Mather Communications. Ta se ptala tří stovek českých profesionálů odpovědných za marketing, reklamu nebo obchod ve společnostech s největšími reklamními rozpočty na názor ohledně vnímání postoje českých spotřebitelů k tématu „Zeleného marketingu“. Výsledky jsou uvedeny v grafech 1, 2 a 3. Je z nich patrné, že ČR rozhodně nemůže být v této oblasti vzorem pro Evropskou Unii (MARKETINGOVÉ NOVINY: Zelený marketing).

Graf 1 Vztah občanů ČR k ochraně životního prostředí v porovnání s lidmi z EU



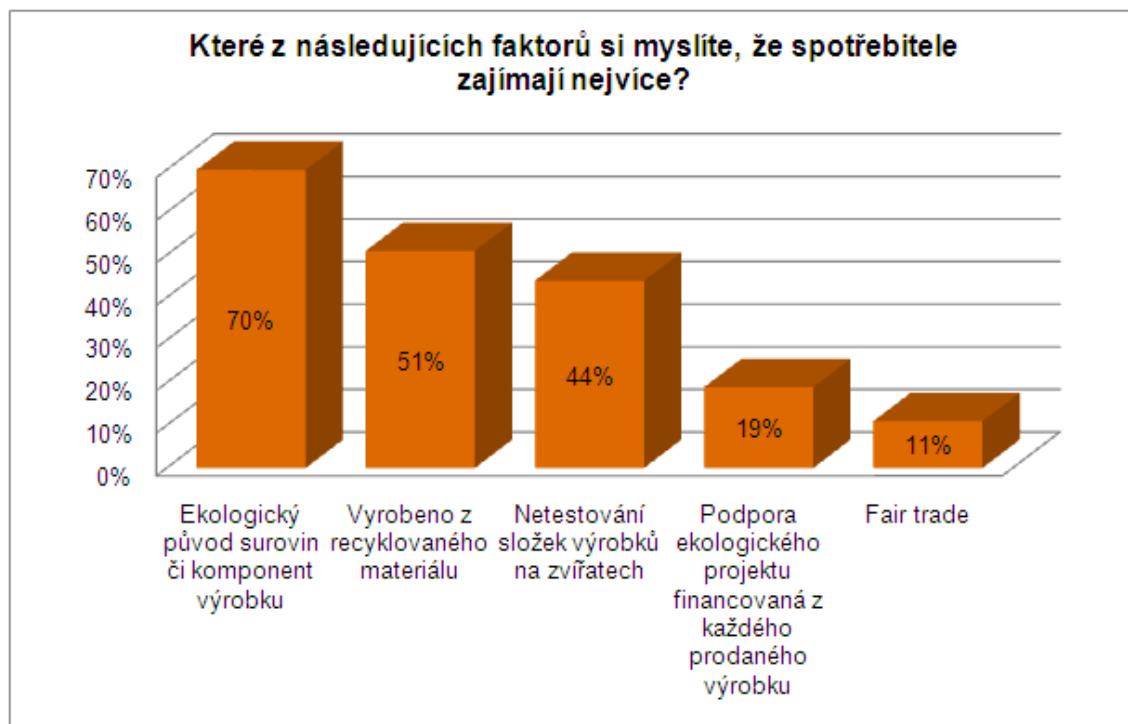
Zdroj: MARKETINGOVÉ NOVINY: Všichni jsou skoro na zeleno.

Graf 2 Ochota českých spotřebitelů připlatit si za „zelené“ zboží či službu



Zdroj: MARKETINGOVÉ NOVINY: Všichni jsou skoro na zeleno.

Graf 3 Faktory, které zajímají spotřebitele nejvíce



Zdroj: MARKETINGOVÉ NOVINY: Všichni jsou skoro na zeleno.

Vázané na balení produktu

Zde záleží hlavně na tom, jaké funkce obal nese. Z praktického hlediska plní funkci ochrannou, například při manipulaci s produktem by měl obal produkt dostatečně chránit před poškozením. Na většině obalů jsou důležité informace o kupovaném produktu, čárový kód pro identifikaci, některé povinné údaje o složení a vhodnosti např. pro děti, reklama na další produkty, lákadla ke koupi formou uvedené soutěže apod. Producenti některého zboží se na obal zaměřují dokonce více, než na samotný produkt. Vyhrají si s designem, často stojí výroba obalu víc peněz než samotný obsah. Zákazník pak koupí např. levný sprchový gel za hodně peněz jen proto, že obalem je Bart Simson.

Obal producenta má všechny, nebo některé z charakteristik uvedených výše jako konkurenční výhody produktu vázané na obal.

Vázané na logistiku a dopravu

Zde je zásadní cena dopravy, která zvyšuje celkové náklady na pořízení. Podstatná je samozřejmě i rychlost doručení, která je ovlivněna i počtem distribučních tras. Někteří producenti mají své dopravce, často ale vyjde levněji využít specializované firmy, které vozí naráz více zásilek. Cena dopravy pak vyjde levněji.

Producent zajistí nízkou cenu, rychlost, může nabízet systémy dopravy „time to time“, „just in time“, které jsou důležité např. při prodeji zásob výrobním podnikům a díky kterým odběratelé ušetří i peníze za skladování velkého množství zásob. V některých odvětvích může být výhodou vlastní přeprava a logistická síť.

Vázané na informace poskytnuté odběrateli o produktu

V této kategorii je důležité, kolik trh dostane o produktu informací a jestli rychleji než konkurence, v plném rozsahu, srozumitelně apod. Pro producenta je důležitá správná volba média a způsob prezentace pro vybranou cílovou skupinu, pro kterou je produkt určen. Lidé, zvláště při stále se rozmáhající oblíbenosti nákupu přes internet, požadují referenci o produktu. U některých produktů jsou nezbytné jasné, přehledné, srozumitelné návody k použití, případně i zaškolení obsluhy.

Kromě výše uvedeného vztahujícího se k produktu, tj. informace, které by měl producent zajistit, by měl uplatňovat jako konkurenční výhodu nejen vhodné informování zákazníků, ale sám by měl být informován a mít zpracované informace o trhu, přáních a potřebách zákazníků, o konkurenci apod.

Spojené se servisními službami

U některých produktů nejsou servisní služby potřeba. Kde jsou nutností, se lze zaměřit na kvalitu těchto služeb, místní a časovou dostupnost, zkrácení délky opravy na minimum při zachování vysoké kvality a nízké ceny. Např. u mobilních telefonů některá servisní střediska nabízejí zdarma zapůjčení náhradního přístroje atp.

Producent jako konkurenční výhodu poskytuje výše uvedené, navíc ocení věrnost zákazníka např. věnováním dárku, snaží se, aby servisní služby byly co nejdostupnější.

Některé další výhody produktu

Např. u zmíněných mobilních telefonů producenti využívají konkurenčních výhod a vzájemně se předhánějí v produkci novinek často za použití inovací a kvalitního moderního designu. V dnešní rychlé, uspěchané době, kdy všichni touží stále po něčem novém, je velmi důležitá flexibilita a rychlost firem. Zákazník ocení i snadnou ovladatelnost produktu kvůli úspoře času, nebo přímo výrobu na zakázku. Dalšími výhodami mohou být image produktu, ověřená, zákazníkem oblíbená značka, pojištění produktu pro případná rizika s jeho užíváním apod.

Některé další výhody producenta

Již zmíněný sponzoring, ale nejen v oblasti ekologie a chudých. Lze podporovat i sportovní, kulturní a jiné aktivity. Snaží se přicházet stále s novými výrobky, inovacemi, na což má vliv i zavádění technického pokroku do výroby.

Konkurenčních výhod by se dalo nalézt i víc, záleží vždy i na konkrétních možnostech daného podniku a na oblastech, v jakých podniká, co na trhu ještě chybí, na jaké konkurenční výhody se specializují další firmy z oboru, atp. Důležité je, když už podnik má a zná své konkurenční výhody, aby je uměl dobře prezentovat potenciálním zákazníkům. Níže jsou uvedeny ukázky prezentace a specifikace konkurenčních výhod některých větších firem, uvedené přímo na jejich webu:

Grafton Recruitment s.r.o. (GRAFTON: Konkurenční výhody)

Dynamická mezinárodní společnost se sítí poboček v 17 zemích světa

Rostoucí pobočková síť po celé ČR

Profesionální přístup ke klientům i kandidátům reflektující vysoké standardy našeho sektoru

Specializovaný a zkušený tým konzultantů

Široké portfolio náborových a souvisejících služeb

Aktualizovaná databáze kandidátů

Individuální přístup k našim zákazníkům

Nejvíce umístěných kandidátů na českém trhu

SC & C spol. s r.o. - Marketing and social research (Marketing and social research:
Konkurenční výhody)

Profesionální tým

Metodologie SC&C

Individuální přístup

Rychlost

Statistický software

Procesní řízení dle ISO 9001:2009

Dlouholeté zkušenosti s výzkumy trhu

Zázemí společnosti

De Dietrich (DE DIETRICH: Konkurenční výhody)

Bohatá tradice, více než 3 století úspěchů

Úspěch založený na opravdových hodnotách: kvalita, spolehlivost, trvanlivost

Značka De Dietrich – jednoznačný leader ve Francii, propagující nejmodernější ekologické výrobky

2.5 Konkurenční strategie a marketing konkurence a konkurenceschopnosti

Marketing konkurence a konkurenceschopnosti byl definován v jednom z pojetí konkurenceschopnosti. Stručně tedy pro zopakování, na základě marketingových procesů se kromě zkoumání tržních segmentů zjišťují očekávání zákazníků, které hodnoty jsou pro ně důležité, jak se mění jejich priority. K tomu všemu je nutné zabývat se jejich životním stylem. To vše má vliv na vnímání jednotlivých konkurenčních výhod produktů a producentů. Pokud se firmě podaří dopředu zjistit tato očekávání, může podle nich stanovit strategie, které povedou k dosažení konkurenčních výhod produktů a producenta. Díky nim si pak zákazník produkt koupí a bude daného producenta preferovat před ostatními. Ten pak bude v konkurenčním boji úspěšný a tedy prosperující.

Obor marketing konkurenceschopnosti vznikl až v roce 1999. Jedná se o „cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné (metodologické) hledání strategií, taktik (včetně jejich praktických uplatnění) jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru“ (Čichovský 2002, s. 59). Z výše uvedené definice je na první pohled jasné, že v marketingu konkurence a konkurenceschopnosti hraje konkurenční strategie důležitou roli. Tvorba strategie není podmínkou existence firmy. Čím je ale podnikatelský subjekt větší, tím více roste její důležitost. U velkých firem se již stává podmínkou jejich dlouhodobého udržení se na trhu. V případě, že se chce malá společnost rozrůstat, zvyšovat ziskovost, dlouhodobě se udržet na trhu, pak nezbyvá, než doporučit vytvoření jasné strategie vedoucí k úspěchu.

Tvorbě strategie předchází ujasnění si vize a cílů společnosti. Každá společnost může mít za cíl něco jiného, někomu jde o získání co největšího tržního segmentu, někomu o maximalizaci zisku nebo obratu, někdo se chce „pouze“ udržet na trhu a být schopný platit své závazky včetně mezd. Cílem může být i udržení rodinné tradice, „být svým pánem“ a další. Při stanovení konkurenční strategie je potřeba znát zejména celkový stav odvětví, určit čas, pro který je strategii vhodné stanovit. Dále pak znát konkurenci, brát v úvahu zdroje, které má firma k dispozici, případně ke kterým by mohla mít přístup. Důležitý je i předmět činnosti a s tím vším samozřejmě úzce souvisí konkurenční síly v odvětví, které byly popsány v kapitole 2.2. (Preuss 2006, s. 42-47).

2.5.1 Obecné konkurenční strategie dle Portera

Strategie nejnižších nákladů

Tato se vyznačuje dosažením nejnižších nákladů při výrobě. Většinou toho lze docílit úsporami z rozsahu, tedy zaměřit se ideálně jen na menší portfolio produktů a ty vyrábět ve velkém množství. Vliv na náklady má samozřejmě dostupnost zdrojů, technické vybavení, je potřeba šetřit na všem, na čem se dá. Tzn. neplatit zbytečně management, reklamu, výzkum, služby, je potřeba hlídat každou korunu, minimalizovat režijní náklady apod. Pokud se firmě podaří docílit nejnižších nákladů na trhu, v případě malé síly konkurence pak může stanovit i vyšší prodejní cenu a přicházet tak k vysokým

ziskům. Zároveň však má prostor pro cenovou politiku a i když konkurence cenu sníží na úroveň nákladů, firma s nejnižšími náklady je i při nutnosti snížení ceny stále zisková. Díky této strategii může firma dosáhnout získání největšího tržního podílu ve svém oboru. Nebezpečím může být zvýšení nákladů, které firma nemůže ovlivnit, tedy zejména díky nákladové inflaci. Také může dojít k zastarání výrobků díky tomu, že firma neinvestuje do výzkumu a vývoje.

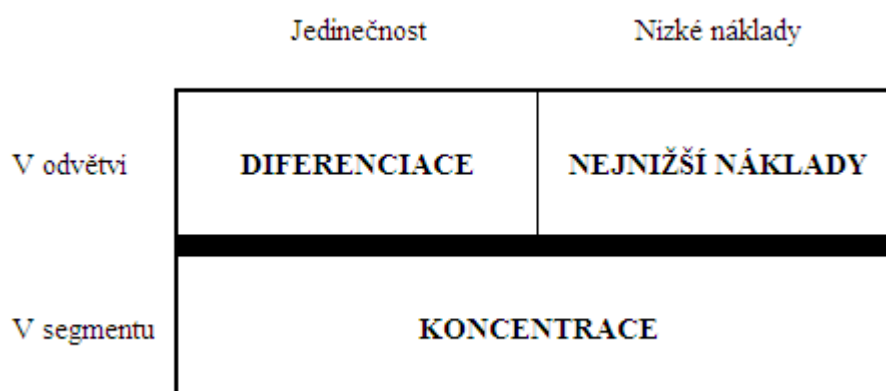
Strategie diferenciacce

Jedná se v podstatě o opak předchozí strategie, protože při diferenciaci, jak bude vysvětleno dále, rozhodně nelze docílit nízkých nákladů. Hlavním cílem je jedinečnost produktu, jedná se tedy často o luxusní zboží, někdy výrobky přímo “šité na míru“, které rozhodně nemají nic společného se sériovou výrobou. Firma se může odlišovat jedinečností produktu, propracovaným designem, jedinečností poskytování služeb, prodejní sítí, apod. V tomto případě je potřeba pečlivě vybírat konkrétní segment, který bude ve většině případů úzký. Pravděpodobně se firmě nepodaří získat velký tržní podíl, ale díky vysokým rabatům, které si může dovolit, bude dosahovat vysokých zisků. Rizikem je zejména výroba padělků asijskými firmami, případně imitací. Dále pak může být firma ohrožena v době finanční krize, kdy ubude množství zákazníků z důvodu snížení příjmů. Ti dají přednost levnějším, nezbytným výrobkům a od nákupu luxusního drahého zboží upustí.

Strategie koncentrace

Podstata této strategie spočívá v soustředění pozornosti na užší portfolio produktů, konkrétní skupinu odběratelů, jeden vybraný trh z hlediska geografie, případně úzké zaměření na nějakou jinou oblast. Při volbě této strategie pak lze dosáhnout úspor z rozsahu, když se např. firma bude soustředit na několik výrobků. Může je vyrábět ve větším množství a dosáhne tak konkurenčních výhod uvedených ve strategii nízkých nákladů. Nebo naopak může firma dosáhnout diferenciacce tím, že se zaměřuje na specifické vlastnosti produktů, na kvalitu poskytování služeb, jednoduše díky koncentraci bude uspokojovat některou z potřeb zákazníka lépe, než konkurence. Podmínkou je ale i zde zachování alespoň přiměřených nákladů, aby se pak zákazník nerozhodl pro podobný, sice ne tak dokonalý produkt, ale za mnohem nižší cenu.

Obrázek 3 Schéma obecných strategií



Zdroj: PORTER, M. E.: Competitive strategy, s. 39.

Z výše uvedeného obrázku je patrný základní rozdíl mezi třemi strategiemi. Diferenciace se vyznačuje jedinečností chápanou zákazníkem v rámci celého odvětví, prvenství v celkových nákladech využívá postavení plynoucí z nízkých nákladů také v celém odvětví, strategie soustředění pozornosti (koncentrace) pak využívá jedné, druhé či obou výhod, ale ne v celém odvětví, pouze v rámci určitého segmentu. Jedinečnost a pozice nízkých nákladů jsou brány jako strategické výhody a odvětví a segment za strategický cíl (Porter 1993, s. 29-35).

Kromě obecných Porterových konkurenčních strategií existují některé další, např. strategické koncepce konkurence kvalitou, koncept měřítka, segmentace, vertikální integrace a strategické koncepty pro finanční firmy (Preuss 2006, s. 48-55).

3 Metodologická část

Na základě studia knihy Marketingový výzkum, autor Ludvík Čichovský, osobní konzultace s panem Čichovským a jeho doporučení, jsem se rozhodla zvolit pro výzkum služeb nabízených konkurencí jako hlavní metodu Mystery shopping. Jedná se o celosvětově využívanou metodu nejen pro zjišťování údajů o konkurenci. Využívá se zejména pro hodnocení vlastních služeb, zaměstnanců, konkurenčních výhod z pohledu zákazníků, jejichž pohled je tím nejdůležitějším.

Postup Mystery shoppingu:

4. 5. 2011 - osobní konzultace s odborníkem přes Marketingový výzkum, PhDr. Ludvíkem Čichovským.

5. 5. - 19. 5. 2011 - studium odborné literatury k tématu.

20. - 30. 5. 2011 - výběr 30 ti reklamních agentur pomocí vyhledávačů na internetu se zadáním klíčových slov reklamní plochy v metru, reklama v Praze apod. a vypsání kontaktů.

1. 6. - 15. 6. 2011 - zpracování a rozeslání poptávky reklamních ploch pro reklamní kampaň jazykové kurzy v centru Prahy, která by měla proběhnout během září 2011, s rozpočtem cca 60.000Kč.

16. 6. - 19. 6. 2011 - zpracování dotazníku s cca 15 ti konkurenčními výhodami a s možností ohodnocení v metrické škále 1 - 5 na základě toho, jak jsou při výběru dodavatele reklamních ploch tato kritéria důležitá pro zákazníka. Tento dotazník bude rozeslán několika společnostem, které reklamu v Praze využívají. Kontakty budou získány přes mé známé, úplně cizí firma by pravděpodobně dotazník nevyplnila.

20.6. - 7. 7. 2011 - zpracování a rozeslání poptávky reklamních ploch pro reklamní kampaň na prosincový mega koncert v Praze, již s mnohonásobně vyšším rozpočtem.

Vysvětlení dvou poptávek: cílem je zjistit rozdílné reakce stejných agentur při rozpočtu pouhých 60.000Kč a rozpočtu mnohem vyšším. Předpoklad je, že na druhou poptávku bude reagovat více společností.

7. 7. - 14. 7. 2011 - sumarizace jednotlivých konkurenčních výhod zjistitelných z webových stránek společností, jako je právní forma společnosti, reference, kvalita a vzhled webu, množství užitečných informací uváděných na webu, jak rychle lze nalézt kontakt na agenturu na webu, vize organizace, apod.

15. 7. - 20. 7. 2011 - zpracování konkurenčního profilu a ohodnocení jednotlivých konkurenčních výhod 6 ti agentur, které budou na první pohled mými největšími komoditními konkurenty a 6 ti největších oborových konkurentů. Ohodnocení proběhne na základě metrické škály -3 až +3.

15. - 20. 7.2011 - zhodnocení konkurenčního profilu a vyhodnocení postavení reklamní agentury 101 Promotion vzhledem k třem hlavním konkurentům. U 101 Promotion budou hodnoceny konkurenční výhody, kterých chce RA dosáhnout.

4 Praktická část

4.1 Představení mé reklamní agentury a její stavová analýza

4.1.1 Představení agentury 101 Promotion

Reklamní agenturu provozuji pod IČ 75764997 od května 2010 na základě živnostenského oprávnění, které mám již několik let. Od ledna roku 2004 jsem pracovala na živnostenský list pro reklamní agenturu, původně fungující pod názvem PEN-PRO MARKETING, provozovanou také na základě živnosti. Později došlo ke změně právní formy a celého obchodního názvu na Pen-Promotion s.r.o. Během této spolupráce jsem měla možnost získat cenné zkušenosti v oboru, které byly nezbytné pro založení mé vlastní agentury a vedly mě také k touze po studiu Podnikové ekonomiky a marketingu na VŠEM. Díky agentuře mám možnost si přivydělat k rodičovskému příspěvku a po dokončení studia a skončení rodičovské dovolené se chci podnikání věnovat naplno. Původní záměr a podnikatelský plán včetně důvodů k podnikání je podrobněji zpracován v seminární práci psané v rámci studia VŠEM pro předmět Ekonomika podniku, s názvem Podnikatelský záměr a jeho struktura z 1. 9. 2010.

4.1.2 Stavová analýza

Vnější prostředí

V rámci vnějšího prostředí je potřeba se zaměřit jak na makroprostředí, které firma nemůže ovlivnit, níže zhodnocené s využitím PEST analýzy a mikroprostředí, kde na podnikání nemá vliv pouze síla konkurence. Jsou to i odběratelé, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující na trh a firma ho může do značné míry ovlivnit. Mikroanalýza je níže provedena na základě Porterova modelu pěti sil.

Makroprostředí

P - počáteční písmeno P značí politicko-právní faktory, které mohou ovlivnit daný podnik. Vzhledem k tomu, že společnost 101 Promotion není výrobním podnikem,

podniká pouze v rámci ČR a navíc jen na základě živnosti, nemají na ni politicko-právní faktory speciální vliv. Snad jen daňová politika a tedy výše sazby daně z příjmů, která ovlivňuje konečný zisk. Jako výhodu vidím současnou rovnou daň. Při znovuzavedení daňových pásem by se časem mohla společnost dostat do vyššího pásma, kde by daňové odvody měly již zásadní vliv na konečný zisk. Agentura je také plátce DPH. Při zvýšení sazby DPH, která je současně na 20%, dojde i ke zvýšení ceny reklamních ploch. To by mohlo vést ke ztrátě části zákazníků, kteří nejsou plátcí DPH. Pokud ale dojde k plánovanému sjednocení DPH na 17%, bude to výhodou.

E - ekonomickými faktory bude společnost ovlivněna zvláště v době celorepublikové finanční krize, kdy zákaznické firmy budou redukovat výdaje. Výdaje na reklamu totiž patří mezi ty, které se škrtají jako jedny z prvních. V případě, že vznikne v budoucnu potřeba cizího kapitálu na nákup vybavení, krytí závazků, nákup vlastních reklamních ploch apod., bude v rámci ekonomických faktorů ovlivněna výší úrokové sazby.

S - sociokulturní faktory mají vliv při vytváření konkrétních reklamních kampaní. Je totiž podstatné, jak se mění spotřební zvyky, osobní image, rozdíl v chování žen a mužů, příjmy, životní styl, jestli se jezdí více autem, metrem, pěšky nebo jinak. Jak se tyto faktory mění je potřeba stále sledovat a formu reklamní kampaně i výběr reklamní plochy je nezbytné těmto faktorům přizpůsobovat.

T- technologické faktory na reklamní agenturu nemají zásadní vliv. I tak je ale potřeba spolupracovat např. s tiskárnami, které používají kvalitní, rychlé, moderní tiskařské a výrobní stroje, obnovují je, jsou schopni dodat reklamu v co nejkratším možném termínu. V takovém případě se to stává jednou z konkurenčních výhod agentury.

Mikroprostředí

Konkurence v odvětví

Reklamních agentur je na trhu opravdu velká řada. Ty, které mají vlastní reklamní plochy, určují jejich tržní cenu a pro agentury jako 101 Promotion jsou v podstatě nejen konkurencí, ale i dodavateli, a ze stanovené ceny tedy musí vycházet. Tito majitelé a provozovatelé reklamních ploch však většinou nabízejí pouze své plochy a nejsou schopni klientům obstarat a zařídit celou reklamní kampaň s využitím i dalších reklamních

plach. Nenabízí tedy to, co je pro zákazníka momentálně nejefektivnější, ale co je přínosné pro ně samé. Společnost 101 Promotion se navíc zaměřuje spíše na menší klienty, o které není na trhu takový zájem. Většina reklamních agentur totiž mezi sebou soupeří o společnosti, které vynakládají na reklamní kampaně statisíce korun. Když pak mají menšího klienta, nejsou ochotni se mu dostatečně věnovat. K obstání v konkurenčním boji je potřeba najít své konkurenční výhody a zvolit správnou strategii, k čemuž by měla být agentuře 101 Promotion nápomocná tato práce.

Nově vstupující

Bariéry vstupu do odvětví v případě pouze zprostředkovatelské činnosti jsou minimální. V tomto případě do odvětví ale vstupují více nové firmy, které se zabývají novějšími formami propagace, než je reklama v dopravních prostředcích, billboardy apod. Spíše se věnují reklamě na internetu, v mobilních telefonech a dalším podobným formám reklamy. Na plochy MHD má navíc monopol francouzská firma JCDecaux (Rencar), která působí v oblasti reklamy po celé Evropě. Sice jí časem vyprší výhradní smlouva s Dopravním podnikem, ale díky vysokým maržím má z reklamy takový zisk, že se jen těžko najde jiná společnost, která by byla schopna JCDecaux (Rencar) přeplatit a koupit výhradní smlouvu pro další roky. Někteří přímí majitelé reklamních ploch občas své plochy prodávají a jejich koupě ve větším množství může být příležitostí pro vstup na trh nové firmy, která by ale musela mít dostatečný kapitál.

Síla dodavatelů

Správná volba dodavatelů má velký vliv na následné konkurenční výhody agentury 101 Promotion. Jak již bylo zmíněno, někteří dodavatelé jsou zároveň i konkurenty. Se společností JCDecaux nelze téměř vůbec jednat o ceně, je si vědoma své monopolní síly, kterou stoprocentně využívá. Vzhledem k její mezinárodní působnosti mají zaměstnanci jasná nařízení „shora“ a nelze s nimi tedy o ničem vyjednávat. Menší dodavatelé reklamních ploch již mají zájem o každou zakázku, každého klienta, ať již přímého nebo jinou reklamní agenturu. V případě, že neobsadí všechny reklamní plochy, lze s nimi jednat o ceně, někdy poskytují množstevní slevy a slevy z dlouhodobého pronájmu.

Dalšími důležitými dodavateli jsou tiskárny, kterých je na trhu velké množství a mají tedy slabou vyjednávací sílu. Lze s nimi o ceně smlouvat, uzavírat výhodné smlouvy týkající se množstevních slev, snaží se vyrábět v co nejlepší kvalitě a jsou si vědomi i důležitosti rychlého dodání vytištěných a vyrobených materiálů používaných k propagaci. Mezi dodavatele společnosti 101 Promotion lze zařadit i grafická studia, která ale nejsou využívána příliš často. Jen malý vliv na společnost a její ziskovost mají dodavatelé služeb, jako jsou energie, dodavatelé kancelářských a hygienických potřeb, finanční instituce apod.

Síla zákazníků

Síla zákazníků rozhodně není zanedbatelná. Zákazník má hodně možností, u koho nakoupit reklamní plochy a také velký výběr médií vhodných pro propagaci. Stále více firem chce propagovat svoji značku, služby či produkty s využitím nových, originálních reklamních ploch. Také si uvědomují, že lidé tráví stále více času na internetu, na sociálních sítích, proto často volí raději tento způsob propagace. Pokud se agentuře podaří získat nového zákazníka, je potřeba si ho udržet. Lze mu kromě reklamních ploch nabídnout i jiné doplňkové služby a produkty, jako jsou dárky na Vánoce pro klienty a zaměstnance, reklamní předměty, uspořádání teambuildingu, firemních večírků apod. Mezi nejčastější zákazníky společnosti 101 Promotion patří menší firmy.

Substituty

K substitutům negativně ovlivňujícím podnikání 101 Promotion patří zejména již zmiňované nové reklamní plochy, reklama na internetu, sociálních sítích, v mobilu apod. Je potřeba zvážit, zda nezačít nabízet i tento druh reklamy. Mezi substituty se ale řadí v podstatě veškeré reklamní plochy, které 101 Promotion aktivně nenabízí.

Vnitřní prostředí

Vzhledem k velikosti reklamní agentury 101 Promotion, není v rámci vnitřního prostředí příliš mnoho k analýze. Jednotlivé zdroje lze členit na:

materiálové - všechny jsou ve společném osobním vlastnictví manželů Karešových. Využíváno je zejména počítačové vybavení (včetně připojení k internetu, tiskárny,

softwarů, apod.), osobní automobil Ford Focus Combi nezatížený leasingem, kancelářské vybavení, v podstatě i celá kancelář je součástí osobního bytu, který je zatížen hypotékou.

Lidské - společnost je zatím provozována pouze mou osobou, bez zaměstnanců, s využíváním outsourcingu. Hodnotu mají zkušenosti z předchozí práce pro reklamní agenturu, studium Obchodní akademie v Jihlavě zakončené maturitní zkouškou i z ekonomie a účetnictví, studium podnikové ekonomiky a marketingu na VŠEM, zkušenosti s vedením kolektivů lidí, znalost trhu a obchodního jednání, apod.

SWOT analýza - poskytuje přehled o silných a slabých stránkách firmy a o příležitostech a hrozbách trhu. Jelikož nabízené reklamní plochy nejsou moc ničím speciální, SWOT analýza produktů je uvedena jen stručně. O něco více je pozornost zaměřena na producenta.

SWOT analýza produktů

Společnost 101 Promotion díky zprostředkovatelské činnosti nabízí velké množství reklamních ploch, což se může jevit jako konkurenční výhoda. Díky tomu ale využívá různé dodavatele, u kterých objednává vždy jen menší množství ať již přímo reklamních ploch, nebo i výroby reklamy. Proto nemůže čekat velké množstevní slevy a věrnostní bonusy a tedy svým klientům prodává za vyšší cenu, nebo levněji ale s nízkou marží. Reklamní plochy jsou kvalitní, účinné, cena je podobná, za kterou je prodává konkurence. V ceně jsou zahrnuty veškeré náklady včetně instalace, údržby, samozřejmostí je fotodokumentace. Za reklamní plochy lze platit bezhotovostně i na splátky, během léta je poskytována sezónní sleva z pronájmu. K jednotlivým typům reklam jsou dostupné průzkumy sledovanosti, na webu jsou uvedeny základní ceny a fotky jednotlivých ploch. Některé reklamní plochy nejsou při pozdní rezervaci v nejžádanějších termínech k dispozici, ale vždy se najde náhradní varianta. Ke všem reklamním plochám lze i osobně poskytnout veškeré informace. Instalační dny jsou 2x do měsíce, není tedy nutné čekat až na začátek nového měsíce. Podlahovou reklamu lze instalovat kdykoliv.

Tabulka 1 Přehled SWOT produktů

<p>S - silné stránky široká nabídka reklamních ploch vysoká účinnost nabízených ploch možnost plné informovanosti k plochám cena zahrnuje veškeré náklady poskytnutí fotodokumentace ke kampani platba bezhostovostně a na splátky instalace 2x do měsíce</p>	<p>W - slabé stránky díky široké nabídce vyšší ceny od dodavatelů nedostupnost některých ploch v „horkých“ měsících velká závislost na dodavatelích reklamních ploch a jejich podmínkách včetně výše ceny</p>
<p>O - příležitosti zaměřit se na menší množství ploch a docílit tak nižších nákladů přijít s novým nápadem reklamní plochy</p>	<p>T - hrozby substituty v podobě nových typů reklamy velké zvýšení sazby DPH, tj. zvýšení ceny reklamních ploch pro neplátce DPH</p>

Zdroj: Vlastní zpracování.

SWOT analýza producenta

Reklamní agentura 101 Promotion se prozatím zaměřuje především na klienty v Praze, kteří sice někdy požadují i reklamní plochy v jiných městech, ale příležitostí by mohlo být získání nových klientů mimo Prahu. Agentuře chybí reklama na internetu, díky které by mohla snadno získat nové klienty. Určitě se dá vylepšit i stávající web, který je sice přehledný, s uvedením jednotlivých ploch v MHD i včetně fotky a cen, ale dá se vylepšit tak, aby zaujal na první pohled. Velkou hrozbou je, že více klientů nemusí zaplatit za reklamu, čímž by se firma dostala do velkých finančních problémů hlavně z důvodů, že jako OSVČ ručí celým svým majetkem. Částečně eliminovat tuto hrozbu by mohlo založení s.r.o., kde je ručení do výše základního kapitálu. To je naopak zase pro dodavatele jakási jistota, že má agentura alespoň nějaký kapitál. Jako OSVČ nemusí mít majetek vůbec žádný, tedy pohledávky dodavatelů by nemusely být uhrazeny. Přestože se agentura zaměřuje hlavně na menší klienty, příležitostí by mohlo být získání několika velkých klientů, ze kterých by plynulo největší procento zisku. To je ale v konkurenčním boji nelehké. K hlavním silným stránkám patří ochota věnovat se důkladně i klientům, kteří na reklamu vynakládají menší částky, a agentura z nich nemá příliš vysoký zisk. Výhodou je, že má klient zdarma veškeré poradenství, zpracování kalkulací, naplánování reklamních kampaní. Platí tedy jen za pronájem reklamních

ploch a to ne vyšší částku, než přímo u majitele těchto ploch. Ušetří také velké množství času díky tomu, že jedná pouze s jedním dodavatelem, a to jak o výrobě a realizaci, tak i o grafice. Stačí jeden telefonát, případně jedna osobní schůzka a agentura se postará o vše, poskytne veškeré informace ohledně realizace celé reklamní kampaně. Silnou stránkou jsou zkušenosti a vzdělání v oboru, umění jednat se zákazníky, flexibilita, možnost komunikace i během víkendů apod. Za slabé stránky lze považovat nedostatek personálu v případě řešení velkého množství zakázek během krátkého období, nezkušenost v oblasti internetové reklamy, kterou vyžaduje stále více firem a některé další uvedené stručně v tabulce 2.

Tabulka 2 Přehled SWOT producenta

<p>S - silné stránky vzdělání a zkušenosti v oboru flexibilita a rychlé jednání - i víkendy zmapovaný trh dodavatelů osobní konzultace a návrh reklamní kampaně zdarma možnost platby na splátky a převodem sponzorování vzdělávání v Etiopii poskytování letních slev ocenění věrnosti zákazníků web s uvedením fotek a cen reklamních ploch stejný přístup k malým klientům jako k velkým osobní schůzka přímo u klienta</p>	<p>W - slabé stránky nedostatek personálu opožděné reakce během dovolené nezkušenost s internetovou reklamou absence vlastních reklamních ploch společnost sama nemá reklamu na internetu</p>
<p>O - příležitosti změnit formu podnikání na s.r.o. získat klienty mimo Prahu vylepšení webu získání několika velkých klientů uzavření výhodné smlouvy s dodavatelem tisku hledání nových forem propagace</p>	<p>T - hrozby ručení celým svým majetkem ztráta klientů s větším podílem na zisku větší zvýšení daně z příjmů celorepubliková finanční krize a tedy náhlý velký odliv zakázek na reklamu</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

4.2 Konkurenční výhody, kterých bych chtěla dosáhnout

Při volbě konkurenčních výhod, kterých bych chtěla dosáhnout, budu vycházet z již vypracované SWOT analýzy v porovnání s tabulkou 1 uvedenou níže. V této tabulce jsou zaneseny hodnoty získané na základě dotazníku zaslaného některým firmám realizujícím reklamní kampaně - viz metodologická část. Vyplněný dotazník nakonec zaslalo zpět pouze šest firem. Hodnoceny byly následující potenciální konkurenční výhody.

- 1/ Výše prodejní ceny poptávané plochy.
- 2/ RA zajistí komplexní realizaci kampaně (včetně výroby, grafiky, údržby, apod.).
- 3/ RA poskytne zpětné info o účinnosti reklamní kampaně.
- 4/ RA je schopna navrhnout celou reklamní kampaň na míru.
- 5/ RA přispívá ze zisku na dobročinné a charitativní účely.
- 6/ RA je velkou známou společností s dobrými referencemi.
- 7/ Zaměstnanci RA mají odbornou kvalifikaci v oboru marketingu.
- 8/ RA poskytne fotodokumentaci k reklamní kampani.
- 9/ RA poskytuje množstevní slevy, bonusy, sezónní slevy apod.
- 10/ Od RA přišla nabídka na možnost využití konkrétních reklamních ploch.
- 11/ RA věnuje dárek za věrnost a dlouhodobou spolupráci.
- 12/ RA reaguje rychle a flexibilně na poptávku.
- 13/ RA nabízí ojedinělé, nestandardní reklamní plochy.
- 14/ RA má kvalitní přehledný web.
- 15/ Právní forma RA.

Respondent 1 Vodafone Czech republic a.s.

Respondent 2 Kanzelsberger a.s.

Respondent 3 Crestyl RealEstate, spol s.r.o.

Respondent 4 ABRA Software a.s.

Respondent 5 Mezinárodní společnost, nechce být jmenována, zde úsek mobility, notebooky apod.

Respondent 6 Hyundai Motor Czech s.r.o.

Tabulka 3 Váha konkurenčních výhod

Respondent K. výhoda	1	2	3	4	5	6	Průměr
1	4	5	5	3	3	5	4,2
2	5	3	4	1	4	3	3,3
3	5	4	2	2	5	5	3,8
4	3	3	2	5	4	4	3,5
5	1	2	1	1	1	1	1,2
6	3	2	3	2	1	4	2,5
7	3	3	2	4	2	5	3,2
8	3	4	4	1	5	5	3,7
9	2	5	4	1	4	4	3,3
10	2	2	2	3	2	4	2,5
11	1	1	1	1	2	1	1,2
12	2	5	5	1	5	5	3,8
13	4	4	2	1	2	5	3
14	4	4	1	3	2	3	2,8
15	4	1	1	2	1	1	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

V prvním sloupci jsou čísla hodnocených parametrů z dotazníku, v prvním řádku pak čísla respondentů. Ti jednotlivým parametrům přiřazovali hodnotu ve škále 1 - 5 podle toho, za jak důležité považují při výběru dodavatele reklamních ploch jednotlivé konkurenční výhody. V posledním řádku je dopočítán průměr hodnot, který udává váhu konkurenčních výhod.

Z tabulky je patrné, že největší váhu přikládají respondenti výši prodejní ceny poptávané plochy. Na druhém místě se s totožnými hodnotami umístilo poskytnutí zpětných informací o účinnosti reklamní kampaně a rychlost a flexibilita reakce reklamní agentury na poptávku. Jen o něco méně důležité je poskytnutí fotodokumentace ke kampani, dále pak schopnost agentury navrhnout celou reklamní kampaň na míru. Jako další tři v pořadí se umístilo poskytnutí množstevních, sezónních a dalších slev, odborná kvalifikace zaměstnanců RA a nabídka ojedinělých, nestandardních reklamních ploch. Další parametry již nejsou příliš důležité.

Když pak hodnoty z tabulky srovnám se silnými stránkami své RA jako producenta, konkurenční výhody, které mají vysokou hodnotu, a měla bych být schopna jich dosáhnout, jsou:

- vzdělání a zkušenosti v oboru,
- rychlé jednání, rychlé odpovědi na poptávky, flexibilita (nabízím i víkendy),
- poskytování letních slev,
- kompletní návrh a realizace reklamní kampaně,
- poskytnutí fotodokumentace k reklamní kampani.

Další konkurenční výhody, kterými jako producent disponuji nebo bych na nich chtěla zapracovat i přesto, že jim zákazníci nepřikládají velkou váhu, jsou:

- podpora vzdělávání dětí v Etiopii,
- kvalitní přehledný web,
- dárek za věrnost pro své klienty,
- změnit právní formu na s.r.o.

V mém oboru při výběru produktu, kterým jsou reklamní plochy v metru, kde není příliš velký prostor pro cenovou politiku vzhledem k tomu, že tyto plochy poskytuje

monopolně společnost Rencar, mohu jako konkurenční výhody produktu, kterých bych chtěla dosáhnout uvést:

- cena pronájmu - lze ovlivnit jen minimálně,
- cena výroby reklamních ploch - lze ovlivnit poměrně hodně,
- fotodokumentace k jednotlivým produktům,
- maximální informovanost o produktech,
- možnost platby na splátky,
- kvalita tisku a výroby reklamních ploch,
- velká účinnost reklamních ploch v MHD.

4.3 Vyhodnocení Mystery shopping a největších konkurentů

K vyhodnocení Mystery shoppingu jsem z třiceti dotázaných kvůli omezenému rozsahu této práce vybrala 6 největších komoditních a 6 největších oborových konkurentů. Navíc jsem během průzkumu zjistila, že komoditních konkurentů, tedy nabízejících reklamu v MHD Praha není příliš mnoho. To je dáno zřejmě již zmiňovanou monopolní silou společnosti Rencar. Výsledky jsou zaznamenány v tabulkách 5 a 6. Hodnoty -3 až -1 udávají spíše konkurenční nevýhody a +1 až +3 konkurenční výhody. Jednotliví konkurenti jsou označeni číslem s přiřazeným názvem.

Níže uvádím hodnocené parametry (v tabulkách nazváno konkurenční výhody), které jsou stejné jak pro komoditní, tak i oborové konkurenty:

- 1/ Výše prodejní ceny reklamních ploch,
- 2/ RA zajistí komplexní realizaci kampaně (včetně výroby, grafiky, údržby, apod.),
- 3/ RA je schopna navrhnout celou reklamní kampaň na míru,
- 4/ RA přispívá ze zisku na dobročinné a charitativní účely,

- 5/ RA je velkou známou společností s dobrými referencemi,
- 6/ zaměstnanci RA mají odbornou kvalifikaci v oboru marketingu,
- 7/ RA poskytne fotodokumentaci k reklamní kampani,
- 8/ RA poskytuje množstevní slevy, bonusy, sezónní slevy apod.,
- 9/ RA reaguje rychle a flexibilně na poptávku,
- 10/ RA nabízí ojedinělé, nestandardní reklamní plochy,
- 11/ RA má kvalitní přehledný web,
- 12/ právní forma RA,
- 13/ RA nereaguje na poptávky menšího rozsahu,
- 14/ výše ceny tisku (výroby) reklamy,
- 15/ návrh a ochota k osobní schůzce,
- 16/ má aktivní kontaktní formulář na webu,
- 17/ působí celorepublikově.

Konkurent 1 Pen Promotion s.r.o. (PEN PROMOTION: Kontakt).

Konkurent 2 SANCAR Miloslav Šanovec (SANCAR: Kontakt).

Konkurent 3 RENCAR Praha, a.s. (RENCAR: Kontakty).

Konkurent 4 ADSERVICE Trading s.r.o. (ADSERVICE: Kontakty).

Konkurent 5 SUPER Sport, spol. s.r.o. (SUPER Sport: Kontakty).

Konkurent 6 REKLAMNÍ PLOCHA Lukáš Malý (REKLAMNÍ PLOCHA: Kontakt).

Konkurent 7 101 Promotion Alice Karešová Makovičková (101 Promotion: Karešová).

Tabulka 4 Nejvýznamnější komoditní konkurenti

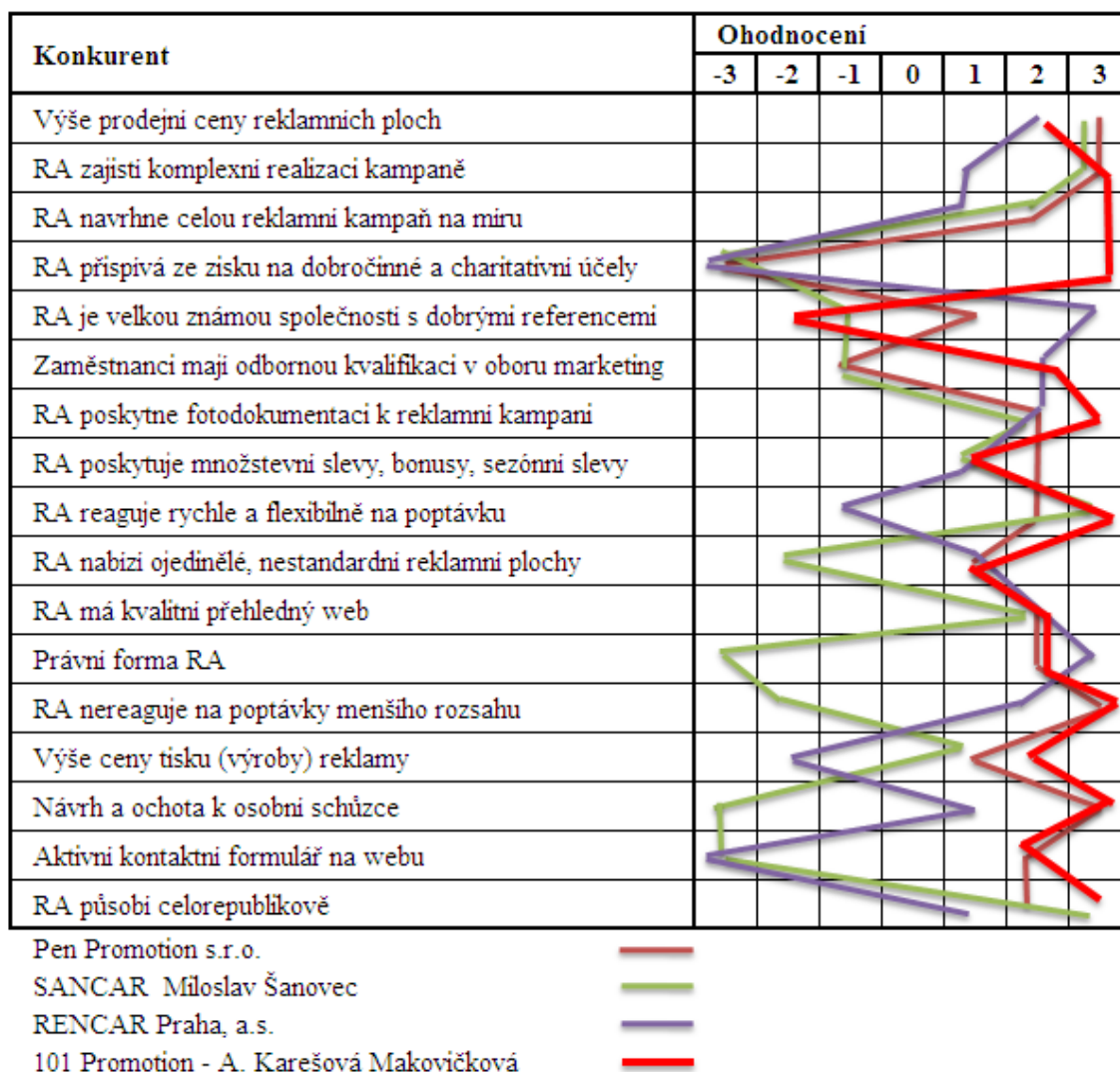
Konkurent K. výhoda	1	2	3	4	5	6	7
1	3	3	2	1	1	-1	2
2	3	3	1	2	2	2	3
3	2	2	1	2	1	1	3
4	-3	-3	-3	-3	-3	-3	3
5	1	-1	3	-2	1	1	-2
6	-1	-1	2	-3	1	?	2
7	2	2	2	1	1	2	3
8	2	1	1	1	-1	-2	1
9	2	3	-1	-2	-3	-2	3
10	1	-2	1	-2	1	2	1
11	2	2	2	1	1	1	2
12	2	-3	3	2	2	-3	2
13	3	-2	2	1	1	1	3
14	1	1	-2	-1	-2	-1	2
15	3	-3	1	-1	-2	-2	3
16	2	-3	-3	2	-3	-3	2
17	2	3	1	-2	1	-1	3

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Z tabulky je patrné, že největším konkurentem hlavně co se týče výše stanovení cen je společnost Pen Promotion s.r.o. Stejně jako společnost SANCAR poskytuje klientům nižší ceny, než má v ceníku společnost Rencar. Ochota a rychlost reakce byla také mnohem větší, což svědčí o tom, že si na rozdíl od monopolní společnost Rencar váží každého i menšího klienta. Ráda bych se v cenové hladině zařadila někde mezi tyto dvě společnosti a společnost Rencar, tedy na třetí místo. Cenu za výrobu chci stanovit dokonce nižší. Stejně jako společnost SANCAR chci nabízet reklamní plochy celorepublikově.

V níže uvedeném grafu jsou zaznamenány údaje mé a mých dle tabulky 4 tří největších komoditních konkurentů.

Graf 4 Polaritní profil - srovnání 101 Pro se třemi největšími komoditními konkurenty



Zdroj: Vlastní zpracování dat, vzor Malý 2008, s. 40.

Z tohoto grafického znázornění je na první pohled zřejmé, že firma 101 Promotion, zanesená červenou barvou, v případě dosažení stanovených konkurenčních výhod, bude mít na trhu poměrně silné postavení v rámci konkurence. Nejbližší si je se společností Pen Promotion, ta má lepší umístění hlavně v té nejsilnější konkurenční výhodě, kterou je cena poskytovaných reklamních ploch.

Konkurent 1 Clever Solutions, s.r.o. (Clever Solutions: Kontakty).

Konkurent 2 REKLAMNÍ PLOCHA Lukáš Malý (REKLAMNÍ PLOCHA: Kontakt).

Konkurent 3 Global Vision, a.s. (Global Vision: Kontakt).

Konkurent 4 ENTRE s.r.o. (ENTRE: Kontakt).

Konkurent 5 JR2 s.r.o. (JR2: Kontakt).

Konkurent 6 SUPERPOSTER s.r.o. (SUPERPOSTER: Kontakty).

Konkurent 7 101 Promotion Alice Karešová Makovičková (101 Promotion: Karešová).

Tabulka 5 Nejvýznamnější oboroví konkurenti

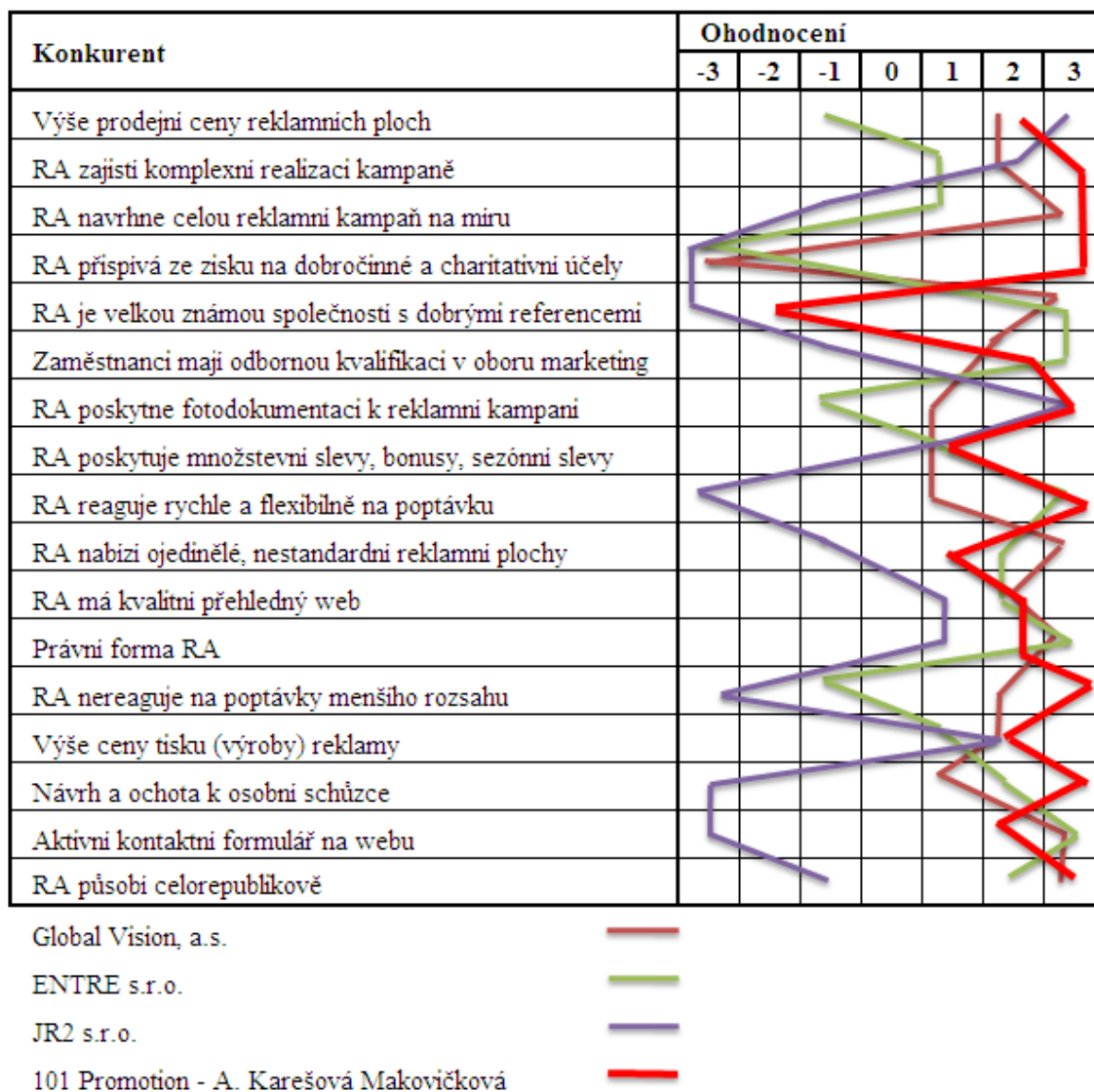
Konkurent K. výhoda	1	2	3	4	5	6	7
1	1	-1	2	-1	3	-2	2
2	1	2	2	1	2	-2	3
3	1	1	3	1	-1	-2	3
4	-3	-3	-3	-3	-3	-3	3
5	-1	1	3	3	-3	-1	-2
6	2	1	2	3	-1	1	2
7	1	2	1	-1	3	1	3
8	1	-2	1	1	1	1	1
9	1	-2	1	3	-3	3	3
10	1	2	3	2	-1	3	1
11	1	1	2	2	1	-3	2
12	2	-3	3	3	1	2	2
13	2	1	2	-1	-3	1	3
14	1	-1	2	1	2	-2	2
15	2	-2	3	2	-3	-2	3
16	3	-3	3	3	-3	-3	2
17	3	-1	3	2	-1	3	3

Zdroj: Vlastní zpracování dat.

Jako nejvýznamnější konkurent co se ceny substitučních produktů týče, vyšla firma JR2 s.r.o., která má v nabídce reklamu na sloupech zvláště veřejného osvětlení, jejíž provoz je poměrně levný. Jediná společnost Global Vision přímo nabízí návrh celé reklamní kampaně na míru. Tato společnost je silným konkurentem, je dynamická, hledá nové možnosti propagace, jako jsou sociální sítě a další. Navíc je velkou známou společností s dobrými referencemi. Zajímavé je, že většina těchto agentur reagovala na zasloupanou poptávku velmi pozdě, někdy i déle než po týdně. Může to být ale dáno i tím, že poptávka byla zaměřena na plochy v MHD a tyto agentury nabízí jiné substituční produkty. Společnost Entre se od reklamy v metru snažila odradit

s doporučením jiných reklamních ploch. Poskytnuté rady a důvody působily poměrně věrohodně.

Graf 5 Polaritní profil - srovnání 101 Pro se třemi největšími oborovými konkurenty



Zdroj: Vlastní zpracování dat, vzor Malý 2008, s. 40.

Zde je opět graficky znázorněna pozice 101 Promotion vůči třem největším tentokrát oborovým konkurentům.

4.4 Strategie k dosažení konkurenčních výhod

Při tvorbě jakékoliv strategie je zapotřebí stanovit si nejdříve cíle. Cílem strategií, které budou zvoleny, je dosáhnout konkurenčních výhod stanovených na základě předchozích analýz a tak se zařadit mezi tři nejvýznamnější konkurenty.

Strategie nejnižších nákladů

Protože jako nejvýznamnější konkurenční výhoda byla vyhodnocena cena poptávané reklamní plochy, jako cenová strategie bude použita tvorba ceny dle konkurence. Tzn. pokud možno být mezi prvními třemi konkurenty s nejnižší cenou. K tomu bude zapotřebí využít obecnou strategii nejnižších nákladů. Vzhledem k tomu, že kupní cenu reklamních ploch v MHD Praha nelze nijak snížit a ovlivnit, bude potřeba věnovat pozornost jiným nákladům a to:

Náklady na výrobu a tisk reklamy - pronájem reklamních ploch bude nabízen zároveň s kompletní realizací, tedy i včetně výroby. Pokud se docílí nízkých nákladů na výrobu, mohou se tak promítnout do celkové ceny realizace kampaně a při správném podání klientovi působit tak, že i cena pronájmu se bude zdát nižší než u konkurence. Pro dosažení nízkých výrobních nákladů je klíčová informovanost, konkrétně znát všechny dodavatele tiskových služeb. V této oblasti je jich opravdu hodně, proto vyjednávací schopnost budou mít nízkou a bude tedy možné uzavřít výhodné smlouvy týkající se častého využívání jejich služeb. Jejich nabídka a ceny se rychle mění, proto bude zapotřebí provádět pravidelně minimálně 2x do roka průzkum trhu dodavatelů. Protože každý typ reklamní plochy je vyráběn levněji jinou tiskárnou, bylo by vhodné zaměřit se primárně na tři reklamní plochy, u 101 Promotion by to mohly být podlahová grafika v metru, QS folie na tramvajích a rámečky ve vozech metra. Tyto plochy jsou velmi žádané, rozdíl cen výroby jednotlivých konkurentů byl dle průzkumu opravdu značný. Pokud bude 101 Promotion nabízet zejména tyto plochy, které jsou navíc za přijatelné ceny, může díky většímu odběru tiskárna zase o něco snížit cenu výroby. Ostatní reklamní plochy by byly jen doplňkovým produktem.

K nízkým nákladům přispěje i to, že firma 101 Promotion nemá zaměstnance, ale většinu dalších služeb využívá formou outsourcingu. Tedy na rozdíl od stálých

zaměstnanců, kde tvoří značnou nákladovou položku mzdy bez ohledu na odvedenou práci a vydělané peníze, v případě outsourcingu firma zaplatí pouze za to, co opravdu dostane. Například bude dále využívat služeb externího grafika, kterému platí na základě jednotlivých zakázek.

Menší nákladovou položkou je kancelář v osobním bytě, za kterou se neplatí nájemné. Tato kancelář bohatě slouží všem potřebám. Pro osobní schůzky jsou totiž využívány kavárny v blízkosti sídla klientů, případně někteří klienti preferují schůzku přímo v jejich firmě. Pokud je k tomu reklamní agentura ochotna, berou to dokonce jako plus této agentury.

Strategie koncentrace

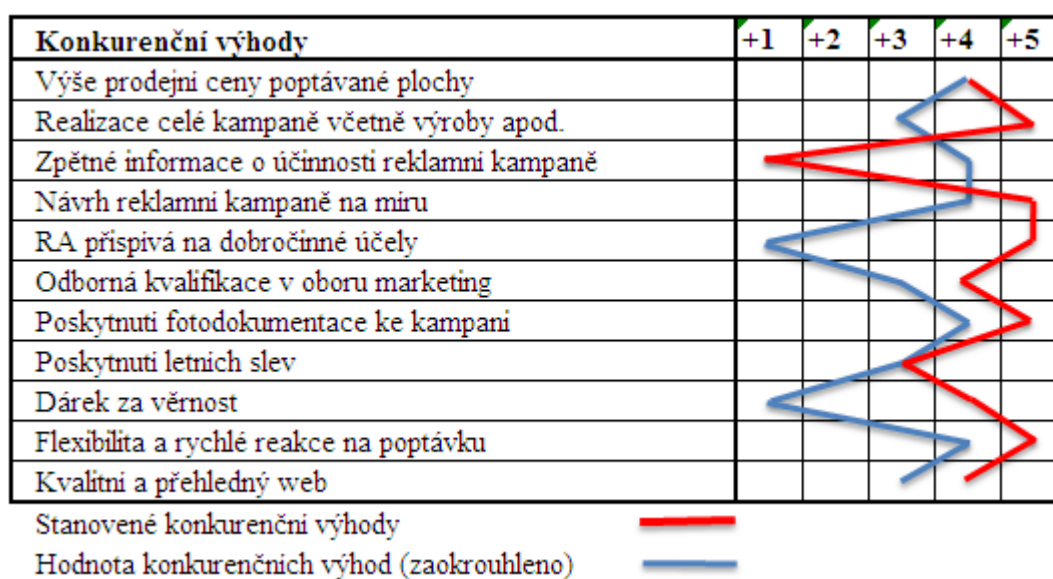
Částečně budou použity i myšlenky strategie koncentrace, kdy dojde k zaměření na tři hlavní reklamní plochy. Co se klientů týče, zaměří se 101 PRO na menší a střední podniky. Je to hlavně z toho důvodu, že o podniky s velkými investicemi do reklamy je na trhu opravdu velký boj a naopak těm menším se málokterá agentura věnuje opravdu pečlivě. Pokud by klientem bylo jen několik málo firem s velkým podílem na zisku, v případě jejich ztráty by došlo k velkému snížení zisku.

Na některé další konkurenční výhody se nedá vztáhnout žádná z obecných strategií. I pokud agentura dosáhne konkurenčních výhod, ale nikdo o ní nebude vědět, nemá smysl v činnosti pokračovat. Jedním z prvních následných kroků tedy bude propagace webových stránek a celé agentury alespoň v katalogu firem a vyhledávání na portálech jako jsou Seznam, Centrum a Google. Od toho se odvíjí ještě další vylepšení webových stránek, aby upoutaly na první pohled. Bude vhodné umístit na úvodní stranu i konkurenční výhody agentury. Jednou z informací, která by mohla být na webu je, že práce reklamní agentury nebude stát klienty nic, že platí pouze za produkty. Dle ankety totiž bylo také zjištěno, že zákazníci dávají přednost přímých poskytovatelům reklamních ploch, protože si myslí, že přes agenturu by je plochy stály více peněz. V mém případě to není pravda, dokonce v některých případech jsou plochy levnější a klient navíc ušetří čas a peníze vynaložené na komunikaci s několika dodavateli a dostane se mu odborných rad.

Bude potřeba zaškolit jednoho člověka, který bude k dispozici v případě mé nepřítomnosti. Pokud totiž agentura jako svoji konkurenční výhodu propaguje rychlost a flexibilitu, musí to být bez výjimek. Tedy i v nemoci, v době zahraniční dovolené apod.

4.5 Audit stanovených konkurenčních výhod

Graf 6 Konkurenční profil 101 Promotion



Zdroj: Vlastní zpracování dat, vzor Malý 2008, s. 41.

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst, jakou hodnotu mají u klientů stanovené konkurenční výhody. Nejdůležitější pro 101 Promotion bude dosáhnout zejména těch výhod, u kterých je modrá i červená čára v políčku tři a výše. Jsou to zákaznicky lépe hodnocené výhody a navíc jsou to ty, kterých při použití správných strategií lze dosáhnout. Vysokou hodnotou bylo oceněno poskytnutí zpětných informací o účinnosti reklamní kampaně, to však je nad možností 101 Promotion. Řešením by bylo doporučit klientům konkrétní agentury, které se na podobné průzkumy a hodnocení přímo specializují. Malou váhu má pak dárek za věrnost a přispívání na dobročinné účely, kterému se chce i přesto 101 Promotion nadále věnovat.

5 Závěr

V této práci se mi podařilo docela přehledně rozdělit a popsat současná pojetí konkurence a konkurenceschopnosti. Pro podnikatele jsou důležitá pojetí týkající se konkurenceschopnosti organizací. Již jen na této úrovni existuje více názorů, proto dle mého názoru, záleží zejména na cílech jednotlivých podniků, zda budou chtít dosáhnout prvního postavení mezi konkurenty, tzn. např. získat největší tržní podíl ve svém oboru, nebo jim postačí, když bude o jejich produkty nebo služby dostatečný zájem a tržby pokryjí veškeré náklady. Základem by ale u všech mělo být snažit se uspokojit potřeby zákazníků, které je nejprve potřeba poznat. Všeobecně pak, komu se toto podaří lépe, je v konkurenčním prostředí úspěšnější. Na úspěšnost mají vliv i konkurenční síly v prostředí, kterých si musí být každý podnik vědom a nebrat je na lehkou váhu. Určitě je potřeba brát ohled na hrozby, ale zároveň lze tyto síly využít i ve svůj prospěch. Uspokojení potřeb je základním motivem pro koupi produktu zákazníkem. Stále více kupují zákazníci produkty podle svého životního stylu, jde jim více o zdravý a plnohodnotný život, než o majetek.

Pro podnikatelský subjekt je při stále rostoucí konkurenci důležité, zvolit správnou konkurenční výhodu a odlišit se tak od ostatních firem. V kapitole Typologie konkurenčních výhod jsou tyto popsány a mohou sloužit podnikatelům jako vodítko při určování svých konkurenčních výhod. Již dávno totiž nejde o to, konkurovat pouze cenou a kvalitou.

K dosažení konkurenčních výhod je nutné zvolit správnou strategii. Mezi základní patří strategie diferenciacce, strategie koncentrace a strategie nejnižších nákladů. Tyto jsou obecné a od nich se pak odvíjí další.

Teoretická a metodologická část posloužila i jako návod pro mou reklamní agenturu. Při zvolení svých konkurenčních výhod, kterých bych chtěla dosáhnout, byly zásadní tři kroky. Stavová analýza firmy, tedy zejména zhodnocení silných a slabých stránek, dále pak průzkum konkurence formou mystery shoppingu. Zde mě docela překvapilo, že na poptávku reklamních ploch nereagovala z třiceti oslovených firem ani polovina. Po vyhodnocení odpovědí jsem zvolila šest nejvýznamnějších komoditních a šest oborových konkurentů, jejichž konkurenční výhody jsem dále analyzovala a

porovnávala se svými. Tato část práce byla velkým přínosem. Určitě bych podobný průzkum v budoucnu ráda alespoň jednou ročně opakovala, abych měla vždy aktuální přehled o konkurenci. Snad ještě zajímavější pro mě byly odpovědi firem, které realizují reklamní kampaně. Původně jsem brala za svou nevýhodu to, že podnikám jako OSVČ a myslela jsem si, že to i zákazníci berou negativně. Z dotazníku ale bylo zřejmé, že pro ně právní forma společnosti nehraje téměř žádnou roli.

Konkurenční výhody by měly být správně jedinečné, nemělo by jít o to být nejlepší, ale odlišný. Vzhledem k tomu, že se ukázalo, že většina zákazníků reklamních ploch dá stejně přednost nejnižší ceně, tak i když konkurenční výhoda nízká cena není ničím jedinečná, určitě o ni budu usilovat.

V čem je ale 101 Promotion jiná? S nadsázkou by se dalo říci, že třeba v tom, že má kancelář doma, tedy nepronajímá si jako ostatní agentury luxusní kancelář v centru Prahy. No ale proč taky ne. Ušetří se nejen náklady, ale i každodenní cesta do a z práce, ušetřený čas pak lze věnovat na zdokonalování služeb pro zákazníka. Navíc jsem k dispozici i přes víkend, včetně veškerých podkladů k práci, což ocení zejména společnosti, které také pracují přes víkend. Hodnocení konkurenční výhody podpora dobročinných a charitativních projektů bylo sice k mému překvapení opravdu nízké, ale osobně to beru i tak jako konkurenční výhodu a i když to neocení zákazníci, podpora vzdělání, i díky němuž mám sama možnost mít svoji reklamní agenturu, mi přijde jako skvělá investice. A do budoucna budu doufat, že časem firmy podobnou podporu všeobecně ocení.

Literatura

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010. 280 s. ISBN 978-80-86730-61-5.

GARELLI, S. *Top Class Competitors*. Wiley, 2006. 272 s. ISBN 13 978-0-470-02569-7.

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

KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOVÁŘ, F., KRCHOVÁ, H. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86730-29-5.

PORTER, M. E. *Competitive strategy*. 1. vyd. USA: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

PREUSS, K. *Podnikatelské strategie*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2006. 101 s. ISBN 80-7265-096-3.

ROGERS, L. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. 185 s. ISBN 80-901454-0-X.

Internetové zdroje

101 PROMOTION Alice Karešová Makovičková: Přístup z internetu (2011-05-25) www.101pro.cz.

ADSERVICE Trading s.r.o.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.adservis.net.

BUSINESS INFO: Lisabonská strategie, přístup z internetu <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/politiky-eu/lisabonska-strategie/1000521/9599/>.

Clever Solutions, s.r.o.: Přístup z internetu (2011-06-20) www.cleversolutions.cz.

DE DIETRICH: Přístup z internetu (2011-06-20) <http://www.dedietrich.cz/cz/konkurencni-vyhody>.

ENTRE s.r.o.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.entre.cz.

Global Vision, a.s.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.globalvision.cz.

GRAFTON: Přístup z internetu (2011-05-25) <http://www.grafton.cz/konkurencni-vyhody.html>.

JR2 s.r.o.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.JR2-reklama.cz.

MARKETINGOVÉ NOVINY: Zelený marketing - všichni jsou skoro na zeleno, přístup z internetu (2011-05-20) http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=9991&zeleny-marketing---vsichni-jsou-skoro-na-zeleno.

PEN PROMOTION s.r.o.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.penpro.cz.

REKLAMNÍ PLOCHA Lukáš Malý: Přístup z internetu (2011-05-25) www.reklamniplocha.cz.

RENCAR Praha, a.s.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.rencar.cz.

SANCAR Miloslav Šanovec: Přístup z internetu (2011-05-25) www.sancar.cz.

SC & C spol. s.r.o. - Marketing and social research: Přístup z internetu (2011-05-25) <http://www.scac.cz/naspristup/konkurencni-vyhody>.

SUPER Sport, spol. s.r.o.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.supersport.cz.

SUPERPOSTER s.r.o.: Přístup z internetu (2011-05-25) www.superposter.cz.

VŠEM: ČICHOVSKÝ, L.: Konkurenceschopnost a její různá pojetí v marketingu konkurence a konkurenceschopnosti, Přístup z internetu (2011-04-15) <http://cichovsky.blog.vsem.cz/2011/02/28/konkurenceschopnost-a-jeji-ruzna-pojeti-v-marketingu-konkurenceschopnosti>.

