

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O. P. S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY ANALÝZY KONKURENCE FIRMY ŠKODA UK POMOCÍ IMPLEMENTACE INDEXAČNÍHO REPORTU

Kateřina PILBAUEROVÁ

Vedoucí práce: Ing. Iva Prokopová

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Při zpracování této bakalářské práce byla použita citlivá data. Vzhledem k rozsahu mého oprávnění nakládat s těmito daty souhlasím, aby se s nimi seznámili pouze účastníci na obhajobě bakalářské práce. Seznámení se a jakékoli šíření či jiné nakládání s danými údaji pro jiné účely třetími osobami si vyhrazuji.

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

V Mladé Boleslavi dne 12. prosince 2016

Kateřina Pilbauerová

Děkuji doc. Ing. Ivě Prokopové za vedení bakalářské práce a za její čas, který mi věnovala při zodpovídání dotazů a poskytování cenných rad.

Chci také poděkovat členům týmu Produktového marketingu ve Škodě UK, kteří mi umožnili získávat cenné zkušenosti během mého praktikantského pobytu ve Velké Británii.

Obsah

Úvod	8
1 Marketing a informace	10
1.1 Druhy marketingových informací	11
1.2 Požadavky na informace	12
1.3 Marketingový informační systém	12
2 Marketingový výzkum	14
3 Konkurence.....	16
4 Analýza konkurence	17
4.1 Kotlerova analýza konkurence	18
5 Strategické analýzy konkurence	21
5.1 SWOT analýza	21
5.2 Porterova analýza pěti sil	22
5.3 PEST analýza	24
5.4 Benchmarking	26
6 Indexace	29
6.1 Druhy konkurenčních indexů	29
6.2 Databáze PriceOnline	35
6.3 Výzkumná agentura GfK	36
7 Efektivita analýzy konkurence ve firmě Škoda UK.....	37
7.1 Efektivita indexační analýzy konkurence ve Škodě UK.....	37
7.2 Vývoj a implementace indexačního reportu.....	40
7.3 Efektivita analýzy konkurence po zavedení indexačního reportu	42
7.4 Užití indexačního reportu v praxi a zpětná vazba uživatelů.....	43
Závěr	45
Seznam literatury	46

Seznam obrázků a tabulek	48
Seznam příloh	49

Seznam použitých zkratk a symbolů

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
atp.	A tak podobně
CI	Competitive Intelligence, vědomosti o konkurenci
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung, Společnost pro spotřebitelský výzkum
kW	kilowatt, jednotka výkonu
MIS	Marketingový informační systém
např.	Například
obr.	Obrázek
str.	Strana
tzv.	Takzvaný
UK	United Kingdom, Spojené království
VW	Volkswagen a. s.
£	britská libra, oficiální měna Spojeného království

Úvod

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit efektivitu analýzy konkurence ve firmě Škoda UK a navrhnout možná řešení k jejímu zlepšení. To je možné pouze za předpokladu, že zde bude podrobně popsána tzv. indexace, metoda analýzy konkurence ve společnosti Škoda UK.

Impulzem pro výběr tématu bakalářské práce pro mě bylo zjištění o nevyhovujícím stavu využívání indexační analýzy pro strategické rozhodování ve firmě Škoda UK. Na praxi u anglického importéra automobilů Škoda jsem strávila 1,5 roku a měla jsem tedy skvělou příležitost k seznámení se s indexační analýzou v její původní podobě, která nenaplnovala možný potenciál tohoto nástroje. Podrobnější studium problematiky v kontextu každodenní práce na pozici asistenta marketingového produktového týmu pak přineslo závěry a doporučení, která popisují v praktické části této práce.

Při vypracování bakalářské práce jsem využívala metodu pozorování, srovnávání, analogie, analýzy a dedukce.

Práce je dělena do sedmi hlavních kapitol, přičemž první kapitola se věnuje informacím, jejich dělení a požadavkům na ně. Dále definuje, jakou roli mají informace v marketingu a k čemu je ve firmách využíván marketingový informační systém.

Hlavním tématem druhé kapitoly je marketingový výzkum – jeho cíle, proces a jeho uživatelé.

Ve třetí kapitole je krátce popsáno, co znamená konkurence a jak konkurenční výhoda a konkurenceschopnost souvisí s uplatněním firem na trhu.

Čtvrtá kapitola pojednává o analýze konkurence. Popisuje důvody, proč podnik analýzu provádí a také jak při ní má firma postupovat. Pro popsání postupu bylo zvoleno 7 kroků analýzy konkurence určených Philipem Kotlerem.

Na otázku s jakými strategickými analýzami konkurence se můžeme setkat, odpovídá pátá kapitola. Popisuje čtyři nejznámější z nich – SWOT analýzu, Porterovu analýzu pěti sil, PEST analýzu a benchmarking.

V šesté kapitole je vysvětlen proces indexace ve firmě Škoda UK. Jsou zde popsány dva druhy konkurenčních indexů včetně znázornění jejich výpočtu. Indexy je možné získat díky informacím z databáze PriceOnline, která získává data od výzkumné agentury GfK. PriceOnline i GfK jsou blíže specifikovány v závěru šesté kapitoly.

Efektivita indexační analýzy konkurence ve Škodě UK a návrhy na její zlepšení jsou rozebrány v sedmé a zároveň poslední kapitole. Obsahuje i zpětnou vazbu uživatelů indexační analýzy konkurence na implementaci indexačního reportu.

Při zpracování bakalářské práce čerpám zejména z knižních zdrojů. Užitečné informace jsem čerpala také například z anglické webové stránky mindtools.com.

1 Marketing a informace

Před rozborem pojmu informace je nutné si ujasnit, jak se liší od dat. Data jsou fakta, která lze zaznamenat a popsat. Data se stávají informacemi ve chvíli, kdy jim uživatel přiřadí význam a podstatu. Zda se jedná o data či informace tedy záleží na interpretaci samotným uživatelem.

Informace jsou v dnešní době nejen nezbytné pro učinění správných marketingových rozhodnutí, ale i cenným strategickým a marketingovým nástrojem, který pro firmu získává konkurenční výhodu.

„Předpokladem úspěšného řízení marketingové činnosti se v moderních podmínkách stále častěji stává zabezpečení pracovníků účelnými a aktuálními informacemi. Každá firma, která chce obstát, musí nutně sledovat veškeré změny v ekonomickém prostředí, tj. změny v požadavcích spotřebitele, nové přístupy konkurenčních podniků, nové způsoby distribuce, nové tendence v propagaci apod.“ (Zamazalová, 2010, str. 39)

Množství informací, které musí firma vědět o výše zmíněném ekonomickém prostředí a jeho složkách, je obrovské. Zdroje se shodují, že nejobtížnější je získávání informací o konkurenci. U té je nutno sledovat prakticky každý její krok, a to od vývoje nového výrobku přes pohyb cen až po nové prvky v komunikaci se zákazníky. (Kotler, Armstrong, 2007; Zamazalová, 2010; Tomek, Vávrová, 2001)

Nejčastěji využívaným zdrojem pro získávání informací nejen o konkurenci se v posledních letech stává internet. Obsahuje jak různé informace veřejně přístupné, tak i placené informace shromažďované v různých informačních databázích. Databáze je utříděný soubor srozumitelných informací, které uživateli poskytují detailní informace jednotlivých subjektů. Databáze umožňují informace třídit a seskupovat podle různých hledisek. (Zamazalová, 2010, Kotler, Armstrong, 2007)

Například internetová databáze PriceOnline užívaná koncernem VW obsahuje veškeré informace o nabízených automobilech na trhu – od motorizace modelů jednotlivých značek, současných a historických cen, přes údaj o době trvání záruky až po informaci, zda daný automobil má osvětlené make-up zrcátko na sluneční cloně na místě spolujezdce. Automobily se dají seskupovat v PriceOnline mimo jiné podle segmentu, značky či modelové řady.

Informovanost pomáhá v podniku k nejen objevování obchodních příležitostí, včasnému odhalování možných rizik podnikání, odůvodnění plánovaných rozhodnutí a usměrňování řídicího procesu.

„Analýza správně zvolených informací vytváří podklady pro rozhodování manažerů. Pokud by neměli manažeři informace, ve své činnosti by nerozhodovali, ale hádali.“ (Zamazalová, 2010, str. 40)

1.1 Druhy marketingových informací

Nejobvyklejší dělení informací je na primární a sekundární, kvantitativní a kvalitativní, interní a externí.

Primární informace jsou získávány primárním marketingovým výzkumem, tedy vlastním zjišťováním podniku, a to především dotazováním, pozorováním nebo experimentem. Primární výzkum se také označuje jako terénní výzkum. Sekundární informace již byly v minulosti získávány za jiným účelem a jsou dohledatelné v databázích, statistických údajích atd. Jiný název sekundárního výzkumu je výzkum od stolu. (Foret, 2012; Přikrylová, Jahodová, 2010; Zamazalová, 2010)

Kvantitativní informace jsou takové informace, které lze vyjádřit číselnou hodnotou. Jedná se např. o množství, cenu, objem, stupeň určité vlastnosti atd. Kvalitativní informace jsou charakterizovány pomocí různých pojmů a kategorií a nelze je přímo měřit. Zaměřují se na zjištění kvalitativních charakteristik, umožňují poznat motivy lidí a vysvětlit příčiny zkoumaného jevu. (Přikrylová, Jahodová, 2010; Zamazalová, 2010)

Interní informace jsou získávány uvnitř podniku. Pracovníci buď informace sami znají, nebo vědí, kde je v podniku získat. Kvalita těchto informací je úzce spojena s kvalitou řízení podniku. Externí informace jsou naopak získávány ze zdrojů mimo vlastní podnik. Složitost získávání externích informací záleží na tom, čeho se týkají – podstatně lépe se budou shánět údaje, které se týkají vývoje národní ekonomiky zpracované Českým statistickým úřadem, než data, která se týkají technologických postupů konkurence. (Kotler, Armstrong, 2007; Zamazalová, 2010)

Ke schraňování interních informací mnohým firmám slouží rozsáhlé interní databáze, díky kterým mají manažeři rychlý přístup k informacím potřebným k vedení podniku. Interními informacemi jsou různé smlouvy a dohody, údaje

o prodeích výrobků, distribučních cestách apod. Naopak externími informacemi jsou např. statistiky o vývoji národní ekonomiky, informace o konkurenci a trzích, kam podnik exportuje. (Zamazalová, 2010)

Dále se informace mohou dělit podle obsahu. Nejčastější je dělení na informace o faktech, informace o znalostech, o mínění, o záměrech a informace o motivech. (Zamazalová, 2010)

1.2 Požadavky na informace

V marketingu se pracuje s nepřehledným množstvím informací, proto je potřeba správně zvolit, které informace jsou pro řešení daného problému důležité – tedy relevantní. Dalším požadavkem je jejich spolehlivost – reliabilita. Informace musí být vždy validní – tedy obsahově vyjadřovat to, co vyjadřovat mají a odpovídat skutečnému cíli a obsahu měření. Informace se označuje za validní, pokud metoda jejího získávání neobsahuje žádné systémové chyby. Pokud se nejedná o historický výzkum, pak je aktuálnost dalším neodmyslitelným předpokladem informace. Neaktuální informace nejen že nejsou pro výzkum potřebné, ale můžou být i zavádějící a nepřesné. Poslední ale ne méně důležitým požadavkem je efektivita při získávání informace, tedy dostatečná rychlost a nákladová přijatelnost. (Kotler, Armstrong, 2007; Zamazalová, 2010)

U sekundárních informací je třeba se zaměřit na správnost údajů, což se provádí např. zhodnocením zdroje, důvodu a způsobu, který byl užit k jejich primárnímu získávání.

1.3 Marketingový informační systém

Marketingový informační systém (MIS) slouží v podniku jako zdroj podkladů k rozhodování manažerů. Úkolem MIS je shromáždit, seřadit, analyzovat, vyhodnocovat a distribuovat potřebné informace marketingovému managementu. (Zamazalová, 2010)

MIS podnik používá proto, aby měl neustále přehled o vlivech marketingového prostředí, největší pozornost zpravidla věnuje konkurenci. U konkurence se podnik zaměřuje na její strukturu a vývoj, inovační záměry, nové výrobky a dále např. na cenovou politiku. (Jurášková, Horňák a kolektiv, 2012)

V posledních letech byl zaznamenán dramatický nárůst ve shromažďování informací podniků o konkurenci. Jak již bylo zmíněno v přechozí kapitole, rozsáhlým zdrojem údajů o konkurenci se v posledních letech stává internet. Informace o konkurenci se na internetu mohou čerpat z webových stránek, reklamy, výročních zpráv apod. Dále se poznatky o konkurenci mohou shromažďovat zkoumáním konkurenčních výrobků, na obchodních výstavách nebo od osob pracujících pro konkurenční firmu. Většina technik získávání informací je považována za legální, některé však mohou vyvolat etické otázky. Jednou z nich je např. prohledávání odpadkových košů konkurenčních firem. (Kotler, Armstrong, 2007)

Aby MIS podniku byl efektivní, musí být podnik vybaven kvalitní informační technologií a navrhnout systém tak, aby splňoval informační požadavky manažerů. Proto při vytváření takového systému nejdříve musí zjistit od manažerů, jaké informace k rozhodování potřebují. (Zamazalová, 2010)

MIS nezahrnuje pouze informační technologie, ale i pracovníky a zařízení zapojené do tohoto procesu sběru, třídění, analyzování, vyhodnocování a distribuování informací. (Jurášková, Horňák a kolektiv, 2012; Kotler, Armstrong, 2007; Zamazalová, 2010)

„Shromažďování a třídění marketingových informací (marketing intelligence) je systematické vyhledávání a analyzování veřejně dostupných informací o konkurenci a o vývoji v oblasti marketingového prostředí. Cílem je kvalitativní zlepšení prováděných marketingových rozhodnutí, odhad a sledování konkurenčních akcí a zajištění včasných upozornění na možné příležitosti či rizika.“ (Kotler, Armstrong, 2007, str. 225)

2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum má v dnešní době velký význam pro úspěšné vedení podniku. Cílem marketingového výzkumu je snížení případných podnikatelských rizik spojených s nesprávným rozhodováním manažerů a to tím, že jim pro strategické a operativní rozhodování připraví potřebné podklady. Tím marketingový výzkum přispívá rozvoji podniku.

Trh se velmi rychle vyvíjí, což se projevuje zejména na neustálé inovaci výrobků, cen, potřeb zákazníků apod. Firma musí ke všem těmto změnám při rozhodování přihlížet, v opačném případě by pro ni mohlo mít špatné rozhodnutí vážné důsledky. (Kotler, Armstrong, 2007)

Zdroje se shodují, že marketingový výzkum má 5 hlavních okruhů činností týkajících se získávání informací potřebných k řešení určitých marketingových situací. Jedná se o systematické plánování nebo identifikaci, shromažďování, analýzu, vyhodnocování a interpretaci informací vztažených k situaci, se kterou se podnik střetává. (Kotler, Armstrong, 2007; Zamazalová, 2010)

Marketingový výzkum má 4 základní fáze, které jsou zobrazeny na následujícím schématu.



Zpracováno podle Kotlera a Armstronga (2007), str. 228

Obr. 1 Fáze marketingového výzkumu

Pro provedení marketingového výzkumu je nezbytné stanovení problémů a cílů. Analytici musí následně přesně stanovit, jak budou při marketingovém výzkumu postupovat – tedy jaké informace budou požadovat, jak je budou získávat a jak je následně budou interpretovat manažerům. Realizace samotného výzkumu zahrnuje shromažďování dat, jejich zpracování a analýzu. Při realizaci výzkumu mohou pracovníci shromažďovat jak primární, tak sekundární, popř. obojí data. Ke shromažďování sekundárních informací nejčastěji slouží různé informační databáze, a to nejen firemní, ale i ty, které si firma může zakoupit od jiných

dodavatelů informací. Primární data jsou získávána v případě, že potřebná data nelze získat ze sekundárních zdrojů. Primární výzkum je na rozdíl od sekundárního dražší a zabere více času. Třemi základními metodami pro získání primárních dat jsou pozorování, dotazování a experiment.

Marketingoví pracovníci by při zpracování zpráv a prezentaci výsledků neměli manažery zahlcovat čísly a statistikami, měli by jim podat ucelené, zformulované závěry se zásadním významem. Fáze zpracování a prezentace výsledků však nezávisí pouze na marketingových pracovnících, ale i na samotných manažerech, kteří mají o dané problematice hlubší znalosti a uvědomují si lépe provázanosti získaných informací. V poslední fázi výzkumu je tedy nezbytná spolupráce mezi manažery a marketingovými pracovníky, aby se dosáhlo co nejpřínosnější analýze a interpretaci marketingového výzkumu.

Marketingový výzkum je pro firmu nezbytný, např. pokud se chystá uvést na trh nový výrobek, inovovat výrobek nebo pokud chce vstoupit na nový trh. Podnik zajímají nejen aktivity a strategie konkurence, tržní příležitosti a účinnost marketingové strategie ale i rizika spojené se vstupem na daný trh. (Kotler, Armstrong, 2007)

3 Konkurence

Konkurence pochází z latinského *concurrere*, v překladu vést spolu, běžet spolu. Nejblíže výrazem ke slovu konkurence je rivalita. V marketingu pojem konkurence značí rivalitu mezi ekonomickými subjekty na trhu. (Hladík, 2014)

„Konkurence zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.“ (Kotler, 2001, str. 31)

Pokud na trhu nedochází k situaci nedokonalé konkurence - monopolu, podnik se ve volném tržním hospodářství setkává s konkurencí neustále.

V dnešní době, kdy se podniky ocitají pod čím dál větším tlakem konkurence díky rychle se rozvíjícímu trhu a technologiím, se musí firma soustředit na svůj neustálý rozvoj. Činí tak proto, aby mohla nabídnout zákazníkovi takový produkt, který mu není schopna nabídnout jiná firma a měla tak oproti nim konkurenční výhodu. Nejedná však pouze o samotný produkt a jeho vlastnosti jako je cena a kvalita, ale i o ostatní atributy, které zákazník vnímá – distribuční cesty, kvalitu zaměstnanců nebo image značky. (Hudečková, 2013; Kotler, 2001, str. 31)

V dnešní době je konkurence nedílnou součástí podnikání. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách o konkurenci, pokud podnik není konkurenceschopný, nemůže na trhu fungovat. Konkurenceschopnost je definována existencí konkurenční výhody podniku oproti konkurentům v daném odvětví trhu.

Klíčem k získání a udržení zákazníků je podle Kotlera a Armstronga lepší porozumění jejich potřebám, nákupním metodám a zvyklostem a vytvoření vyšší hodnoty pro zákazníka ve srovnání s konkurencí. Konkurenční výhodu získávají firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod.

4 Analýza konkurence

Konkurenční analýza se zabývá srovnáváním naší pozice oproti relativní konkurenci. Zahrnuje analýzu veškerých informací o konkurenčních podnicích, které jsou důležité pro vlastní rozhodování v rámci strategického plánování. Etické a legální sledování konkurence, jehož cílem je odhalit silné stránky konkurence, se nazývá competitive intelligence (CI). (Zamazalová, 2010)

Analýzu konkurence podnik provádí k odhalení konkurenční výhody ostatních podniků a posouzení svojí vlastní nabídky. Při stanovování své konkurenční výhody se musí podnikatel pokusit odhadnout, jak budou ostatní podniky na jeho akce reagovat, tedy např. jestli nehrozí, že rychlou reakcí konkurenta vzápětí svou konkurenční výhodu ztratí.

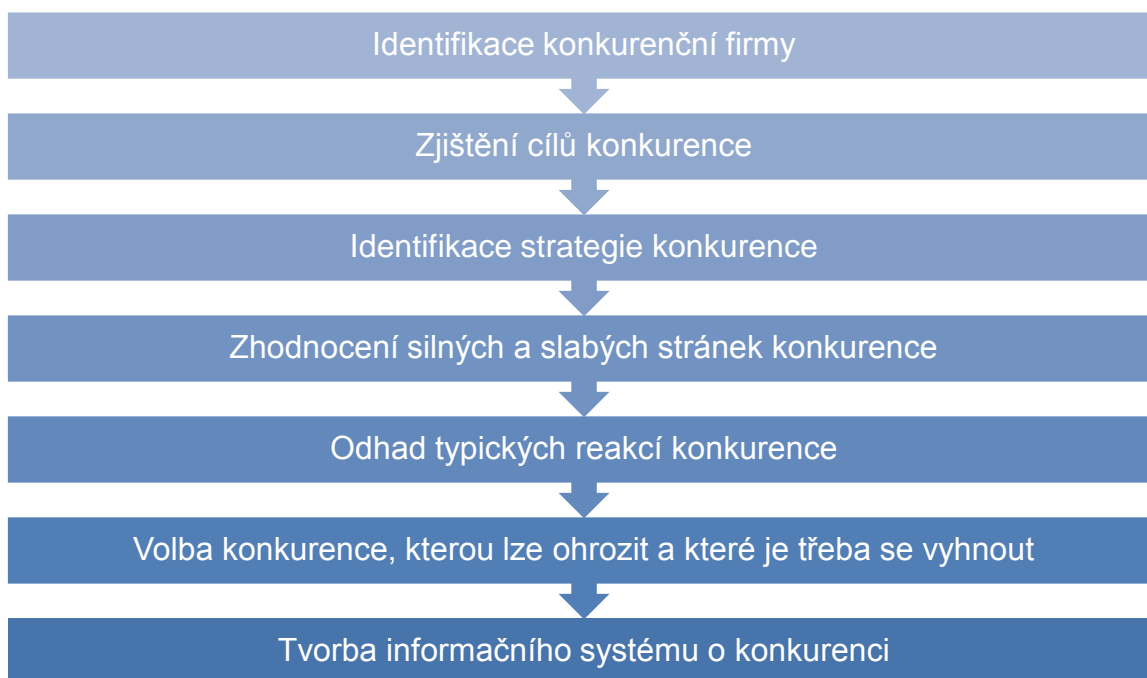
Shánění informací o konkurenci může být velmi obtížné. Konkurenti nejsou na rozdíl od spotřebitelů kooperativní, není v jejich zájmu poskytovat informace o své firmě a ztratit eventuálně cennou konkurenční výhodu.

„Analýza konkurence poskytuje informace o postavení tuzemské i zahraniční konkurence na cílovém trhu, o postavení jednotlivých značek, o strategii konkurenčních firem – o jejich positioningu, segmentační strategii, jejich výrobové, cenové a distribuční politice, o komunikačním mixu atp.“ (Krutská, 2009, str. 30)

V rozsáhlém procesu analýzy konkurence zahrnujícího mnoho aktivit se mohou vyskytnout různé chyby. První chybou z oblasti analýzy konkurence je nedostatečná relevance získaných dat pro nositele rozhodnutí. Informací bylo shromážděno příliš mnoho a důležité informace nejsou odděleny od těch, které k analýze konkurence nejsou potřeba. Další běžnou chybou jsou zkreslené představy o konkurenčním chování, kterými je chápáno např. přeceňování nebo podceňování vlastní pozice. Za chybu je také považována nedostatečná akceptace analýz o konkurenci. (Zamazalová, 2010)

4.1 Kotlerova analýza konkurence

Philip Kotler stanovil 7 základních kroků prováděných při analýze konkurence. Tyto kroky jsou zobrazeny v následujícím schématu.



Zpracováno podle Kotlera (2007), str. 568

Obr. 2 Fáze Kotlerovy analýzy konkurence

K provedení analýzy musí firma v první řadě nezbytně identifikovat konkurenční firmy. Tato fáze pro podnik není obtížná, protože ví, se kterými podniky se na trhu při svých aktivitách střetává. Jako konkurenty firma vnímá ty podniky, které prodávají podobné produkty a služby - substituty stejným zákazníkům za podobné ceny. Jedná se o odvětvové vymezení konkurence. Podnik si však musí být vědom toho, že na trhu s nimi soupeří o peníze zákazníků mnoho firem. V širším pojetí je tedy konkurence každý podnik vyrábějící produkt, který naplňuje stejné služby a za který se konkurenční podnik snaží od zákazníka daného trhu získat peníze. Toto pojetí Kotler označuje jako tržní vymezení konkurence. (Kotler, 2007)

Druhým krokem v Kotlerově analýze je zjištění cílů konkurence, tedy zjištění toho, čeho se ostatní podniky identifikované v prvním kroku snaží dosáhnout. Obecně lze říci, že všem podnikům na trhu jde o generování co největšího zisku, čemuž přizpůsobují své chování. „Některé firmy preferují dlouhodobé zisky, některé krátkodobé a podle toho také volí strategie, které jim očekávané výše zisku mají

přinést. Kromě zisku existují další cíle jako růst podílu na trhu, cash flow, špičkové technologie nebo špičkové služby a každý konkurent používá vlastní mix těchto cílů a každému přiřazuje odlišnou důležitost. Firma by tedy měla znát konkurenční plány ostatních a monitorovat cíle konkurence ve vztahu k jednotlivým tržním segmentům.“ (Enderlová, 2011, str. 26)

Po zjištění cílů konkurence musí podnik zjistit, jak jich chce konkurence dosahovat, jinými slovy jaké strategie použije. Čím více jsou si strategie firem podobné, tím větší je míra konkurence mezi nimi. Tzv. strategická skupina je soubor firem na trhu se stejnou nebo podobnou strategií. Právě podniky ze stejné strategické skupiny jsou pro podnik klíčovými konkurenty. Aby mezi nimi firma uspěla, je nutné získat konkurenční výhodu. Ne vždy zákazník rozlišuje různé strategické skupiny, proto si na překrývajících segmentech trhu strategické skupiny navzájem konkurují. (Kotler, 2007)

Při splnění předchozích kroků nebude pro firmu obtížné odhadnout typické reakce konkurence na tržní změny. Porozumí lépe filozofii a mentalitě konkurenta a bude předvídat, jakým způsobem a jak rychle na případné změny reagovat.

Konkurenti se v reakcích na změny liší nejen pohotovostí, ale i tím, jakou důležitost změnám přiřazují a způsobem, jak se s nimi vypořádávají – např. zvýší ceny, rozšíří reklamu, inovují do výrobku atd.

Předposledním krokem je volba konkurence, kterou lze ohrožit a které je třeba se vyhnout. To díky provedení předchozích pěti kroků analýzy není těžké. Kotler rozděluje konkurence do čtyř následujících skupin: silní konkurenti, slabí konkurenti, blízcí konkurenti, vzdálení konkurenti. Firmy obvykle volí „menší boj“, tedy boj se slabšími konkurenty, místo snahy o vylepšení svých schopností v boji s konkurencí silnější.

Posledním krokem analýzy konkurence je tvorba informačního systému o konkurenci. V systému jsou shromažďovány veškeré zjištěné informace a je možno s nimi dále pracovat, třídít je a interpretovat podle momentální potřeby firmy.

Kotler při stanovení fází konkurenční analýzy obsáhl všechny aspekty pro výběr a posouzení konkurence důležité pro strategické rozhodování podniku. Pro některé podniky je však komplexnost a hloubka analýzy přijít příliš časově a finančně

náročná a zdlouhavá, zejména pokud je nutné zjišťovat informace o konkurentech z minulých let.

Všechny poznatky, které podnik získal analýzou konkurence, slouží k formulování konkurenční strategie.

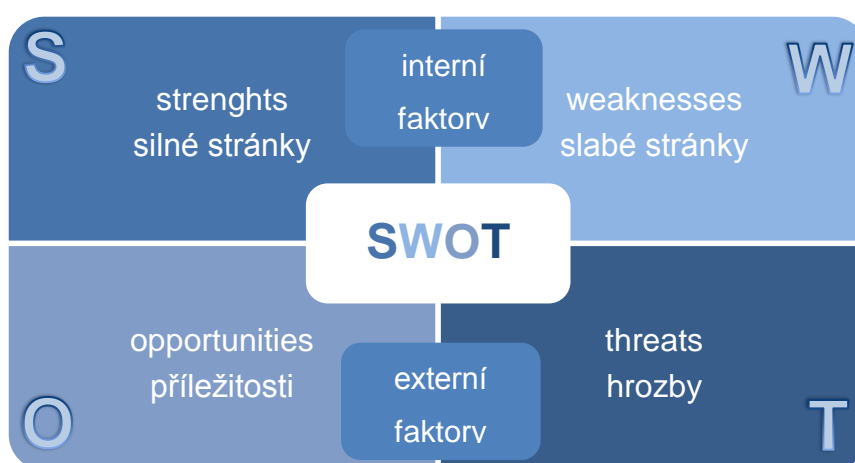
„Konkurenční strategií se rozumí dlouhodobá koncepce činnosti podniku, jejímž smyslem je promyšleně a účelově rozvrhnout zdroje podniku tak, aby mohly být splněny dva základní cíle, spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji.“ (Zamazalová, 2010, str. 64-65)

5 Strategické analýzy konkurence

Tato kapitola pojednává o firmami nejčastěji využívaných strategických analýzách konkurence. V následujících podkapitolách je popsána podstata SWOT analýzy, Porterovy analýzy pěti sil, PEST analýzy a benchmarkingu.

5.1 SWOT analýza

SWOT analýzu firma provádí k definici podnikových silných a slabých stránek, identifikaci příležitostí a odhalení nástrah a hrozeb na trhu. SWOT analýza se zaměřuje na oblasti znázorněné na schématu níže:



Zpracováno podle SWOT Analysis, Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats

Obr. 3 SWOT analýza

Při definování silných stránek si firma klade následující otázky: Jaké výhody má naše firma oproti konkurenci? Co dělá naše firma lépe než konkurence? Co považují ostatní subjekty na trhu za naše silné stránky? Při stanovování slabých stránek je žádoucí, aby firma našla odpověď na tyto otázky: Co může naše firma ve svém podnikání zlepšit? Čeho by se měla naše firma vyvarovat? Co okolí vidí jako naše slabé stránky? Jaké faktory zapříčiňují pokles prodejů naší firmy? Při objevování příležitostí se firma zabývá otázkami: Jaké trendy by mohly pomoci rozvoji firmy? Jaké změny v technologickém, politickém a sociálním prostředí mohou zlepšit pozici naší firmy? Jaké možnosti se nám otevírají díky našim silným stránkám? Jaké příležitosti na trhu jsme zaznamenali? K odhalení faktorů ohrožujících naši firmu – hrozeb slouží následující otázky: Jakých kroků, které podniká naše konkurence, by

se naše firma měla obávat? Jaké překážky nám zabraňují dosahovat stanovených cílů? Co způsobuje zadluženost podniku? Jaké slabé stránky podniku se mohou v budoucnosti přeměnit v hrozbu pro náš podnik? (SWOT Analysis, Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats, 2016; SWOT analýza, 2016; Enderlová, 2011)

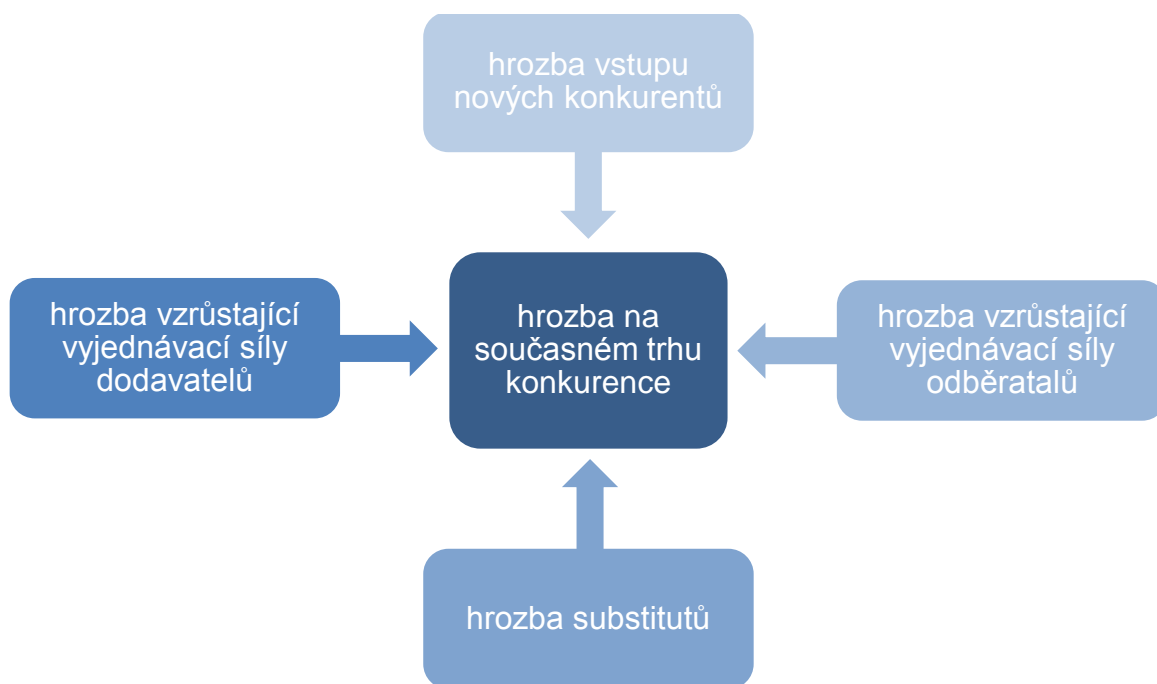
Při definování a analýze silných a slabých stránek se firma zaměřuje na interní prostředí uvnitř firmy, tedy interní faktory podnikání. Naopak příležitost a hrozby jsou takoví činitelé, kteří na firmu působí z vnějšího prostředí – externě. V literatuře se SWOT analýza může také objevit pod pojmem interní a externí analýza. (SWOT analýza, 2016)

Cílem SWOT analýzy je vytvoření strategií a plánů pro zlepšení fungování firmy. Při vyhodnocování všech faktorů v analýze je možné se přiklonit ke čtyřem strategiím. Při strategiích, které se orientují na využívání silných stránek firmy, se lze zaměřit na jejich přeměnu na příležitosti, nebo jejich použití jako nástroje pro vypořádání se s hrozbami. Pokud firma do strategického plánování zahrnuje slabé stránky firmy, snaží se zajistit, aby ji slabé stránky nezastavily při příležitostech, nebo se snaží eliminovat slabé stránky tak, aby se vyhnula hrozbám. (SWOT Analysis Challenge Day 5: Turning Your SWOT Analysis into Actionable Strategies, 2016)

5.2 Porterova analýza pěti sil

Porterovu analýzu pěti sil používá podnik v případě, chce-li zjistit jak silná je jeho pozice na trhu. Dále je možné ji použít při zjišťování, zda bude uvedení nového produktu nebo služby na trhu úspěšné.

Při Porterově analýze pěti sil se podnik zabývá následujícími hrozbami:



Zpracováno podle Porter's Five Forces Video

Obr. 4 Porterova analýza pěti sil

Při určování hrozby vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů je nutné přihlížet zejména k tomu, jak snadné je pro dodavatele zvyšovat ceny za jimi dodávané zboží. Záleží například na tom, kolik dodavatelů firmě dodává klíčové vstupy, unikátnost vstupů, jaké by byly náklady v případě změny dodavatele atd. Obecně platí, že čím méně dodavatelů klíčových vstupů firma má, tím větší kontrolu nad firmou tito dodavatelé mají. (Enderlová, 2011; Porter's Five Forces Video, 2016)

Jak snadné je pro zákazníka snižovat cenu za produkty a služby opět záleží na tom, kolik klíčových zákazníků firma má a jak jsou jednotliví zákazníci pro firmu důležití. Obdobně jako u dodavatelů i u vyjednávací síly zákazníků platí, že čím méně jich firma má, tím větší nad ní mají moc.

Při zkoumání síly na současném trhu konkurence se firma zaměřuje zejména na počet a schopnosti konkurenčních podniků. Pokud má firma mnoho rivalů, kteří nabízejí podobné produkty a služby, její moc na trhu nebude velká, protože dodavatelé i zákazníci se mohou v případě nespokojenosti přeorientovat na konkurenční podniky. Pokud žádná jiná firma na trhu neumí nabídnout to,

co firma, možnosti ovlivňování trhu jsou vyšší. (Enderlová, 2011; Porter's Five Forces Video, 2016)

Hrozba substitutů je ovlivněna možností zákazníků najít to, co nabízí firma, u jiných podniků. Čím hůře se daný výrobek nebo služba substituuje, tím větší sílu na trhu firma má. (Enderlová, 2011)

Hrozba ze strany nově příchozího konkurenta na trh spočívá zejména v tom, jakou možnost mají konkurenční podniky vstoupit na trh, kde firma operuje. Pokud jsou náklady (jak časové tak peněžní) na vstup na tento trh nízké a ziskovost na trhu vysoká, potom je vstup pro nové konkurenty tím atraktivnější. Aby firma znemožnila vstup potenciálních konkurentů na trh, musí si pečlivě ochraňovat své klíčové technologie. Podniky, které působí na trhu s vysokými bariérami vstupu a nízkými bariérami výstupu, jsou hrozbou ze strany nově příchozího konkurenta ovlivněny nejméně. (Porter's Five Forces Video, 2016)

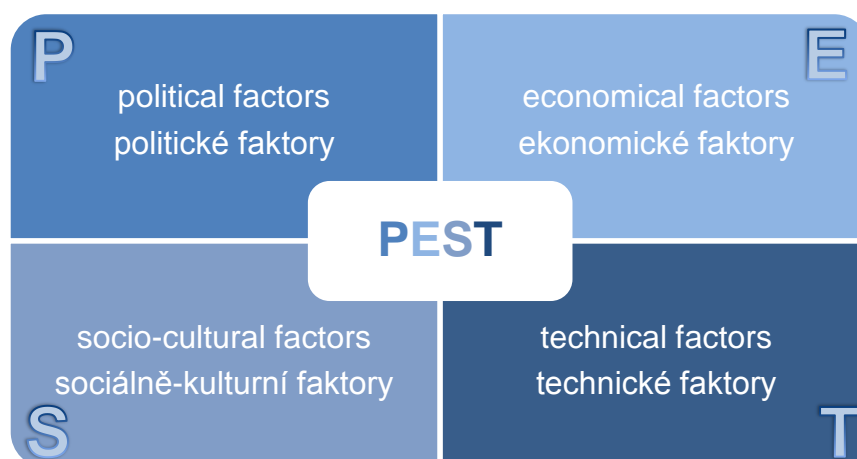
5.3 PEST analýza

Podobně jako SWOT analýza pomáhá PEST analýza podniku rozeznat příležitosti nebo odhalit hrozby, kterým firma již čelí, nebo může čelit. Na rozdíl od SWOT analýzy se však PEST analýza zaměřuje pouze na vnější faktory – a to na politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technické. Zjišťuje, jak vnější zdroje ovlivňují trh, a ne samotnou firmu, produkt nebo produktovou řadu, jak je tomu u SWOT analýzy.

Některé zdroje také uvádějí pojmy PESTE / PESTLE / PESTLIED analýza, kde je obvyklá PEST analýza rozšířena o zkoumání faktorů legislativních, ekologických, demografických a internacionálních. (PEST Analysis, Identifying Big Picture Opportunities and Threats, 2016)

Analýza firmě pomáhá vytvořit si objektivní pohled na trhy, do kterých se chystá vstoupit. Firma se po vyhodnocení analýzy rozhoduje např. neuskutečnit projekty, které jsou odsouzeny k neúspěchu.

PEST analýza zkoumá faktory znázorněné v následujícím schématu.



Zpracováno podle PEST Analysis, Identifying Big Picture Opportunities and Threats

Obr. 5 PEST analýza

Hlavní faktory při zkoumání politického prostředí je stabilita národní a zahraniční politické situace – s tím souvisí i zjišťování toho, kdy jsou v daném státě nebo regionu volby a jak by jejich výsledky mohly ovlivnit stávající politickou situaci. Dále se například zjišťuje, jestli je daná země členem EU, zóny volného obchodu atd. Firmy tyto faktory zkoumají zejména proto, aby měly přehled o regulacích dané země, daních, ochraně životního prostředí nebo ochraně spotřebitelů a dalších zákonů a předpisů, které by se mohly týkat jejich podniku při vstupu do dané země. (Enderlová, 2011; PEST Analysis, Identifying Big Picture Opportunities and Threats, 2016)

Ekonomické faktory se týkají stabilnosti dané ekonomiky – míry hospodářského růstu, hrubého domácího produktu, úrokové míry, disponibilního důchodu spotřebitelů, míry nezaměstnanosti, průměrné mzdy, vývoji cen, daním, podpora exportu atp. Dále podnik může zajímat, jak je na daném trhu drahá pracovní síla a výrobní zdroje. Další hlavní zkoumanou problematikou je, jak národní ekonomiku ovlivňuje globalizace a mezinárodní ekonomika. (Enderlová, 2011; PEST Analysis, Identifying Big Picture Opportunities and Threats, 2016)

Sociálně-kulturní faktory se zaměřují na míru růstu a průměrný věk populace, životní úroveň a styl lidí v dané zemi, trendy v jednotlivých věkových skupinách, úroveň vzdělání, tradice, tabu, kulturní a náboženské faktory působící ve společnosti atd.

Zkoumání sociálně-kulturních podmínek je důležité zejména pro firmy prodávající výrobky koncovým spotřebitelům. Pochopení a správný odhad sociálních trendů je klíčové při získávání výhody v konkurenčním boji o zákazníka.

Technologické faktory, které musí firma pozorovat, se týkají zejména změn a novinek ovlivňující inovační schopnosti na trhu. Dále se jedná například o technologickou úroveň, nové objevy a rychlost zastarávání na daném trhu. Analýza technologických faktorů se zabývá například i tím, jestli přístup konkurentů k novým technologiím mohou způsobit radikální změny v odvětví, kde firma působí. Analýza se dále věnuje i infrastruktuře dopravy, zaměřením průmyslu, aplikovanou vědou, existencí podpory vědy v daném prostředí apod. (Enderlová, 2011; PEST Analysis, Identifying Big Picture Opportunities and Threats, 2016)

5.4 Benchmarking

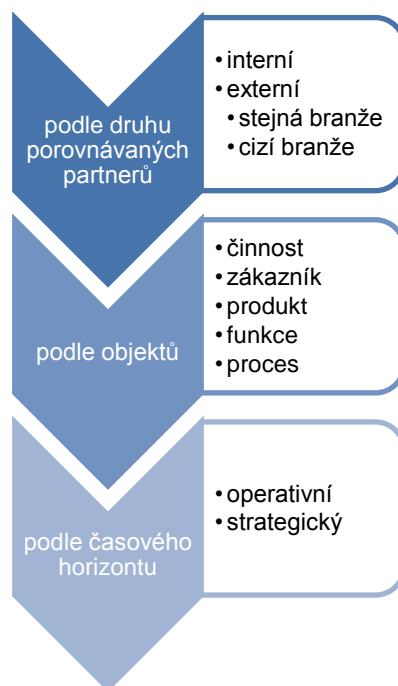
Benchmarking je jednou z metod analýzy konkurence. Definice benchmarkingu se v mnoha publikacích liší, a to zejména v definování subjektů, proti kterým se firma v procesu benchmarkingu srovnává. V definici uváděné Mrštnou je benchmarking technika, při které podnik měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku. Definice Nenadála hovoří o organizacích vhodných pro měření a Tomek s Vávrovou uvádí, že benchmarking je proces srovnávání vlastní firmy s obdobnými, ale špičkovými firmami. (Mrštná, 2013; Nenadál, 2004, Tomek, Vávrová, 2001)

Všechny definice se však shodují, že jde o kontinuální a hlavně systematický proces, v rámci kterého podniky porovnávají a měří produkty, procesy a metody vlastní organizace s určenými firmami. Organizace tuto techniku provádí za účelem definovat oblasti a cíle zlepšování vlastních aktivit. Systematické aktivity benchmarkingu jsou považovány za důležitý nástroj pro zlepšování firmy. Aby měl benchmarking ve firmě šanci na úspěch, musí být podporován a iniciován vrcholovým vedením organizace. (Mrštná, 2013; Nenadál, 2004, Tomek, Vávrová, 2001)

„Benchmarking je přínosný zejména v oblasti zlepšování kvality, konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku.“ (Mrštná, 2013, str. 17)

Úspěch metody však není postaven pouze na samotném definování odlišností, ale na následném užití zjištěných skutečností managementem podniku.

Benchmarking je spojen se strategickým plánem a strategickým řízením ve firmě, proto má dlouhodobý charakter. Na následujícím schématu jsou zobrazeny varianty benchmarkingu a kritéria podle kterých se dělí do třech hlavních skupin.



Zpracováno podle Tomka a Vávrové, 2001, str. 109

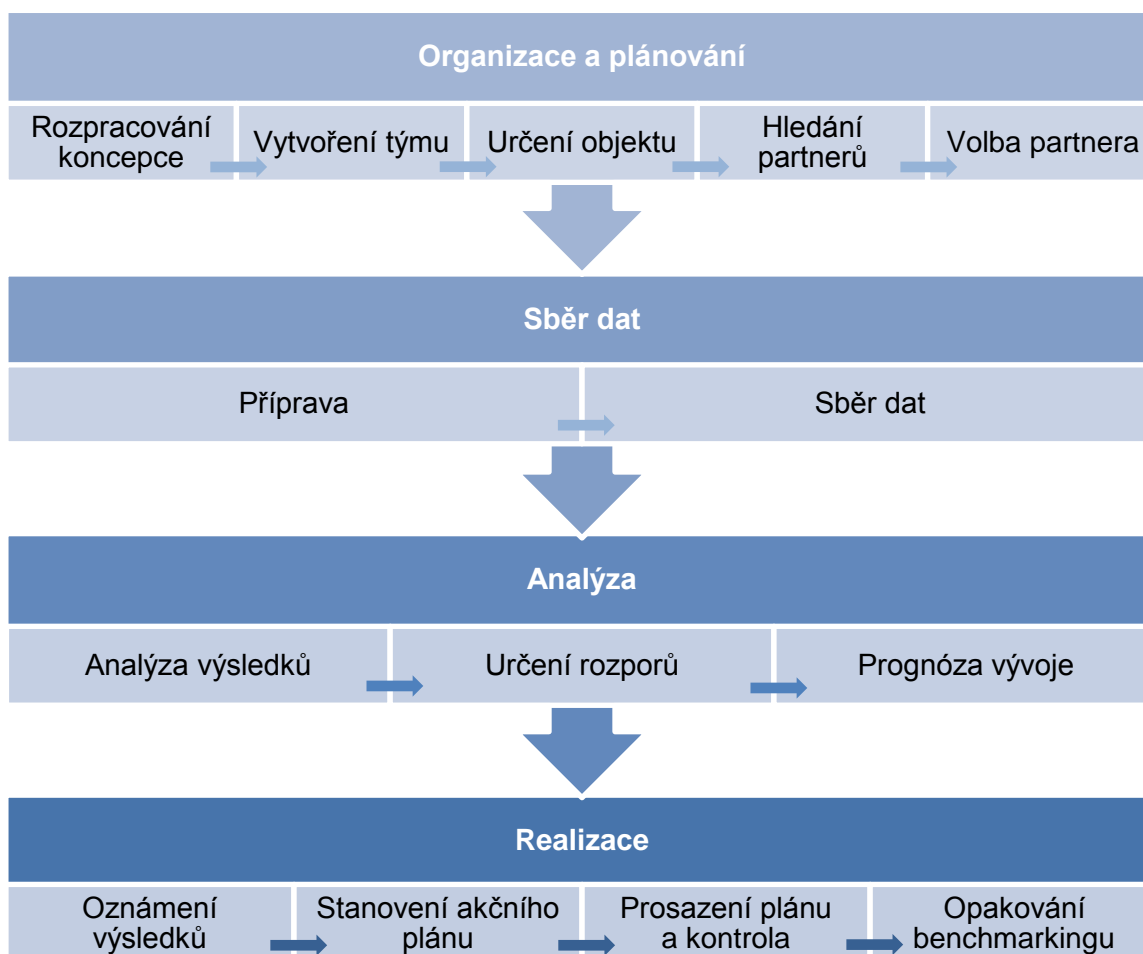
Obr. 6 Varianty benchmarkingu

V rámci interního benchmarkingu se srovnávají silné a slabé stránky různých aktivit a útvarů uvnitř podniku. Cílem je „standardizace jednotlivých činností na základně učení se od ostatních úspěšných částí firmy“. (Tomek, Vávrová, 2001, str. 110)

Příkladem je zavedení osvědčených pracovních postupů z jednoho oddělení firmy do jiného. V externím benchmarkingu se firma srovnává s cizími podniky. Nemusí se jednat o podniky ve stejné konkurenční skupině – podnik může porovnávat své procesy i s firmami zcela jiných branží.

Objektem zkoumání benchmarkingu mohou být činnosti, zákazníci, produkty, funkce a procesy. Operativní benchmarking se zaměřuje na krátkodobé možnosti zlepšení, naopak strategický marketing řeší klíčové složky strategie, které mají dlouhodobý charakter. (Tomek, Vávrová, 2001; Mrštná, 2013)

Na dalším schématu jsou znázorněny jednotlivé fáze procesu benchmarkingu.



Zpracováno podle Tomka a Vávrové, 2001, str. 110

Obr. 7 Proces benchmarkingu

Implementace výstupů z benchmarkingové studie umožňuje manažerům „porozumět odvětví a trhu, posílit vývoj konkurenceschopných výrobků, posílit strategie poskytovaných služeb, podpořit zákazníky a stanovit cíle v oblasti výkonnosti.“ (Mrštná, 2013, str. 18)

Benchmarking je metoda využívaná při tvoření indexace – analýze konkurence prováděné ve firmě Škodě UK, kde jsou vozy značky Škoda benchmarkem pro porovnání s konkurenty v konkurenčním koši.

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

(1)

[REDACTED]

[REDACTED]

(2)

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

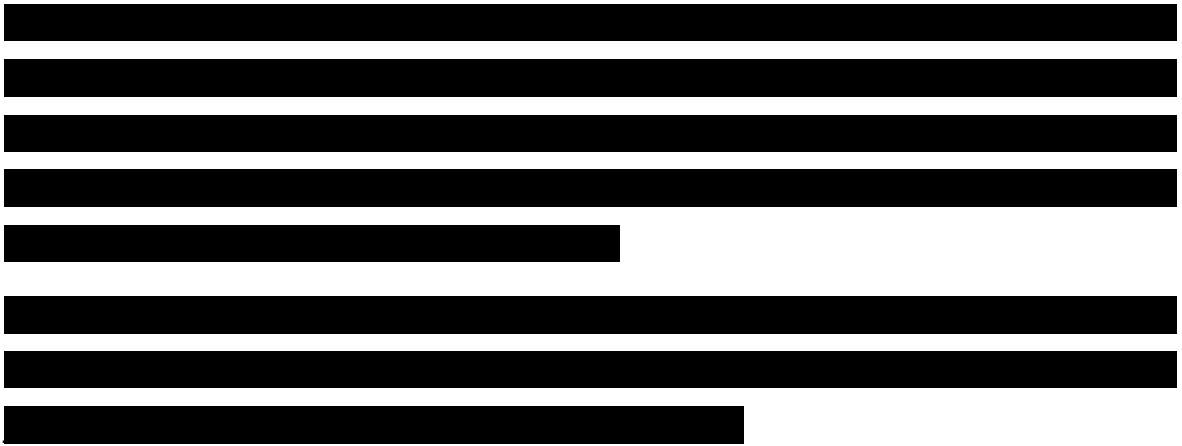
[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]								
[REDACTED]								

[REDACTED]

¹ Vauxhall je anglické označení pro značku Opel

² Pro pochopení provázanosti indexů je zde uveden cenový konkurenční index vypočítaný v tabulce 1



³ jednotka pro měření délky ve Velké Británii, v českém měrném systému je palec 2,54 centimetru

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

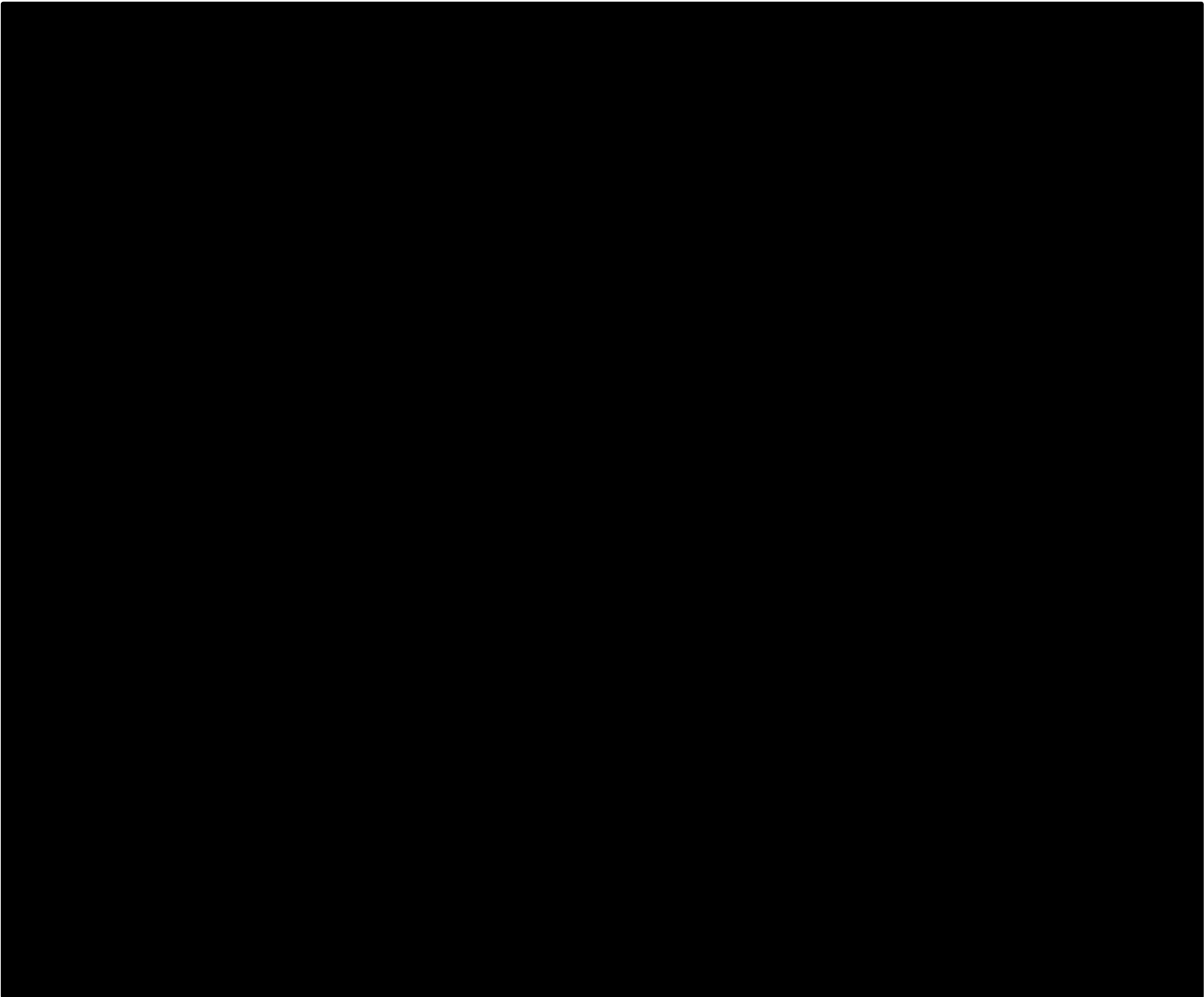
[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

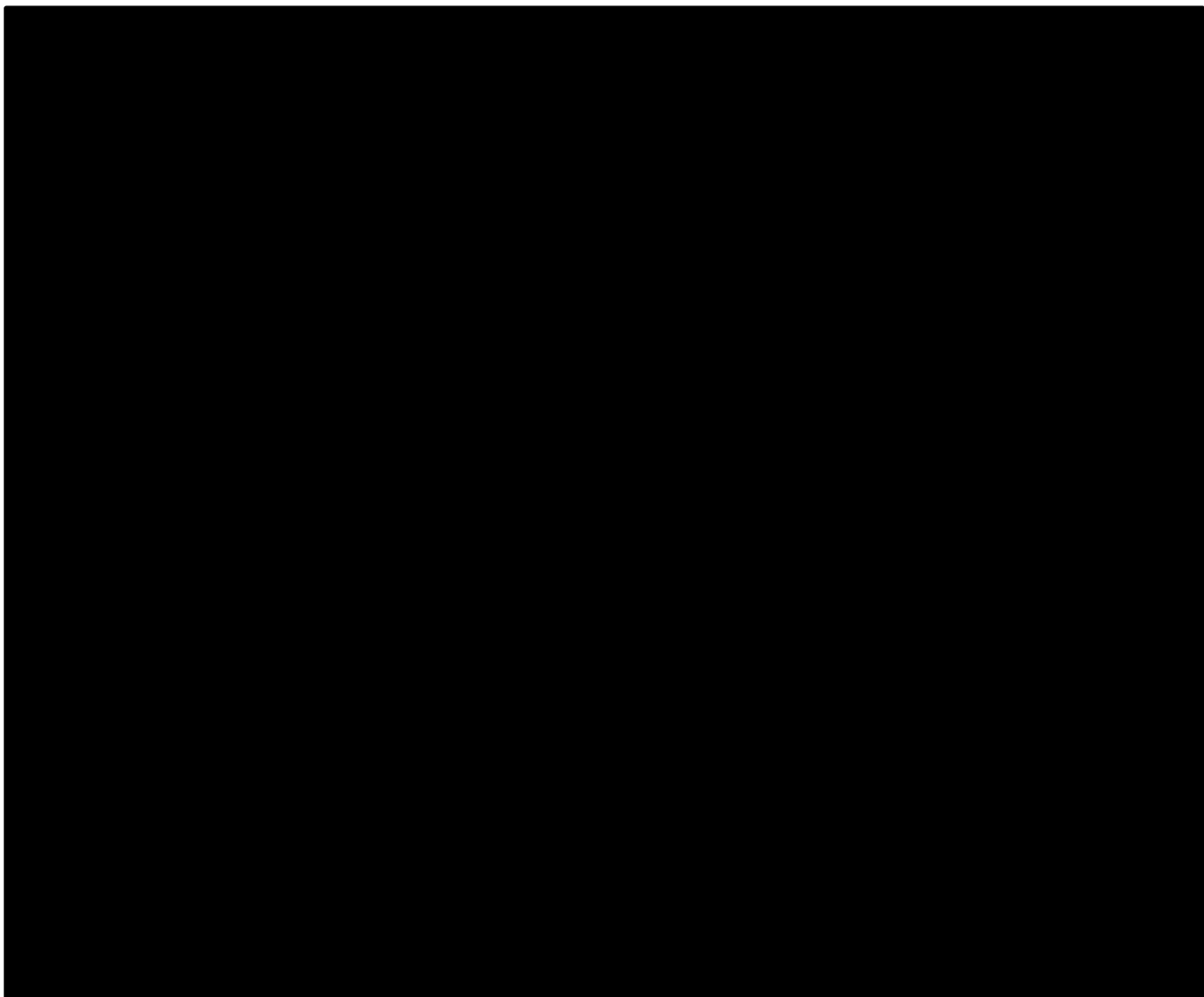
[REDACTED]

[REDACTED]



[Redacted text]

[Redacted text]



[Redacted]

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]
[Redacted]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Závěr

Cílem této práce bylo vyhodnotit efektivitu analýzy konkurence ve firmě Škoda UK a navrhnout možná řešení k její optimalizaci. Předpokladem vyhodnocení bylo podrobné popsání metody analýzy konkurence ve výše uvedené společnosti, tzv. indexace, jako jednoho z možných nástrojů využívaných ke strategickému rozhodování.

V úvodu teoretické části je charakterizován pojem informací a jejich dělení. Jsou zde také popsány vlastnosti, které z informací vytvářejí nástroj k úspěšnému řízení marketingové činnosti. Dále definuje, jakou roli mají informace v marketingu a k čemu je ve firmách využíván marketingový informační systém. Probíraným tématem je v úvodní části také marketingový výzkum – jeho cíle, proces a jeho uživatelé.

V další části se práce věnuje konkurenci a její analýze. Jsou zde popsány strategické analýzy konkurence SWOT, Porterova analýza pěti sil, PEST analýza a benchmarking. Následuje podrobné vysvětlení metody indexace.

V praktické části je rozebrána efektivita indexační analýzy konkurence ve Škodě UK před a po implementaci navrhnutého indexačního reportu. V posledním úseku bakalářské práce je popsán také vývoj indexačního reportu a jeho užití v praxi, včetně zpětné vazby uživatelů.

Původní výstup indexační analýzy obsahující pouze dvě stručné tabulky bez jakýchkoliv komentářů k vypočteným koeficientům naprosto nevyhovoval potřebám strategického řízení a zdaleka nenaplňoval potenciál tohoto nástroje. Nový indexační report v rozsahu přibližně 100 stran potřebné informace o indexech všech modelů nejen předkládá, ale především interpretuje význam a příčiny jejich změn, a to ve formátu šitém na míru kompetentním členům středního a vyššího managementu.

Zavedení indexačního reportu do firemní praxe společnosti Škoda UK přineslo zefektivnění nejen v podobě úspory času zaměstnanců pověřených zpracováním analýzy, ale také, a to zejména, v nárůstu kvantity i kvality předkládaných informací. Indexační report se tak stal plnohodnotným a nepostradatelným podkladem pro strategická rozhodnutí.

Seznam literatury

About GfK [cit. 2016-12-06] Dostupné z URL: <<http://www.gfk.com/about-gfk/about-gfk/>>

Efektivnost, produktivita (Efficiency) [cit. 2016-12-08] Dostupné z URL: <<https://managementmania.com/cs/efektivnost>>

ENDERLOVÁ, Z. *Analýza konkurence* [Bakalářská práce.] Brno: Masarykova univerzita, 2011

FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4

FRÁTRIK, J. *Uvedení Fabie nové generace na trh Velké Británie* [Diplomová práce.] Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2015

HLADÍK, J. *Analýza konkurenčního prostředí podniku UNIDENT s. r. o.* [Bakalářská práce.], Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2014

HUDEČKOVÁ, M. *Hodnocení konkurenceschopnosti podniku* [Bakalářská práce.] Brno: Masarykova univerzita, 2013

Industries [cit. 2016-12-08] Dostupné z URL: <<http://www.gfk.com/industries/industries/>>

JURÁŠKOVÁ, O., HORŇÁK, P. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7

KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P. *Moderní Marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-0513-3

KRUTSKÁ, I. *Prodej vozů značky škoda na trhu Velké Británie*. [Bakalářská práce.] Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, 2009

MOLNÁR, Z. *Competitive intelligence*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1603-5

MRŠTNÁ, A. *Benchmarking vybrané společnosti*. [Diplomová práce.] Pardubice: Univerzita Pardubice, 2013

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

PEST Analysis, Identifying Big Picture Opportunities and Threats [cit. 2016-12-02]. Dostupné z URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm>

Porter's Five Forces Video [online]. [cit. 2016-12-02]. Dostupné z URL: <<https://www.mindtools.com/pages/videos/five-forces-transcript.htm>>

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SWOT Analysis Challenge Day 5: Turning Your SWOT Analysis into Actionable Strategies [cit. 2016-12-01]. Dostupné z URL: <<http://articles.bplans.com/swot-analysis-challenge-day-5-turning-swot-analysis-actionable-strategies/>>

SWOT Analysis, Discover New Opportunities, Manage and Eliminate Threats [online]. [cit. 2016-12-01]. Dostupné z URL: <https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm>

SWOT analýza [cit. 2016-12-01]. Dostupné z URL: <<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>>

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0053-0

VALÁŠKOVÁ, L. *Analýza stavu uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích a návrh jeho rozvoje* [Bakalářská práce.] Plzeň: Západočeská univerzita, 2013

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Fáze marketingového výzkumu	14
Obr. 2 Fáze Kotlerovy analýzy konkurence	18
Obr. 3 SWOT analýza	21
Obr. 4 Porterova analýza pěti sil	23
Obr. 5 PEST analýza.....	25
Obr. 6 Varianty benchmarkingu.....	27
Obr. 7 Proces benchmarkingu.....	28
Obr. 8 Ukázka indexačního reportu – celkový přehled všech stupňů výbavy	41
Obr. 9 Ukázka indexačního reportu – podrobný přehled meziměsíčních změn jednoho ze stupňů výbavy	42

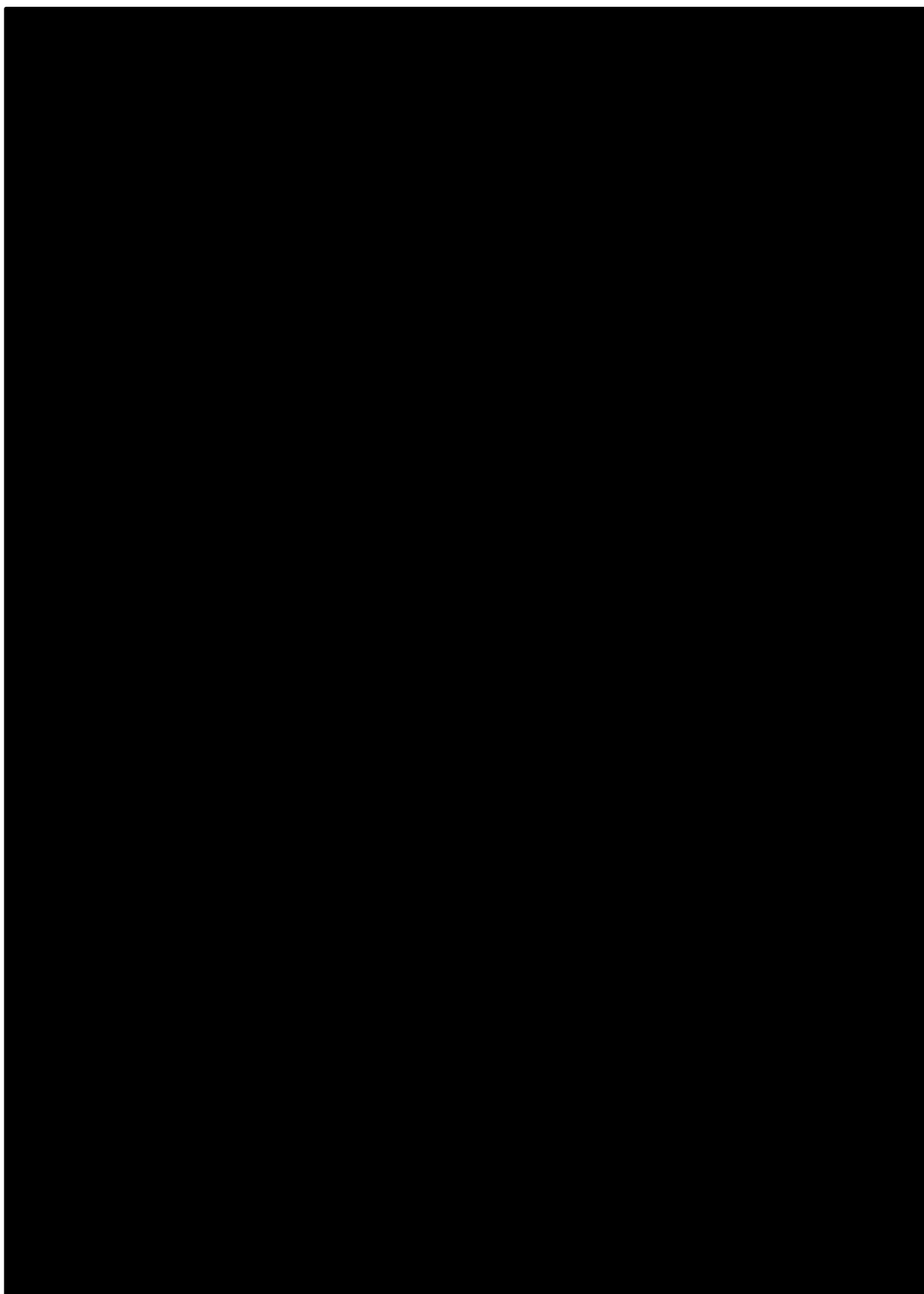
Seznam tabulek

Tab. 1 Výpočet cenového konkurenčního indexu Škoda Citigo v porovnání s Hyundai i10.....	30
Tab. 2 Výpočet cenového konkurenčního indexu Škoda Citigo v porovnání s indexačním košem.....	31
Tab. 3 Vybrané položky a jejich očišťovací hodnoty.....	32
Tab. 4 Výpočet očištěného cenového konkurenčního indexu Škoda Citigo v porovnání s Hyundai i10	34
Tab. 5 Výstup indexační analýzy konkurence	38

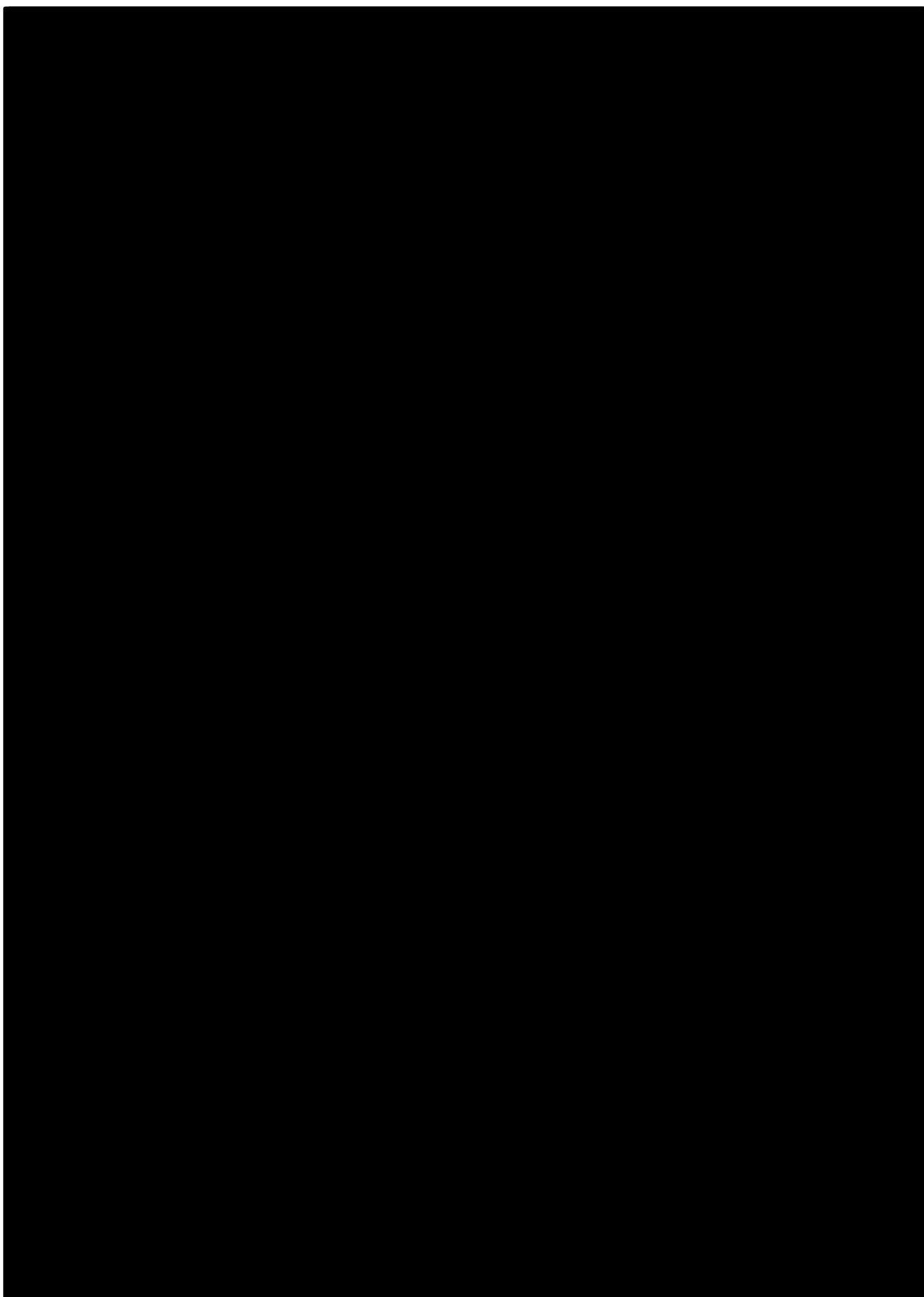
Seznam příloh

Příloha č. 1 Ukázka výstupu z databáze PriceOnline – celkový přehled indexů... 50	50
Příloha č. 2 Ukázka výstupu z databáze PriceOnline – přehled indexů jednotlivých motorizací..... 51	51
Příloha č. 3 Originální znění zpětných vazeb od uživatelů indexačního reportu... 52	52

**Příloha č. 1 Ukázka výstupu z databáze PriceOnline – celkový
přehled indexů**



Příloha č. 2 Ukázka výstupu z databáze PriceOnline – přehled indexů jednotlivých motorizací



Příloha č. 3 Originální znění zpětných vazeb od uživatelů indexačního reportu

“Indexation report is a very good piece of work that we can use to add value to this business.”

Henry Williams, Head of Planning, Škoda UK

“Indexation is fundamental to understanding our product positioning and is utilised daily to inform and influence decisions around how we take our products to market in terms of price and standard specification. The index report, produced monthly is circulated widely within the brand and is used regularly as input and discussion within meetings.”

James Snowden, Head of Product Marketing, Škoda UK

“The indexation report would really improve the way we monitor our position vs. our competitors. For the first time it would be easy to track changes over time, and we would be able see at a glance the movements in positioning and then look in more detail to see the reason behind it. The layout and formatting is clear and easy to use, even for people who work outside of the team. The report would save a great deal of time and would mean that the team can focus more on making recommendations based on the data rather than just analysing the data itself.”

Rebecca Whitmore, Product Marketing Manager – Superb & Octavia, Škoda UK

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Pilbauerová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Zvýšení efektivity analýzy konkurence firmy Škoda UK pomocí implementace indexačního reportu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Iva Prokopová		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	52		
POČET OBRÁZKŮ	9		
POČET TABULEK	5		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem této práce je vyhodnotit efektivitu analýzy konkurence ve firmě Škoda UK a navrhnout možná řešení k její optimalizaci.</p> <p>V teoretické části autor provádí literární rešerši problematiky a popisuje význam informací v marketingu, vysvětluje podstatu marketingového výzkumu a konkurence. Dále se věnuje různým strategickým analýzám konkurence včetně jedné z jejích metod - indexaci. Praktickou část bakalářské práce tvoří rozbor stávajícího využití indexační analýzy v podniku Škoda UK a návrh jeho optimalizace ve formě indexačního reportu. Následuje vyhodnocení funkcí tohoto modifikovaného nástroje včetně zpětné vazby uživatelů z řad středního a vyššího managementu společnosti Škoda UK a Škoda a. s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	informace, marketingový výzkum, efektivita, analýza konkurence, index, indexace, indexační report		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ano			

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Pilbauerová		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Improvement in efficiency of competitor analysis in Škoda UK by implementing indexation report		
SUPERVISOR	Ing. Iva Prokopová		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	52		
NUMBER OF PICTURES	9		
NUMBER OF TABLES	5		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The aim of this thesis is to evaluate the effectiveness of competition analysis in Škoda UK and to suggest possible solutions for its optimization.</p> <p>In the theoretical part, the author conducts a literature review and describes the importance of information in marketing, as well as explaining the substance of marketing research and competition. It also describes various strategic analysis of competition, including one of it's methods - indexation. The practical part of the thesis investigates the current use of index analysis in Škoda UK and proposes its optimization by implementing indexation report. Finally, the author evaluates the function of the modified tool, including feedback from middle and upper management in Škoda UK and Škoda a. s.</p>		
KEY WORDS	information, marketing research, effectiveness, copmetitor analysis, index, indexation, indexation report		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: Yes			