

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Konkurenční výhoda podniku

Bc. Andrea Nová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Andrea Nová

Podnikání a administrativa

Název práce

Konkurenční výhoda podniku

Název anglicky

Competitive advantage

Cíle práce

Cílem práce je posoudit způsob tvorby konkurenční výhody u vybraného subjektu.

Metodika

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání řešené problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika, zhodnocení.

Praktická část: posouzení tvorby konkurenční výhody na základě situační analýzy vybraného subjektu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

konkurenční výhoda, situační analýza, barefoot

Doporučené zdroje informací

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 272 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří; SLUNČÍK, Peter. Podnik a jeho okolí – jak přežít v konkurenčním prostředí. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1.vyd. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Konkurenční výhoda podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí práce prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za její odborné rady, konzultace a věnovaný čas v průběhu zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat vedení podniku Vivobarefoot za přínosné informace a v neposlední řadě děkuji mé rodině a přátelům za jejich velkou podporu.

Konkurenční výhoda podniku

Competitive advantage

Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématem konkurenční výhody podniku aplikované na vybranou společnost. Každý podnik by měl klást důraz na své konkurenční výhody, které vedou k jeho úspěšnému fungování.

Práce je tvořena ze dvou částí. První část obsahuje teoretická východiska vztahující se ke zkoumané problematice, kde jsou charakterizovány základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost, situační analýza, analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Praktická část je založena na situační analýze vybraného podniku Vivobarefoot. Je provedena analýza marketingového mixu, dále analýza vnějšího prostředí podniku za pomoci STEP analýzy a Porterova modelu pěti sil. Jsou odhaleny silné a slabé stránky podniku, jenž dávají příležitost k vytvoření nových konkurenčních výhod. Následně je provedena analýza vnitřního prostředí podniku prostřednictvím vyhodnocení faktorů v odvětví, SWOT analýzy a nakonec je vytvořena analýza konkurenčních firem.

Klíčová slova: konkurenční výhoda, konkurence, konkurenceschopnost, situační analýza, vnitřní prostředí podniku, vnější prostředí podniku, analýza konkurence

Summary

This dissertation deals with the topic of the competitive advantage of the selected company. All businesses (companies) should put emphasis on its competitive advantages which leads to its successful operation.

This dissertation is composed of two parts. The first part contains theoretical way-outs relating to examined issues where are characterized basic concepts such as competition, competitiveness, situational analysis and internal and external business environment analysis.

The practical part of the dissertation is based on the situational analysis of the selected company Vivobarefoot. First of all there has been used the marketing mix analysis, after that has been carried out the analysis of external environment by STEP analysis and Porter's five forces analysis. These methods reveal strengths and weaknesses which makes the opportunity to create new competitive advantages. Subsequently there has been used the analysis of internal environment through evaluation of sector factors, SWOT analysis and in the end there has been created analysis of competitive businesses.

Keywords: competitive advantage, competition, competitiveness, situational analysis, internal business environment, external business environment, competition analysis

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Konkurence.....	14
3.1.1 Historie konkurence.....	19
3.2 Konkurenceschopnost.....	20
3.2.1 Marketing konkurenceschopnosti.....	20
3.3 Konkurenční výhoda.....	23
3.3.1 Tvář firmy jako konkurenční výhoda	25
3.3.2 Konkurenční výhoda u doprovodných služeb	26
3.4 Situační analýza	27
3.4.1 Analýza vnějšího prostředí	28
3.4.2 Analýza vnitřního prostředí	28
3.4.3 STEP analýza.....	28
3.4.4 Porter a jeho koncepce konkurenční výhody.....	30
3.4.5 SWOT analýza.....	37
3.5 Celoživotní hodnota pro zákazníky	38
3.6 Konkurenční výhoda dle strategie podniku	38
3.7 Strategické plánování.....	41
3.8 Inovace jako konkurenční výhoda	41
3.9 Inovační řády	42
4 Praktická část	45
4.1 Základní charakteristika podniku.....	45
4.2 Historie značky	47
4.3 Marketingový mix 4P	49
4.3.1 Produkt	49
4.3.2 Cena.....	49

4.3.3 Propagace	49
4.3.4 Distribuce	50
4.4 STEP analýza.....	50
4.5 Porterův model pěti sil.....	52
4.5.1 Vliv stávajících konkurentů.....	52
4.5.2 Vliv potenciálních konkurentů	55
4.5.3 Vliv dodavatelů	55
4.5.4 Vliv kupujících	55
4.5.5 Vliv substitutů	56
4.6 Analýza faktorů konkurence v odvětví.....	56
4.7 SWOT analýza.....	58
4.7.1 Silné stránky	59
4.7.2 Slabé stránky	60
4.7.3 Příležitosti.....	61
4.7.4 Hrozby	61
4.8 SWOT matice	63
4.9 Analýza konkurenčních firem.....	64
5 Závěr	67
6 Seznam zdrojů.....	69
7 Seznam obrázků.....	71
8 Seznam tabulek	71
9 Seznam grafů	71
10 Přílohy.....	72

1 Úvod

Konkurence je základním kamenem sociální interakce mezi tržními subjekty. Je tzv. hospodářskou soutěží a to jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. V tržním hospodářství může volně existovat a také volně působit. Lze ji vidět na malých, středních i velkých trzích, ale pokaždé jde o boj mezi konkurenčními podniky o potenciální zákazníky a o udržení si své pozice na trhu.

Aby podnik mohl odolat konkurenci a zachovat si své postavení, musí dosáhnout konkurenční výhody a co je důležitější, musí si jí také udržet, což v současné době není jednoduché. Na trhu existuje nespočet firem, které nabízejí stejné či velmi podobné produkty a je na daném podniku čím zákazník osloví.

Na druhé straně spotřebitelé mají dnes mnohem více možností a to zejména prostřednictvím internetu. Dostává se jim většího množství informací a také zdrojů, ze kterých si mohou vybírat. Díky těmto přístupům získávají více znalostí a mohou si tak diktovat podmínky. Poté záleží na každém podniku, jak se v dané situaci zachová.

Zákazník je pro výrobce zcela nepostradatelný a záleží pouze na jeho ochotě, zda si určitý produkt, za jistou cenu, na určeném místě a v daném čase zakoupí. Pokud by nabídka jednoho podniku nebyla pro zákazníka zajímavá, může si vybrat jiný podnik, u kterého provede svůj nákup. Poté už by nebylo jednoduché si takového zákazníka získat zpět na svou stranu. Podnik by se měl o své kupující náležitě starat, aby si byl jistý, že se k němu znovu vrátí.

Diplomová práce, jenž nese název *Konkurenční výhoda podniku*, pojednává o pojmech jako je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a situační analýza, která se skládá z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

Pomocí SWOT analýzy, která je součástí vnitřního prostředí, jsou odkryty slabé stránky podniku, jenž jsou zároveň podnětem k jistým příležitostem a zlepšení konkurenční výhody. Dále jsou vymezeny silné stránky pomáhající k překonání a odvrácení možných hrozeb.

Je podstatné, aby konkurenční výhody zůstaly výhodami pouze jednoho podniku a aby nebyly zneužity nikým jiným. Jsou to právě konkurenční výhody, které vytvářejí podnik kvalitní a originální a v očích zákazníků se tak stává mnohem zajímavější.

Ústředním tématem této práce je Konkurenční výhoda podniku Vivobarefoot. Tato značka vznikla v roce 2004 ve Velké Británii a do České republiky se dostala koncem roku 2011. Specializuje se na prodej výhradně bosých bot pro dospělé i děti. Nápad vytvořit ultratenkou a velmi odolnou podrážku měla tato firma jako první a proto si ho také nechala patentovat. Pro zjištění konkurenčních výhod je provedena situační analýza, která je následně zhodnocena a interpretována.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato práce má za cíl posoudit způsob tvorby konkurenční výhody ve společnosti Vivobarefoot, která se specializuje na prodej bosé obuvi. Dílčím cílem je zpracovat a charakterizovat poznatky z odborné literatury, které jsou nedílnou součástí pro tvorbu situační analýzy a jejího zhodnocení. Prostřednictvím analýzy vnějšího a vnitřního prostředí jsou vymezeny klíčové faktory, které slouží pro posouzení konkrétních konkurenčních výhod.

2.2 Metodika

Metodika vychází z cílů práce a skládá se z následujícího:

- zjištění a zpracování teoretických východisek v rámci dané problematiky
- představení vybraného subjektu
- využití teoretických východisek pro zpracování praktické části
- popis a zhodnocení získaných výstupů

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické.

V první části jsou vysvětleny základní teoretické poznatky získané studiem odborné literatury, týkající se problematiky konkurence a konkurenční výhody. Je zde popsáno v čem může spočívat konkurenční síla podniku a jeho konkurenceschopnost. Následně je vymezen postup situační analýzy, která obsahuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Za pomoci vnitřní analýzy jsou zjištěny silné a slabé stránky podniku, možné příležitosti a ohrožení a faktory konkurence v odvětví. Díky analýze vnějšího prostředí jsou stanoveny vlivy ekonomické, technologické, politicko-právní a sociálně-kulturní.

Praktická část zahrnuje podrobný popis zvoleného subjektu a jeho působení na trhu. Poté jsou vytvořeny jednotlivé části situační analýzy. Dále jsou vypsány konkurenční společnosti a s nimi porovnané konkurenční výhody daného podniku.

Metodika obsahuje sběr primárních i sekundárních dat.

Primární zdroje jsou získány od managementu společnosti Vivobarefoot prostřednictvím elektronických a telefonních rozhovorů. Veškeré zjištěné informace jsou promítnuty do vyhodnocení konkurenčních výhod.

Sekundární zdroje jsou získané především z internetových stránek, ale i z tiskových materiálů, které společnosti zveřejňují.

3 Teoretická východiska

Pro pochopení konkurenční výhody podniku je třeba znát základní pojmy, jako je konkurence a konkurenceschopnost.

Hlavním zdrojem konkurenceschopnosti a konkurence jsou podniky. Tyto podniky mezi sebou soutěží a navzájem se předhánají na obchodních trzích a tím mezi sebou vytváří již zmiňovanou konkurenci. Je nutné mít na paměti, že podniky, které na finančních trzích obchodují, fungují v určitém právním, sociálním, ekonomickém a politickém prostředí a všechny tyto faktory ovlivňují jejich konkurenceschopnost. Pokud by tyto faktory nebyly jimi dodržovány, nemohly by být součástí obchodních trhů.

3.1 Konkurence

Konkurencí rozumíme proces, kdy se střetávají protikladné zájmy ekonomických subjektů, které vystupují na trhu a jejich snahu získat zákazníky konkurenčních firem.¹

Lze ji specifikovat jako jádro úspěchu nebo neúspěchu podniků, jenž rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které se mohou podílet na jeho výkonnosti.²

Dělíme jí následovně:

- Tržní (soutěž těmi prostředky, které souvisejí se samotným trhem)
 - cenová
 - necenová
- Mímotržní

Konkurence cenová je z velké části tvořena výrobními náklady a snahou nabízet výrobky či služby za nižší ceny než je nabízí konkurenční podnik.

Konkurence necenová vyjadřuje úsilí podniku o zvýšení tržeb nebo podílu na trhu, aniž by byla nucena zvyšovat ceny statků či služeb.

¹ JUREČKA, V. A KOL. *Mikroekonomie*. 2010, s. 171.

² PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 19.

Jejím hlavním cílem je iniciovat koncové zákazníky, aby si zboží či službu koupili za vyšší cenu, než je nabízí konkurenční firmy a to z toho důvodu, že je pro ně prostě a jednoduše lepší.³

Záleží tedy na dané společnosti, pro kterou konkurenci se rozhodne a kterou metodu nakonec použije.

Kdykoli se povaha konkurence posune, ožívuje se zas a znovu boj o rozdíl mezi cenou a náklady. Prodejci se stále snaží najít metodu, jak statek či službu prodat na hranici solventnosti spotřebitele, například nabídka může být levnější než ta konkurenční, lze nabídnout diskont, přidat k nákupu dárek či jinou prémii nebo zákazníkovi nabídnout, ať nakoupí hned, ale zaplatí až později atp.

Dalším argumentem konkurence je propagační heslo anglického džentlmena: „Nejsem tak bohatý, abych mohl kupovat levné věci“. Levné statky či služby bývají ošizené, nedokonalé, nekorespondují s módními trendy, mívají vady a mají kratší životnost.

Značka hovoří za dobré jméno společnosti a jakost se stala druhým argumentem konkurence.⁴

Třetím a v poslední době velmi častým argumentem je pohodlí a čas. Čas jsou sice peníze, ale za peníze si lze koupit i kus času. Nabídky přichází ve formě kreditních či nákupních karet, objednávkou přes e-mail či telefon, donáškou do domu atd.⁵

Podniky si mezi sebou nebudou konkurovat pouze cenou a kvalitou, ale vším, čím budou moci. Tedy technologiemi, prodejními schopnostmi, organizací, programy statků a služeb a také personální silou.⁶

³ HORNER, S. SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 2003, s. 25

⁴ JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 2001, s. 39.

⁵ Tamtéž, s. 39.

⁶ Tamtéž, s. 39.

Konkurenční prostředí má význam časového řezu prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení.

Podle této definice je konkurenční prostředí takovým prostředím, kde působí v časové funkci silová vektorová pole dvou či více objektů nebo subjektů, tj. například živočichů, rostlin a lidí, stejně jako jimi přirozeně nebo účelově vytvářených společenství.⁷

Aby byla manipulace a práce s mechanikou konkurenčního prostředí jednodušší, používají se časové a prostorové řezy, jež dovolují určovat i zobrazovat funkční proměnlivost a variabilitu parametrů i faktorů, které vyznačují konkurenční prostředí. To je svým rozsahem lokálního až globálního charakteru místem, na kterém se setkávají v konkurenčním boji za dosažení cíle konkurenti pod vlivem vnějších abiotických i biotických faktorů.⁸

V biologickém a ekologickém prostředí je konkurenční prostředí jednou z etologických časoprostorově funkčních variant projevů životních reakcí organismů a rostlin, včetně člověka v přírodě.

V koncepci filozofie je konkurenční prostředí pramenem, impulsem i řešením fatálních časoprostorových evolučních změn v přírodních systémech. Na konkurenčním prostředí jsou založeny i další báze jako filozofické chápání, teoretická východiska i vlastní teorie změn jako druhých derivací časoprostorových funkcí procesů vedoucích k hodnotnějším, kvalitnějším, efektivnějším a úspěšnějším systému realizace činností živých organismů, a to jak jedinců, tak i jako jejich přirozených i účelově vytvořených společenství.

⁷ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, s. 11.

⁸ Tamtéž, s. 11.

Z filozofického hlediska vyvolává konkurenční prostředí i východisko teorie potřeby jako pocit strádání, jenž se zákazníci pokouší uspokojit uskutečněním výběru z velké škály nabídek.

Filozofické pojetí také vytváří pouze okrajově produkt i teorii elit, která by mohla přejít od filozofického náhledu odlišnosti lidského rodu na elitu, přes vyjmutí ekonomických elit až k elitám politickým a nacionalisticky orientovaným, které chtějí se silným akcentem a akcelerací řídit a vládnout životem i konáním druhých.⁹

Ekonomický náhled konkurenčního prostředí tvoří nepřírozené hranice hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soupeří podniky o získání co nejvyšší účinnosti a úspěšnosti při uskutečnění ekonomických, obchodních a dalších operací, které spějí k dosažení zisku a uspokojení z podnikatelských a dalších aktivit.

Konkurenční prostředí vykonává také úlohu rozhodčího, stanovuje vítěze, úspěšné a efektivní subjekty a odlišuje je od poražených, už méně úspěšných neefektivních podnikatelských subjektů.¹⁰

Z marketingového pohledu se v konkurenčním prostředí střetává potřeba prostředí jako pocit nedostatku spojený s touhou po uspokojení, dimenzovaná marketingovým výzkumem v poptávku s marketingovou nabídkou.¹¹

Konkurentem rozumíme prvek množiny konkurence, jež se charakterizuje vektorovými silovými poli, které působí na konkurenci tak, abychom rychle, rozhodně a efektivně dospěli k rozhodujícímu vlivu proti všem ostatním konkurenčním podnikům.¹²

⁹ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, s. 12.

¹⁰ Tamtéž, s. 12.

¹¹ Tamtéž, s. 12-13.

¹² Tamtéž, s. 11.

Konkurenční síla vznikne jako následek obalové funkce faktorů, které určují konkurenceschopnost konkurenta, tedy působení konkurenčních sil a výhod na konkurenci v konkurenčním prostředí.¹³

Adam Smith definoval společnost své doby jako společnost založenou na sobectví.

Každý člověk se pokouší o nejvýnosnější použití kapitálu, se kterým může jakkoli nakládat. Každého nejvíce zajímá vlastní prospěch, nikoli prospěch společnosti, ale právě ten „sobecký“ vlastní prospěch vede ke kladnému využití svého kapitálu a tím k prospěchu celé společnosti.

Trh je unášen všeobecným sklonem k vyměňování a směňování, jenž náleží k původním rysům lidské povahy.¹⁴

Adam Smith kdysi napsal: „Společenská vyváženost je v úpadku prozřetelnosti, člověk nemá jiné pohnutky než egoistické. Nikdo z budoucích ekonomů se neopovážil této otázce vyhnout. Každý z ekonomů k ní zaujímá jiné stanovisko, ať metodologické, interpretační či nějaké další.

Svobodná konkurence je uvolněná a pro společnost nenahraditelná. Zajišťuje dostatek zboží, stabilitu nabídky a poptávky a nízkou cenu.

Velmi důvěřoval konkurenci, ale zároveň byl nedůvěřivý směrem k podnikatelům, kteří ji vytváří. Pro podnikatele měl speciální výraz a to „velcí vynálezci nepravostí“. Ti se podle něj neustále snažili zvyšovat svůj prospěch na úkor druhých. Kdykoli se sejdou více než dva podnikatelé, už chystají nějaké spiknutí. Vytváří spojení proti úřadům, konkurenci, dělníkům a dalším. Snaží se o vlastní větší výhody, o lepší soukromé podmínky, ale zároveň o omezení podmínek konkurence a o ochuzení celé společnosti.¹⁵

¹³ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, s. 11.

¹⁴Tamtéž, s. 9.

¹⁵ JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 2001, s. 10.

3.1.1 Historie konkurence

Na přelomu 19. a 20. století byla snaha vymezit ekonomickou stránku konkurence pomocí matematických postupů.

Počátkem 20. století byla sovětskými matematickými ekonomy vytvořena zcela nová kapitola, která vycházela z Marxova schématu rozšířené reprodukce a tím byla spuštěna nová éra ekonomicko-matematického modelování.

Od třicátých let působila špatná zkušenost z Velké krize, jež vznikla z neregulovaného trhu. Výrazně se zostříla politická, ekonomická a sociální polarita, což vedlo k největší válce v dějinách. Důsledky Velké krize ve světě doznávaly ještě velmi dlouho. Už navždy po ní zůstaly některé ostražitě praktiky v podnikatelství a podnikatelském řízení (například cash-flow, návratnosti investic apod.).

Po ekonomicko-matematickém pomocníku vznikla nová velmi silná poptávka. V poválečném období se většina rozvinutých zemí uchýlila ke společenskému plánování.

Od 20. do 70. let nebyla věnovaná pozornost tomu, jak konkurenci uvolnit a rozpoutat, ale tomu, jak konkurenci svádět do koryta optimální výkonnosti.¹⁶

Jak je zmíněno výše, konkurence nebyla po válce příliš důležitá. Trh byl převážně „trhem výrobce“. Co se vyrobilo, se také ihned prodalo. Po válce hospodářskou scénu ovládla hlavně Amerika a tehdejší Sovětský svaz. Spojené státy americké skončily po válce mnohem silnější, než bývaly před ní a měly velké přebytky produkce. Američtí inženýři odváděli skvělou práci v průmyslovém sektoru a vytvořili nový výrobní způsob, který pokračoval v jejich průmyslové tradici.

Evropa se měla buď smířit s porážkou, nebo se spojit s novými tvůrčími činy.

Sovětský svaz dokázal vytvořit silný průmysl v zemi, která bývala civilizačně velmi zaostalá a dokázala se do 15 let přenést za Ural. Sověti přijali za svou hromadnou produkci amerického stylu a díky skupinové technologii ji někdy dokonce posunovali dál.¹⁷

¹⁶ JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 2001, s. 12.

3.2 Konkurenceschopnost

Na téma konkurenceschopnosti bylo napsáno již mnoho publikací a studií, ovšem není známá žádná přesná definice. Můžeme tedy konstatovat, že konkurenceschopnost znamená způsobilost jistého subjektu proniknout na trh a to i za silné mezinárodní konkurence.

Konkurenceschopnost lze chápat z pohledu makroekonomického i mikroekonomického.

Na makroekonomické úrovni je konkurenceschopnost ekvivalentem výkonnosti dané ekonomiky ve vztahu k jiné ekonomice, přičemž k měření výkonnosti slouží indikátory ekonomického růstu, exportního potenciálu a ekonomického blahobytu.

Na úrovni mikroekonomické je konkurenceschopnost vyjádřena pomocí takových indikátorů, jakými jsou například vzdělání, produktivita, využití přírodních zdrojů a podnikání je tak příznivě nakloněné vládní politice.¹⁸

Konkurenceschopnost lze vnímat i jako podnikatelský potenciál, který se vyznačuje všeobecnými a speciálními charakteristikami. V nich se vyskytuje potenciál jako rozlišení mezi tím co skutečně je a tím, co by mohlo nebo musí být. Očekává se tedy, že malá změna může vyvolat odpor k celkové změně a může znamenat příležitost k umocnění prvotního potenciálu nebo ke vzniku zcela nového potenciálu organizace.

Ve speciálních charakteristikách existuje externí potenciál, který vymezuje podnikový potenciál nebo nabízí příležitost k zintenzivnění potenciálu organizace, tzn., že existuje hodný konkurent podniku a to buď na straně nabídky, nebo na straně spotřeby.¹⁹

3.2.1 Marketing konkurenceschopnosti

Marketing konkurenceschopnosti je promyšlené, záměrné a časoprostorové teoreticky zdůvodněné objevování strategií, taktik jednotlivými výrobci při zabezpečování odbytových možností v celosvětovém členěném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané komoditě, odvětví, funkci, čase a prostoru.

¹⁷ JIRÁSEK, J. A. *Konkurenčnost – Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 2001, s. 13-15.

¹⁸ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*, s. 14.

¹⁹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*, s. 33.

Tato definice lze uplatnit nejen v podnikatelské oblasti hmotných a nehmotných statků a služeb určených pro uspokojování potřeb zákazníků, ale také v každodenním životě, kde každý lidský jedinec prožívá situace v konkurenčním prostředí lidské civilizace.

Mnoho publikací uvádí marketing konkurenceschopnosti do pozitivního světla, který zahrnuje vlastnosti jako efektivní, úspěšný, cílený atd., ale už se nezaměřují na negativní dopady konkurenceschopnosti, které jsou bohužel její součástí.²⁰

V každém ekonomickém systému vytvořeného na zásadách trhu se prosazují strukturované toky hodnot (například peněz, energií, zboží, pracovní síly, informace apod.), jež znázorňují životadárné médium evolučního vývoje ekonomiky.

Každý ekonomický systém je tvořen elementárními jednotkami neboli hospodářskými odvětvími.

Z pohledu marketingu konkurenceschopnosti lze vydedukovat, že globální konkurenční prostředí je vytvořeno ze souboru odvětvové konkurence charakteru mezinárodního nebo národního, který sleduje realizaci hodnot na trhu.

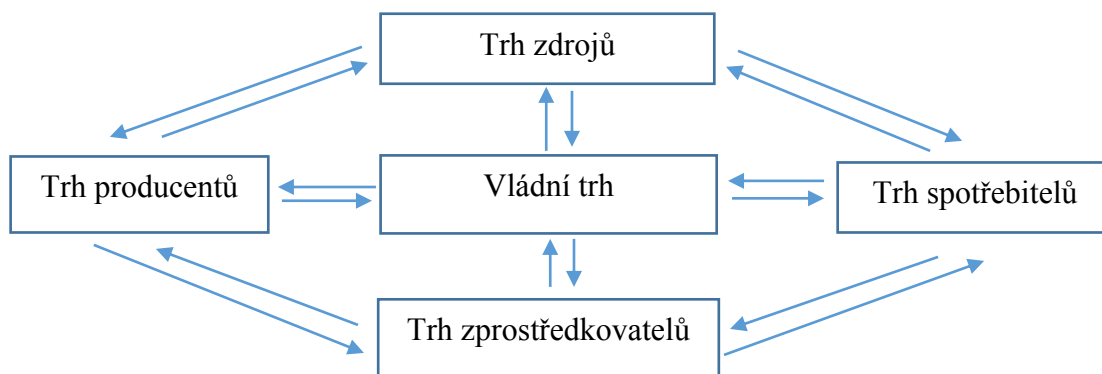
Ekonomové a marketingoví pracovníci, kteří zkoumají konkurenční prostředí, zjistili, že zdrojem každého ekonomického systému je tvorba několika vzájemně propojených trhů se vzájemnou směnou hodnot.

Každé odvětví má pět základních trhů, jež jsou vzájemně propojené prostorem i strukturou. Vládní trh je spojen s trhem zdrojů v odvětví, také s trhem výrobců hmotných i nehmotných statků a služeb, dále je spojen s trhem zprostředkovatelů a v neposlední řadě s trhem konečných spotřebitelů.²¹ (viz obrázek č. 1)

²⁰ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, s. 59.

²¹ Tamtéž, s. 79.

Obrázek č. 1: Model struktury toků v tržním prostředí odvětví



Zdroj: ČICHOVSKÝ L., *Marketing konkurenceschopnosti*, s. 80, vlastní zpracování

Tržní koncepce

Vývoj lidské civilizace a ekonomických společenství probíhal zároveň s rozvojem konkurence v tržním prostředí.

Během několika staletí vzniklo pět základních koncepcí trhu, které se vzájemně prolínají v jednotlivých odvětvích národních ekonomik.

1. Výrobní koncepce

Producent bude vyrábět to, o čem si myslí, že zákazník koupí díky velkým konkurenčním výhodám, zejména kvůli bezkonkurenčně nízké ceně a při udržení normované jakosti. Důvodem ke koupi je běžný produkt, ovšem s konkurenčními, především cenově přijatelnými přívlastky.²²

2. Výrobová koncepce

Je založena na důvodném přesvědčení výrobce, že zákazník si koupí ty výrobky, které mají nadstandardní jakost a užité vlastnosti. Největší význam pro konkurenci mají jakost, kvalita a novost.²³

²² ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, s. 86.

²³ Tamtéž, s. 86.

3. Prodejní koncepce

Je založena na přesvědčení o velmi vysokých vlastních kvalitách a předvídavosti, že vyrábí žádoucí produkt, takže podnik vyrábí a vyrábí, i když produkt není nikomu určen. Nejvyšší konkurenční váhou jsou konkurenční výhody v kombinaci ceny a kvality.²⁴

4. Marketingová koncepce

Nejdříve je třeba si marketingovým průzkumem zjistit, zda by byl o daný výrobek či službu v konkurenčním prostředí zájem. Měly by se určit kvalitativní i kvantitativní proměnné potřeby zákazníka, množství produktu a cena, kterou budou zákazníci schopni a ochotni zaplatit za uspokojení svých potřeb.

Na základě výsledků z průzkumu lze vyrábět produkt, který bude vytvořen na základě individuálního přání zákazníka se všemi konkurenčními výhodami, které jsou pro kupujícího stěžejní při rozhodování o koupi.²⁵

5. Společenská marketingová koncepce

Nejprve je nutné stanovit potřeby, jež lidé vykazují na základě svých vlastních konkrétních potřeb. Poté se určí kvalitativní a kvantitativní parametry potřeb trhu, ale je nutné si uvědomit, že tato koncepce musí být v souladu s celospolečenským hodnotovým zájmem, tedy s názory obyvatel a trhu obecně.²⁶

3.3 Konkurenční výhoda

Je výhodou, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a jež mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení.²⁷

Aby podnik mohl realizovat konkurenční výhodu nejen v současné chvíli, ale i v budoucnosti, musí zajistit celý soubor přínosů pro zákazníka a to zvýšením spotřebitelské hodnoty, ale zároveň snížením spotřebitelské ceny.

²⁴ ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 2002, s. 86.

²⁵ Tamtéž, s. 89.

²⁶ Tamtéž, s. 91.

²⁷ KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 2007, s. 12.

Konkurenceschopný podnik musí mít zdroje a schopnosti, které mu umožní získat konkurenční výhodu, ale také ji neustále aktivně vytvářet a dlouhodobě udržovat.

Právě dlouhodobost je tím největším problémem, se kterým se podniky potýkají. V dnešní době je velmi těžké si konkurenční výhodu dlouhodobě udržovat, a proto největší výhoda tkví zejména ve schopnosti firem se rychle učit a rychle se měnit. Je nutné se spoléhat nejen na momentální výhodu, ale neustále hledat výhodu příští.²⁸

Aby podnik získal konkurenční výhodu, měl by použít tři způsoby, kterými by poskytoval větší hodnotu než konkurenční podniky.

Prvním z těchto způsobů je účtování nižší ceny, poté by měl podnik zákazníkovi pomoci při snižování jeho ostatních nákladů a v neposlední řadě by měl podnik zlepšit nabídku dalšími přínosy a tím zvýšit přitažlivost daného podniku.²⁹

1. Účtování nižší ceny

Jednou z možností, jak účtovat nižší ceny je ve zkrácení jiných služeb, které jsou běžně v ceně zahrnuty, jedná se například o instalaci, dopravu apod. Hlavní princip tkví ve snížení ceny o méně, než je skutečná úspora nákladů. Tím pádem si podnik o něco málo zvýší svůj zisk.

Ve druhém případě je nižší cena spojená s nízkými náklady. To neznamená, že když má podnik nízké náklady, musí mít bezpodmínečně i nízké ceny.

Pokud by podnik i přes nízké náklady prodával statky a služby za vyšší ceny, mohl by výtěžky investovat do dalšího rozvoje.

Ovšem pokud by chtěl podnik vítězit na poli konkurence a díky nízkým nákladům mít nízké ceny, musí neustále uvažovat jak tuto nízkou hladinu cen udržovat (jedná se například o přesouvání výroby do levnějších destinací z důvodu zdražování a zvyšování nákladů v původní výrobní zemi).³⁰

²⁸ KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 2007, s. 12.

²⁹ KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 2007, s. 160.

³⁰ Tamtéž, s. 161.

2. Pomoc zákazníkům při snižování ostatních nákladů

I zde se nabízejí dvě možnosti, jak zákazníkovi umožnit snížení dalších nákladů.

Za prvé může podnik zákazníka přesvědčit, že byť jsou jeho ceny vyšší, tak celkové náklady jsou nižší. Může se jednat například o následný servis zdarma, o podíl na zisku či na riziku nebo o zavázání se, že dodavatel nebude po určenou dobu zvyšovat ceny. Ovšem záleží na odběrateli, jak se k této situaci postaví, stává se totiž velmi často, že na prodávajícího je veden tlak od vedení, aby snižoval pořizovací náklady, a v podstatě se vůbec neohlíží na možné budoucí náklady.

Druhá možnost nabízí zákazníkovi pomoc při skutečném snižování dalších nákladů, tedy snížení nákladů na objednávky, snížení skladovacích nákladů či pomoc se snížením zpracovatelských a administrativních nákladů.³¹

3. Zvýšení nabídky přínosů

Pokud podnik nechce snižovat ceny či pomáhat se snižováním ostatních nákladů, ale přesto chce zákazníka zaujmout, může poskytnout přidanou hodnotu jedním z několika následujících způsobů: vyšší míra pohodlnosti, členské výhody, nadstandardní výhody, školení či instruktáže, individuální úpravy statků či služeb, užitečný software apod.³²

3.3.1 Tvář firmy jako konkurenční výhoda

Značka jako tvář firmy je nedílnou součástí podniku. Bez značky by podnik nemohl existovat.

Hlavní funkcí značky je vyvolávat jistá očekávání. Ta by se měla dít pravidelně a vždy by měla vznikat uspokojováním potřeb zákazníků, což je hlavním cílem podnikání.

³¹ KOTLER, P., *Marketing podle Kotlera*. 2007, s 161-169.

³² Tamtéž, s. 161-169.

Pokud vstoupí na obchodní trh někdo nový, tak ví, že to není jednoduché. Nikdo se předem nedozví, zda obstojí před konkurencí a zda jeho značka zaujme větší počet zákazníků. Je důležité svojí značku nechat žít a dále pracovat na její strategii.³³

Až po jisté době lze mít přehled o trhu a mít jistá očekávání, jak se trh bude dále chovat. Je třeba poznat první zákazníky, zobchodovat první zakázky, nechat zákazníky, aby poznali nás a ptát se na jejich přání a potřeby, zda nás mají rádi apod. Je třeba být vytrvalý a přemýšlet o své značce jako o nástroji k dosahování našich cílů. Pokud budeme znát záměr, bude se nám lépe volit strategie značky, nikdy by to nemělo být naopak.³⁴

3.3.2 Konkurenční výhoda u doprovodných služeb

Doprovodné služby poskytují zákazníkovi větší užitek, který souvisí s jeho spokojeností a spokojený zákazník má vyšší tendenci být loajálním zákazníkem. A právě loajální zákazník, který se bude vracet, má pro podnik tu nejvyšší cenu.³⁵

Mezi významné konkurenční výhody patří:

- délka opravy
- komplexnost servisní sítě a její časová dostupnost
- kvalitu opravy a servisu
- dostupnost místa servisu
- poskytování informací,
- dárek za věrnost a další³⁶

Další možností doprovodných služeb je nabídka servisních balíčků, které doplňují a rozšiřují funkce výrobků a tím mohou přispívat k vyšší spokojenosti zákazníků. Je na výběr ze dvou možností.³⁷

³³ KOL. AUTORŮ. *Tvář firmy jako konkurenční výhoda*. 2010, s. 7.

³⁴ Tamtéž, s. 8.

³⁵ KAŇOVSKÁ, L. TOMÁŠKOV, Á E. *Doprovodné služby konkurenční výhoda?*. 2017, s. 144.

³⁶ Tamtéž, s. 63.

³⁷ Tamtéž, s. 63.

První z balíčků nabízí zákazníkovi možnost zvolit si takovou službu, kterou chce a tu také zaplatí. Je tedy nutné, aby prodávající stanovil cenu za každou službu zvlášť.

Zákazník má možnost tyto ceny srovnávat s konkurenční nabídkou a vybrat si pro něj tu nejvhodnější. Zákazník tímto vybíráním mezi konkurenčními službami může vyvíjet tlak na prodejce a tím ho přinutit ke snížení ceny.³⁸

Druhý z balíčků je pro prodejce výhodnější díky své komplexnosti. Zákazník zaplatí za celý balíček, jenž je plný všech doprovodných služeb, které může využít. Ovšem je možné, že zákazník nikdy nevyužije celou škálu služeb v balíčku, ale pouze jeho část a to je pro výrobce výhodné.³⁹

3.4 Situační analýza

Situační analýzu lze rozdělit na strategickou a marketingovou.

Strategická analýza zachycuje celkový přístup k zajištění všech důležitých faktorů, které firmu ovlivňují v jejích činnostech a to ve všech vzájemných souvislostech. Výsledky jsou základním kamenem pro vytvoření návrhů všech potenciálních strategií, které budou ovlivňovat chování firmy v budoucnu.

Význam této strategie se zvyšuje společně s rostoucím nepřesným a komplikovaným prostředím. Tato strategie tedy musí podávat důležité a významné informace, jež ovlivňují činnosti celé firmy.

Přesně, správně a pečlivě realizovaná strategická analýza je jistým předpokladem kvality celého strategického procesu.⁴⁰

Marketingová situační analýza se zabývá různými částmi trhu, prostředím firmy, konkurencí a také odhadem, jak bude vypadat budoucí poptávka a prodej.

³⁸ KAŇOVSKÁ, L. TOMÁŠKOV, Á E. *Doprovodné služby konkurenční výhoda?*. 2017, s. 63.

³⁹ Tamtéž, s. 64.

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008, s. 79.

Situační analýza se skládá z navzájem se doplňujících částí.

Okolní vlivy se většinou rozdělují na vnitřní (interní) a vnější (externí) vlivy, stanoví se váha každého jednotlivého vlivu, tedy je třeba si uvědomit jak moc je existence firmy a její podnikání závislé na daném druhu vlivu.⁴¹

3.4.1 Analýza vnějšího prostředí

- STEP analýza
- Analýza konkurence v odvětví – Porterův model pěti sil
- Strategické mapy a další

3.4.2 Analýza vnitřního prostředí

- Hodnotový řetězec
- Klíčové faktory
- SWOT analýza
- Matice BCG, GE a další

3.4.3 STEP analýza

Je jednoduchý, ale efektivní nástroj k posouzení vlivu faktorů vnějšího prostředí na danou firmu. Je třeba zodpovědět následující otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?⁴²

⁴¹ ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola - klíč k úspěchu*. 2007, s. 28.

⁴²TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 2003, s. 73

Segmenty vnějšího prostředí

Politicko-právní – faktory související s distribucí moci mezi lidmi

- daňová politika, stabilita vlády, ochrana životního prostředí, regulace zahraničního obchodu, monopolní legislativa

Ekonomický – faktory související s tokem financí, statků a služeb, informacemi a energiemi

- inflace, nabídka peněz a úroková míra, životní cyklus podniku, vývod domácího hrubého produktu

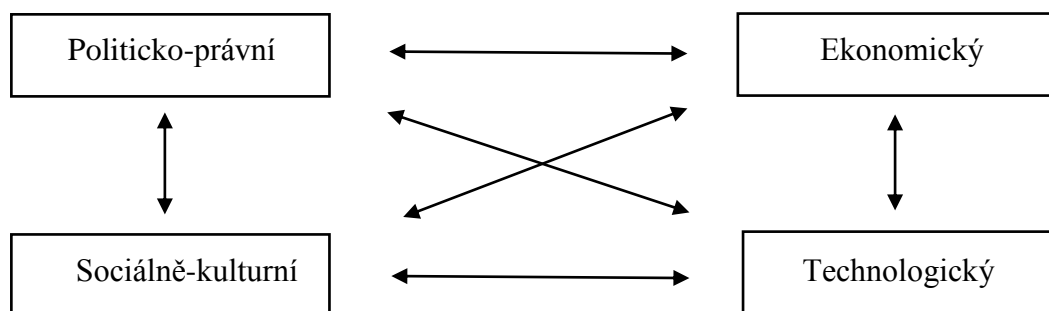
Sociálně-kulturní – způsob života včetně lidských hodnot

- životní styl, demografie, mobilita obyvatelstva, vzdělání, přístupy k práci a volnému času

Technologický – faktory související s rozvojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how

- nové objevy, vynálezy, patenty a inovace, rozvoj technologií, vládní výdaje na vědu a výzkum, míra zastarávání výrobních prostředků⁴³

Obrázek č. 2: Segmenty vnějšího prostředí



Zdroj: TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. s. 72, vlastní zpracování

⁴³ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 2003, s. 72.

3.4.4 Porter a jeho koncepce konkurenční výhody

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Snaží se vysvětlit, jak podnik realizuje tři genetické strategie:

Vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciaci a soustředění pozornosti na jedno z nich, dále jak může podnik získat udržitelnou výhodu nižších nákladů a jak se může podnik odlišovat od ostatních konkurentů.⁴⁴ (viz obrázek č. 3)

Podstatou výběru správné konkurenční strategie jsou dvě hlavní otázky. První otázkou je, jak moc je přitažlivé dané odvětví s ohledem na dlouhodobou výnosnost. Je totiž zřejmé, že ne všechna odvětví poskytují stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale naopak inherentní výnosnost odvětví rozhoduje o výnosnosti podniku.

Druhou otázkou jsou rozhodující činitelé, kteří určují reciproční postavení uvnitř daného odvětví.⁴⁵

Je třeba zdůraznit, že ani jedna ze zmiňovaných ústředních otázek nemusí stačit k usměrnění volby konkurenční strategie. Podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat tak přitažlivého zisku kvůli neuspokojivému konkurenčnímu postavení na trhu. A naopak podnik s velmi příjemným konkurenčním postavením nemusí dosahovat vysokého zisku kvůli neuspokojivému odvětví.⁴⁶

Jak konkurenční postavení, tak přitažlivost odvětví může podnik formovat a to je právě to, co činí výběr konkurenční strategie vzrušujícím a tak náročným. Z toho vyplývá, že se konkurenční strategie snaží přitažlivost odvětví a konkurenční prostředí formovat ve prospěch podniku.⁴⁷

Konkurenční výhodu není možné pochopit a poznat, pokud se díváme na podnik jako celek. Jejich zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek.

⁴⁴ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, předmluva.

⁴⁵ Tamtéž, s. 19.

⁴⁶ Tamtéž, s. 20.

⁴⁷ Tamtéž, s. 20.

Hodnotový řetězec

Za hlavní prostředek, kterým se zkoumají zdroje konkurenční výhody, považuje Porter tzv. hodnotový řetězec. Ten segmentuje podnik do významných činností, a pokud je podnik bude dělat levněji a kvalitněji, získá konkurenční výhodu.⁴⁸

Rozdíly mezi hodnotovými řetězci konkurentů jsou zásadním pramenem konkurenční výhody.

Hodnotový řetězec vykazuje celkovou hodnotu a skládá se z hodnototvorných činností a marže.

Hodnototvorné činnosti se rovnají fyzicky a technologicky rozdílným činnostem, jež podnik vykonává.

Tyto činnosti je možno rozčlenit na dva typy: primární a podpůrné (viz obrázek č. 2).

Primární činnosti se zabírají fyzickou tvorbou výrobku, jeho prodejem a dodáním kupujícímu. V jakémkoli odvětví dochází k soupeření pěti kategorií primárních činností, které lze rozřadit do různých činností. Hovoříme o těchto činnostech:

- Řízení vstupních operací
 - o jedná se o přijímání, skladování a rozdělování vstupů na konkrétní výrobek
- Výroba a provoz
 - o činnosti, při kterých se zpracovávají vstupy do konečných výrobků (montáž, broušení, balení, údržba, testování atd.)
- Řízení výstupních operací
 - o odvoz, skladování, distribuce finálního výrobku kupujícímu (skladování hotových výrobků, vnitropodniková přeprava, zpracování objednávek, jejich kompletace a další)
- Marketing a odbyt
 - o reklama, propagace, přímý prodej, distribuce, cenotvorba a další podpora nákupu zákazníků

⁴⁸ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 55.

- Servisní služby
 - o služby, které jsou nabízené k výrobkům již zakoupeným, jedná se o přidanou hodnotu výrobku (instalace, školení, opravy a jiné)

Každá ze zmiňovaných činností může být pro konkurenční výhodu rozhodující.⁴⁹

Podpůrné činnosti jsou nápomocné sobě navzájem i činnostem primárním tím, že získávají vstupy, technologie, zaměstnance a celopodnikové funkce.

Podpůrné činnosti lze rozřadit do čtyř kategorií, které lze dále rozdělit do řady odlišných hodnototvorných činností. Jedná se o tyto činnosti:

- Obstaravatelská činnost
 - o činnosti, které by měly pomoci k získání zásob, vybavení, pracovních nástrojů a dalších
- Technologický rozvoj
 - o zkvalitňování produktu
- Řízení pracovních sil
 - o jedná se o nábor zaměstnanců, školení a další rozvoj zaměstnanců
- Infrastruktura podniku
 - o řídicí činnosti, jež podporují každodenní operace, jedná se o řízení, plánování, jakost a další⁵⁰

U primárních i podpůrných činností existují tři typy kategorií, které mají odlišné funkce pro konkurenční výhody. Jsou to následující kategorie:

Přímé činnosti – činnosti přímo začleněné do tvorby hodnoty pro kupujícího (montáž, propagace, personální odbyt atd.)

⁴⁹ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 66.

⁵⁰ Tamtéž, s. 66.

Nepřímé činnosti – činnosti umožňující vykonávat přímé činnosti souvisle (údržba, administrativní řízení, vedení výkazu atd.)

Zabezpečování kvality – činnosti, které zabezpečují kvalitu ostatních činností (monitorování, kontrola, testování atd.)⁵¹

Obrázek č. 3: Primární a podpůrné činnosti

Primární činnosti	Firemní infrastruktura					Zisk
	Řízení lidských zdrojů, personalistika					
	Technický vývoj, výzkum a vývoj					
	Nákup dodávky					
	Vstupní logistika	Provoz a výroba	Výstupní logistika	Marketing a prodej	Služby	
Podpůrné činnosti						

Zdroj: PORTER M. E., Konkurenční výhoda, vlastní zpracování

Konkurenční rozsah

I přes velké množství silných a slabých stránek podniku a přes jejich vzájemné srovnávání s konkurenčními podniky M. Porter rozlišuje dva základní typy konkurenční výhody: nízké náklady a diferenciací.⁵²

⁵¹ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 67.

⁵² Tamtéž, s. 30.

Nízké náklady

Podnik se sám rozhodne, ve kterém odvětví se stane prodejcem s nízkými náklady.

Mezi tyto náklady lze zařadit například patentovanou technologii, úspory z výroby či úspory ze surovin a další. Pokud je podnik schopen si takovéto postavení na konkurenčním trhu získat, může se dostat na vůdčí pozici. Ovšem pouze za podmínky, že bude dosahovat nízkých či průměrných cen a zákazníci budou s výrobkem spokojeni. V opačném případě by podnik musel ceny výrazně snížit, aby docílil žádoucího prodeje a tímto by mohl naprosto vymazat vedoucí pozici v nízkých nákladech.

Podstatou je, aby byl podnik jediným vůdcem v nízkých nákladech, nikoli, aby o tuto vůdčí pozici bojoval s dalšími podniky, to pro něj může v konečném důsledku znamenat katastrofu.⁵³

Rozbory nízkých nákladů

Rozbory se koncentrují převážně na výrobní náklady a nesoustřeďují se na ostatní činnosti a jejich možné dopady.

Pro rozbor nákladů je nutné nejprve vymezit hodnotový řetězec a určit provozní náklady a aktiva hodnototvorným činnostem.

Tři zásady hodnototvorných činností jsou: velikost a růst nákladů, chování nákladů a odlišnost konkurentů. Všechny tyto činnosti jsou vykonávány současně, ale musí být od sebe jasně odděleny, pokud jsou zastoupeny různým množstvím vstupních nákladů (například reklama, podpora prodeje apod.).⁵⁴

⁵³ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 32-33.

⁵⁴ Tamtéž, s. 86-90.

Diferenciace

Podnik se od svých konkurentů odlišuje, pokud je pro zákazníky jedinečný něčím hodnotným, nikoli pouze nízkou cenou. Usiluje o jedinečnost a prvenství v určitém rozsahu, což má pro zákazníky vysokou hodnotu. Důkladně zváží, které vlastnosti by mohly být pro zákazníky stěžejní, a díky nim si vybuduje výborné postavení mezi konkurenty, odměnou za to mu bude vyšší cena výrobku.

Diferenciace může být v samotném výrobku, marketingovém přístupu či v mnoha dalších okolnostech. Firma, která je schopna tuto diferenciaci získat a dlouhodobě si ji udržet, může mít trvale vysoké zisky, ovšem pouze za podmínky, že částka, o kterou je cena výrobku vyšší, přesahuje mimořádné výlohy na jeho jedinečnost.⁵⁵

Zdroje diferenciace

Jak bylo zmíněno výše, nelze se na podnik dívat pouze jako na celek a to platí zejména u diferenciace. Ta vzniká ze zvláštních činností vytvářených podnikem a tím, jaký vliv mají tyto činnosti na zákazníky. V podstatě jakákoli hodnototvorná činnost se může stát zdrojem jedinečnosti. Může jí být technologický rozvoj, obstaravatelská činnost, řízení pracovních sil či infrastruktura podniku.⁵⁶

⁵⁵ PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. 1993, s. 151.

⁵⁶ Tamtéž, s. 152-155.

Obrázek č. 4: Tři generické strategie

		KONKURENČNÍ VÝHODA	
		Nižší náklady	Diferenciace
KONKURENČNÍ ROZSAH	Široký cíl	1. Vůdčí postavení v nízkých nákladech	2. Diferenciace
	Úzký cíl	3A. Soustředění pozornosti na nízké náklady	3B. Soustředění pozornosti na diferenciaci

Zdroj: PORTER M. E., Konkurenční výhoda, s. 31, vlastní zpracování

Porterův model pěti sil

Tato analýza se zabývá celým odvětvím a riziky v daném odvětví. Pracuje se zde s pěti prvky a právě proto vznikl název „analýza pěti sil“. Její podstatou je prognóza vývoje konkurence na základě odhadu chování subjektů, které na daném trhu působí.

Člení se následovně:

- **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby
- **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů
- **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby
- **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu⁵⁷

⁵⁷ Webový portál: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>

3.4.5 SWOT analýza

Tato analýza je jednou z nejvíce známých a používaných analýz prostředí.

Cílem je specifikace silných a slabých stránek podniku a zjištění, do jaké míry je podnik schopen se vyrovnat se změnami, ke kterým v prostředí dochází.

SWOT analýza, jinak také nazývána analýza *silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb*, vznikla z původních dvou analýz: analýzy SW a analýzy OT.

1. **Analýza SO:** strategie, které využívají silných stránek podniku a jimi zhodnocují příležitosti vnějšího prostředí (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
2. **Analýza WO:** strategie, které se zaměřují na snižování a odstraňování slabých stránek získáváním dodatečných zdrojů k využívání příležitostí (překonání slabé stránky využitím příležitosti)
3. **Analýza ST:** strategie ohrožující postavení podniku (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)
4. **Analýza WT:** obranné strategie, které se zaměřují na odstranění slabých stránek a vyhnutí se ohrožení zvenčí (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)⁵⁸

⁵⁸ TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 2003, s. 119.

3.5 Celoživotní hodnota pro zákazníky

Celoživotní hodnotu pro zákazníka lze formulovat jako čistou současnou hodnotu toku budoucích zisků, které předpokládáme z celoživotních nákupů jednoho určitého zákazníka. Od očekávaných příjmů musí podnik odečíst očekávané náklady, které vzniknou při získávání zákazníka, dále musí odečíst náklady na prodej a obsluhu a musí uplatnit přiměřenou diskontní míru. Pro odlišné výrobky a služby se vytváří různé odhady celoživotní hodnoty.⁵⁹

3.6 Konkurenční výhoda dle strategie podniku

Dosažení konkurenční výhody a zejména její trvalé udržení je otázka vzbuzující neustálý zájem ekonomů. Proč jsou některé podniky v porovnání s těmi konkurenčními úspěšnější? Důležité je nalézt faktor, který umožní konkurenční výhodu a její dlouhodobé udržení. Jednou z možností je stát se administrativním monopolem, jež omezuje vznik konkurence a tím napomáhá k prostředí nedokonalé konkurence. Majoritní část těchto monopolů v důsledku liberalizace podnikání zaniká a dává možnost novým podnikům vstoupit na obchodní trh.⁶⁰

Konkurenční výhoda může být chápána jako trvalá schopnost podniku tvořit větší užitnou hodnotu, jež pro koncové zákazníky znamená lepší naplnění očekávání a splnění potřeb. Ovšem tato užitná hodnota je promítnuta do ceny výrobku či služby, což znamená navýšení ceny a změnu výše prodeje.

Užitná hodnota má mnoho forem, může být dána značkou, vlastností výrobku atp.

Preference kupujících jsou dány vyšším ziskem, než kterého dosahují konkurenti. Tím se odvíjí další metoda konkurenční výhody z pohledu zákazníka a návratnosti vloženého kapitálu (dividendy). Podnik, který získá konkurenční výhodu, získá také nadprůměrné dividendy (ekonomické renty).

⁵⁹ KOTHLER, P. KELLER, K. L. *Marketing management*. 2007, s. 188.

⁶⁰ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 78

Ekonomická renta je specifický příjem, kterého se dosáhne výrobním faktorem navíc k sumě, kterou by investor získal jiným způsobem. Je výsledkem jisté formy monopolu po dobu, ve které podnik zaujímá postavení vůči konkurentům s použitím faktoru, který mu dovoluje tuto rentu získat. Ovšem až konkurenční podniky zjistí, který faktor napomáhal původnímu podniku k dosažení nadprůměrných dividend, pokusí se ho překonat na základě jiného principu, tím se srovnají podmínky s monopolem, někdy dokonce zanikne monopolní postavení a tím podnik ztrácí konkurenční výhodu. V některých případech je také možné, že konkurenční podnik dosáhne postavení s vyšší rentou a tím na něj přechází monopolní renta.⁶¹

Aby mohlo být dosaženo konkurenční výhody, musí zdroje vykazovat tyto vlastnosti: musí být hodnotné (zdroje musí poskytovat kupujícímu hodnotu), není možné jich jednoduše dosáhnout (na trhu jsou těžce dostupné), není možné je substituovat (jiným materiálem, technologií apod.), není možné je kopírovat (chráněné duševní vlastnictví a utajení).⁶²

Vstup ke zdrojům na trhu je velmi limitovaný, tak vzniká dlouhodobá nepravidelnost vybavení zdroji v podniku a to směřuje ke konkurenčním výhodám. Konkurenční podnik si nemůže dle libosti pořídit rozhodující zdroje ani je nahradit či kopírovat. Velkým problémem současné doby je trvalá udržitelnost těchto zdrojů, je složité najít zdroj, který není běžně dostupný či se nedá lehce napodobit.⁶³

Zdroje musí splňovat i tyto podmínky: odlišnost od konkurentů, akceptovatelnost kupujícími, uspokojování potřeby zákazníků, dlouhodobá loajalita a přínos zisku.⁶⁴

Struktura materiálních zdrojů přichází o význam více než 20 let ze dvou důvodů.

Prvním důvodem je dosažitelnost pro konkurenty. Největším omezením jsou finanční důvody.

Druhým důvodem je ochrana materiálních zdrojů (například patenty, technologie apod.).⁶⁵

⁶¹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 78.

⁶² Tamtéž, s. 102.

⁶³ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 103.

⁶⁴ Tamtéž, s. 103.

Zásadní kompetence

Aby podnik mohl dosáhnout konkurenční výhody, měl by mít jisté schopnosti v propojování zdrojů.

Dříve byly klíčové kompetence ovlivňovány pouze technickými schopnosti, později se schopnosti přesunuly na finanční, technologické, lidské a další.

Zásadní podmínkou pro užití klíčové kompetence je zákazníkovo přijetí a akceptování.

Podnik u svých zákazníků využívá klíčových kompetencí, které ocení a naopak klíčové kompetence kupujících se přenesou do potřeby získání zdrojů (viz obrázek č. 3).

Aby podnik dosáhl úspěšnosti, musí se klíčové kompetence propojit s klíčovými produkty.⁶⁶

Obrázek č. 6: Vztah mezi zdroji, klíčovými kompetencemi a zákazníky



Zdroj: ZUZÁK M. E., s. 105, vlastní zpracování

Je třeba si stále uvědomovat, že úspěšnost podniku je pozorována konkurenčními podniky a je možné, že se budou snažit o jeho napodobování. Trvalou udržitelnost je možné si zachovat těmito způsoby: komplexnost klíčových kompetencí, utajenost, velikost podniku, vstup na trh s novým výrobkem a další.⁶⁷

⁶⁵ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011., s. 103-104.

⁶⁶ Tamtéž, s. 105.

⁶⁷ Tamtéž, s. 107.

3.7 Strategické plánování

Je založeno na poznání, hodnocení a účelném uplatňování získaných poznatků a o skutečných vývojových trendech v řízení, čímž se stává jedním z nejdůležitějších aktivit vedoucích pracovníků. Cílem strategického plánování je zajištění zpracování takové strategie, která by měla zvýšit prosperitu a úspěch podniku a to i za takových podmínek jako je nejistota, riziko a často také velká neurčitost.⁶⁸

3.8 Inovace jako konkurenční výhoda

Celý lidský vývoj je založen na inovacích. Většina lidí se snaží zjednodušit si cestu k uskutečnění svých myšlenek a snů. Největším inovačním procesem je rychlost, kterou se inovace posouvají dopředu. Podnik, který chce být trvale úspěšný, musí neustále udržovat inovační tempo a přicházet s něčím novým.

Dosahováním konkurenční výhody z hlediska inovací se zabýval Američan rakouského původu J. A. Schumpeter.

Ten pokládá průměrný zisk, jehož podnikatelé dosahují, za běžný zisk, který je následkem rizika, jenž podnikatel podstupuje. Tento zisk je pro podnikatele spíše odměnou za manažerskou práci, kterou se snaží dobře odvádět. Ovšem ten správný zisk, který je vyšší než běžný průměrný zisk, je vyvrcholením inovace.⁶⁹

Stacionární svět se změnil následujícími událostmi a inovacemi, jež změnilly výrobní systémy:

- zavedení nového výrobku či výrobku s novými vlastnostmi, které jsou pro zákazníky něčím novým a neznámým
- zavedení nového výrobního postupu, který v daném odvětví dosud nikdo neznal, ale může se stát novou metodou využití výrobku

⁶⁸ FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování*. 2012, s. 84.

⁶⁹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 82.

- otevření nového trhu, který zatím vůbec neexistoval nebo existoval, ale prodejci na něj neměli přístup
- vytvoření nové organizační struktury, jež vede k monopolnímu postavení, nebo naopak ke zrušení monopolního postavení
- získání nového zdroje surovin či polotovarů, který buď neexistoval, nebo existoval, ale nebyl k němu přístup⁷⁰

Nejdříve bylo považováno za největší sílu inovace podnikatele podnikatelské riziko, ale později se staly hlavním zdrojem inovací velké společnosti, jež mají k dispozici zdroje na výzkum a vývoj. Podnikatel je osoba, která má schopnost vzít nový nápad či vynález a úspěšně ho inovovat na trh. Inovace porušuje původní rovnováhu, stabilitu a klid na trzích. Ten, kdo inovaci na trhu vytvořil, tím zničil rovnováhu a zároveň tím získal vyšší zisk než konkurenční podniky. Inovací také spustil snahu konkurentů o dosažení vyššího zisku.

Ve chvíli, kdy konkurenti inovaci okopírují a také dosáhnou nadprůměrného zisku, monopolní postavení podniku zanikne. Ovšem pokud nikdo nepřijde na trh s novou inovací, tak se míra zisku nesníží a nikdo nebude dosahovat vyššího zisku.

3.9 Inovační řády

Řada odborníků se zabývá problémem inovací, za jednoho z nejvýznamnějších je považován pan František Valenta.

Široká veřejnost si pod pojmem inovace představuje většinou technické změny, které mohou být u výrobků od malé tzv. kosmetické změny až po ty velké, zásadní změny. Valenta se inovační procesy snaží vidět v širším měřítku a to ve vazbě na technologii, kvalifikaci pracovníků a v oblasti řízení podniků.

Inovace, které přímo navazují na konkurenční výhody, je možné chápat jako jakékoli změny podnikových procesů, které směřují k získání konkurenční výhody. Inovace může být nová reklamní metoda, akční nabídka na podporu prodeje, jiný distribuční kanál atp.

⁷⁰ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 82.

Těmito způsoby nahrazují obvyklé postupy aplikované konkurenty, které se podílí na změně chování kupujících ve prospěch vlastníka inovace.⁷¹

Je možné rozlišit dvě ústřední skupiny kvalitativních řádů inovací a to na relativní a absolutní.

Relativní inovace prezentují pouze jisté zkvalitnění uvnitř podnikového subjektu, jež je přejímáno z okolního prostředí.

Absolutní inovace vytváří změny v absolutním smyslu, vznikají v podniku a ovlivňují širší okolní prostředí. Jsou formulovány inovacemi třetího až sedmého řádu.⁷²

Valenta o něco později přehodnotil svou vlastní kategorizaci inovačních řádů, jejich počet zvýšil na devět a rozčlenil je inovace racionalizační, kvalitativní a technologický převrat jako inovaci nejvyššího, tedy devátého řádu.⁷³

Na počátku 20. století byla jistou inovací v oblasti organizace pásová výroba ve Fordových závodech, jenž umožnila výrazně zredukovat výrobní náklady a zároveň zvýšit produkci. To směřovalo k dosažitelnosti automobilů pro střední vrstvu obyvatel. Díky tomu přestal být automobil luxusním zbožím a mohl si ho dovolit i běžný člověk.

Stejný způsob konkurenční výhody díky inovaci lze ukázat i na botách v Baťových závodech. Zde byl uplatněn stejný způsob výroby, tedy princip pásové výroby. Ta umožňovala výrobu produktů, které byly původně určeny pro vyšší (majetnější) vrstvu obyvatelstva a zároveň umožňovala podnikateli dopracovat se k vyhovujícímu zisku.⁷⁴

Inovace vyššího řádu jsou pro jejich vlastníka zdrojem k dosažení trvalé konkurenční výhody, ale pouze za dodržení jistých předpokladů.

⁷¹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 83.

⁷² Tamtéž, s. 83.

⁷³ Tamtéž, s. 83.

⁷⁴ Tamtéž, s. 84.

Prvním předpokladem je, že vlastník inovace se musí snažit, aby jeho zdroj nikdo nenapodobil, také by si měl řádně smluvně ošetřit nemožnost odchodu vynálezce inovace ke konkurenci. Již mnohokrát se stalo, že vynálezce inovace odešel ke konkurenci kvůli nedostatečné patentové ochraně.

Dalším předpokladem je dostatečný zájem kupujících o danou inovaci. Vlastník inovace by neměl na trh vstoupit s výrobkem, který je pro potencionální zákazníky nezajímavý nebo příliš drahý.⁷⁵

⁷⁵ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 2011, s. 84.

4 Praktická část

4.1 Základní charakteristika podniku

Výhradním distributorem značky Vivobarefoot pro Českou a Slovenskou republiku je společnost Hogo Fogo s.r.o., avšak pod tímto názvem není nijak známá.

Na trhu figuruje pouze pod názvem Vivobarefoot (dále jen Vivo) a tak ji každý zná.

Obrázek č. 7: Logo firmy



Zdroj: www.vivobarefoot.cz

Vivo má po republice několik prodejen, přičemž každá prodejna funguje sama za sebe a přece jsou propojené.

Vivo má svou hlavní a největší prodejnu v Praze a dalších 5 prodejen, kde se prodává pouze tato značka. Stejný distributor dodává zboží i do všech ostatních prodejen bosých bot, těchto prodejen je v celé ČR 18. Všechny prodejny i jejich e-shopy jsou si konkurencí a přesto se cítí jako vzájemně propojené. Cílem všech prodejců je zasáhnout do uvažování lidí a změnit jejich pohled na obouvání. Teorie je taková, že by člověk měl nosit obuv, která je pro něj přirozená a chodidlo by se nemělo mačkat v žádných nepohodlných, pevných a úzkých botách.

Vivo ve svém původním latinském významu představuje slovo žít, barefoot v překladu z anglického jazyka znamená bos.

Terra Plana se stala průkopníkem v kategorii bosých bot. Roku 2004 uvedla na trh první boty značky Vivobarefoot. Jedná se o boty s ultra tenkou podrážkou odolnou proti odření a technologií odolnou proti propíchnutí. Tato podrážka přináší maximální senzoricou zpětnou vazbu mozku a zároveň největší možnou ochranu chodidel.

S 200 000 nervovými zakončeními, 33 svaly, 28 kostmi a 19 šlachami je lidské chodidlo mistrovské dílo přírody, které nepotřebuje pseudo tlumiče a silnou neforemnou podrážku ke správné funkci. 70 % informací, které dostává mozek o pohybu, pochází z nervových zakončení, která jsou umístěna na chodidlech. Čím lepší a přímější je kontakt se zemí, tím přirozenější je pohyb i odezva vašeho těla na prostředí, ve kterém se člověk pohybuje.⁷⁶

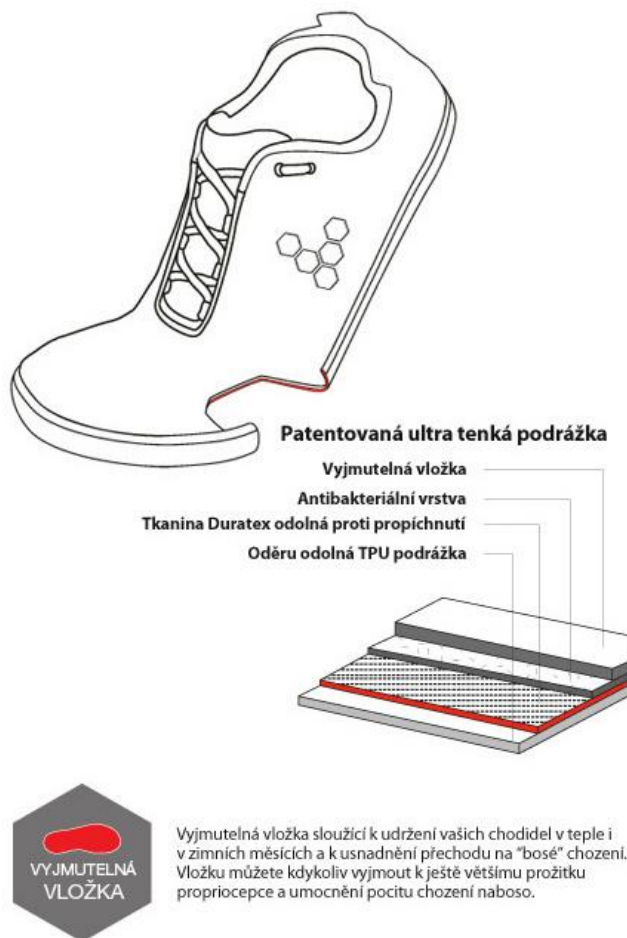
Není možné chodit neustále bos a právě proto vznikl požadavek na výrobu obuvi, která se bosému chození co nejvíce podobá a zároveň zabraňuje zranění, odřeninám a špíně, ke kterým může dojít při skutečné bosé chůzi. Díky těmto podnětům vznikl za pomoci vědecké podpory koncept bosých bot značky Vivo, jež nabízí největší množství bosých bot na trhu.

Boty Vivo mají rozdílné druhy tenkých podrážek určených do města, k běhání po silnici, v terénu, boty do přírody, na fitness i do hor, aby si vybral opravdu každý.

Vivo je značka, která u všech svých výrobků klade důraz na co nejmenší zatížení životního prostředí. Proto při jejich výrobě využívá recyklované i recyklovatelné materiály, materiály z místních zdrojů s využitím ekologicky šetrných výrobních postupů, s důrazem na funkčnost, komfort a kvalitu. Vivo je poměrně nová značka obuvi na českém trhu, za jejíž výběr vás budou vaše nohy milovat a donesou vás dál.

⁷⁶ Webový portál: <https://www.vivobarefoot.cz/vice-o-znacce-vivobarefoot/proc-vivobarefoot>

Obrázek č. 8: Ukázka bosých bot Vivobarefoot



Zdroj: <https://www.vivobarefoot.cz/vice-o-znacce-vivobarefoot/proc-vivobarefoot>

4.2 Historie značky

Tim Brennan byl tenista, který si prošel mnoha zraněními a v průběhu let zjistil, že hlavním důvodem jeho zranění jsou tlumené boty. Proto začal trénovat bos.

2003

V roce 2003 přišel Tim za svým kamarádem Galahadem Clarkem s prvním prototypem bot, které si vyrobil sám. Galahada tento nápad na výrobu bosých bot nadchl hned od začátku a tak se společně rozhodli, že budou vyrábět bosé boty a založili značku Vivobarefoot.

2008

Tímto rokem začala opravdu velká produkce bosých bot a tak značka Vivo vyvinula patentovanou otěru vzdornou podrážku s ochrannou technologií odolnou proti propíchnutí.

2009

V tomto roce byla vydaná takzvaná bible pro fanoušky bosých bot s názvem „Born to run“, v češtině „Zrozen k běhu“, která vypráví příběh muže, jež se naučil běhat velmi rychle a to jen proto, že byl bos.

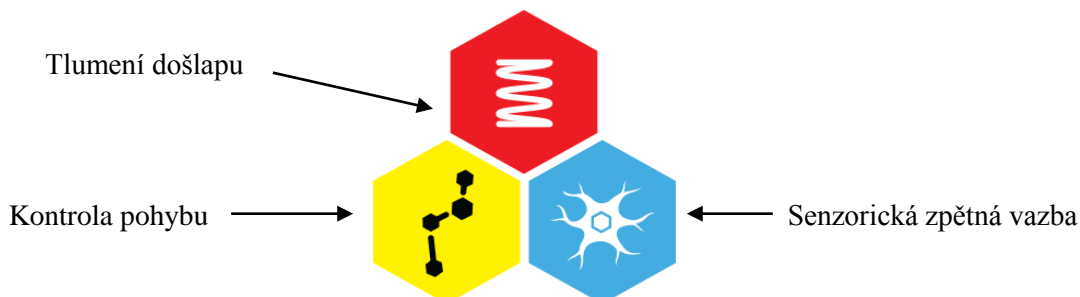
2010

Od roku 2010 až do současnosti je Vivo hlavní postavou na trhu bosých bot a má nejširší nabídku těchto bot a to jak pro ženy, muže, tak i děti a svou nabídku se snaží neustále rozšiřovat.

Proč barefoot boty

Barefoot (bosé) boty mají nulový sklon podrážky mezi špičkou a patou boty, což znamená, že při chůzi a běhu máte přirozený postoj, kdy pata není výš než špička a chodidlo může přirozeně pracovat. Špička bot je anatomicky rozšířená tak, aby se v ní mohly prsty rozprostřít a pracovat přirozeně tak jako u bosého chodidla. Barefoot boty nemají žádnou podporu nožní klenby, noha se tak chová přirozeně jako by byla naboso, přirozeně pracuje a není uměle podporována. Tím, že noha neustále pracuje, tak dochází k posílení svalů celého chodidla, k posílení nožní klenby a ke zlepšení držení celého těla a probuzení dávno zapomenutých smyslů, které naše chodidla dostávají od terénu, ve kterém se pohybují.

Obrázek č. 9: Všechny technologie, které noha potřebuje



Zdroj: www.vivobarefoot.cz

4.3 Marketingový mix 4P

Je souhrn taktických marketingových nástrojů, jež firma používá k úpravě nabídky. Obsahuje vše, čím může firma ovlivnit poptávku po svém produktu.

Proměnné, které zahrnuje, dělíme do 4 skupin:

1. Product – Produkt

- veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí cílovému trhu. Cokoli, co může firma nabídnout trhu ke koupi a uspokojit tak nějaké přání či potřebu

2. Price – Cena

- suma, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit za produkt

3. Promotion – Propagace

- činnosti, které sdělují vlastnosti produktu a jejich přednosti cílovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu

4. Place – Distribuce

- veškeré činnosti, kterými se produkt či služba stává zákazníkům dostupná⁷⁷

4.3.1 Produkt

Vivo se specializuje na výrobu bosých bot pro každého a především pro jakoukoliv příležitost. Většina konkurenčních firem se nezabývá jak výrobou pro děti tak i pro dospělé, ale pouze pro jednu skupinu z nich. Žádná z konkurenčních firem nenabízí tak širokou škálu produktů jako značka Vivo viz nabídka obuvi níže:

- sportovní, golfová, krosová, běžecká, fitness, letní sandály, sportovní sandály, boty do vody, baleríny, holiny, elegantní ručně šitá obuv, zimní obuv, nadměrné velikosti dámské do velikosti 43, pánské do velikosti 49, náhradní vložky, ponožky na letní i zimní období – nízké i kotníkové, pásky a tkaničky v různých barvách, funkční trika dámské i pánské a v neposlední řadě vouchery v různých hodnotách

⁷⁷ KOTLER, P. *Marketing v dnešním světě*. 2007, s. 71.

4.3.2 Cena

Cena se liší s každým produktem, přičemž dětská obuv a obuv s minimálním použitím materiálem je samozřejmě nejlevnější. Prodejní cena je stanovena pro všechny prodejce stejně, nikdo by tedy neměl nabízet produkty za svoje vlastní speciální ceny. Slevy si poté může každý prodejce stanovit sám.

- **Dětská** obuv se pohybuje v rozmezí 1173,- Kč až 2290,- Kč
- **Dámská** obuv se pohybuje v rozmezí 1683,- Kč až 8690,- Kč
- **Pánská** obuv se pohybuje v rozmezí 1783,- Kč až 9289,- Kč

4.3.3 Propagace

Základem propagace jsou webové stránky, které byly vytvořené v roce 2012 a neustále se aktualizují, aby „šly s dobou“. Jsou velice moderní, přehledné, jednoduché a obsahově naprosto dostačující. Lze na nich najít veškeré produkty k prodeji, informace o společnosti, projekty, kterých je firma součástí a také si lze vytvořit vlastní účet.

Zaměstnanci Viva se účastní různých sportovních akcí, převážně maratonů a také mívají stánky na těchto akcích. Každý se tedy může přijít podívat a zjistit o značce více.

Prodejci mají k dispozici malé propagační brožury, ve kterých lze nalézt celou nabídku. Informace o každém druhu bot jsou doprovázené fotografiemi, jejich složení, na co jsou určené, do kterého terénu jsou vhodné, v jakých barevných provedeních se vyrábí včetně menších fotografií atd. Dále obsahuje rady, jak správně chodit a běhat. V neposlední řadě nabízí veškeré kontaktní informace.

4.3.4 Distribuce

Zboží se k zákazníkům může dostat dvěma způsoby:

1. objednávka přes e-shop a zaslání na adresu
2. vyzvednutí na prodejně

Seznam kamenných prodejen výhradně značky Vivobarefoot:

- VIVOBAREFOOT Concept Store Praha
- VIVOBAREFOOT Concept Store Plzeň
- VIVOBAREFOOT Concept Store České Budějovice
- VIVOBAREFOOT Concept Store Ostrava
- VIVOBAREFOOT Concept Store Brno
- VIVOBAREFOOT Concept Store Hradec Králové

Seznam prodejen, kde lze také zakoupit obuv Vivobarefoot:

- Zlín, Liberec, Poděbrady, Jabkenice, Pardubice, Klatovy, Mariánské Hory, Ostrava-Poruba, Praha 7, Praha 13, Brno

4.4 STEP analýza

Politicko-právní

- Daňová politika – obuv je zatížena běžnou daní 21%.
- Ochrana životního prostředí – při výrobě bot MATA (druh obuvi) se použije cca 17 PET lahví, na veškerou obuv se používá pouze veganské lepidlo bez příměsí, snaží se tedy vyrábět ekologicky.
- Zahraniční obchod – v současné době je další prodejna patřící českému distributorovi pouze na Slovensku v Bratislavě, do budoucna by mohly být otevřeny další prodejny i jinde na Slovensku.

Ekonomický

- Inlace – může jistým způsobem ovlivnit nakupování zákazníků, pokud bude míra inflace růst, zákazník si koupí za stejnou částku méně.
- Životní cyklus podniku – podnik je ve fázi stabilizace.

Trend bosých bot stále roste a počet zákazníků také a je pravděpodobné, že tomu tak bude i nadále.

Naopak kdyby se zvýšila nezaměstnanost, mohly by prodeje klesnout, ovšem to by se týkalo i dalších odvětví.

Sociálně-kulturní

- Životní styl hraje v tomto odvětví svou roli. Čím dál více lidí se snaží žít zdravě, chodit do přírody a „žít ekologicky“. Pro někoho může mít význam, že jsou určité boty Vivo vyráběny ekologicky. Pro jiného může mít význam, že se celá kolekce Soul of Africa vyrábí v Africe a určitá částka z každého prodaného páru se vrací zpět do Afriky. V neposlední řadě je samotná chůze v bosých botách životním stylem, lidé se vrací zpět k přírodě a chtějí k ní být co nejbližší.
- Vzdělání nemá pro nákup bosých téměř žádný vliv. Ale je třeba dodat, že pracovníci v prodejnách jsou vyškoleni tak, aby o botách věděli co nejvíce. Měli by mít svou vlastní zkušenost s těmito botami a měli by zákazníkům umět doporučit to nejvhodnější. Informovanost o nabízených produktech a také ochota může mít pro potenciální zákazníky velký význam a může na nich záležet množství prodejů.
- Demografie ani mobilita obyvatelstva se na prodeji příliš nepodílí. Boty Vivo nakupují zákazníci všech věkových skupin, a pokud nemají kamennou prodejnu nikde v okolí, mohou si boty objednat na e-shopu.

Technologický

- Značka Vivobarefoot přišla na trh jako první s myšlenkou bosé obuvi a nechala si je patentovat. Boty se snaží stále vyvíjet. Jak už bylo zmíněno, podrážka musí být oteru vzdorná, odolná proti propíchnutí, ale také velmi tenká a flexibilní, aby se přizpůsobila chodidlu.

- Co se týká materiálů na výrobu, tak bylo vše zmíněno výše. Na výrobu obuvi Mata případně cca 17 PET lahví a k veškeré výrobě je použito veganské lepidlo.

Shrnutí analýzy

Společnost se snaží vyrábět ekologicky a pomáhat i na druhém konci světa. Pro některé zákazníky to může mít význam a může to tak ovlivnit jejich nákup. Pro jiné zákazníky může být významné, že jsou nejdéle na trhu a že s nápadem přišli jako první. Dalším aspektem vedoucím ke koupi může být dostatek dostupných a přínosných informací, případně i tzv. referencí, které zákazníci sdílejí na internetu.

4.5 Porterův model pěti sil

4.5.1 Vliv stávajících konkurentů

V současné době je na českém trhu přibližně 16 značek, které se specializují na prodej bosé obuvi a dají se zde koupit. Některé z těchto značek se zaměřují na výrobu pouze dětské obuvi, naopak jiné značky se věnují výrobě obuvi pouze pro dospělé. Některé z níže uvedených značek se zabývají výrobou i takzvaných minimalistických bot či naprosto běžných bot.

Minimalistická obuv

Oproti běžné obuvi mají tyto boty tenčí a flexibilnější podrážku. Sklon mezi špičkou a patou může být až nulový, ovšem nemusí tomu tak být. Míra odpružení je naprosto minimální, ale přesto zde nějaká je. Tyto boty jsou jistou konkurencí značky Vivobarefoot, ale spíše jsou konkurencí celého odvětví bosých bot. Člověk, který se v dané problematice nevyzná, tzv. lajk, nemusí vidět rozdíl mezi bosými a minimalistickými botami, ale přesto mezi nimi rozdíl je.

Značky bosých bot dostupné v ČR:

Ahinsa - dospělé i dětské boty od velikosti 27

- vznik v roce 2012, ručně vyráběné v České republice

Attipas: pouze dětská obuv cca do tří let věku, největší velikost 25,5

- vznik v roce 2013

Bobux: pouze dětská obuv

- výroba od roku 1991

Feelmax: dětské i dospělé boty

- výroba od roku 2006 ve Finsku

Filii: pouze dětská obuv do velikosti 32

- výroba v Německu

Joe Nimble: pouze dospělá obuv

- výroba od roku 2010 v Německu

Kidofit: pouze dětská obuv do velikosti 30

- vývoj od roku 1997 v Americe

Leguano: dětské i dospělé boty

- od roku 2009 v Německu

Luna Sandals: pouze sandály pro děti i dospělé

- vznik v roce 2006 v Mexiku, poté přesun do USA

Pedrodelarossa: dětské i dospělé boty

- vznik v roce 2016 v ČR (ručně vyráběné)

Tara Sandals: pouze obuv pro dospělé

- boty šité na míru v ČR od roku 2016

Xero Shoes: obuv pouze pro dospělé

- v ČR dostupné od roku 2015, výroba v USA

Zaqq: obuv pouze pro dospělé

- vyráběné v Německu na míru

ZeaZoo: pouze dětská kožená obuv

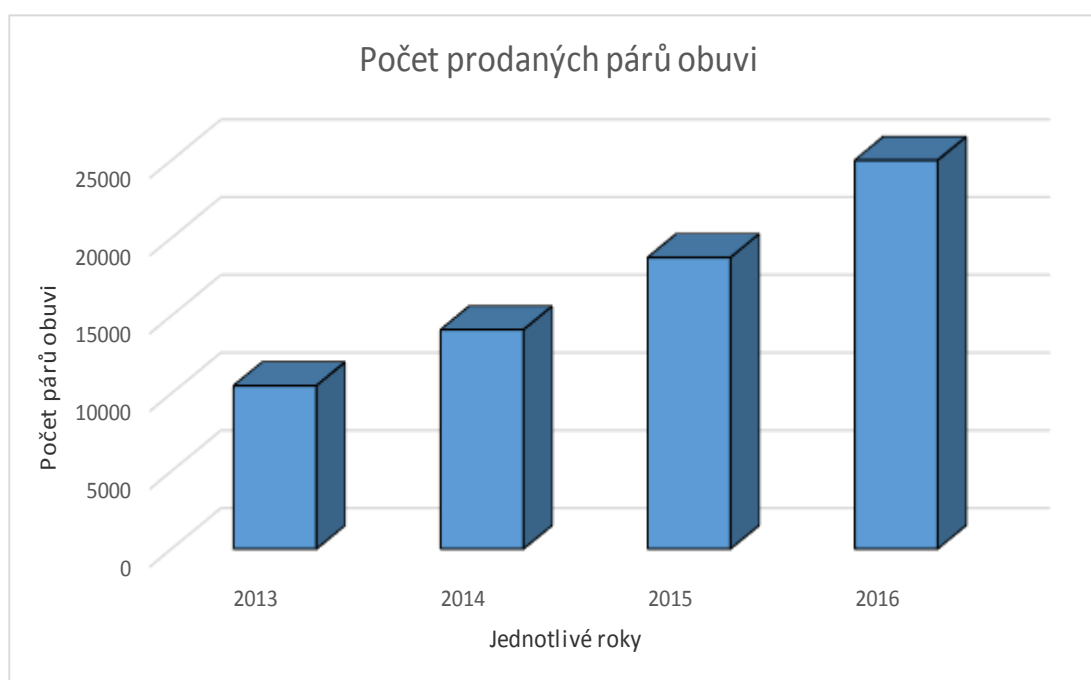
- výroba v Bulharsku, cca od roku 2012

ZEMgear: pouze obuv pro dospělé - z rodinných důvodů firma ukončila činnosti a pouze se doprodávají všechny vyrobené boty

Téměř všechny tyto značky včetně značky Vivobarefoot je možné zakoupit na webových stránkách: www.naboso.cz nebo přímo v kamenné prodejně naboso.cz. Některé značky je možné zakoupit na Heuráce, na originálních webových stránkách dané značky nebo v jejich kamenných prodejnách. Existují také prodejny, které prodávají různé druhy bot a samozřejmě různé značky, v těchto prodejnách je také možné zakoupit různé druhy bosých bot.

Přesto, že Vivu konkurují již zmíněné značky, objem prodeje se stále zvyšuje. Meziroční nárůst se pohybuje okolo 25%. V grafu je nárůst prodeje zobrazen počtem prodaných párů.

Graf č. 1: Počet prodaných párů obuvi v letech 2013-2016



Zdroj: informace od managementu Vivobarefoot, vlastní zpracování

4.5.2 Vliv potenciálních konkurentů

Trend bosých bot se neustále zvyšuje a tak je možné, že na český trh vstoupí další značka, která se bude zabývat prodejem bosých bot. V zahraničí jsou značky, které se specializují na bosé boty, ale do Čech se zatím nedostaly nebo se sem ani nechystají. Ovšem pokud nyní nemají v plánu na český trh vstoupit, neznamená to, že zde svoje zboží nebudou prodávat ani v budoucnu.

V současné době je na našem trhu poměrně vysoká nabídka bosých bot, díky značce Vivo si zde může koupit žena, muž i dítě v podstatě jakýkoliv druh bosé obuvi.

Je pravdou, že stále více lidí přichází na chuť bosým botám, ale zatím zde není tak velká kupní síla, aby se zde uživilo příliš velké množství značek bosých bot.

4.5.3 Vliv dodavatelů

Firma Vivo si boty nechává vyrobit, spíše tedy není žádný dodavatel, který by mohl nějakým způsobem ovlivnit počínání firmy. Avšak je možné si vyjednat určité podmínky na každý kousek, ze kterého se bota skládá, například lepidlo, gumová podrážka, textil, tkaničky atd.

Dalším dodavatelem jsou společnosti, které poskytují energie, nábytek a vybavení do kamenných prodejen, webový hosting, ale to jsou dodavatelé, kteří nepředstavují tak vysoké náklady a neovlivní chod celé firmy.

4.5.4 Vliv kupujících

Zákazníci samozřejmě ovlivňují poptávané množství. Pokud nebude poptávka, nebudou mít prodejci komu nabízet a prodávat své zboží. Ovšem zákazníci nemají vliv na cenu obuvi. Cena se odvíjí především od nákladů na obuv a na postavení značky na trhu.

Avšak výrobci značky Vivo slyší i na přání zákazníků. Dříve byly vyráběny dětské boty pouze do velikosti 35, ale mnoho zákazníků vyžadovalo obuv i pro větší děti. Výrobci toto přání vyslyšeli a začali vyrábět juniorské velikosti od čísla 35 do čísla 38.

4.5.5 Vliv substitutů

Jak už bylo zmíněno výše, bosé boty lze zaměnit za boty minimalistické. Avšak kdo si chce pořídit přímo jen bosé boty, nemá v podstatě žádnou jinou alternativu, kterou by mohl vyměnit za bosé boty. Pro extrémistu může být jistým substitutem chodit bos, avšak tuto možnost není možné využít za každého počasí.

4.6 Analýza faktorů konkurence v odvětví

Tabulka č. 1: Faktory konkurence v odvětví

FAKTOR		HODNOCENÍ					
		0	1	2	3	4	
Míra růstu odvětví	Vysoká		1				Nízká
Bariéry vstupu	Žádné		1				Vstup téměř nemožný
Rivalita mezi konkurenty	Extrémně vysoká				3		Téměř žádná
Dostupnost substitutů	Mnoho substitutů			2			Žádné substituty
Závislost na vstupech	Vysoká			2			Téměř žádná
Vyjednávací pozice odběratelů	Diktují podmínky				3		Podřizují se
Technologická náročnost	Hi-tech		1				Nízká úroveň
Míra inovací	Časté inovace		1				Téměř žádné inovace

Zdroj: Hron J., Tichá I., *Strategické řízení*, s. 85, vlastní zpracování

Míra růstu odvětví je poměrně vysoká, toto odvětví se neustále rozvíjí, bosé boty jsou dnes pro zákazníky zajímavější, než tomu bylo dříve. Je pravděpodobné, že odvětví bude stále růst. Tomu odpovídají i nově přichozí značky.

Bariérou vstupu do tohoto odvětví mohou být úspory z rozsahu – výroba bosých bot je velmi specifická a je finančně nákladnější vyrobit botu bosou než obyčejnou. Například podrážka, která má být odolná proti propíchnutí, ořeruvzdorná a tenká, činí vyšší pořizovací náklady. Samozřejmě se nejedná pouze o podrážku, ale o výrobu celé boty, dále také o marketing, zavedení značky na trh atd.

Další bariérou by mohla být diferenciace – zákazníci si rádi připlatí za kvalitu a následný servis, ovšem zejména u značky, kterou znají a ví, že se na ní mohou spolehnout.

Substituty jsou dostupné, avšak nevyrovnají se danému zboží stoprocentně. Jak již bylo zmíněno, je možné nahradit bosé boty těmi minimalistickými.

Vyjednávací síla odběratelů není vysoká, zákazníci si podmínky nemohou diktovat. Na trhu je sice několik značek bosé obuvi, ale výrobky jsou na tom cenově podobně.

Technologicky je výroba bot náročnější, je třeba používat speciálně vytvořenou podrážku, která bude splňovat všechny požadavky, které výrobce nabízí a zákazníci samozřejmě očekávají kvalitu.

Shrnutí analýzy

Ta odvětví, jejichž faktory jsou převážně v levé části tabulky lze pokládat za značně konkurenční. Na tomto vybraném trhu je tedy velká příležitost ke vstupu nových konkurentů, jelikož bariéry nejsou příliš velké, ale přesto nějaké jsou.

Každý při vstupu do tohoto odvětví, bude muset prodávat výrobky, které budou schopny konkurovat zejména v technologickém směru. Přesto, že má bota velmi tenkou podrážku, musí být odolná a musí vydržet běžnou chůzi.

Vzhledem k tomu, že trend bosé obuvi stále roste, je pravděpodobné, že konkurentů bude přibývat. Konkurenční firmy sice nespoupracují, ale není mezi nimi velká rivalita a přesto, že mají stejný cíl, tedy ukázat lidem, že bosá obuv je pro ně ta nejvhodnější, mohou nastat rozdíly v přístupu. Pro další vývoj je třeba sledovat přání zákazníků a snažit se je uspokojit.

4.7 SWOT analýza

Je třeba si shrnout silné a slabé stránky v podniku, příležitosti a ohrožení, které pomáhají určit, zda podnik konkurenční výhodu má nebo nemá.

1. Silné stránky

- Patent bosých bot – Vivobarefoot byla první firma, která přišla s nápadem bosých bot a začala je vyrábět
- Nejširší sortiment
- Nejdéle na českém trhu
- Kvalita
- Ekologická výroba
- Kolekce Soul of Africa
- Nabídka pro muže, ženy i děti
- Následný servis
- Zkušenost prodávajících a užitečné rady při výběru bot
- Možnost vyzkoušení bot v prodejně na různých površích
- Vůdčí pozice na trhu
- Podpora zdravého chodidla

2. Slabé stránky

- Vyšší cena
- Nedostatek zboží při vysoké poptávce
- Nemožnost osobního vyzkoušení jinde než ve větších městech
- Nemožnost vyzvednout zboží z e-shopu na jakémkoliv prodejně

3. Příležitosti

- Rozšíření prodejen do dalších měst
- Rychlejší růst na trhu
- Více zboží od různých velikostí na prodejně

- Rozšíření dalších prodejen na Slovensko
- Diverzifikace
- Snížení nákladů
- Propojit centrální e-shop s ostatními prodejny

4. **Hrozby**

- Konkurence nových značek
- Konkurence s nižšími cenami
- Klesající poptávka
- Pomalý růst trhu
- Nová módní vlna nezahrnující tento styl

4.7.1 Silné stránky

Mezi silné stránky patří široký sortiment. Značka Vivo má ten nejširší sortiment mezi bosými botami. Naleznete zde obuv dámskou, pánskou i dětskou. A téměř všechny druhy bot: sandály, baleríny, polobotky, tenisky na běžné nošení, tenisky na běhání – na pevný silniční povrch i do terénu, elegantnější obuv, holiny, obuv do vody, obuv do hor a další druhy. Všechny jsou vyráběny v různých barvách a tak si opravdu každý dokáže vybrat to, co potřebuje.

V ČR je 6 oficiálních prodejen, které jsou vyjmenovány výše a každá prodejna má svůj vlastní e-shop. Pokud by ani zde nebylo to pravé, existuje také centrální e-shop, který má tu největší nabídku. Pokud si zákazník vybere obuv na e-shopu, může si obuv přijít vyzkoušet a zakoupit přímo na prodejně, ovšem pouze na prodejně daného e-shopu, což nás může přivést ke slabší stránce podniku.

Ekologická výroba byla již zmíněna. Ovšem v řešení jsou další druhy bot, které by mohly být vyráběny ekologickou cestou. Kolekce Soul of Africa bude mít nový rozměr. V současné době jsou boty vyráběny v Etiopii z místních zdrojů a místními zaměstnanci, převážně z řad svobodných matek a z rodin postižených nemocí AIDS. Část z výtěžku

z každých prodaných bot jde pak zpět na charitativní projekty v Africe, jako je stavba škol a nemocnic a podpora sirotků, jejichž rodiče zemřeli na nemoc AIDS. Z každého prodaného páru se vrací přibližně 5 liber do projektů v Africe. Za pouhých 8 let po svém založení v roce 2004, získal projekt Soul of Afrika celkem 2.000.000 dolarů na poskytnutí vzdělání a péče o děti osiřelé díky nemoci AIDS, za 6 let mezi roky 2006 - 2012 projekt Soul of Afrika úspěšně pomohl 30 projektům zaměřený na vzdělávání a péči jihoafrických sirotků 100% veškerého zisku Soul of Afrika se vrací nazpět do Afriky. Projekt Soul of Afrika již pomohl více než 10.000 sirotkům⁷⁸.

Do dalších let se připravuje projekt, kdy bude v Africe postavena továrna na výrobu bot a místní obyvatelé tak budou moci vyrábět větší množství obuvi a v modernějších podmínkách.

Další výhodou, kterou Vivo nabízí, je možnost vyzkoušet obuv rovnou při nákupu na různých površích. Například prodejna v Praze nebo v Českých Budějovicích má vytvořený plácek z kamenů, zákazník tedy může zkusit jaký to je pocit v bosých botách na nerovném povrchu.

4.7.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří zejména vyšší cena. Boty jsou vyráběny kvalitně a výrobci se snaží udržet si svůj standard. Boty nejsou vyráběny tou nejlevnější a nejméně nákladnou cestou, aby si mohly udržet svou kvalitu, to se bohužel odrazí v ceně. Zákazníci, kteří Vivo boty znají, ví, že si za ně připlatí, ale také ví, že se na boty mohou spolehnout a proto se stále vrací. Pro nové zákazníky může být vysoká cena odrazující. Je třeba zdůraznit, že vysoká cena se týká téměř všech značek bosých bot. Pokud se tedy zákazník rozhodne pro nákup bosých bot, musí se s vyšší cenou smířit a poté se může zaměřovat na všechny další faktory, které jeho nákup ovlivní.

⁷⁸ Webový portál: <http://vivoboty.cz/content/soul-of-afrika.html>

Za další slabší stránku se dá považovat nedostatek zboží při velkém zájmu. Pokud je o produkt příliš velký zájem, nemusí se dostat na každého. Když se na trh chystá žádaná novinka, zákazníci se připravují a v den uvedení bot na trh je okamžitě kupují. Ten, kdo si chce boty koupit později, může mít smůlu, jelikož na něj nemusí zbýt ta správná velikost.

4.7.3 Příležitosti

Aby se ještě zvýšilo povědomí o této značce, pomohlo by otevření dalších prodejen po České republice. Samozřejmě je to nákladné, ale je to příležitost jak tuto značku více ukázat. Přece jen každý nemusí mít přístup k internetu nebo ho nemusí ovládat a přišla by vhod prodejna v dalších městech. Navíc ze statistického hlediska prodají více bot v kamenných prodejnách Vivo než na e-shopu.

Další příležitostí, jak prodat více zboží, je mít dané zboží k dispozici. Může se to zdát jako samozřejmost, ale není tomu tak. Pokud je o konkrétní model větší zájem, je lepší si je zarezervovat nebo si je přijít koupit co nejdříve po uvedení na trh. Nedostatek zboží je tedy slabou stránkou podniku, ale zároveň také příležitostí pro zlepšení.

4.7.4 Hrozby

Vždy je hrozbou, pokud na trh vstoupí nová značka, která by nabízela stejně dobré nebo dokonce lepší zboží za lepší ceny. Pro některé zákazníky totiž může být rozhodující pouze cena.

Další hrozbou může být nová módní vlna, která by nezahrnovala tento styl bot. Avšak tato hrozba by měla být odvrácená silnou stránkou – zdravou chůzí. Prvotním cílem není, aby bota vypadala dobře, ale aby byla přirozená pro lidské chodidlo. Design je tedy spíše bonus, který je botám Vivo přidáván.

Shrnutí analýzy

Aby firma posílila svou pozici na trhu, měla by si udržovat své silné stránky, dokonce by je měla zvyšovat za pomoci příležitostí a hrozeb.

Společnost disponuje nejvíce prodejny a je na českém trhu nejdéle. Také má nejširší sortiment pro ženy, muže i děti a to může být pro zákazníky stěžejní. K nákupu může přispět také značná zkušenost zaměstnanců a jejich ochota pomoci každému návštěvníkovi. Firma by se měla zaměřit na zlepšení situace v oblasti dostupnosti zboží.

Pokud by bylo k dispozici více zboží, jistě by se ho také více prodalo. Na druhou stranu může být pro některé zákazníky výhodou, že zde není příliš velké množství stejných modelů obuvi a značka tak zůstane více originální.

4.8 SWOT matice

Tabulka č. 2: SWOT matice

		Slabé stránky				Silné stránky				
		Nedostatek zboží při vysoké poptávce	Vyšší cena produktu	Prodejny pouze ve větších městech	E-shop není pro všechny prodejny	Široký sortiment	Nejděle na trhu	Zdravá chuze	Různé povrchy na vyzkoušení	Ekologická výroba + Soul of Africa
Příležitosti	Další prodejny			X			X			
	Více zboží k dispozici	X								
	Diferenciace					X		X	X	X
	Propojení e-shopu s prodejny				X					
	Snížení nákladů		X				X			
Hrozby	Nová konkurence	X				X				
	Nová módní vlna							X		
	Klesající poptávka		X					X		

Zdroj: HRON J., TICHÁ I., *Strategické řízení*, s. 119, vlastní zpracování

4.9 Analýza konkurenčních firem

Společnosti *Attipas*, *Bobux*, *Filii*, *Kidofit* a *ZeaZoo* se specializují na výrobu pouze dětských botiček. Vyrábí obuv pro děti v rozmezí velikostí 15 až 33.

Jelikož se *Vivobarefoot* zaměřuje na obuv pro větší děti a pro dospělé, tak pro ni nejsou výše uvedené značky příliš velkou konkurencí. Jelikož děti chodí až v pozdějším věku, výrobci uznali za vhodné, že budou dětské boty vyrábět od velikosti 25 do velikosti 35. Poté byla dětská řada rozšířena o juniorské velikosti až do čísla 38.

Značky jako *Luna Sandals* a *Tara Sandals* se specializují pouze na výrobu letních sandálů. Pochopitelně tedy nemohou konkurovat v dalších ohledech společnosti *Vivobarefoot*.

Obuv *Tara Sandals* si lze objednat na webových stránkách tarasandals.cz. Kamenná prodejna není k dispozici.

Sandály *Luna Sandals* lze zakoupit na webových stránkách či v prodejně *Natural Selection*.

Firma *Xero Shoes*, *Joe Nimble* a *Zaqq* se zabývá výrobou pouze obuví pro dospělé. Co se týká konkurence, jsou tyto firmy už poněkud zajímavější, jelikož nabízejí o trochu více druhů obuvi, přesto nabídka není nijak pestrá.

Značku *Xero Shoes* nám nabízí obchod *Naboso*. Avšak nabízený sortiment není až tak široký. Firma se dlouhá léta specializovala pouze na výrobu letních sandálů, lze si tedy vybrat převážně z těchto modelů.

V posledních letech svoji nabídku rozšířili o další modely plných bot. Jedná se o model *Ipari Hana*, *Ipari Lena* a *Prio*. U nás je dostupný model *Ipari* ve dvou barvách.

Značku *Joe Nimble* nabízí eshop naturalselection.cz, jejichž prodejnu lze najít v centru Prahy. V dámské části je možné zakoupit balerínky, sportovní tenisky, vycházkovou obuv, kotníkovou obuv či tzv. nazouváky.

Ceny se pohybují v rozmezí 3000,-Kč až 5400,-Kč.

V pánské části si lze vybrat ze sportovních tenisek, vycházkové obuvi, kotníkové obuvi, najdeme zde i elegantnější varianty a nazouvací boty.

Ceny se pohybují v podobném rozmezí, a to od 3500,-Kč do 5400,-Kč.

V rámci nabídky letní obuvi není u této značky příliš na výběr. V dámském i pánském provedení je k dispozici pouze lehce otevřená obuv s uzavřenou špičkou.

Společnost *Feelmax* představila jako svůj první produkt prstové ponožky, první bosé boty byly vyrobeny v roce 2006. V současné době vyrábí pro dospělé přesně 8 druhů bot v různých barvách, ovšem stylově jsou velmi podobné. Dále nabízí 6 druhů sportovních bot pro děti.

Na českém trhu tuto značku nabízí několik e-shopů a jejich kamenné prodejny, ale nemá k dispozici žádnou svou vlastní prodejnu.

V dětském oddělení se ceny pohybují v rozmezí od 1690,-Kč do 2000,-Kč.

Obuv pro dospělé je možné zakoupit za cca 3300,-Kč.

Firma *Pedrodelarossa* se zabývá prodejem obuvi pro ženy, muže i děti, ale přesto je výběr poměrně malý. Je možné si zvolit letní sandálky, mokašiny, kotníkové či zimní boty. Obuv je ručně šitá na míru a všechny botky jsou vyráběny přímo v ČR pouze z hovězí kůže. Vše lze zakoupit na webových stránkách naboso.cz nebo na fler.cz.

Letní sandálky se dají zakoupit za cca 800,- Kč až 1900,-Kč. Jednoduché mokašiny stojí přibližně 3000,-Kč. Dětská zimní obuv se pohybuje kolem částky 2200,- Kč a zimní obuv pro dospělé lze koupit za cca 6500,-Kč.

Česká značka *Ahinsa* není na trhu dlouho, objevila se v roce 2016. K dispozici má poměrně mnoho modelů, lze si vybrat v dámském, pánském i dětském oddělení.

V nabídce je obuv sportovní, společenská, designová, kotníková a to jak v dámském, tak i v pánském provedení a pro všechna roční období. Dále mohou nabídnout dámské zimní kozačky, balerínky či přírodní obuv.

Sídlo a prodejna se nachází v centru Prahy, dále jsou boty dostupné v kamenných prodejnách a na e-shopech, které se specializují na bosou obuv.

Dámská obuv se pohybuje v cenovém rozmezí od 2690,-Kč do cca 4990,-Kč.

Pánská obuv se pohybuje přibližně od ceny 3190,-Kč do 4190,-Kč.

Pro děti jsou v nabídce pouze 3 modely za cenu 2190,-Kč.

Jelikož je značka na trhu teprve od roku 2016, není žádný prostor pro srovnání.

Německá značka *Leguano* je na českém trhu od roku 2015.

Zabývá se prodejem dámské, pánské i dětské obuvi.

Na výběr je z tohoto sortimentu: sportovní tenisky, kotníková sportovní obuv, balerínky, thermo zimní kotníková obuv a ponožkoboty, veškerá tato obuv je k dispozici v několika barvách. Bohužel není na výběr z letních sandálků nebo elegantní obuvi. Dále jsou v nabídce různé tkaničky, návleky, trika nebo kraťasy.

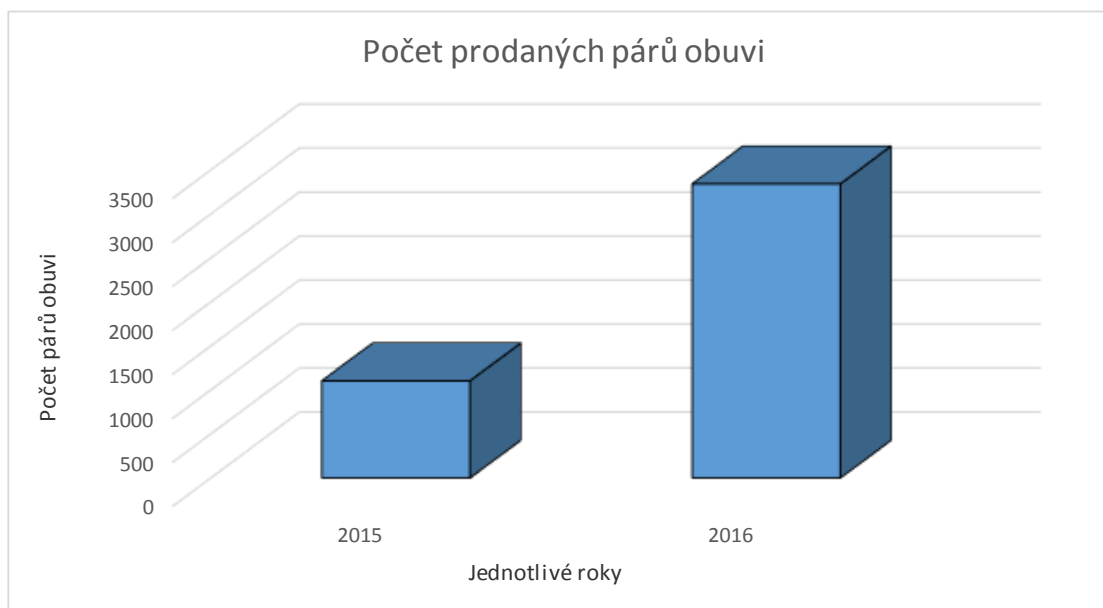
Sídlo prodejny se nachází v pražských Dejvicích, ale obuv lze zakoupit také téměř ve všech e-shopech a kamenných prodejnách, které se specializují na prodej bosé obuvi.

Obuv pro dospělé se pohybuje v cenovém rozmezí od 2290,-Kč do cca 4490,-Kč.

V dětské obuvi je nabízen pouze 1 model v několika barvách, ceny se liší podle velikosti od částky 1390,-Kč do 1890,-Kč.

Dále je znázorněn graf počtu prodaných párů bot od společnosti Leguano za roky 2015 a 2016. Jelikož je značka na českém trhu teprve od roku 2015, není příliš velký prostor pro porovnání.

Graf č. 2: Počet prodaných párů obuvi v letech 2015-2016



Zdroj: informace od managementu Leguano, vlastní zpracování

Shrnutí

Všechny zmíněné značky jsou pro Vivo konkurencí, ale žádná z těchto značek není na českém trhu tak dlouho a ani nemá tak široký sortiment. Ceny většiny bosých bot se pohybují ve srovnatelné výši, ovšem mohou vznikat cenové rozdíly u speciálních modelů konkrétní značky.

Téměř všechny zmíněné značky jsou dostupné na e-shopech a v kamenných prodejnách zaměřených na prodej bosé obuvi. Některé z nich mají svou vlastní prodejnu, ale u valné většiny tomu tak není.

Více než polovina těchto podniků se zaměřuje na výrobu bosé obuvi pouze pro děti nebo pro dospělé a jen málo výrobců nabízí sortiment pro ženy, muže a děti.

5 Závěr

Konkurenční výhoda může mít vliv na zákaznicko rozhodnutí, zda si nakoupí právě v tomto podniku nebo jestli si vybere zboží u jiného prodejce. Podnik by se měl snažit o získání a zejména o udržení konkurenční výhody, nejen aby k němu přicházeli noví zákazníci, ale aby se ti „staří“ stále vraceli.

Cílem této diplomové práce bylo zjistit konkurenční výhody podniku Vivobarefoot prostřednictvím situační analýzy.

V první fázi jsou shromážděny a zpracovány základní pojmy vztahující se k tématu konkurenční výhody. Jednalo se především o charakteristiku konkurence, konkurenceschopnosti a jakými přístupy dosáhnout konkurenční výhody. Existuje totiž mnoho pohledů na to, jak získat a hlavně, jak si udržet konkurenční výhodu mezi ostatními podniky.

Dále je zde definována situační analýza, jejíž součástí je analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V rámci vnější analýzy je provedena STEP analýza, pomocí které jsou zjištěny silné a slabé stránky podniku, možné hrozby a příležitosti. Dále je použit Porterův model pěti sil a zhodnocení faktorů konkurence v odvětví. V rámci vnitřní analýzy je vypracována analýza SWOT a následně SWOT matice.

Ve druhé fázi jsou veškeré poznatky z teoretické části promítnuty do praktické části.

Nejprve je charakterizována společnost Vivobarefoot a jsou vypsány veškeré informace o podniku. Dále jsou prostřednictvím marketingového mixu vymezeny informace o produktu, ceně, distribuci a propagaci.

Další část je zaměřena na již zmiňované analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které ukázaly nejen konkurenční výhody podniku, ale také jeho nedostatky, které je třeba minimalizovat. Bylo zjištěno, že firma Vivobarefoot disponuje nejširším sortimentem bosé obuvi ze všech konkurenčních firem, je na trhu nejdéle, má k dispozici nejvíce kamenných prodejen i e-shopů a silnou pozici na trhu potvrzuje počtem prodaných párů obuvi.

Je pravdou, že toto odvětví je na vzestupu a tak je pravděpodobné, že se konkurence bude stále zvyšovat. Firma by se tedy měla zaměřit na udržení svých konkurenčních výhod a vytvoření těch nových. Měla by neustále obměňovat svůj sortiment tak, jako je tomu i v současné době. Několikrát během roku je v nabídce nové zboží, což zákazníky vede k opakované návštěvě a je třeba v tom nadále pokračovat. Pokud by podnik zvýšil počet nabízených modelů, kterých je při velkém zájmu nedostatek, určitě by jich také více prodal. Z jiného úhlu pohledu lze říci, že si značka menším počtem modelů udržuje svou originalitu, což může být pro některé zákazníky výhodou.

Všechny značky specializující se na prodej bosé obuvi mají své produkty za srovnatelné ceny, a protože je výroba poměrně nákladná, je pravděpodobné, že se ceny snižovat nebudou. Pokud by podnik byl schopen snížit své náklady a tím snížit prodejní ceny, jistě by svou konkurenční výhodou na trhu posílil.

V dnešní době, která je dobou zrychlenou, si mnoho lidí snaží udržovat zdravý životní styl, ke kterému patří zájem o kvalitní stravu, ale také i zájem o udržování jejich zevnějšku. K tomu patří i přirozená chůze včetně pohodlné a dobře tvarované obuvi, kterou značka Vivobarefoot nabízí. Pokud produkty této firmy „půjdou s dobou“ a udrží si svou kvalitu, je pravděpodobné, že se jejich prodej bude stále zvyšovat.

6 Seznam zdrojů

Tištěné zdroje

1. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7
2. FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4
3. HORNER, Susan, SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9
4. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha, Grada publishing, Expert, 2008. ISBN 80-247-2690-4
5. JIRÁSEK Jaroslav, A. *Konkurenčnost, Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Praha: Professional publishing, 2001. ISBN 80-864-1911-8
6. JUREČKA, Václav a kolektiv. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3259-6
7. KAŇOVSKÁ, TOMÁŠKOVÁ. *Doprovodné služby – konkurenční výhoda?*. Praha: CERM, 2017. ISBN 978-80-7204-619-5
8. KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007. ISBN 978-80-7395-039-2
9. KOLEKTIV AUTORŮ. *Tvář firmy jako konkurenční výhoda podniku*. Praha: Linde, 2010. ISBN 978-80.86131-87-0
10. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing Management*. 12 vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-247-1359-5
11. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotera*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-10-104
12. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4 evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1545-7
13. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, Expert, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4

14. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005.
ISBN 80-247-1277-6
15. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda - Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0
16. STEINMETRZOVÁ, Dana za kolektiv autorů. *Bariéry konkurenceschopnosti*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1444-4
17. TICHÁ, Ivana, HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2003. ISBN 80-213-0922-9
18. ŽŮRKOVÁ, Hana. *Podnikání a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, Economica, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6
19. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, Expert, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

Elektronické zdroje

1. *Analýza pěti sil 5F* [online]. ManagementMania, 2016 [cit. 2016-05-22].
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
2. *Barefoot sandále* [online]. 2017. Dostupné z: www.tarasandals.cz
3. *Bosoboty leguano* [online]. 2017. Dostupné z: www.eshop.leguano.cz
4. *Prodávané značky* [online]. 2017. Dostupné z: www.naboso.cz
5. *Více o značce Vivobarefoot* [online]. 2012-2017. Dostupné z: www.vivobarefoot.cz
6. *Všechny modely* [online]. 2017. Dostupné z: www.ahinsashoes.cz
7. *Výrobci/značky barefoot obuvi* [online]. Ing. Naděžda Tereshchenko, 2015 [cit. 2015-02-02]. Dostupné z: <http://vpavucine.blogspot.cz/2016/02/vyrobciznacky-barefoot-obuvi.html>
8. *Značky* [online]. 2017. Dostupné z: www.naturalselection.cz

Další zdroje

1. Interní informace od společnosti Vivobarefoot
2. Interní informace od společnosti Leguano

7 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Model struktury toků v tržním prostředí odvětví.....	22
Obrázek č. 2: Segmenty vnějšího prostředí.....	29
Obrázek č. 3: Primární a podpůrné činnosti.....	33
Obrázek č. 4: Tři generické strategie.....	36
Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil	37
Obrázek č. 6: Vztah mezi zdroji, klíčovými kompetencemi a zákazníky.....	40
Obrázek č. 7: Logo firmy.....	45
Obrázek č. 8: Ukázka bosých bot Vivobarefoot.....	47
Obrázek č. 9: Všechny technologie, které noha potřebuje.....	48

8 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Faktory konkurence v odvětví.....	56
Tabulka č. 2: SWOT matice.....	63

9 Seznam grafů

Graf č. 1: Počet prodaných párů obuvi v letech 2013-2016.....	54
Graf č. 2: Počet prodaných párů obuvi v letech 2015-2016.....	67

10 Přílohy

Prodejna v Praze



Prodejna v Brně



Prodejna v Českých Budějovicích



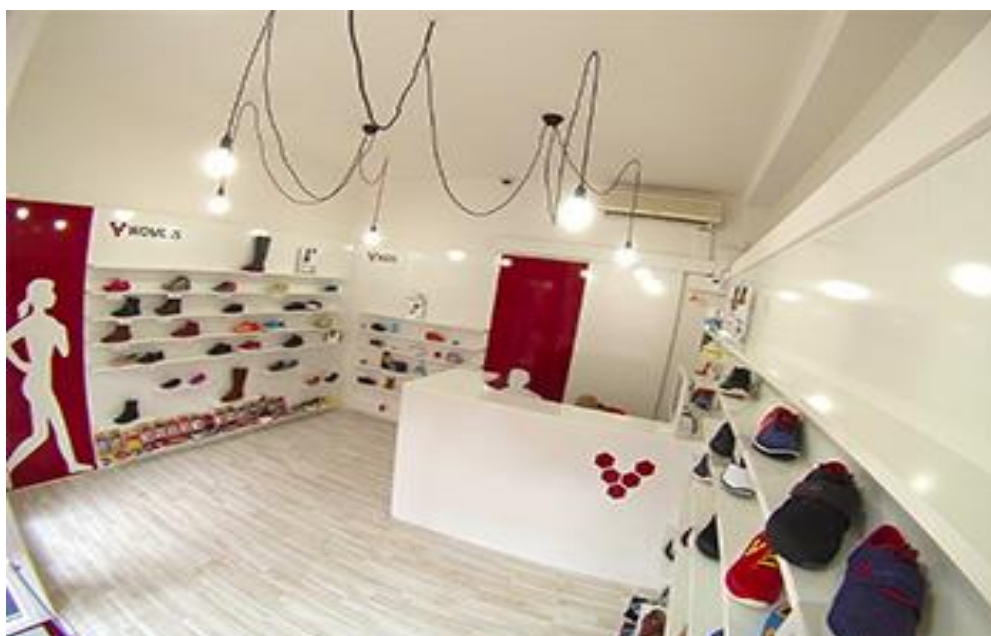
Prodejna v Plzni



Prodejna v Hradci Králové



Prodejna v Ostravě



Ukázka modelů obuvi - značka Vivobarefoot

