

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**PODNIKOVÁ EKONOMIKA**

**NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS**

Distribuční strategie společnosti Sony

**TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)**

Říjen / 2015

**JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA**

Ivana Camphuijsen / PE39

**JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Ing. Aleš Marek, Ph.D.

**PROHLÁŠENÍ STUDENTA**

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

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 10.06.2015, Černošice

**PODĚKOVÁNÍ**

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je zjistit, jak může společnost Sony vylepšit své postavení na trhu a co může být pro tuto firmu zdrojem konkurenční výhody. Ze získaných výsledků zkoumání práce nabízí této firmě doporučení, jak lépe uspět ve vybraných oblastech, zejména distribuční strategie.

### 2. Výzkumné metody:

Práce vznikla na základě pozorování a rozboru primárních a sekundárních zdrojů s praktickým využitím zmiňované problematiky firmou Sony, dále komparací společnosti Sony a Apple ve zvolené oblasti. Primární zdroj byl získán z výroční zprávy Sony a Apple. Sekundárními zdroji byla především literatura uvedená v teoretických východiscích. Výstup zkoumání byl šetřen za pomoci Analýzy zdrojů a schopností dle Granta (2002), dle Porterova hodnototvorného řetězce (1985), PEST analýzy a Porter modelu 5ti hybných sil (1980). Byly použity Porterovy generické strategie (1980) a vybrané body Grantova rámce (2002) úspěšné strategie. Graf byl vytvořen v Microsoft Excel 2007 a obrázky v Microsoft Powerpoint 2007.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Ze zkoumání distribuční strategie je patrné, že Sony z ekonomických důvodů přistupuje k redukci svých vlastních prodejen a styk se zákazníky je zprostředkován zejména přes maloobchody partnerů a přes Sony Store online. Úspěšná firma Apple naopak soustředí své lidské zdroje právě do oblasti prodeje, kde má možnost získávat informace přímo z trhu a rychleji reagovat na změny. Větší využití externích dodavatelů, jejichž vzájemná konkurenční pozice přispívá k nabízení kvalitní služby za výhodné ceny, napomáhá Apple k lepšímu postavení v oblasti inovací na elektronickém trhu. V odvětví elektroniky není lehké uspět a současná konkurence je silná. Dle Porterových generických strategií bylo Sony navrženo zaměřením se na odlišení výrobků prostřednictvím inovace a zejména zúžení počtu segmentů.

### 4. Závěry a doporučení:

Sony se v současném pojetí distribuční strategie vzdaluje zákazníkům. Lze doporučit, aby vlastní prodejny Sony nebyly zavírány, ale naopak, aby společnost využívala svých lidských zdrojů pro přímý styk se zákazníky. Při současné složité ekonomické situaci Sony lze doporučit, aby se dle generických strategií zaměřila na méně segmentů a snažila se obnovit pozici leadera v inovacích a diferencovat své výrobky. Kontrola kvality produkce a větší zapojení externích dodavatelů jsou další doporučení ke zlepšení postavení na trhu. Dále je doporučeno hledání zdroje konkurenční výhody prostřednictvím zodpovědného přístupu ke společenské odpovědnosti firem a zdůraznění tohoto pojetí zákazníkům prostřednictvím marketingových nástrojů.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Strategie, konkurenční výhoda, distribuce, e-commerce

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of this work is to investigate how Sony can create a competitive advantage and improve its market position. The results of the investigation form the basis for how Sony can better succeed in selected areas, particularly distribution strategy.

### 2. Research methods:

The work was based on the analysis of primary and secondary sources with the practical use of the mentioned problems by Sony, as well as comparison of Sony and Apple in the selected area. The primary source was obtained from annual reports Sony and Apple. Secondary sources were mainly literature referring to the theoretical background. The investigation was built around Grant's framework (2002) for successful strategies and further analyzed by using the following theories: Analysis of resources and capabilities according to Grant (2002), Porter's value chain (1985), PEST analysis, Porter's 5 forces (1980), Porter's generic strategies (1998). The graph was created in Microsoft Excel 2007 and pictures in Microsoft Powerpoint 2007.

### 3. Result of research:

From distribution strategy perspective Sony has been closing its own stores. The reasons behind this were primarily economical. This has as a consequence that direct interaction with end consumers has reduced. The retailers interact with end consumers on behalf of Sony. Apple however focusing more on direct interaction with end consumers which enables them to quickly respond to information directly gained from the market. Apple is an innovation leader within the electronic sector and make use of external contractors to ensure qualitative products against competitive prices. The electronics industry competition is strong and it is difficult to succeed. Applying Porter's generic strategies shows that focusing on product differentiation through innovation and limiting the number of segments is an opportunity to create competitive advantage.

### 4. Conclusions and recommendation:

Sony's current distribution strategy moves the company further away from its end consumers. Sony has been closing its own Sony stores but is it actually recommended that this direct contact with end consumer should be enhanced. In the current difficult economic situation, it is advisable for Sony to focus on fewer segments and try to restore its leading position in innovation. Quality control, production and greater involvement of external suppliers for increased flexibility are further recommendations to gain a competitive advantage and improve market position. Further competitive advantage can be achieved through a responsible approach to corporate social responsibility by emphasizing this concept through marketing tools to customers.

## KEYWORDS

Strategy, competitive advantage, distribution, e-commerce

## JEL CLASSIFICATION

L10 - Market structure, Firm strategy, and Market Performance: General  
M31 - Marketing and Advertising: Marketing

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Ivana Camphuijsen
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PE 39
Název BP:	Distribuční strategie firmy Sony
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Strategie 2.2 Vnitřní prostředí organizace 2.3 Vnější prostředí organizace 2.4 Marketingový mix 3 Analyticko-praktická část 3.1 Představení společnosti SONY 3.2 Vnitřní prostředí organizace 3.3 Vnější prostředí organizace 3.4 Marketingový mix 3.5 Strategie Sony a konkurenční výhoda 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• GRANT, R.M., <i>Contemporary Strategy Analysis</i>. 4.vyd. London : Blackwell Publishers, 2002. ISBN 0-631-23135-6.</li><li>• PORTER, M. E. <i>Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance</i>. 1.vyd. New York : Simon and Schuster, 1985. ISBN 0-684-84146-0.</li><li>• PORTER, M. E. <i>Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>. 1.vyd. New York : Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.</li><li>• JAKUBÍKOVÁ, D. <i>Strategický marketing : Strategie a trendy</i>. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.</li><li>• KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. <i>Moderní marketing</i>. 4.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 10.2.2015</li><li>• Zpracování teoretické části do 1.3.2015</li><li>• Zpracování výsledků do 1.4.2015</li><li>• Finální verze do 1.5.2015</li></ul>
Vedoucí BP:	Ing. Aleš Marek, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 29. 1. 2015

Milan  
Žák

Digitálně podepsal Milan Žák  
ID: 1010555, co: Milan Žák,  
o: Vysoká škola ekonomie a  
managementu, s.p.a.,  
serial: 1449696652,  
serialNumber: JCA - 1010555  
Datum: 2015.01.29 14:26:27  
+0100

# Obsah BP

<b>1 Úvod</b> .....	1
<b>2 Teoreticko-metodologická část</b> .....	3
2.1 Strategie.....	3
2.1.1 Konkurenční výhoda, její druhy a vznik .....	3
2.1.2 E-business strategie .....	4
2.1.3 E-commerce .....	5
2.1.4 Strategická analýza firmy.....	5
2.2 Vnitřní prostředí organizace.....	5
2.2.1 Analýza klíčových zdrojů a schopností .....	6
2.2.2 Porterův hodnototvorný řetězec .....	6
2.3 Vnější prostředí organizace.....	7
2.3.1 Analýza PEST .....	8
2.3.2 Analýza konkurenčních sil.....	9
2.4 Marketingový mix.....	10
2.4.1 Distribuční strategie a základní pojmy.....	10
2.4.2 Internet jako distribuční kanál.....	12
<b>3 Analyticko-praktická část</b> .....	13
3.1 Představení společnosti SONY .....	13
3.2 Vnitřní prostředí organizace.....	15
3.2.1 Analýza klíčových zdrojů a schopností .....	16
3.2.2 Porterův hodnototvorný řetězec .....	21
3.3 Vnější prostředí organizace.....	26
3.3.2 Analýza PEST .....	26
3.3.3 Analýza konkurenčních sil.....	29
3.4 Marketingový mix .....	31
3.4.1 Distribuční strategie SONY .....	31
3.4.2 Internet jako distribuční kanál.....	32
3.5 Strategie Sony a konkurenční výhoda .....	34
3.5.1 E-business strategie SONY .....	35
<b>4 Závěr</b> .....	36

## **Seznam zkratek, seznam tabulek, seznam grafů, seznam obrázků**

### **Seznam zkratek**

B2B – Business to Business

B2C – Business to Customer

C2B – Customer to Business

C2C – Customer to Customer

CSR – Corporate Social Responsibility (sociální odpovědnost podniku)

### **Seznam grafů**

Graf 1 Rozdělení prodejních výsledků Sony ve fiskálním roce 2013 dle jednotlivých divizí (v %)

Graf 2 Rozdělení prodejních výsledků Apple za fiskální rok 2013 dle jednotlivých divizí (v %)

Graf 3 Čisté tržby Sony a Apple (období fiskálních let 2010-2013)

Graf 4 Čistý zisk Sony a Apple (období 2010-2013)

Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců Sony a Apple (2010-2013)

Graf 6 Rozdělení vlastních prodejen v Evropě dle států v roce 2014

Graf 7 Prodeje Sony dle geografického rozlišení ve fiskálním roce 2013 (v %)

Graf 8 Prodeje Apple dle geografického členění ve fiskálním roce 2013 (v %)

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Grantova analýza zdrojů a schopností

Obrázek 2 Porterův hodnototvorný řetězec

Obrázek 3 Analýza PEST

Obrázek 4 Porterův model 5ti hybných sil

Obrázek 5 Porterova analýza 5ti hybných sil pro odvětví elektroniky

Obrázek 6 Strategie tržního krytí SONY (distribuční cesty)

# 1 Úvod

Jak se přizpůsobit stále sílící intenzitě globální konkurence a zajistit firmám kladný ekonomický zisk, který je spojený s neustálým hledáním konkurenční výhody? Strategie firmy je výrazně ovlivněna konkurencí a globalizací a její nesprávné zvolení může znamenat zánik firmy. Sony je globální společnost, která v minulosti patřila mezi přední výrobce zejména elektroniky a zaujímal významné místo na trhu, ale v posledních letech nedosahuje žádoucího zisku při prodeji svých produktů a je předstížena jinými výrobci, např. Apple. Práce se věnuje strategii Sony se zaměřením na distribuci a hledá, jak tato japonská společnost může vylepšit své tržní postavení a co pro tuto firmu může být zdrojem konkurenční výhody.

Internet je stal megatrendem současného vyspělého světa. Český statistický úřad (2014) uvádí, že již 39% lidí ve světě v roce 2013 využívalo internet. Práce dále zkoumá, jak Sony využívá e-commerce a jakou uplatňuje strategii v E-businessu.

Marketingové taktické nástroje pomáhají k dosažení silné pozice na cílových trzích a distribuční strategie patří z důvodu své nepružnosti ke klíčovým rozhodnutím managementu společnosti. V novém marketingovém pojetí není distribuce pouze přesun zboží, ale důraz je kladen na vytvoření vztahu mezi zákazníkem a firmou prostřednictvím poskytnutí hodnoty. Jakou má Sony distribuční strategii? Je distribuční strategie a pokrytí trhu pro Sony zdrojem konkurenční výhody? Práce neopomíjí také uplatnění e-commerce v distribuci Sony.

Práce je členěna na teoreticko-metodologickou část, která přibližuje základní pojmy a principy v oblasti strategie, včetně konkurenční výhody, dále e-commerce a strategické analýzy. Později jsou vysvětleny použité analytické metody podle typu zkoumaného prostředí, teorie distribuční strategie a uplatnění internetu v této části marketingového mixu.

V analyticko-praktické části je prostředí organizace děleno na vnitřní a vnější a každý typ je analyzován podle doporučení ekonomických expertů, je využit Grantův návrh k vytvoření úspěšné strategie. Nejprve práce rozebírá vnitřní prostředí organizace za pomoci Analýzy zdrojů a schopností dle Granta (2002) a využívá také Porterův hodnototvorný řetězec (1985). Vnitřní část využívá srovnání Sony a Apple, který reprezentuje nejúspěšnější firmu současnosti a hledá možnou inspiraci k lepšímu uplatnění na trhu od této organizace. Dále se práce soustředí na vnější prostředí organizace, provede PEST analýzu a Porterův model 5ti hybných sil (1980) pro odvětví elektroniky.

Práce dále přechází k taktické části v podobě marketingového mixu a konkrétně se zaměřuje na distribuci. Prozkoumává distribuční strategii Sony a možnosti internetu v distribuci, jako další možný zdroj konkurenční výhody.

Závěrem práce shrnuje získané poznatky a nabízí doporučení pro společnost Sony k získání konkurenční výhody ve zmiňovaných oblastech.



Práce vznikla na základě pozorování a rozboru primárních a sekundárních zdrojů s praktickým využitím zmiňované problematiky firmou Sony, dále komparací společnosti Sony a Apple ve zvolené oblasti. Primární zdroj byl získán z výroční zprávy Sony a Apple. Sekundárními zdroji byla především literatura uvedená v teoretických východiscích.

## 2 Teoreticko-metodologická část

### 2.1 Strategie

Johnson a Scholes (1999, s.6) popisují strategii jako souhrnný plán na alokaci zdrojů, který má firmě zajistit zvýhodněné postavení a mezi typické znaky strategického řízení řadí následující:

- strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace;
- strategická rozhodnutí pomáhají ke strategické výhodě;
- strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování;
- strategie určuje přizpůsobivost podniku prostředí, ve kterém působí;
- strategie má být založena na využívání zdrojů a schopností podniku;
- strategie musí zohlednit očekávání všech zainteresovaných stran ve firmě.

Zároveň uvádějí, že výchozím bodem pro formulaci strategie je mimo poznání vlastních schopností a zdrojů také prozkoumání prostředí, ve kterém se firma nachází.

Podle Granta (2002) existují čtyři základní body úspěšné strategie. Jsou to:

- důkladné zhodnocení vnějšího prostředí;
- povědomí o dostupných zdrojích;
- jednoduchá a konzistentní vize a cíle;
- účinná implementace.

Sedláčková a Buchta (2006, s.6) navrhuje strategické řízení zejména pro identifikaci, vybudování a udržení konkurenční výhody, která je nutná pro zajištění prosperity podniku.

Následující obrázek přibližuje postup práce a vybrané teorie dle jednotlivých autorů.

#### 2.1.1 Konkurenční výhoda, její druhy a vznik

Kislingerová (2008, s.46) připomíná Schumpeterovu specifikaci konkurenční výhody tak, že aby podnik uspěl, musí vytvářet jiné věci než konkurenti, nebo stejné, ale jiným způsobem.

Grant (2002) definuje konkurenční výhodu jako schopnost firmy dosahovat vyššího zisku než konkurence na určitém trhu. Základ pro vybudování této schopnosti se může nacházet uvnitř organizace i mimo ni.

Porter (1980) vidí několik možností, jak firma může stavět úspěšnou konkurenční strategii pro získání konkurenční výhody. Tyto konkurenční strategie Porter nazývá *generické*. První možností je dosahovat nejnižších nákladů v odvětví nebo v tržním segmentu a prodávat standardní výrobek za nejnižší cenu. Druhou možností je výroba a prodej diferencovaných výrobků, za které jsou zákazníci ochotni zaplatit vyšší cenu. Vyšší cena pokrývá zvýšené náklady na jejich výrobu.

Stejný autor doplňuje možnost získání konkurenční výhody také zaměřením na určitý malý tržní segment, tržní výklenek.

Kislingerová a Nový (2005, s.98) vysvětlují vznik konkurenční výhody změnou. Změna dle jejich pojetí vytváří příležitost pro tvorbu zisku a má rozdílný efekt na organizace, protože každý podnik je jiný, má odlišné schopnosti a zdroje. Konkurenční výhoda, která vychází ze změny, je závislá na schopnosti podniku rozpoznat příležitost a rychlosti reakce na tyto změny. Klíčovým zdrojem jsou tedy informace a klíčovou schopností je rychlost odezvy. Sledování prostředí za těchto podmínek je založeno více na přímých vztazích se zákazníky, dodavateli a konkurenty než na analýzách ekonomických a tržních dat. Schopnost rychle reagovat na změny se stává klíčovým faktorem v mnoha odvětvích. Vnitřní změna je vytvářena inovací, která zahrnuje nové přístupy k soupeření uvnitř odvětví, dále také inovace produktů.

### **2.1.2 E-business strategie**

Chaffey (2007, s.203) zmiňuje, že e-business strategie jsou často součástí funkčních strategií, jako například logistiky, marketingového plánování nebo část IS strategie. Při uváděném začlenění ale hrozí riziko opomenutí důležitosti e-businessu v organizačním plánování. Proto doporučuje pracovat s e-businessem jako samostatným prvkem rozvoje podnikové strategie.

Stejný autor doplňuje, že úspěšný e-business se má zaměřit na hledání odlišení od konkurence v této oblasti.

Rowley (2002) in Chaffey (2007, s.203) navrhuje začlenění a použití e-commerce strategie jako podporu celofiremní strategie, stejně tak i marketingové a supply chain strategie.

Chaffey (2007, s.204) k tomu dodává, že vztah mezi výše zmíněnými strategiemi by měl být oboustranný a e-business strategie by také měla ovlivňovat firemní strategie, marketingové a supply chain strategie (například hledání nových příležitostí v souvislosti s adopcí elektronických sítí).

Stejný autor upozorňuje na důležitý aspekt e-business strategie a to, že vytváří e-channel strategie pro firmu. Charakteristiky e-business strategie jsou tedy:

- e-business strategie je channel strategie;
- konkrétní e-business cíle mají být nastaveny k přijetí e-channelu;
- e-business strategie určují následující:
  - jak komunikujeme výhody využití e-channelu;
  - jak upřednostňujeme partnery v e-channelu;
  - jak upřednostňujeme produkty, které jsou nabízeny nebo prodávány v e-channelu.

### 2.1.3 E-commerce

Kotler a Armstrong (2007) in Mulačová, Mulač a kol. (2013, s.112) představují E-commerce jako obchodní činnost, kdy jsou prodejní a nákupní procesy realizovány s využitím elektronické komunikace. Využívá se zejména internet.

Podle způsobů plnění pak Mulačová, Mulač a kol. (2013, s.113) rozlišují E-commerce:

- přímé e-obchody – objednávka, placení i dodávka nehmotných statků se uskutečňují výhradně prostřednictvím elektronických nástrojů;
- nepřímé e-obchody – objednávka, uzavření smlouvy nebo placení se uskutečňuje prostřednictvím elektronických nástrojů, dodávka zboží se realizuje tradičně.

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s.183) dodávají jako přednost e-commerce možnost vytvoření vztahů se zákazníky a uplatnění zpětné vazby. Dále vyzdvihují interaktivitou a vyšší míru kontroly spotřeby nad nákupním procesem.

Podle Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s.207) se e-commerce uplatňuje nejvíce v B2B, B2C, C2C, C2B doménách. B2B e-commerce výrazně objemem převyšuje B2C i ostatní domény. B2C e-commerce je iniciována firmou, cílem je koncový spotřebitel. Ziskovost v e-commerce v B2C doméně je poměrně problematická a jedná se více o dlouhodobou záležitost než okamžité zbohatnutí z důvodu omezené možnosti ovlivnit zákazníka.

Report pro rok 2014 společnosti Interbrand (2014) zdůrazňuje, že bitva pro podíl na trhu v oblasti elektroniky se přemístila do e-commerce a doporučují následující kroky, které se jiným společnostem vyplatily:

- umožnit on-line platbu také v kamenných obchodech;
- nabídnout konkurenční on-line ceny v kamenných obchodech;
- nabídnout v obchodech extra servis k vytvoření dodatečné hodnoty pro zákazníka.

### 2.1.4 Strategická analýza firmy

Zamazalová (2010, s.15) uvádí, že strategická analýza firmy je nezbytná pro globální, strategické, střednědobé a roční plánování. Zahrnuje různé analytické techniky, které jsou využívány pro identifikaci vztahů firmy s okolím, konkurenční síly, zdrojovým potenciálem firmy.

## 2.2 Vnitřní prostředí organizace

Zamazalová (2010, s.16) specifikuje vnitřní prostředí firmy jako všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy. Tyto aktivity ovlivňují kvalitu její činnosti. Analýza vnitřního prostředí zahrnuje dle této autorky analýzu zdrojů firmy a schopností.

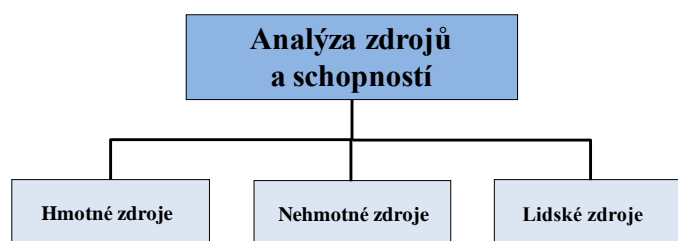
## 2.2.1 Analýza klíčových zdrojů a schopností

Grant (2002) nabízí ke zkoumání firemních zdrojů a schopností analýzu. Zdroje podniku definuje jako majetek, které firma vlastní a schopnosti, jako to, co firma umí udělat. Zdroje podniku rozděluje do následujících skupin:

- hmotné zdroje (finanční a fyzické);
- nehmotné zdroje (technologické, pověst firmy a kultura);
- lidské zdroje (dovednosti, know-how, motivace, schopnost komunikace a spolupráce).

Níže uvedený obrázek názorně přibližuje Grantovu analýzu zdrojů a schopností.

Obrázek 1 Grantova analýza zdrojů a schopností



Zdroj: Grant (2002)

Grant (2002) navrhuje, že identifikace klíčových zdrojů a schopností organizace by měla předcházet výběru strategie na základě analýzy vnějšího okolí a pro klasifikaci schopností nabízí pohled na základě hodnototvorného řetězce.

## 2.2.2 Porterův hodnototvorný řetězec

Pro vyhodnocování schopností podniku slouží dle Kislingerové a Nového (2005, s.97) Porterův hodnototvorný řetězec.

Porter (1985) vytvořil hodnototvorný řetězec jako soubor 9 strategicky významných aktivit, které dělí na primární (základní činnosti spojené s výrobkem) a podpůrné (podporují primární činnosti nebo celý řetězec).

Primárními aktivitami jsou dle Portera:

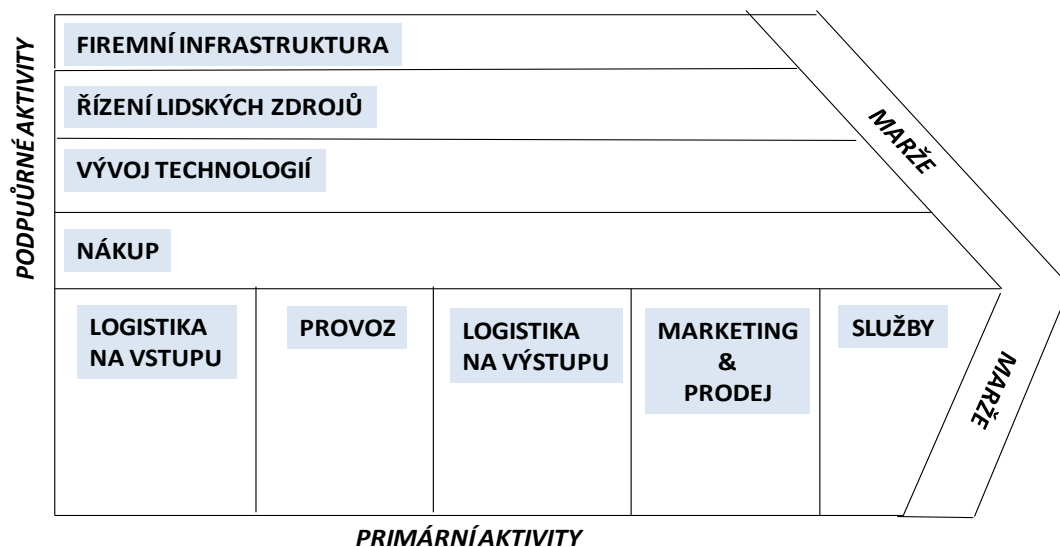
- logistika na vstupu neboli dodávka materiálu do firmy;
- provoz neboli přeměna materiálu do finálních produktů;
- logistika na výstupu neboli odesílání finálních výrobků;
- marketing včetně prodeje;
- služby.

Podpůrnými aktivitami jsou dle Portera:

- nákup (procurement);
- vývoj technologií;
- řízení lidských zdrojů;
- firemní infrastruktura (náklady na management, plánování, finance, účetnictví).

Níže uvedený obrázek přibližuje Porterův hodnototvorný řetězec.

**Obrázek 2** Porterův hodnototvorný řetězec



Zdroj: Porter (1985)

Hodnota řetězce je dána dle Portera celkovým příjmem, tedy hodnotou, kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit. Marže je pak rozdílem mezi hodnotou řetězce a celkovými náklady.

Kotler a Keller (2007, s.66) k úspěchu firmy zdůrazňují schopnost vzájemné koordinace mezi odděleními, zejména v následujících klíčových procesech:

- proces vnímání trhu;
- proces přípravy nové nabídky;
- proces získávání zákazníků;
- proces řízení vztahů se zákazníky;
- proces řízení dodávky.

Sedláčková a Buchta (2006, s.7) také doplňují vztah Porterova hodnototvorného řetězce ke konkurenční výhodě. Uvádějí, že pokud se firma zaměřuje při hledání konkurenční výhody na vnitřní část podniku, má větší šanci skrýt výhodu před konkurencí a tedy ji déle udržet.

### 2.3 Vnější prostředí organizace

Kotler a Armstrong (2007) in Jakubíková (2013, s.98) člení vnější prostředí firmy na makroprostředí a mikroprostředí.

**Makroprostředí**

Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, s.60) upozorňují, že analýza makroprostředí slouží k poznání nejširšího okolí podniku, ve kterém působí. Řadí se sem politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které jsou pro podnik důležité.

## Mikroprostředí

Kislingerová a Nový (2005, s.95) označují poznání užšího prostředí podniku (mikroprostředí) jako klíčové pro formulaci strategie firmy. Uvádí, že v těchto analýzách se věnuje pozornost odvětví a konkurenčnímu prostředí, ve kterém se podnik nachází.

Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, s.130) do mikroprostředí zařazují partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce), zákazníky, konkurenci, veřejnost.

## Globalizace

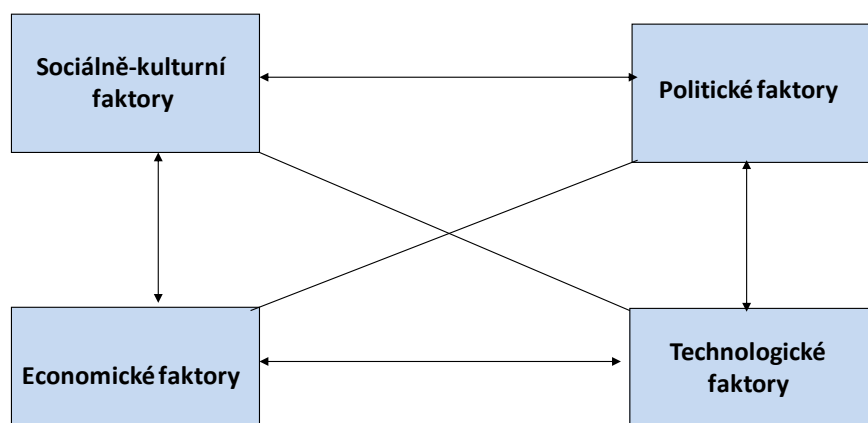
Proces globalizace definují Sedláčková a Buchta (2006, s.24) jako střetávání a průnik trhů i kultur, které byly až dosud vzdáleny. Dále dodávají, že fáze, kdy byla schopnost podniku fungovat v globálním prostředí spatřována jako konkurenční výhoda, je překonána a globalizace je dnes považována za samozřejmou. Globalizace umožňuje firmám hledat mezinárodní zdroje, nikoliv místní zdroje kapitálu a podniky budují své závody v zemích s nízkými náklady. Stejní autoři spatřují náklady na dopravu jako možnou bariéru proti globalizaci.

### 2.3.1 Analýza PEST

Mallya (2007, s.42) zmiňuje analýzu makroprostředí PEST. Jedná se o analýzu politických, ekonomických, sociálně-kulturních a technologických faktorů, které mají vliv na podnik. PEST analýza je jednou z oblastí, které obsahuje strategické plánování.

Následující obrázek naznačuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými faktory PEST analýzy.

**Obrázek 3 Analýza PEST**



Zdroj: Mallya (2007)

Kislingerová a Nový (2005, s.95) dodává, že cílem PEST analýzy není nalezení všech faktorů v dané kategorii, ale nalezení těch, které jsou pro podnik důležité.

Kotler a Keller (2007, s.115) upozorňují na to, aby se při analýze prostředí věnovala pozornost odlišení módních výstřelků od trendů a megatrendů:

- módní výstřelky jsou jevy krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konsekvencí;
- trendy se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se předvídat;
- megatrendy se vyznačují sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jedince i společnosti.

### 2.3.2 Analýza konkurenčních sil

Jakubíková (2013, s.102) uvádí, že cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a ovlivňují činnost organizace.

Porter (1980) ve své práci Competitive strategy nabízí nástroj k hodnocení atraktivity odvětví a analýze konkurenčního prostředí firmy. Porterův model 5ti hybných sil, který se snaží vytipovat faktory, které mají největší vliv na vývoj strategické pozice podniku, zkoumá následující prvky: vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů, rivalitu firem působících na daném trhu.

Obrázek 4 Porterův model 5ti hybných sil



Zdroj: Porter (1980)

Stejný autor uvádí, že mezi silami v Porterově modelu 5ti hybných sil existují vazby, jejichž síla vlivu naznačuje ziskovost odvětví. Firma vyhodnocuje, jak velký mají vliv hybné síly na její činnost.



Zuzák (2011, s.93) doporučuje k získání úspěšné pozice v odvětví využít Porterovy generické strategie.

Jakubíková (2013, s.102) uvádí, že při analýze mikroprostředí se vhodné rozlišit strukturu odvětví, která může být atomizovaná, kde existuje mnoho malých podniků nebo konsolidovaná, při které je na trhu několik málo silných organizací. Situace v každém odvětví se neustále vyvíjí a mění.

Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, s.426) definuje odvětví jako skupinu firem, které nabízejí produkt nebo produktovou řadu, jež představují vzájemné blízké substituty.

Kislingerová a Nový (2005, s.95) doporučují při analýze odvětví vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, které mají dopad na podnik a soustředit se na vytvoření odpovídající strategie, která na tyto faktory bude reagovat.

Zamazalová (2010, s.19) zdůrazňuje, že součástí strategických globálních cílů firmy by měly být také cíle marketingové, protože marketingová orientace spolu s orientací na zákazníka jsou dnes nezbytností.

## **2.4 Marketingový mix**

Marketingový mix je podle Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s.70) soubor taktických marketingových nástrojů, které společnost používá k úpravě nabídky a které firmám pomáhají dosáhnout silné pozice na cílových trzích. Marketingový mix zahrnuje vše, co společnost může udělat, aby ovlivnila poptávku po svých produktech.

Stejní autoři dělí možné způsoby ovlivnění poptávky do čtyř skupin: produktová politika, cenová politika, komunikační politika a distribuční politika.

Zamazalová (2010, s.6) používá členění složek marketingového mixu na produktový mix, cenový mix, distribuční mix, komunikační mix.

### **2.4.1 Distribuční strategie a základní pojmy**

Kotler, Wong, Saunders a Armstrong (2007, s. 71) definují distribuci jako činnost firmy, která dělá produkt dostupný cílovým zákazníkům.

Solomon, Marshall, Stuart (2006, s. 456) vyjadřují důležitost distribuce takto: „*distribuce může být poslední hranicí marketingového úspěchu.*“

Štůsek (2007, s.6) popisuje logistiku jako koordinované, integrované a synchronizované řízení informačních a výkonných procesů, které jsou spojeny s přípravou, tvorbou a finalizací produktu. Fungování těchto procesů je zdrojem tvorby hodnoty poskytované zákazníkům.

Vašítková (2014, s.112) přibližuje distribuční politiku jako postoj managementu firmy ke zpřístupnění produktů a služeb zákazníkovi a řadí ho k nejméně pružnému nástroji marketingového mixu.

Vztah mezi logistickou a podnikovou strategií popisuje Štůsek (2007, s.21) jako oboustranný proces. Strategie jednotlivých funkcí (např. výroba, marketing, financování, logistika) jsou obsaženy v podnikové strategii, která řídí a omezuje strategie těchto funkcí. Proces formulování podnikové strategie předpokládá formulování marketingové a logistické strategie:

- stanovení povahy zboží nebo služby, která má být poskytována;
- stanovení segmentu trhů a poptávky;
- stanovení způsobu, jakým mají být trhy obsluhovány.

Podle Štůska (2007, s.22) existují tři základní oblasti orientace logistické strategie:

- snížení nákladů;
- snížení potřeby kapitálu;
- zlepšování služeb.

Kritéria pro vyhodnocování distribučních alternativ jsou dle stejného autora:

- ekonomická;
- kritéria kontroly (mezičlánky způsobují zhoršenou kontrolu);
- kritéria přizpůsobivosti měnícím se podmínkám prostředí.

Storbacka a Lehtinen (2002, s.23) popisují distribuci v marketingovém pojetí jako dodání hodnoty zákazníkům v podobě produktů. Cílem distribuce je správným způsobem dodat produkt na určité místo, které je pro zákazníka nejoptimálnější, v čase a kvantitě, kterou potřebuje a v kvalitě, kterou požaduje.

Vašítková (2014, s.112) rozlišuje 3 základní distribuční strategie:

- intenzivní (co nejvíce distribučních míst);
- exkluzivní (málo distribučních míst, spojení zážitku koupě s produktem);
- selektivní distribuce (omezený počet vybraných distributorů).

Stejná autorka uvádí, že distribuční cesta (distribution channel) je souhrn firem, které zajišťují pohyb zboží od výrobce k zákazníkovi. Distribuční cesty jsou součástí logistického řetězce.

Jakubíková (2013, s.256) píše, že tvorba distribučních systémů a volba distribuční strategie je součástí strategického marketingového rozhodování. Distribuční strategie v jejím pojetí je výběr distribuční intenzity, distribuční cesty, směru distribuční strategie a kooperačních vztahů.

Jakubíková tedy (2013, s.252) rozděluje distribuční cestu na:

- přímou (výrobce – koncový zákazník);
- nepřímou (výrobce – mezičlánky - koncový zákazník).

Stejná autorka přibližuje mezičlánky v distribuční cestě tím, že zabezpečují různé funkce, potřebné pro plynulý tok produktů od výrobce nebo od producenta služeb ke spotřebiteli, např. informace o konkurentech, zákaznících, prostředí, marketingovou komunikaci.

Stejná autorka je dělí na:

- obchodníky (zboží vlastní);
- zprostředkovatele (nevlastní zboží, ale zprostředkovávají prodej);
- podpůrné mezičlánky (napomáhají vyšší efektivity při distribuci, např. skladovací a přepravní firmy).

Jakubíková (2013, s.247) specifikuje základní funkce vykonávané distribučními mezičlánky:

- obchodní (nákup a prodej);
- logistická (manipulace se zbožím);
- doplňková (marketingové informace).

Podle stejné autorky existuje několik dalších hledisek dělení distribučních cest:

- vpřed (výrobce-zákazník) = přímá cesta;
- vzad (zákazník-výrobce) = přímá cesta (např. reklamace);
  
- pro B2C;
- pro B2B;
  
- pro výrobky;
- pro služby;
- pro místa.

Vašítková (2014, s.112) zmiňuje funkce distribučních cest. Jedná se o obstarání přístupu k produktu, nalézání potenciálních zákazníků, budování vztahu se zákazníky, sladění nabídky s potřebou zákazníků, vytvoření odpovídajícího sortimentu.

Dodavatelský řetězec dle Jakubíkové (2013, s.241) zahrnuje výrobní a prodejní stránku podnikání. Řízení dodavatelského řetězce přichází po vytvoření distribuční strategie a zahrnuje řízení toků (pohyb zboží, ale i informací) mezi firmami, které jsou součástí dodavatelského řetězce s cílem maximalizace celkové ziskovosti.

## **2.4.2 Internet jako distribuční kanál**

Dle Jakubíkové (2013, s.250) je internet nástrojem přímé distribuční cesty, ale i součástí nepřímých distribučních cest.

Kotler a Keller (2007, s.534) varují, že při vložení e-commerce kanálu se mohou zhoršit vztahy s maloobchodníky nebo dalšími články obchodu. Podle stejných autorů existují 3 základní strategie, jak zkombinovat prodej pomocí prostředníků a on-line:

- strategie nabízí prodej odlišných produktů nebo jiné značky přes internet;
- strategie volí pro partnery, kteří působí off line vyšší provize;
- firma získává objednávky přes internet, ale samotné zboží je doručeno maloobchodníky, kteří také vybírají platby za zboží.

Jakubíková (2013, s.266) také zdůrazňuje, že pro rozhodnutí zákazníka o koupi výrobku je důležitá nejen vhodná volba strategie distribuce, ale i samotné prodejní místo.

### 3 Analyticko-praktická část

Cílem této analýzy je zjistit, jak může Sony získat konkurenční výhodu a lépe uspět na trhu.

Práce využije vybraná doporučení Granta, která jsou představena v kapitole 2. Dále práce zhodnotí vnitřní a vnější prostředí organizace. Vnitřní prostředí Sony bude porovnáno s vůdcem trhu, firmou Apple a bude zkoumáno za pomoci Grantovy Analýzy zdrojů a schopností. Práce dále využije Porterův Hodnototvorný řetězec k hledání konkurenční výhody. Ke zkoumání vnějšího prostředí provede PEST analýzu a použije Porterovu analýzu 5ti hybných sil pro analýzu odvětví elektroniky. Práce bude pro získání konkurenční výhody zohledňovat generické strategie Michaela Portera, které jsou přiblíženy v kapitole 2. Práce dále přejde k taktické části v podobě marketingového mixu a konkrétně se zaměří na distribuci. Bude prozkoumána distribuční strategie Sony a možnosti internetu v distribuční politice, jako další možný zdroj konkurenční výhody. Závěrem práce shrne získané poznatky a nabídne doporučení pro společnost Sony ke zlepšení konkurenční výhody ve zmiňovaných oblastech.

#### 3.1 Představení společnosti SONY

Chang (2008) popisuje vznik Sony. Společnost Sony vznikla po 2. světové válce v Japonsku. Zakladateli byli talentovaný vynálezce Ibuka Masaru a manager Akio Morita. Sony zvolilo své jméno pro jednoduchou výslovnost ve všech světových jazycích. Sonic znamená kombinaci latinského sonus (zvuk) a sonny je přezdívka pro malého chlapce. Volba jména tedy naznačovala Sony ambice růst a dále se vyvíjet.

Stejný autor uvádí, že firma s 20 zaměstnanci se nejdříve zabývala výrobou komunikačních přístrojů a dokonce vyráběla i vařiče na rýži. V roce 1950 vyrobila první tape recorder a začala prodávat malá transistorová rádia. Později se přidaly i další elektronické výrobky. V současnosti mezi hlavní sortiment elektronických výrobků patří například televize, kamery, domácí a osobní audio, playstation, mobilní telefony, tablety, počítače.

Chang (2008) uvádí, že Sony je také významnou součástí zábavního průmyslu. Sony Picture Entertainment vzniklo spojením SONY s BMG a později i s Columbia Pictures. V současnosti je Sony Picture Entertainment významnou společností, které se podílí na Hollywoodské filmové produkci. Sony Music Entertainment zase nabízí hudbu. V roce 1993 Sony založilo Sony Computer Entertainment a Playstation je klíčovým hráčem na poli herního průmyslu dodnes. Sony Entertainment Network sdružuje pod svou hlavičkou hry, hudbu a film. Sony také provozuje internetovou komunikační službu Sonet, která v Japonsku nabízí hudbu, e-commerce a on-line finanční služby. Sony je tedy zastoupeno v mnoha odvětvích, jako je elektronika, hudba, film, hry, mobilní telekomunikace, bankovníctví a pojišťovnictví.

Podle Sony.net (2014) společnost Sony Corporation čítala 140900 zaměstnanců k březnu 2013. Geograficky Sony rozdělilo působení do regionů a hlavní kancelář je v Tokyu (Japonsko). Evropský region má hlavní zastoupení v Anglii. A i když se jedná o stejnou firmu, sídla divizí jsou rozptýlena a nesdílí společně jedno místo.

Například Sony Electronic zastoupení pro Evropu je v Weybridge (hrabství Surrey), Sony Mobil je v Hammersmith (London).

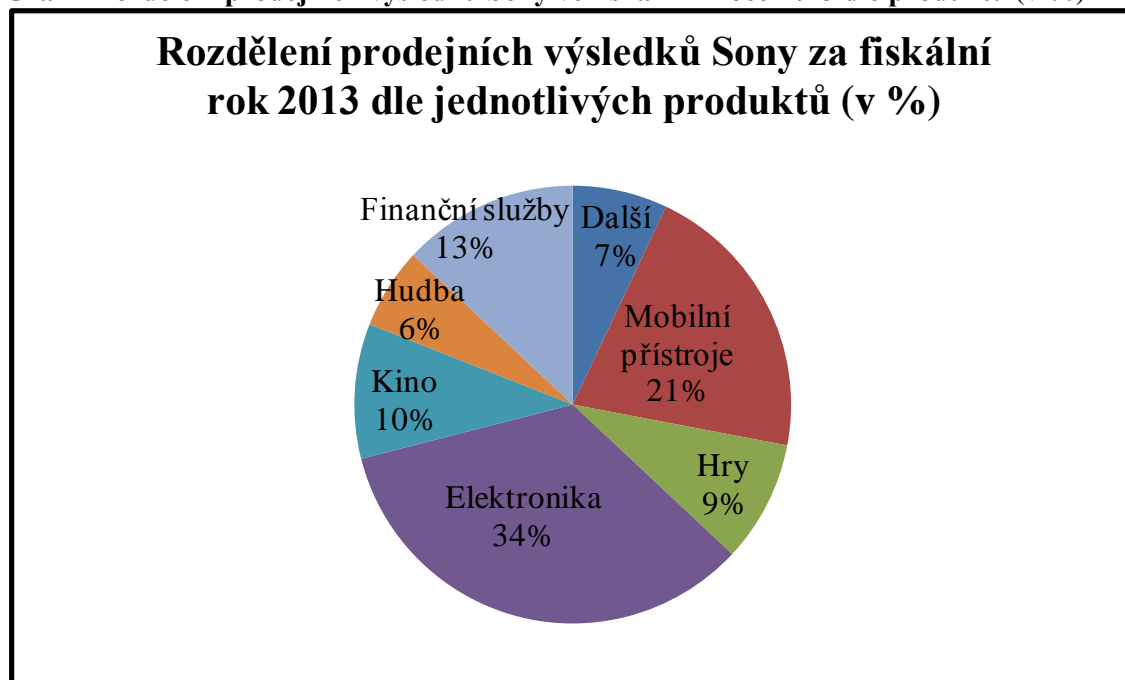
Sony je jeden z málo výrobců, kteří pokrývají široké spektrum výrobků (hardware a software) a kontent (např. filmy a hudba).

V současnosti se Sony dělí na následující divize:

- elektronika (audiovizuální technika, např. TV, kamery);
- mobil (telefony, tablety);
- music;
- filmy;
- hry;
- finanční služby (nejsou zastoupeny v Evropě).

Následující graf ukazuje skladbu jednotlivých divizí, které se podílely na prodejním výsledku Sony ve fiskálním roce 2013.

**Graf 1 Rozdělení prodejních výsledků Sony ve fiskálním roce 2013 dle produktů (v %)**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výroční zprávy společnosti Sony (2014)

Výše uvedený graf ukazuje, že největší zastoupení v prodeji Sony za fiskální rok 2013 dosahuje divize elektroniky a mobilních přístrojů, tedy tradiční hardware, které dohromady reprezentují 55% Sony businessu. Hry jsou kombinací hardwaru a softwaru a tvoří 9% z celkových prodejů. 16% je tvořeno převážně kontentem (obsahem) v divizi hudba a kino a 13% finančními službami.

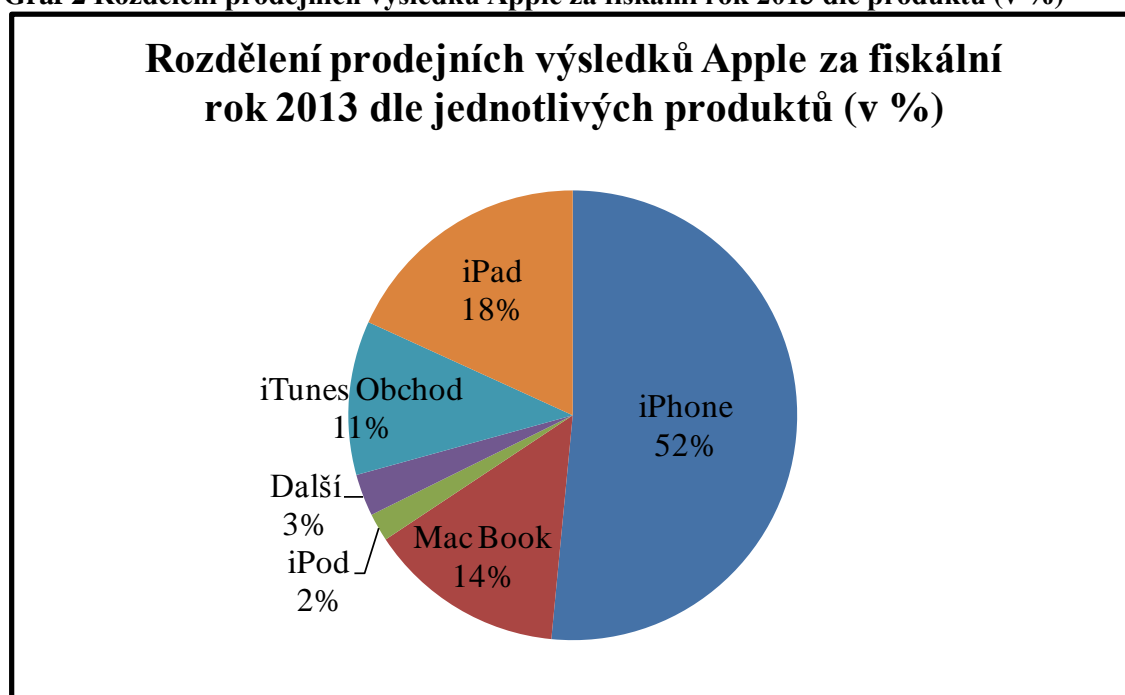
Sony mise je být společností, která inspiruje a naplňuje vaši zvědavost.

### 3.2 Vnitřní prostředí organizace

Práce se zaměří na vnitřní prostředí firmy, zdroje a schopnosti. I když práce zkoumá v první fázi vnitřní prostředí firmy, je důležité výsledky z této oblasti vidět také ve vztahu ke konkurenci, která patří do vnějšího prostředí organizace. Proto byla vybrána společnost Apple, která reprezentuje nejúspěšnější společnost současnosti k porovnání a možné inspiraci.

Následující graf ukazuje procentní složení produktů, podle toho, jak se podílely na prodejním výsledku Apple ve fiskálním roce 2013.

**Graf 2 Rozdělení prodejních výsledků Apple za fiskální rok 2013 dle produktů (v %)**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výroční zprávy společnosti Apple (2014)

Tradiční hardware tvoří iPad, iPhone, MacBook a iPod a reprezentuje 86% celkových prodejů Apple. Kontent (obsah), který je začleněn pod iTunes, tvoří 11% z celkových prodejů fiskálního roku 2013.

Porovnáním grafu 1 a 2 je zřejmé, že Sony nabízí oproti Apple širší portfolio výrobků a služeb. Sony má produktově velkou základnu, která mu nedovoluje efektivně tržně zacílit.

### 3.2.1 Analýza klíčových zdrojů a schopností

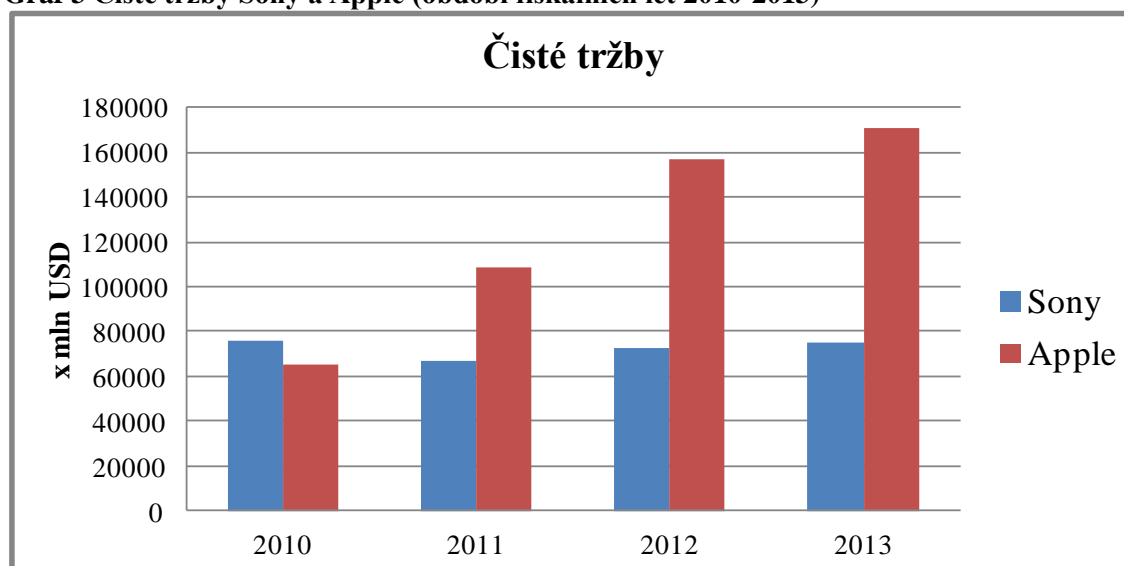
Grant (2002) nabízí ke zkoumání firemních zdrojů analýzu, která dělí zdroje na hmotné, nehmotné a lidské.

#### Hmotné zdroje

Mezi hmotné zdroje patří finanční a fyzické zdroje. Nejprve budou přiblíženy finanční zdroje. Společnost Interbrand (2014) každoročně publikuje globální značky s největší hodnotou, která vychází ze 3 aspektů: finanční ohodnocení značkových produktů, role značky v kupním rozhodování a její síla. Pro rok 2014 získal Apple 1.místo ( hodnota značky 118.863 billionů USD ) a Sony ( hodnota značky 8.133 billionů USD ) se umístilo až na 52.místě.

Následující graf porovnává obě společnosti v čistých tržbách v období fiskálních let 2010 - 2013.

**Graf 3 Čisté tržby Sony a Apple (období fiskálních let 2010-2013)**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výročních zpráv společnosti Sony a Apple (2011-2014)

Vývoj tržeb Sony zaznamenal v roce 2011 pokles z 75820 mln USD na 67242 mln USD, tedy o 11%. Výroční zpráva Sony (2012) to vysvětluje zejména snížením tržeb z prodeje LCD televizí, počítačů, digitálních kamer a her. Snížení tržeb Sony zapříčinilo snížení cen, zejména televizí z důvodu větší cenové konkurenceschopnosti na trhu.

Dle výroční zprávy Sony (2013) je za nárůstem tržeb v roce 2012 snížení cen klíčových elektronických produktů a pozitivní vývoj kurzu.

Výroční zpráva Sony (2014) odůvodňuje mírný nárůst tržeb v roce 2013 zejména z důvodu uvedení na trh úspěšného modelu PlayStation 4 a růst prodeje chytrých telefonů. Výsledku také přispěl příznivý vývoj kurzu měn.

Vývoj tržeb Apple v období fiskálních let 2010-2013 má pouze rostoucí charakter.

Dle výroční zprávy Apple (2011) byly tržby v roce 2010 ovlivněny zejména zájmem o iPhone 4 a iPad, které Apple uvedla na trh v toto roce.

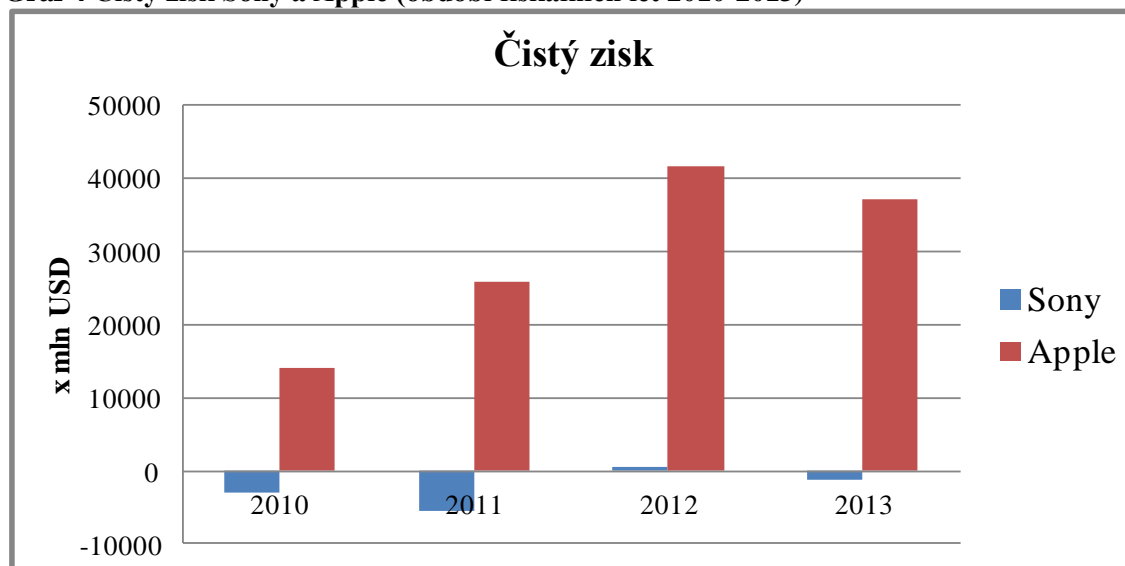
Dle výroční zprávy Apple (2012) zaznamenal v roce 2011 Apple nárůst tržeb o 66% oproti předešlému období. Pokračoval úspěšný prodej iPhonů i v roce 2011 a expandoval do cizích zemí. Na konci roku 2011 byl iPhone dostupný již ve 105 zemích světa. Podobně si vedl i iPad, který se na konci roku 2011 rozšířil do 90 zemí světa.

Pozitivním nárůstem tržeb o 45% oproti předešlému období pokračoval Apple i v roce 2012. Výroční zpráva Apple (2013) uvádí za tímto výsledkem zejména uvedení nových modelů iPhone 4S a iPhone 5 a pokračující zájem o iPhone 4, u kterého se rozšířila prodejní základna o další maloobchody. Cena iPadu byla v tomto roce redukována jako důsledek přesunu produktového mixu směrem k cenově lépe dostupným výrobkům. iTunes Store zaznamenal také nárůst z důvodu rozšiřování obsahu audio, videí a knih od dodavatelů a nabízení k prodeji nebo pronájmu zákazníkům přes iTunes.

Dle výroční zprávy Apple (2014) tato společnost zaznamenala v roce 2013 nárůst v tržbách oproti minulému období o 9%, tedy již ne tak velký progres. Rostoucí trend ovlivnily zejména tržby z iPhonů, iTunes, softwaru a servis. Mac zaznamenal v tomto období pokles v oblasti tržeb. iPhone představil model 5c a 5s, čtvrtou generaci iPadů. Dobrý výsledek tržeb dosáhla společnost také za iPadMini. Firma benefitovala i z on-line prodejů za aplikace.

Následující graf 3 porovnává obě společnosti v čistém zisku v období fiskálních let 2010 - 2013.

**Graf 4 Čistý zisk Sony a Apple (období fiskálních let 2010-2013)**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výročních zpráv společnosti Sony a Apple (2011-2014)

Sony ztrácí svojí pozici hodnotné společnosti a naopak Apple je považováno za nejhodnotnější značku současnosti, finanční zdroje Apple jsou zdravé.



Výroční zpráva Sony (2012) vysvětluje ztrátu 5569 mln USD v roce 2011 důsledkem nepříznivého vývoje kurzů a povodňovou situací v Thajsku, která negativně ovlivnila produkci počítačů a digitálních kamer. Dále se zhoršily podmínky na trhu v japonském regionu, konkrétně je jednalo o snížení prodeje LCD televizí z důvodu ukončení programu, kterým japonská vláda podporovala zákazníky ke koupi Sony LCD televizí. Další nepřízní pro Sony bylo zemětřesení v Japonsku. Podle Aktuálně.cz (2011) postihlo Japonsko v roce 2011 zemětřesení, které zničilo několik Sony továren, což mělo za následek výpadek produkce (např. některé hry a lisovna Blu-ray) a tedy nižší zisky.

Dle výroční zprávy Sony (2013) společnost v roce 2012 ukončila fiskální rok s nepatrným ziskem 458 mln USD. Sony prodalo svůj nemovitý majetek, konkrétně budovu kanceláře v New Yorku na Madison Avenue a v japonské Osaki. Dále Sony prodalo malou část obchodu v oblasti display produktů jiné společnosti.

Podle výroční zprávy Sony (2014), tato společnost vykazovala ztrátu 1246 USD v roce 2013 s významnými rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi. Tradiční odvětví elektroniky (např. kamery) ztrácelo, ale relativně nová odvětví (např. hry), působilo se trhu se ziskem.

Podle ČTK (2013) Apple klesl čistý zisk v roce 2013 poprvé po 11 letech. Firmě se dařilo hlavně v prodeji telefonů, zejména modely 5S a 5C měly větší úspěch než předešlá řada. Jejich nižší průměrná cena se ale promítla do klesajícího zisku v tomto období.

Dále se na nižším výsledku čistého zisku Apple v roce 2013 projevuje stále sílící konkurence, zejména Samsung, který dle Statista (2013) v druhém čtvrtletí roku 2013 předhání poprvé Apple a generuje vyšší čistý zisk v tomto období .

Sony pokračovalo s výměnou produkce za služby externích společností a tento trend je zřetelný i ve vlastnictví budov. Dříve Sony využívalo svoje vlastní prostory, v současnosti je v Evropě většina kancelářských prostor prodaná a Sony využívá nájmu. Apple na druhé straně investuje do nákupu kanceláří a v současnosti podle D'Orazio (2014) buduje v Kalifornii rozlehlé zastoupení, které pro svoji rozlehlost nazvalo kosmickou lodí. V oblasti produkce, skladů a distribuce využívá Apple externích firem.

Zásoby produktů lze také zařadit do této části. Životní cyklus elektronických výrobků se stále zkracuje, což vyžaduje důsledné řízení zásob, aby nedocházelo ke ztrátám v podobě neprodaných výrobků nebo výrobků, které se později prodávají se ztrátou. Řízení zásob je v obou společnostech přikládán velký význam a oboustranný tok informací ohledně stavu zásob v obchodech a skladech, spolu se schopností předpovídat budoucí prodeje, jsou klíčové pro optimální řízení dodavatelského řetězce.

University of San Francisco (2014) hodnotí Apple dodavatelský řetězec jako leadera v této oblasti, který dokáže efektivně spolupracovat s externími dodavateli a zároveň poskytnout požadovaný výrobek v požadované kvalitě a čase zákazníkovi. Časový požadavek ale pro Apple zákazníky není vždy klíčový a jsou více ochotni počkat na nový produkt.

Sony zákazníci, u kterých není loajálnost k firmě tak velká, mají v případě nedostatku zásobování náchylnost přecházet ke konkurenci. Apple má tedy v případě nedostatku zásoby finálních produktů snadnější pozici a trpělivější zákazníky.

Sony lze doporučit budování zákaznické loajality a zlepšení ekonomických výsledků.

### **Nehmotné zdroje**

Významným nehmotným zdrojem elektronických společností jsou technologické zdroje, které mohou vytvářet výraznou konkurenční výhodu. Sony mělo dlouhou dobu pověst firmy, která nabízí kvalitu, styl a zejména inovace (např. Walkman nebo Playstation). V současnosti je ale tento japonský výrobce předstížen společností Apple, která jednoznačně vede v inovacích na trhu a úspěšně nabízí kombinaci hardwaru, softwaru a služeb, to vše v podobě životního stylu. Sony by mělo inovovat nejen hardware, ale zaměřit se v této oblasti i na software a oblast služeb. Inovace byly v minulosti základní schopností Sony, v současnosti jsou zdrojem konkurenční výhody zejména pro Apple. Zdroje na výrobu softwaru a obsahu Sony převážně vlastní, což může způsobovat některá omezení ve flexibilitě reakcí na požadavky trhu. Protože rychlost reakce na změny je klíčová k vytvoření konkurenční výhody, Sony lze doporučit větší zapojení externích firem, které pomáhají k rychlejší reakci na změny trhu. Apple oproti tomu využívá v iTunes poskytovatele externí, kteří mohou být flexibilnější v oblasti vývoje. University of San Francisco (2014) také uvádí příklad nových výrobních procesů, které Apple vyvinul ve spolupráci s externími dodavateli a některé má tato společnost patentované.

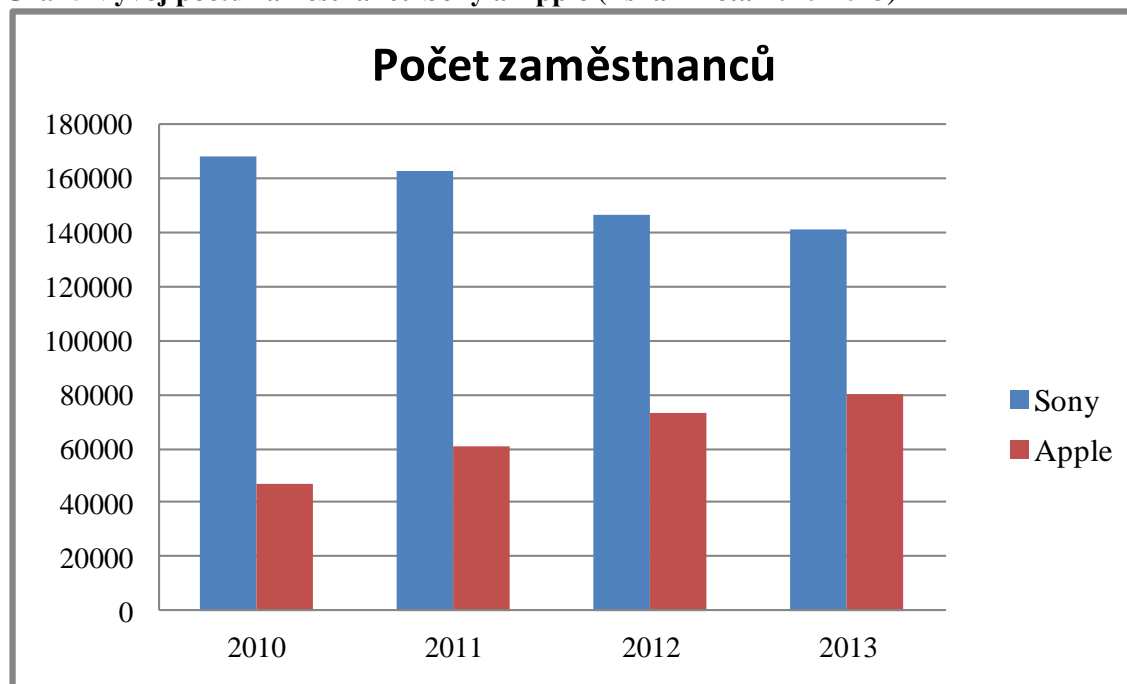
Optimalizace v dodavatelských řetězcích spolu s inovativním přístupem v této oblasti přispívá ke konkurenční výhodě Apple. Sony lze doporučit, aby se snažilo obnovit pozici inovačního leadera na trhu a zvážilo větší zapojení externích dodavatelů, zejména pro software, z důvodu větší flexibility. Rychlost reakce na změny a požadavky trhu je klíčová pro získání konkurenční výhody.

### **Lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou vedle hmotných a nehmotných zdrojů další, které práce analyzuje. Lidské zdroje jsou základem ke koordinaci zdrojů hmotných a nehmotných, proto jsou tedy v analýze zásadní. Právě na nich záleží celkový úspěch firmy a mohou být zdrojem významné konkurenční výhody. Aby lidské zdroje přispívaly ke konkurenční výhodě, je nutná jejich vzájemná komunikace, spolupráce a schopnost předávat dovednosti v rámci firmy. Zde Sony ale nemá silnou pozici, jednotlivé divize fungují odděleně a příliš nespolupracují. Zaměstnanci jednotlivých divízi mají oddělené kanceláře na odlišných místech a i rozdílná prezentace firmy na evropském webu naznačuje, že vzájemná spolupráce jednotlivých divízi není silnou stránkou této firmy. Lze tedy doporučit, aby jednotlivé Sony divize začaly lépe spolupracovat.

Následující graf uvádí porovnání počtu vlastních zaměstnanců obou společností a vývoj v období fiskálních let 2010 – 2013.

**Graf 5 Vývoj počtu zaměstnanců Sony a Apple (fiskální léta 2010-2013)**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výročních zpráv společnosti Sony a Apple (2011-2014)

Z grafu je patrné, že Sony postupně snižuje počet svých zaměstnanců a tento trend odráží neuspokojivé ekonomické výsledky této společnosti. Sony.net (2014) uvádí ve fiskálním roce 2013 počet 140.900 zaměstnanců, což je ovlivněno restrukturalizací v elektronickém odvětví, zejména v Japonsku, Evropě, Severní Americe.

Počet Apple zaměstnanců každý rok ve sledovaném období roste, což souvisí s dobrými ekonomickými výsledky této společnosti.

Apple mělo v roce 2013 oproti Sony podstatně méně vlastních zaměstnanců, ale dosahovalo výrazně lepších ekonomických výsledků. Dokazuje tím schopnost lepšího využití lidských zdrojů, které přispívají k dobrým výsledkům hospodaření.

Apple využívá pro mnoho aktivit spojených s výrobou externí dodavatele a v oblasti vlastní zaměstnanosti se soustředí zejména na marketing a prodej, dále také na vývoj nových technologií. Podle Apple.com (2014) je společnost sponzorem kampaně za lidská práva, chce vystupovat jako transparentní společnost a zveřejňuje data o diverzitě svých zaměstnanců. Apple je společnost, kde by mnoho lidí chtělo pracovat, ale čistě z hlediska lidských zdrojů Glassdoor.com (2014) publikuje zprávy, kdy zaměstnanci tuto společnost hodnotí spíše uspokojivě, z důvodu přetížení některých pracovních pozic této rostoucí společnosti.

### 3.2.2 Porterův hodnototvorný řetězec

Hodnototvorný řetězec bude použit k hodnocení důležitých aktivit, které firma Sony realizuje. Primární aktivity budou opět porovnávány s firmou Apple a hledána konkurenční výhoda i v oblasti podpůrných aktivit.

#### Primární aktivity

##### Logistika na vstupu

Mezi primární aktivity patří logistika na vstupu. Sony má velmi komplexní strukturu logistiky na vstupu za použití vlastních zdrojů, ale také za použití jiných poskytovatelů a tento trend využití externích dodavatelů stále roste. Například Sony výroba televizí je realizována v Nitře na Slovensku za pomoci společnosti Foxconn. Některé součástky, potřebné k výrobě televizí jsou nakupovány přímo Foxconnem, ale hlavní součást televizí (panely) jsou nakupovány společností Sony od několika dodavatelů (např. také Samsung) a distribuovány do Foxconnu, kde dochází k montáži konečného produktu.

Foxconn, taiwanská společnost patří mezi hlavní smluvní výrobce elektroniky a má továrny zejména v Asii (hlavně Čína), Evropě, Mexiku a jižní Americe. Tuto výrobní společnost využívá mnoho firem, včetně Sony a Apple.

Apple podle Dou (2013) využívá Foxconn i jiných externích poskytovatelů např. Pegatron k výrobě svých produktů. Nemá tedy žádnou vlastní výrobu součástek. University of San Francisco (2014) popisuje proces spolupráce s dodavateli. Apple formalizovalo očekávání od svých dodavatelů a vytvářelo s nimi exkluzivní dohody. Spolupráce s dodavateli byla stále prohlubována, docházelo postupně ke snižování času, který továrny potřebují na výrobu zboží (leadtime) a docházelo i k vytvoření některých patentů na speciální výrobní postupy. Firma se také snažila znemožnit přístup konkurence ke stejným výrobním kapacitám a vytvářela velké předobjednávky, aby zabrala výrobní kapacity jiným společnostem.

Rozdíl mezi Sony a Apple v oblasti logistiky na vstupu lze spatřovat v tom, že Sony v některých oblastech produkce dílů využívá stále svoje vlastní zdroje. Apple oproti tomu spoléhá pouze na externí dodavatele třetí strany, včetně Sony, kde např. u výrobku iPhone 5 využívá kamery Sony.

Apple s dodavateli vytváří těsnou spolupráci, která vede ke snižování potřebného času k výrobě a tedy větší flexibilitě reakcí na změny. Ta podporuje vznik konkurenční výhody. Vzájemná konkurenční pozice externích dodavatelů napomáhá ke zkvalitnění služeb a výhodným cenám.

##### Provoz

Podle Sony Corporation (2012) byla výroba Sony finálních produktů realizována zejména v Japonsku. Zatímco v minulosti byly továrny převážně ve vlastnictví Sony, nyní převládá trend zadávat výrobu externím společnostem a přemísťovat továrny do zemí, kde je výroba spojena s nízkými náklady (Čína). Protože Sony má velké spektrum výrobků, některé produkce jsou globální (kamery), jiné také místní produkce, např. výroba TV na Slovensku pro evropský trh.

Apple má veškerou výrobu danou externě a tedy nevlastní žádnou továrnu. Využívá k výrobě zejména Foxconn a podle Dou (2013) se výroba některých produktů jako například iPhone přesouvá z Foxconnu pod Pegatron. Jedním z důvodů může být kromě nižších nákladů i nedostatečná kvalita iPhone 5 produkovaných Foxconnem, kdy často docházelo k poškozování pláště výrobku.

Podle Chan, E. a Leske, N. (2012) je produkce Apple výrobků zadávána zejména v Asii, ale Apple hledá možnosti přenést více výroby do U.S.A.. Hlavním důvodem pro tuto změnu jsou zejména špatné pracovní podmínky pro zaměstnance továren a časté zaměstnávání dětí. I když Apple není přímo zodpovědný za toto chování, nechce být v očích veřejnosti spojován s tímto přístupem.

Zatímco ostatní společnosti jako Sony přesouvají v rámci globalizace výrobu do nízkonákladových zemí, Apple hledá změnu v přístupu a odlišení, i za cenu vyšších nákladů. Sociální odpovědnost podniku (CSR) se tedy může stát pro Apple z důvodu odlišnosti a změny přístupu zdrojem konkurenční výhody. Reklamní slogan, který zdůrazňuje zemi původu, je nyní hlavním prvkem reklamní kampaně Apple na výrobky, které jsou vyráběny v Americe. Rozdíl mezi Sony a Apple je v přístupu k CSR i za cenu vyšších nákladů a využití CSR pro propagaci svých výrobků. Tento přístup je v souladu s Porterovou generickou strategií diferenciací. Sony lze doporučit zaměřením na nové přístupy, které zohledňují sociální faktory k získání důvěry zákazníků.

### **Logistika na výstupu**

V minulosti Sony používalo převážně vlastní sklady, v současnosti již sklady nevlastní a využívá externích služeb (např. evropský sklad IDL logistics). Distribuce je také zajišťována externími společnostmi (např. DHL, TNT). Sony i Apple také využívají e-commerce pro nabízení svých výrobků. Sony E-commerce práce rozvine v další části. Výroční zpráva Apple (2014) uvádí, že tato společnost sklady ani dopravní služby nevlastní a využívá externích služeb.

Logistika na výstupu a služby s ní spojené jsou pro obě společnosti realizovány externě.

### **Marketing a prodej**

Sony bylo v minulosti spatřováno zákazníky jako hodnotná značka, ale v současnosti ztrácí tuto pozici. Sony marketing je ve srovnání s Apple méně úspěšný. Zatímco Apple vyniká v oblasti marketingu a prodejních strategií svých výrobků a pro většinu ostatních složek řetězce využívá externí firmy, Sony se snaží obsáhnout zčásti i výrobní stránku procesu.

Široký záběr Sony vede k vázání zdrojů v mnoha oblastech a může být důvodem toho, že se některé potřebné zdroje soustředí na jinou část řetězce, než je právě osobní komunikace se zákazníky a prodej. Apple marketingová strategie je založená na odlišení a zacílení. Navzájem propojuje výrobky vlastním operačním systémem, nabízí skvělý design a jednoduchou integraci. Výroční zpráva Apple (2014) uvádí, že iBook store také nabízí on-line knihy a Apple se snaží zapojit svojí technologií přes iTunes U do výuky učitelů i studentů. Dále tato společnost začne nabízet od října 2014 Apple Pay, která výrazně usnadní a zabezpečí mobilní platby. Apple se tedy snaží neustále zlepšovat služby a hledá nové možnosti v souvislosti s adopcí elektronických sítí.

Managementparadise (2011) popisuje Apple distribuční strategii. V minulosti tato firma využívala k distribuci pouze síť svých vlastních obchodů. Jednalo se tedy o strategii exkluzivní distribuce. Apple má svůj řetězec obchodů (iStores), kterým nabízí zákazníkům své produkty, možnost vyzkoušet zboží a zjistit více informací od vysoce kvalifikovaného personálu, který se snaží zákazníky přesvědčit ke koupi Apple produktu. Zároveň tento způsob strategie nabízí možnost větší kontroly nad procesem dodávání, kontroly skladových zásob a zejména lepší komunikaci se zákazníkem. Protože si je ale tato společnost vědoma toho, že se podmínky mění a někteří zákazníci preferují jednoduché dosažení produktu před návštěvou specializované prodejny, rozšiřuje pokrytí trhu a nabízí Apple výrobky ve více obchodech a řetězcích (např. Tesco UK). V současnosti tedy Apple využívá strategii selektivní distribuce, která nahradila strategii exkluzivní distribuce.

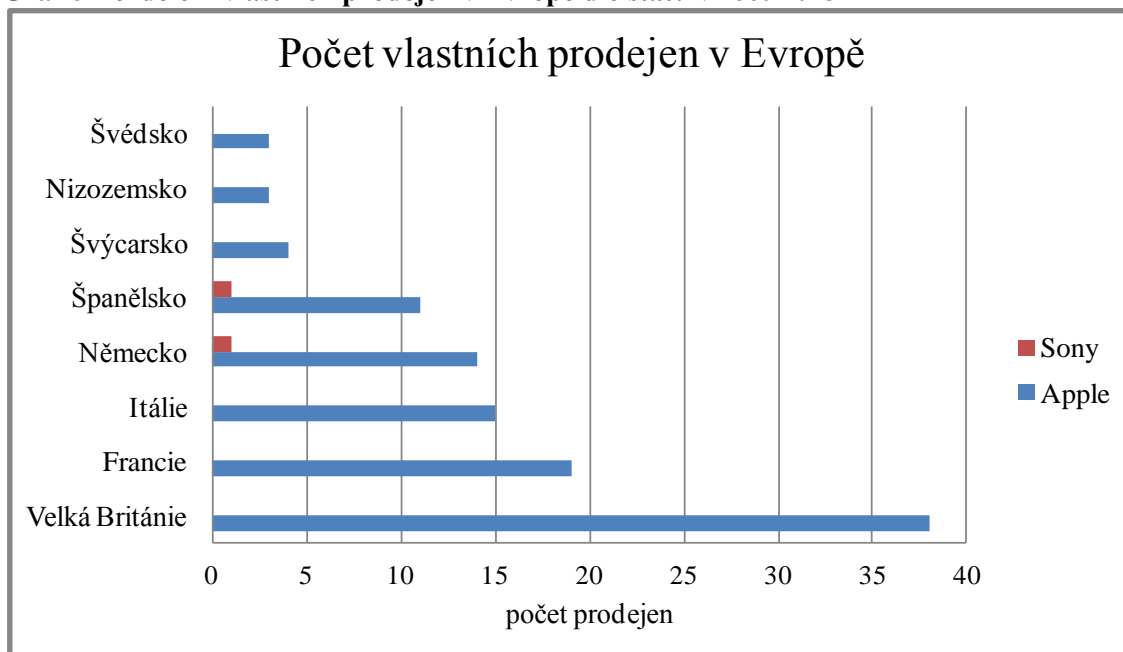
Zajímavý příklad preference nákupu některých produktů (iPadů a iMac) přes vlastní obchody Apple uvádí u amerických zákazníků Paczkowski (2012). Podle tohoto autora mělo Apple v U.S.A. v roce 2012 okolo 250 vlastních obchodů a další prodej byl realizován přes Best Buy, ATT, Verison, Sprint a jiné prodejce. Zatímco Best Buy čítalo okolo 1300 obchodů a ATT, Sprint, Verison dohromady 5000 prodejen, nejproduktivnější prodejní výsledky pro iPad a iMac přinášely Apple v U.S.A. právě vlastní prodejny (250 prodejen), které dosahovaly 40 % - 47% výsledků celkových prodejů ve vlastních prodejnách. V iPhonech byly prodeje přes různé channely více vyrovnané.

Prodej Apple výrobků je tedy realizován zejména přes vlastní obchody, také přes jiné maloobchodníky a velkoobchodníky. Apple také využívá e-commerce a nabízí své výrobky přes on-line Apple Store a iTunes Store. Apple výrobky jsou dále nabízeny i přes webové stránky dalších obchodníků v řetězci (např. eBay, Amazon). Apple využívá nepřímé distribuční cesty (B2B) a přímé distribuční cesty (B2C).

Statista (2014) uvádí, že v roce 2014 bylo ve světě již 437 Apple obchodů a jejich počet na světě každoročně roste. Stejný zdroj také uvádí neustále rostoucí počet Apple zaměstnanců, který v roce 2014 čítal již 92600 na světě. Přibližně polovina všech Apple zaměstnanců pracuje v prodejnách a má tedy výhodu být v bližším kontaktu se zákazníkem. To jim dává možnost být lépe informován o potřebách zákazníka a získat klíčový zdroj konkurenční výhody, kterými jsou informace. Společnost je tak schopna rychleji reagovat na potřeby svých zákazníků.

Následující graf přibližuje počet vlastních prodejen společností Sony a Apple ve fiskálním roce 2013.

**Graf 6 Rozdělení vlastních prodejen v Evropě dle států v roce 2013**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výroční zprávy společnosti Apple a Sony (2014)

Apple obchody se rozrůstají, největší zastoupení prodejen v Evropě má ve Velké Británii. Sony naopak vlastní obchody postupně uzavírá. V nedávné době byl uzavřen obchod v Paříži i Anglii. Sony zbývají již pouze 2 vlastní Sony obchody v Berlíně a Barceloně a styk s koncovými zákazníky je (vyjma e-channelu) zprostředkováván zejména maloobchodníky. Kamenné obchody, které nesou název Sony, jsou maloobchody a jejich zaměstnanci nepatří do Sony korporace. E-channel se tedy pro Sony stává významným zdrojem informací o zákaznících, protože možnost osobního setkávání zákazníka se zaměstnancem této společnosti je limitovaná.

Obě společnosti tedy v současnosti využívají selektivní distribuční strategii, nepřímé distribuční cesty (B2B) a přímé distribuční cesty (B2C), e-commerce. Apple se výrazně soustředí na marketing a prodej a ke styku se zákazníky využívá ve svých specializovaných prodejnách vlastní zaměstnance, což je významný rozdíl oproti Sony.

### Služby

Customer experience matters (2014) zkoumalo, jak hodnotí američtí zákazníci servis a on-line podporu různých společností elektronických společností, mimo jiné i Apple a Sony. U Apple zjistilo, že celkový zákaznický end-to-end servis byl klienty hodnocen velmi dobře, ale při online vyhledávání informací pro koncové zákazníky dosahoval horších výsledků. Oproti tomu Sony uspělo při on-line vyhledávání informací, ale celkový end-to-end servis zákazníkům byl hodnocen hůře. Je to zajímavé zjištění, že Apple, který více využívá externích dodavatelů je v celkovém zákaznickém servisu hodnocen lépe. Dokazuje tím schopnost dobré spolupráce externích firem, které jsou do řetězce zapojeny a zejména dobrý vliv vlastních zaměstnanců na Apple prodejnách, kteří jsou dobrým zdrojem informací a mohou být se zákazníky v osobním kontaktu.

Sony také nabízí kvalitní servis po uskutečnění prodeje. Kromě záruky také nabízí zákazníkům support kontrakt, kterým doplňuje záruční servis a on-line podporu.

Výroční zpráva Apple (2014) uvádí zákaznickou podporu AppleCare, která je částečně zabudovaná přímo do software produktů, dále technickou podporu, on-line podporu svých výrobků a jiné.

Pokud porovnáme obě společnosti, v oblasti zákaznického servisu vyniká Apple díky lepší schopnosti kooperace jednotlivých složek dodavatelského řetězce a vlastním zaměstnancům, kteří jsou blíže zákazníkům a více součástí informačního toku firmy.

## **Sekundární aktivity**

### **Nákup (procurement)**

Sony.net (2014) specifikuje následující aktivity k dosažení Corporate social responsibility (CSR) v oblasti nákupu. Jedná se o férový přístup k dodavatelům, který je založen na transparentnosti a stejné možnosti pro všechny zúčastněné. Sony také založilo ve spolupráci s dodavateli skupinu k ochraně životního prostředí a hlásí se k sociální zodpovědnosti prostřednictvím Sony supplier code of conduct.

Je také důležité, aby používaný materiál k výrobě produktů splňoval všechna kritéria z hlediska bezpečnosti a ohledu k životnímu prostředí. Sony se minulosti potýkalo s dodáváním výrobků, které byly závadné. Tato situace může být spojena s budoucí nedůvěrou k výrobkům stejné značky, proto by vysoká kontrola kvality měla být prioritou.

Jako příklad Dube (2014) uvádí nedávné potíže s počítačem vaio (model Vaio Fit 11A), kdy 26000 počítačů muselo být staženo z trhu z důvodu nebezpečného přehřívání. Problém byl zapříčiněn závadnou baterií, která byla dodávána společností Panasonic.

Sony lze tedy doporučit zlepšení kontroly kvality výrobků, protože jakákoliv publicita v tomto ohledu může výrazně poškodit zavedenou značku.

### **Vývoj technologií**

Sony vlastní významné patenty a má zkušenosti z produkce širokého spektra výrobků. Sony by mělo více používat nové technologie, nejen pro hardware, ale i software a služby. Technologie by se neměly zaměřovat pouze na prodávané výrobky, ale také na podporu aktivit v dodavatelském řetězci ke zvýšení produktivity těchto činností. Podle Porterových generických strategií je právě diferenciací možným úspěchem na trhu. Je žádoucí soustředit zdroje na tuto oblast a vrátit Sony mezi společnosti, které jsou leadery v inovacích na trhu elektroniky.

### **Řízení lidských zdrojů**

Součástí řízení lidských zdrojů je ve společnosti Sony každoroční hodnotící systém, nazývaný Workstyle, který se skládá z obchodních cílů a rozvojových cílů, které mají podporovat dosažení obchodních cílů a motivovat. Workstyle pomáhá zaměstnancům pochopit firemní strategie a přispívá k flexibilitě reakcí na změny. Workstyle pomáhá směřovat zaměstnance a zvyšuje schopnost zaměstnanců reagovat na změny či úpravy strategií. Zároveň tento systém pomáhá zvyšovat motivaci, závazky a věrnost k firmě, kdy zaměstnanci mají pocit začlenění a přispívání ke společným cílům organizace.



### **Firemní infrastruktura**

Firemní infrastruktura Sony během posledních let prodělala významné změny. Řízení lidských zdrojů je centralizováno a strategická rozhodnutí jsou prováděna na této úrovni. Často chybí zpětná vazba z lokálního prostředí. Podpůrné činnosti (provozní funkce) jsou stále více realizovány za pomoci externích pracovníků. Cílem Sony je zlepšit prodejní výsledky, ale současná firemní infrastruktura tomu příliš nenapomáhá.

Porovnáním obou společností v primárních aktivitách řetězce byly zjištěny významné rozdíly. U logistiky na vstupu Sony v některých oblastech produkce dílů využívá stále svoje vlastní zdroje. Apple oproti tomu spoléhá pouze na externí dodavatele. Zajímavý rozdíl v oblasti provozu lze spatřovat v tom, že Apple hledá konkurenční výhodu v oblasti Sociální odpovědnosti podniku. Prodej Apple výrobků je realizován zejména přes vlastní obchody, také přes jiné maloobchodníky a velkoobchodníky. Sony naopak spoléhá ve většině zejména na maloobchodníky a vlastní prodejny postupně uzavírá. V oblasti zákaznického servisu vyniká Apple díky schopnosti kooperace jednotlivých složek dodavatelského řetězce a vlastním zaměstnancům, kteří jsou blíže zákazníkům a více součástí informačního toku firmy. Hodnota popsaného řetězce je vyšší u Apple než u Sony, zákazníci preferují Apple výrobky, které jsou cenově většinou dražší. Porterův pohled je spíše statický. Je tedy žádoucí, aby tato analýza byla prováděna pravidelně.

## **3.3 Vnější prostředí organizace**

Dalším klíčovým krokem při určování strategie podniku je analýza externího prostředí. Pro Sony, jako organizaci působící na mezinárodních trzích, je tento požadavek ještě více zdůrazněn, protože se nesoustředí pouze na jeden domácí trh, ale je nutné pochopení a oslovení více zahraničních trhů. Externí prostředí nebude rozlišováno pro Sony a Apple zvlášť.

### **3.3.2 Analýza PEST**

V analýze PEST budou zkoumány politické, ekonomické, socio-kulturní a technologické faktory, které mohou mít na Sony vliv.

#### **Politické faktory**

Vládní regulace jsou důležitým faktorem pro úspěch globálních firem. Země a jejich vlády uplatňují odlišné regulace, které nejsou stálé a v čase se mění. Pro Sony, jako globální společnost je neustálé sledování vývoje situace v jednotlivých zemích nezbytné. Rychlost odezvy na tyto změny může být zdrojem konkurenční výhody.

Zajímavý příklad uvádí ČTK (2014), kdy čínská vláda minulých 14 let zakazovala prodej zahraničních herních konzolí, který odůvodňovala obavou vlivu her s násilnými tématy na mládež a tím si ochraňovala vlastní trh. V lednu 2014 byl tento zákaz zrušen v souvislosti se změnou zón volného obchodu v Šanghaji. Aby mohli být herní produkty nabízeny v Číně, musí mít sídlo v zóně volného obchodu a speciální povolení. Microsoft nejrychleji využil této změny a v současnosti již nabízí herní Xbox na čínském trhu.

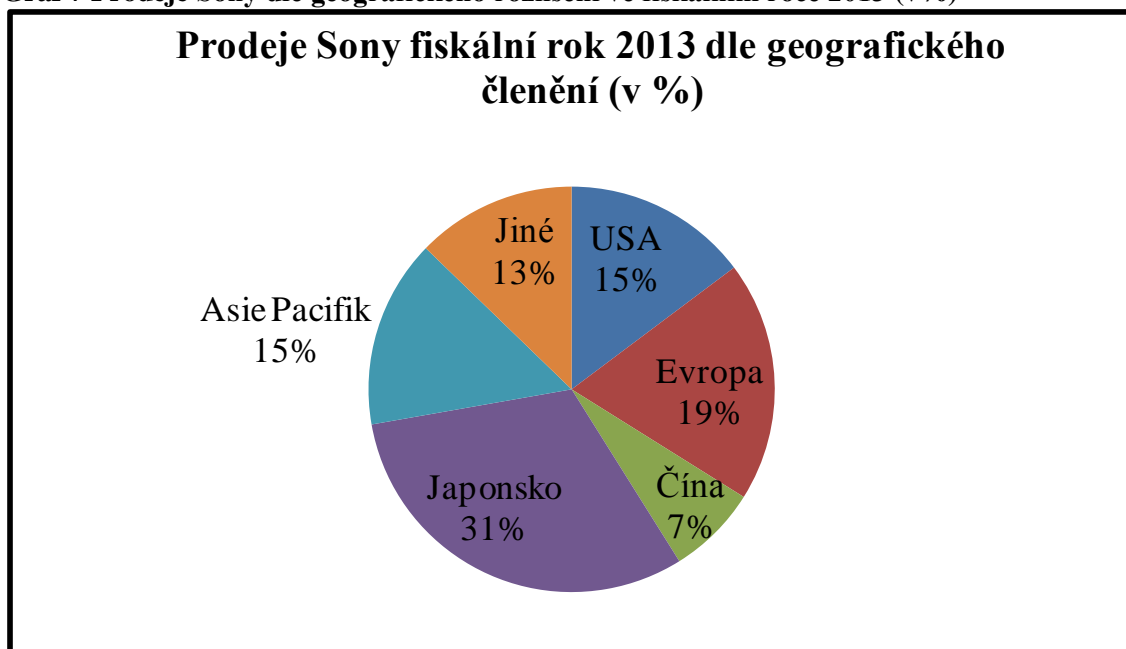
Sony nezareagovalo příliš rychle a plánuje vytvořit dva společné podniky pro výrobu a prodej konzolí PlayStation s čínskou firmou Shanghai Oriental Pearl Group. Trh v Číně má velký potenciál a rychlost reakce na změny může být klíčová. Zároveň lze předpokládat, že z důvodu omezených finančních možností čínských hráčů, kteří v současnosti preferují zejména hry zdarma a na pc nebo mobilech, nebude jednoduché prorazit. Méně regulace ze strany státu dovoluje společností vstup na zahraniční trhy, nejen jako prodejce, ale i jako výrobce a zaměstnavatel.

### **Ekonomické faktory**

Globalizace umožňuje světovou výrobu a prodej. Z tohoto důvodu mnoho společností organizuje svojí výrobu v zemích, které umožňují nízké náklady. Sony se také stále více připojuje k hledání produkce v ekonomicky výhodnějších oblastech. Pro společnost je důležité průběžně sledovat ekonomické faktory jako inflace, pohyb kurzů (pro Sony Yen). Pokud jsou ekonomické podmínky příznivé, většinou se jedná o výhodu pro více firem. Prodeje pro Sony a Apple se uskutečňují v globálním měřítku.

Následující graf ukazuje rozdělení prodejů Sony dle geografického členění ve fiskálním roce 2013 (v %).

**Graf 7 Prodeje Sony dle geografického rozlišení ve fiskálním roce 2013 (v%)**

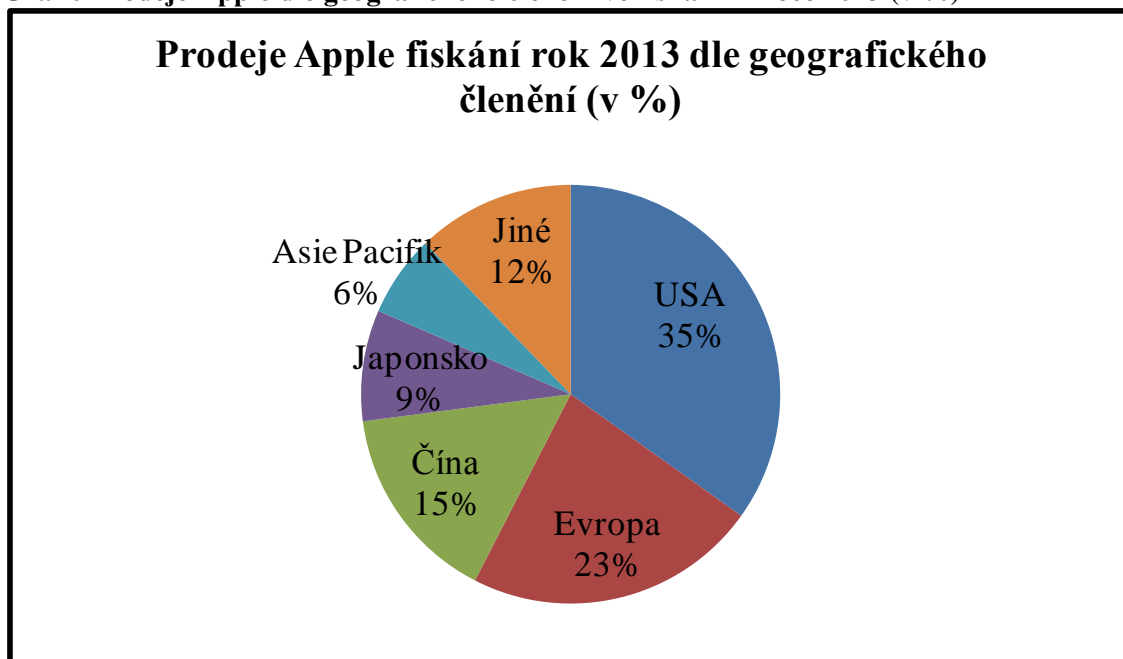


Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výroční zprávy společnosti Sony (2014)

Z grafu je patrné, že na prodejích v roce 2013 se nejvíce podílí mateřská země této firmy, která reprezentuje 31% celkových prodejů. Dále je významně zastoupena i Evropa s 19% , USA s 15% a Asie Pacifik s 15%. Firma v Japonsku má širší portfolio než ve zbytku světa a nabízí i dodatečné služby, např. finanční servis.

Následující graf ukazuje rozdělení prodejů Apple dle geografického členění ve fiskálním roce 2013 (v %).

**Graf 8 Prodeje Apple dle geografického členění ve fiskálním roce 2013 (v %)**



Zdroj: vlastní zpracování autorky na základě výroční zprávy společnosti Sony roku (2014)

K prodejům společnosti Apple ve fiskálním roce 2013 nejvíce přispěl mateřský region USA s 35% a Evropa s 23% celkových prodejů.

Obě společnosti mají v mateřských zemích nejsilnější zastoupení celkových prodejů.

### **Socio-kulturní faktory**

Lidé již nekupují produkt, ale životní styl. Sony již neprodává výrobky, ale zábavu. Ženy v mnoha zemích nejsou pouze hospodyněmi, ale aktivně se zapojují do zaměstnanosti země. Vzdělanost v některých zemích roste. Společnost se mění. Apple přizpůsobuje svoje služby tomuto trendu, např. iTunes U, kterým se snaží zapojit do výuky. Před tím, než se společnost rozhodne o umístění produktu na trh, je nutná analýza sociálních podmínek i životního stylu na vybraném trhu.

### **Technologické faktory**

Pro odvětví elektroniky jsou technologické faktory klíčové. Právě inovace, unikátní produkty a rychlost, s kterou jsou zákazníkům nabízeny, jsou důležité k úspěchu na trhu. Sony v minulosti přišla s mnoha výrobky, které znamenaly v elektronickém odvětví průlom (walkman), ale v současnosti je v inovacích předstížena společností Apple.

V současnosti je internet megatrendem, rozšiřuje možnosti společností vstupu na trh a oslovení zákazníků. Proto bude e-commerce zkoumána dále.

PEST analýza, která zkoumá vnější prostředí, ukazuje, že veškeré faktory z této analýzy mohou výrazně ovlivnit Sony a jejich průběžné sledování a rychlost odezvy jsou klíčové pro úspěch Sony a získání konkurenční výhody

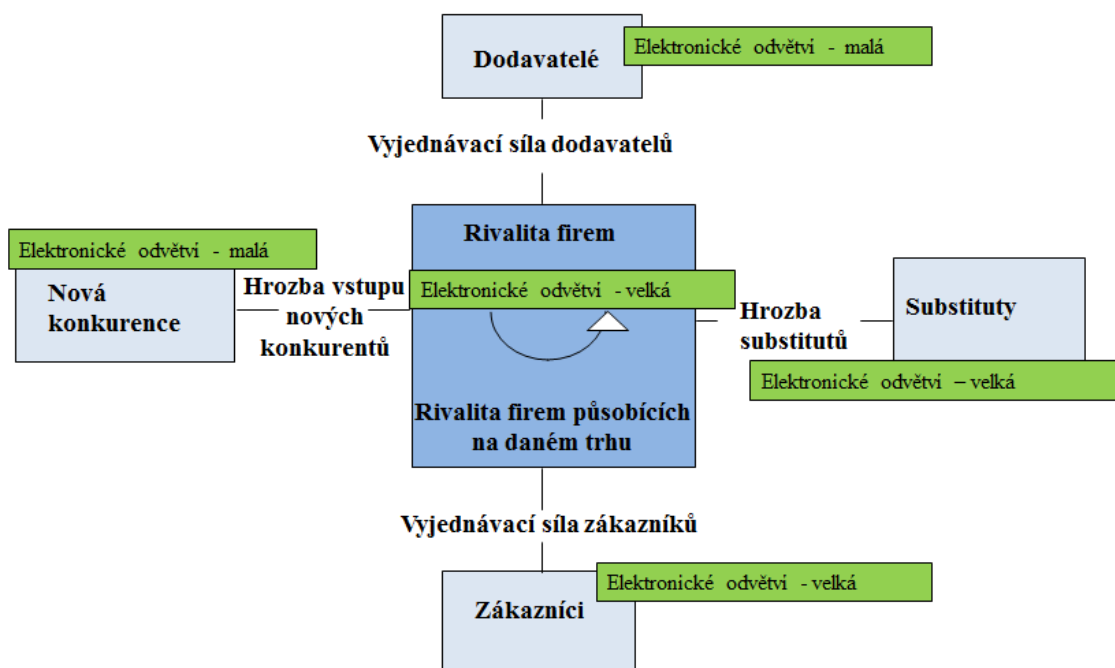
### 3.3.3 Analýza konkurenčních sil

K analýze konkurenčních sil práce využije Porterův model 5ti hybných sil a bude zkoumat atraktivitu elektronického odvětví a umožní poznat sílu působení konkurence.

Struktura elektronického odvětví je konsolidovaná, kdy existuje pouze několik silných hráčů na trhu.

Následující obrázek přibližuje Porterovu analýzu 5ti hybných sil pro odvětví elektroniky.

Obrázek 5 Porterova analýza 5ti hybných sil pro odvětví elektroniky



Zdroj: vlastní zpracování

Práce hodnotí hrozbu vstupu nových konkurentů do odvětví elektroniky jako malou. To je dáno zejména vysokými investičními náklady, které jsou spojeny se vstupem do zmiňovaného odvětví. Stále kratší životní cyklus elektronických výrobků vyžaduje častou obnovu produktových řad, zákazníci v tomto odvětví vyžadují časté zlepšování, inovace produktů a technologií, které jsou ale finančně náročné. To výrazně limituje počet firem, které mohou v tomto odvětví soupeřit. Sony vlastní významné patenty, které znesnadňují vstup nových firem do elektronického odvětví. Má výhodu výrobních zkušeností z předešlých let oproti novým firmám na trhu a zejména dobrého jména spolehlivého výrobce, které si tato firma budovala v minulosti. Zavedený výrobce má vybudovaný dodavatelský řetězec a dlouhodobé vztahy s dodavateli umožňují stlačovat výrobní ceny směrem dolů, což je pro nově příchozí obtížné.

Vyjednávací síla zákazníků je v odvětví elektroniky velká. Internet zvýšil vyjednávací sílu zákazníků v mnoha oblastech, i v odvětví elektroniky a nabízí rychlé a jednoduché porovnání jednotlivých produktů různých výrobců, produktových specifikací a zejména cen.

Na internetu existují specializované vyhledávače, které umožňují nejen komfortní srovnání zvolených produktů v mnoha parametrech, ale zákazníci mají také možnost získat informace o spokojenosti uživatelů a jejich zkušenostech s produkty. Zákaznická informovanost zvyšuje jejich celkovou sílu k vyjednávání a internet k ní výrazně napomáhá.

Hrozba substitutů je hodnocena v odvětví elektroniky jako velká. Rychle se měnící technologie napomáhají ke zvýšené hrozbě substitutů, produkty se rychle nahrazují. Například místo klasických fotoaparátů zákazníci často využívají svých kamer v mobilních telefonech. Počítače jsou zase často nahrazeny tablety. Ke snížení hrozby substitutů může elektronickému výrobcí, který nabízí širší spektrum výrobků pomoci vzájemná provázanost vlastních produktů např. přes společný unikátní operační systém. Větší provázanost Sony výrobků napříč divizemi, které by mohly být v pozici komplementů, by mohla pomoci k vylepšení tržní pozice. Sony se zaměřuje na výrobky vyšší cenové hladiny. Zákazníci ale často upřednostňují cenu. Pro Sony u mnoho produktových kategorií lze největší nebezpečí z hlediska hrozby substitutů spatřovat ve společnosti Samsung, která konkuruje nízkou cenou se zajímavým designem.

Vyjednávací síla dodavatelů je v elektronickém odvětví nízká. Sony je v postavení klienta vůči dodavatelům i v postavení dodavatele samotného (B2B), například dodává kamery do Apple telefonů. Sony jako zavedená značka má možnost v případě, že dodavatelé nesplňují domluvené podmínky, oslovit jiné dodavatele nebo přistoupit k vlastní produkci. Větší rozsah nákupu velké firmy také umožňuje stlačit nákupní ceny dolů. Vlastní produkce komponentů ale váže zdroje, snižuje flexibilitu firmy a také možnost vyjednat o cenách. Také v případě přírodních katastrof je firma schopna reagovat rychleji při využití jiného externího dodavatele než obnovou své vlastní produkce. Globalizace přispěla ke snižování výrobních nákladů v elektronickém odvětví a přiblížila vzdálené dodavatele, kteří dokážou zabezpečit výrobu při nízkých nákladech. Při výběru dodavatele by měla hrát roli také bezpečnost místa produkce a ohrožení přírodními katastrofami. Vyjednávací síla Sony jako dodavatele je také nízká, internet umožňuje lehce porovnat podmínky jiných dodavatelů a snižuje jejich vyjednávací sílu.

Rivalita firem v elektronickém odvětví je vysoká. Struktura v elektronickém odvětví je konsolidovaná, kdy existuje pouze několik silných hráčů na trhu jako Apple, Samsung, Panasonic, LG, Toshiba, Philips, Hitachi, Canon a jiné. Jsou zde významné globální společnosti, které se snaží získat podíl na trhu a nabídnout zákazníkům produkty, které soupeří značkou, technickými specifikacemi a cenou. Mnoho podniků je v konkurenčním postavení (Sony a Apple), ale současně spolu spolupracují. Například Sony dodává kamery do Apple telefonů.

Hodnocení odvětví elektroniky Porterovou analýzou 5ti hybných sil ukazuje, že v tomto odvětví není lehké se prosadit. Snížená hrozba vstupu nové konkurence z důvodu vysokých investičních nákladů v tomto odvětví je v Porterově modelu 5ti hybných sil výhodou. Také nízká vyjednávací síla dodavatelů je pro Sony zároveň výhodou i nevýhodou, podle postavení firmy jako zákazníka nebo dodavatele v dodavatelském řetězci. Ve zbývajících elementech Porterovy analýzy 5ti hybných sil je však pro Sony obtížné uspět. Stále vzrůstající popularita využití internetu napomáhá k vyjednávací síle zákazníků i zvýšené hrozbě substitutů.

### **3.4 Marketingový mix**

Práce se dále zaměří na nejméně pružnou část marketingového mixu, kterou je distribuční mix.

V marketingovém pojetí není distribuce pouze přesun zboží, ale důraz je kladen na vytvoření vztahu mezi zákazníkem a firmou prostřednictvím poskytnutí určité hodnoty pro zákazníka.

Distribuční politika pak také výrazně ovlivňuje jiné součásti marketingového mixu. U výrokové politiky se jedná zejména o obal a způsob balení produktů. Cenovou politiku ovlivňuje hlavně distribučními náklady, které tvoří podstatnou část ceny a dále smlouvy s dalšími partnery v distribučním řetězci ovlivňují platby a způsob dodání, ujednání ohledně reklamací. V neposlední řadě je distribuční politika také výrazně spojena s komunikací a oboustranným přenosem informací k zákazníkům (B2C) nebo k partnerům (B2B) v dodavatelském řetězci.

#### **3.4.1 Distribuční strategie SONY**

Mezi dlouhodobá a tedy lehce neměnitelná rozhodnutí managementu firmy patří volba vhodné distribuční strategie, která zpřístupňuje produkt zákazníkům (B2C) nebo dalším partnerům v distribučním řetězci (B2B) a vytváří hodnotu těmto cílovým zákazníkům. Firmy často podceňují řízení dodavatelského řetězce. Přitom optimalizací v této oblasti lze získat výrazné úspory a správně nastavení a řízení může být také zdrojem konkurenční výhody.

Produkce Sony elektroniky je různorodá. Televize Sony jsou vyráběny pro evropský trh na Slovensku. Všechny ostatní produkty jsou vyráběny v Asii. High-end produkty jsou vyráběny v Japonsku a low-end produkty v převážně Číně, Thajsku a Vietnamu.

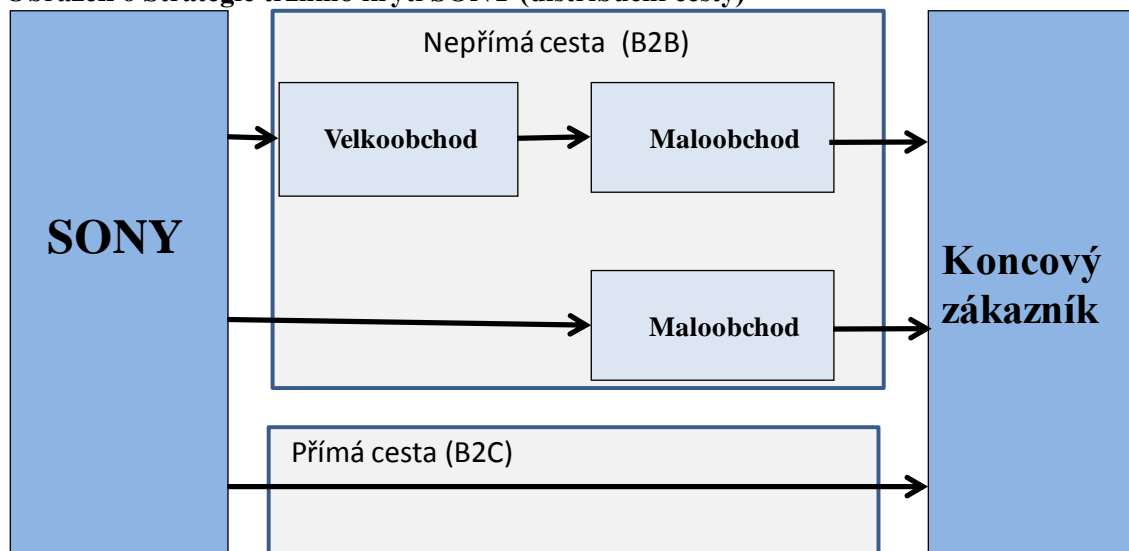
Hlavní evropský sklad je v Nizozemí, v Tilburgu. Tilburg je také lokální sklad pro Německo, Benelux, Francii. Z Tilburgu je také zásobován Sony Store on-line pro celou Evropu, mimo Anglie. Dále jsou v Evropě místní sklady v Nitře (Slovensko), která slouží převážně pro zásobování střední a východní Evropy. Sklad v Barceloně slouží k dodávkám do Španělska a Portugalska. Itálie má svůj vlastní sklad. Severské země jsou zásobovány ze Švédska. UK a Irsko má svůj sklad v Anglii. Sony žádné evropské sklady nevlastní a využívá ke skladování i distribuci služeb externích firem (např. IDL logistic pro evropský sklad v Nizozemí). Playstation je dodáván z jednoho centrálního skladu v Nizozemí, odkud jsou produkty dováženy k dalším obchodníkům v dodavatelském řetězci.

Globální společnost Sony v minulosti využívala strategii selektivní distribuce, kdy existoval omezený počet distributorů, kteří byli pečlivě voleni a museli splňovat výběrová kritéria, např. prodejny musely být dostatečně reprezentativní, aby mohly nabízet Sony výrobky. Umístění výrobků v obchodech bylo také často předmětem kontroly ze strany Sony zastoupení, zda je produktům dán dostatečný prostor vyniknout. V současnosti jsou Sony výrobky distribuovány stále selektivní strategií, která se ale více rozšiřuje. Výrobky Sony můžeme najít v mnoha obchodech, v nákupních řetězcích, i na internetu.

Sony využívá nepřímé distribuční cesty (B2B) a přímé distribuční cesty (B2C). U přímé distribuční cesty se jedná o on-line prodej Sony výrobků. Práce se zaměřuje na distribuční cestu vpřed.

Obrázek níže přibližuje distribuční cesty Sony.

**Obrázek 6 Strategie tržního krytí SONY (distribuční cesty)**



Zdroj: vlastní zpracování

Sony dále dělí obchody v nepřímých distribučních (B2B) cestách na:

- nákupní skupiny;
- supermarkety a hypermarkety;
- nezávislé prodejce;
- obchodní řetězce.

Mezičlánky jsou obchodníky, kdy dochází k vlastnictví zboží. Dále se do logistického řetězce zapojují podpurné mezičlánky, např. DHL, které Sony využívá pro skladovací a přepravní služby. Zprostředkovatele Sony v prodeji spotřebního zboží nevyužívá.

Některé mezičlánky využívají kamenné prodejny, jiné nabízejí Sony výrobky on-line na vlastních webových stránkách (např. Alza.cz).

### 3.4.2 Internet jako distribuční kanál

Dle Finance.celkově.cz (2013) patří elektronika, mobilní telefony a počítače k nejvíce požadovaným produktům na internetu v ČR a tvoří 60% tržeb realizovaných přes internet. Sony má tedy produkty, které zákazníci nakupují on-line cestou.

Sony zboží je nabízeno na internetu jako součást několika distribučních cest. Výrobce Sony využívá Sony Store online pro B2C prodej elektroniky v přímé distribuční cestě. Internet je také využíván pro B2B kanál v nepřímé distribuční cestě a to prostřednictvím Dealer.net pro elektronické výrobky. Sony zboží ale také vstupuje k zákazníkům prostřednictvím internetu přes webové stránky maloobchodníků.

K tomu, aby Sony přesvědčilo zákazníky nakupovat na vlastních webových stránkách Sony Store online, nabízí zákazníkům následující výhody:

- nabídku všech Sony výrobků včetně exkluzivních modelů;
- personalizaci a přizpůsobení Vaio notebooků;
- možnost rezervace nových produktů;
- doručení produktů zdarma;
- 30 dní na vrácení produktů;
- bezpečné platební metody on-line.

Personalizace a přizpůsobení notebooků Vaio je v souladu se strategií odlišení. Základna produktů, kterým by byla umožněna personalizace ze strany výrobce, by se měla i nadále rozšiřovat o další produkty, zejména mobilní zařízení, která jsou v současnosti velmi populární. Dále by také Sony mohlo k přilákání zákazníků na vlastní web Sony využívat aukce svých vybraných produktů napříč divizemi. Zvýšilo by se tak povědomí zákazníků o širokém portfoliu Sony výrobků. K přilákání zákazníků by bylo možné využívat například postupné aukční snižování cen (holandský typ aukce) vybraných produktů na webových stránkách výrobce a formou zábavy nabídnout aukci zákazníkům např. z jiných Sony divizí. Tím, že by se prodej realizoval přímo přes výrobce, bylo by možné u vybraných produktů nabídnout lepší cenu. Zejména zákazníci z divize zábavy by mohl tento způsob nabídky oslovit.

Sony záleží, jak jsou jejich výrobky prezentovány zákazníkům, protože to ovlivňuje prodejní výsledky a často se právě webové stránky maloobchodníků mohou stát branou nákupní cesty k jejich výrobkům. Proto Sony používá on-line podpůrný nástroj, interně nazývaný Genba, který doručuje kontent Sony výrobků na webové stránky maloobchodníků. Genba pomáhá Sony sledovat, kontrolovat a vylepšovat zobrazení Sony produktů na webových stránkách svých partnerů.

Internet a zobrazení výrobků na webu lze chápat jako prodejní místo. Aktivita, kdy Sony vylepšuje zobrazení výrobků komplexně, tedy nejen svoje webové stránky, ale i stránky Sony prodejců, je vhodnou aktivitou pro kvalitní prezentaci značky zákazníkům, i za cenu toho, že někteří zákazníci budou volit k on-line nákupu Sony zboží právě tyto prodejce, kde je více článků v dodavatelském řetězci a lze tedy předpokládat, že zisk z takové transakce je pro Sony nižší než kdyby zákazník nakupoval výrobek přímo od výrobce.

B2C kanál využívá pro elektroniku Sony Store on-line. Západní Evropa měla Sony Store on-line k dispozici již poměrně dlouho, střední a východní Evropa představila svůj on-line projekt teprve v nedávné minulosti. Sony store on-line je v souladu s Chaffey pojetím e-businessu oddělený channel.

Hlavní rozdíl mezi distribuční politikou pro tradiční Sony B2B business a Sony Store on-line (B2C) je ve využití odlišných skladových prostor. Veškeré produkty přímo od Sony přes internet jsou dodávány z centrálního skladu v Nizozemí. Produkty jsou doručeny externími společnostmi (např. TNT pro ČR). Tyto podpůrné mezičlánky nabízejí on-line servis, například v podobě on-line možnosti sledování zásilek a pohybu zboží k zákazníkovi.



Sledování zásilek on-line dokáže nabízet i většina webů maloobchodníků, kteří nabízejí Sony výrobky (např. Alza.cz), nelze v tom tedy spatřovat výrazné zvýhodnění, spíše standard.

### 3.5 Strategie Sony a konkurenční výhoda

Životní cyklus Sony výrobků je odlišný od morálního cyklu výrobku a zákazníci v touze po produktech s nejnovějšími technologiemi často odkládají stále funkční výrobky. Konkurence je také schopna ve velmi krátké době a často s nižší cenou nabídnout podobný výrobek. Konkurenční výhoda, která je získaná na základě inovace je tedy časově limitovaná a také finančně náročná. V elektronickém odvětví jsou inovace ale nutností, zákazníci jsou za odlišení výrobků ochotni zaplatit více, což dokazuje společnost Apple a její prodejní výsledky.

Sony se oproti konkurenci odlišuje tím, že nabízí široké spektrum produktů (hardware a software) a vlastní kontent (např. filmy a hudba). Apple má ve srovnání se Sony podstatně méně produktů. Sony má produktově velkou základnu, která ale nedovoluje efektivně tržně zacílit. Zároveň však není schopno získat konkurenční výhodu dle Portera formou nízkých nákladů jako např. Samsung. Tato společnost by tedy mohla využít k získání konkurenční výhody tržní zacílení v podobě vybraných segmentů, neziskové segmenty omezit a uvolněné zdroje přesunout do oblastí styku se zákazníky.

Dle strategií Portera lze Sony doporučit zacílit na vybrané segmenty a snížit velké spektrum výrobků, které mohou být důvodem ke zpomalení inovací některých produktů. Se snížením širokého spektra výrobků bude také možné lépe využít současné zdroje. Mobilní přístroje jako tablety a telefony stále nabývají na popularitě a operují v systému Android, který je u zákazníků populární. Je ale třeba se snažit o nové technologie při nízkých výrobních nákladech. Zábava je také oblíbenou oblastí, kterou by Sony mělo více prohlubovat. Do budoucna právě mobilní zařízení, které je přizpůsobivé životnímu stylu, by mohlo být strategicky významný produkt, ale za předpokladu aktivního přístupu Sony k inovacím a odlišnosti od konkurence.

Apple jako reprezentant životního stylu dokázalo získat větší zákaznickou věrnost. Nadšení fanoušci této značky často čekají dlouhé fronty na nové Apple produkty. Apple výrobky spolu dokážou dobře spolupracovat přes společný software, který firma stále zdokonaluje a doplňuje možnosti dodatečných služeb, které její zařízení nabízí.

Sony produkty na trh většinou nepřicházejí s takovým ohlasem (vyjma produktů zábavy, např. Playstation) a Sony fanoušci často volí Sony produkty napříč spektrem výrobků na základě nízké ceny nebo co je právě populární. Vzájemná provázanost Sony výrobků a vylepšení zákaznické věrnosti by tedy mělo být pro Sony prioritní.

### 3.5.1 E-business strategie SONY

Internet mění zvyky společnosti, čím dál více lidí volí tento nástroj ke komunikaci. I z hlediska nákupního chování lze pozorovat vzrůstající trend k využívání tohoto kanálu k nákupu.

Společnost Sony využívá e-business, včetně intranetu a extranetu. Sony působí globálně a zákazníci při získávání informací o Sony produktech mají přehled o tom, jaké ceny a služby tato společnost nabízí i v jiných zemích. Sony využívá e-commerce zejména v B2B a v B2C doménách a nabízí nejen zboží a služby, ale také používá e-commerce k budování vztahu se zákazníky.

Sony Electronics, které dosahovalo nejvyšších prodejních výsledků za fiskální rok 2013, využívá zejména nepřímé e-obchody, kdy objednávka, uzavření smlouvy nebo placení se uskutečňuje prostřednictvím elektronických nástrojů, dodávka zboží se realizuje tradičně. Je to dáno zejména povahou nakupovaného zboží.

Sony Entertainment Network (filmy, hudba, hry) poskytuje internetové obchody přímo, kdy objednávka, placení, ale i dodávka nehmotných statků se uskutečňuje prostřednictvím elektronických nástrojů.

Sony divize se na evropském webu prezentují odděleně (např. elektronika, zábava). Lze doporučit synergický přístup a větší provázanost výrobků jednotlivých Sony divizí. Aukce produktů napříč jednotlivými divizemi by mohla přilákat pozornost zákazníků k webovým stránkám výrobce i zvýšit povědomí o jiných produktech ze širokého portfolia Sony výrobků.

Jako přímý výrobce, Sony nabízí v B2C produkty, které může upravovat podle přání zákazníka. Možnost komunikovat se spotřebiteli přímo je tedy pro on-line B2C klíčovou výhodou. Maloobchodníci, kteří pouze přeprodávají výrobky, tuto možnost mají omezenou nebo ji nemají vůbec. V případě, že by totiž přistupovali např. k dodatečné personalizaci Sony výrobků, nastává problém s uznáním záruk od výrobce Sony. Společnost Sony částečně strategii odlišení uplatňuje ve formě přizpůsobení notebooků Vaio volbě spotřebitele. Sony umožňuje spotřebiteli konfigurovat notebook dle jeho volby. Zákazník má dále možnost mít svoje jméno vyražené přímo na počítači. Vzhledem k blízkému ukončení výroby počítačů Vaio lze Sony doporučit rozšíření personalizace a možnosti přizpůsobení na více výrobcích firmy Sony. Zejména se jedná o mobilní zařízení, jehož popularita stále narůstá.

Sony se před 3 lety rozhodlo poskytnout všechny své produkty přes internet.

## 4 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit, jak společnost Sony může získat konkurenční výhodu a lépe uspět ve vybraných oblastech, zejména distribuční strategie.

Analýza klíčových zdrojů a schopností podle Granta (2002) odhalila, že mezi Sony a Apple jsou významné rozdíly. Finanční zdroje jsou oblastí, kde Apple má nad Sony dlouhodobě výraznou převahu. Sony v roce 2013 zaznamenalo tržby 75410 mln USD, Apple ve stejném roce utržil 170 910 mln USD. Sony v roce 2013 dosahovalo ztrátu 1246 mln USD, Apple zisk 37 037 mln USD. Apple otevírá stále více vlastních prodejen po světě a tedy investuje do oblasti, která napomáhá být této společnosti v užším kontaktu se zákazníkem. Sony naopak své prodejny i kanceláře postupně redukuje a využívá služeb jiných firem. Apple dokáže efektivněji spolupracovat se svými externími dodavateli, zkracuje čas nutný k výrobě produktů a snaží se vhodnou volbou dodavatelů snížit náklady, které jsou spojeny s produkcí. Zákaznická loajalita firmě usnadňuje překonávat případné problémy s dodávkou zboží.

Sony mělo pověst firmy, která nabízí kvalitu, styl a inovace. V současnosti ale Apple v této oblasti na trhu vede a úspěšně nabízí kombinaci hardwaru, softwaru a služeb. Sony by mělo inovovat nejen hardware, ale také software a oblast služeb. Zdroje na výrobu softwaru a obsahu Sony převážně vlastní, což může způsobovat určitá omezení ve flexibilitě reakcí na požadavky trhu. Sony lze doporučit, aby se snažilo obnovit pozici leadera v inovacích na trhu a zvažilo větší zapojení externích dodavatelů, z důvodu vyšší flexibility reakce na změny k získání konkurenční výhody.

Apple soustředí své zaměstnance zejména na oblast marketingu, prodeje a vývoje nových produktů. Umístění vlastních zaměstnanců co nejbližší zákazníkovi je významným zdrojem konkurenční výhody, protože oboustranný tok informací dává možnost rychlé odezvy a reakce na změnu. Sony naopak k přímému kontaktu se zákazníkem má (kromě 2 vlastních prodejen v Evropě) pouze on-line channel. Přímý kontakt se zákazníky, kteří nevyužívají internet k nákupu, je zprostředkován obchodními mezičlánky a přenos informací je tedy delší. Při současných omezených zdrojích Sony lze této společnosti doporučit větší koncentraci vlastních zaměstnanců v prodejní části řetězce, které napomáhá k prohlubování vztahu se zákazníky, i za cenu omezení výroby některých neziskových kategorií dle Porterovy generické strategie zaměření.

Porterův hodnototvorný řetězec a porovnání primárních aktivit Sony a Apple ukázalo, že u logistiky na vstupu lze hlavní rozdíl mezi Apple a Sony spatřovat v tom, že Sony v některých oblastech produkce stále využívá vlastní zdroje, zatímco Apple spoléhá pouze na externí dodavatele. Vzájemná konkurenční pozice externích dodavatelů napomáhá ke zkvalitnění služeb a výhodným cenám.

V oblasti provozu je zajímavé zjištění, že většina elektronických společností (včetně Sony) přesouvá svojí výrobu do nízkonákladových zemí, ale Apple hledá změnu a volí přístup odlišný dle Portera, i za cenu vyšších nákladů. Tato společnost hledá možnosti, jak přenést více výroby do U.S.A. z důvodu špatných pracovních podmínek, které někteří externí výrobci uplatňovali při výrobě Apple výrobků.

Sociální odpovědnost podniku a odlišný přístup k produkci, kterou Apple zdůrazňuje pomocí marketingových nástrojů svým zákazníkům, se může stát do budoucna zdrojem významné konkurenční výhody dle Porterovy strategie odlišení. Sony lze doporučit zaměření na nové přístupy, které zohledňují sociální faktory k získání důvěry zákazníků.

Apple využívá pouze externí výrobní kapacity. Logistika na výstupu je realizována pro obě firmy externími společnostmi (sklad a distribuce).

V prodejní strategii ale najdeme významné rozdíly. Sony osobní styk se zákazníky je zprostředkován zejména přes maloobchody partnerů, Apple se naopak vlastními lidskými zdroji soustředí na oblast vývoje, marketingu a zejména prodeje. Rozšiřuje počet svých prodejen, zatímco Sony své prodejny likviduje.

Podle Paczkowski (2012) byl v U.S.A. uskutečněn přes vlastní prodejny, kterých je početně podstatně méně než ostatních maloobchodníků, prodej 40 – 47% veškerých iPadů a iMaců. Apple nabízí vlastní operační systém, kterým spojuje své výrobky a snaží se neustále vyvíjet nové aktivity k získání a udržení svých zákazníků. Příkladem mohou být ApplePay, které usnadňuje a zabezpečuje mobilní platby ve svých zařízeních, iBook, iTunes U, kterou se snaží zapojit i do výuky učitelů i studentů.

Obě společnosti v současnosti využívají selektivní distribuční strategii, nepřímé distribuční cesty (B2B) a přímé distribuční cesty (B2C). Obě společnosti také využívají e-commerce k nabízení svých produktů.

U sekundárních aktivit lze Sony doporučit zlepšit vývoj technologií, zvýšit kontrolu kvality výrobků, protože jakákoliv publicita v tomto ohledu může výrazně poškodit zavedenou značku. Řízení lidských zdrojů a Workstyle, který je v Sony uplatňován, pomáhá zvyšovat motivaci, závazky a věrnost k firmě, kdy zaměstnanci mají pocit začlenění a lépe přispívání ke společným cílům. Je žádoucí vrátit Sony mezi společnosti, které jsou leadery v inovacích. Firemní infrastruktura Sony je více centralizovaná a tedy vzdálenější trhu.

PEST analýza, která zkoumá vnější prostředí, ukazuje, že veškeré faktory z této analýzy mohou výrazně ovlivnit Sony a jejich průběžné sledování a rychlost odezvy jsou klíčové pro úspěch Sony.

Práce využila Porterův model 5ti hybných sil k hodnocení atraktivity odvětví elektroniky. Výsledky ukázaly, že v odvětví elektroniky není lehké uspět a současná konkurence je silná.

Sony výrobky jsou distribuovány selektivní strategií, která se stále více rozšiřuje. Japonský výrobce využívá nepřímé distribuční cesty (B2B) s mezičlánky a přímé distribuční cesty (B2C) přes Sony Store on-line. Hlavní rozdíl mezi distribuční politikou pro tradiční Sony B2B business a Sony Store on-line (B2C) je ve využití odlišných skladových prostor. Veškeré produkty přímo od Sony přes internet jsou dodávány z centrálního skladu v Nizozemí. Mezičlánky (B2B) mají obchodní povahu. Dále se do logistického řetězce zapojují podpůrné mezičlánky, např. DHL, které Sony využívá pro skladovací a přepravní služby.

Sony elektronické zboží je nabízeno na internetu jako součást několika distribučních cest. Výrobce Sony využívá Sony Store on-line pro B2C prodej elektroniky v přímé distribuční cestě. Internet je také využíván pro B2B kanál v nepřímé distribuční cestě a to prostřednictvím Dealer.net pro elektronické výrobky. Sony zboží vstupuje k zákazníkům i prostřednictvím internetu přes webové stránky maloobchodníků a Sony se snaží vylepšovat internetová prodejní místa maloobchodníků Genbou, což je nástroj, kterým tato společnost sleduje zobrazení svých výrobků u maloobchodníků.

Porter (1980) ve svých generických strategiích hledá konkurenční výhodu ve formě nízkých nákladů, produktového odlišení a tržního zacílení. Dle těchto strategií lze Sony doporučit zacílit na vybrané segmenty a snížit velké spektrum výrobků, které mohou být důvodem ke zpomalení inovací většího spektra produktů. Se snížením širokého spektra výrobků bude také možné lépe využít dostupné firemní zdroje.

## Literatura

*Apple Annual report 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-13-416534&cik=>.

*Apple Annual report 2012* [online]. 2013 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-12-444068&cik=>.

*Apple Annual report 2011* [online]. 2012 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-11-282113&cik=>.

*Apple Annual report 2010* [online]. 2011 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://investor.apple.com/secfiling.cfm?filingid=1193125-10-238044&cik=>.

Apple's number of employees in the fiscal years 2005 to 2014. *Statista.com* [online]. 2014 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://www.statista.com/statistics/273439/number-of-employees-of-apple-since-2005/>.

Apple's Process Improvements make it a Global Supply Chain Leader. *University of San Francisco* [online]. 2014 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://www.usanfranonline.com/resources/supply-chain-management/apples-process-improvements-make-it-a-global-supply-chain-leader/>.

Best technical support. *Customer experince matters* [online]. 2014 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://experiencematters.wordpress.com/?s=Sony>.

Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni\\_a\\_internetova\\_infrastruktura](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/telekomunikacni_a_internetova_infrastruktura).

ČTK. *Finanční noviny.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/sony-jiz-prodala-vice-nez-deset-milionu-konzoli-playstation-4/1111737>.

ČT24. *Applu klesl čistý zisk poprvé po 11 letech* [online]. 2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/248071-applu-klesl-cisty-zisk-poprve-po-11-letech/>.

Distribution Strategy of Apple.In. *Management paradise.com* [online]. 2011 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.managementparadise.com/forums/elements-logistics/216474-distribution-strategy-apple-inc.html>.

D'ORAZIO, D. A spaceship in Cupertino : Apple's journey to build a new headquarters. *Theverage.com* [online]. 2014 [cit. 2015-03-11]. Dostupné z: <http://www.theverge.com/2014/8/31/6089885/apple-spaceship-campus-2-pictures-information>.

DOU, E. Apple Shifts Supply Chain Away From Foxconn to Pegatron. *The Wall Street Journal* [online]. 2013 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: <http://online.wsj.com/articles/SB10001424127887323855804578511122734340726>.

DUBE, R. Sony recalls Thousands of Vaio Fit 11A Laptops For Overheating Batteries. *Makeuseof.com*. [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.makeuseof.com/tag/sony-vaio-fit-overheating-batteries/>.

Employee data. *Sony.net*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-18]. Dostupné z: [http://www.sony.net/SonyInfo/csr\\_report/employees/info/](http://www.sony.net/SonyInfo/csr_report/employees/info/).

GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis*. 4. vyd. London : Blackwell Publishers, 2002. ISBN 0-631-23135-6.

CHAFFEY, D. *E-Business and E-Commerce Management*. 3. vyd. Harlow : Pearson Education, 2007. ISBN 978-0-273-70752-3.

CHAN, E., LESKE, N. Apple to return some Mac production to U.S. in 2013. *Reuters.com* [online]. 2012 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://mobile.reuters.com/article/idUSBRE8B50R120121207?irpc=932>.

CHANG, S-J. *Sony vs. Samsung*. 1. vyd. Singapore : John Wiley and Sons, 2008. ISBN 978-0-470-82371-2.

Interbrand's 15th annual Best Global Brands Report. *Interbrand*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-04]. Dostupné z: <http://interbrand.com/en/newsroom/15>.

Reviews. *Glassdoors.com*. [online]. 2014 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z: <http://www.glassdoor.com/Reviews/Apple-Reviews-E1138.htm>.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing : Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Exploring Corporate Strategy*. 5. vyd. London : Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-080739-7.

KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha : C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-847-9.

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

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MULAČOVÁ, V., MULAČ, P. a kol. *Obchodní podnikání ve 21.století*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 8024786389.

PACZKOWSKI, J. Breaking Down Apple's Retail Distribution Strategy. *AllThingsd.com* [online]. 2012 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: <http://allthingsd.com/20121003/apple-stores-get-the-glory-but-retail-partners-shoulder-load/>.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. 1.vyd. New York : Simon and Schuster, 1985. ISBN 0-684-84146-0.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. vyd. New York : Free Press, 1980. ISBN 0-684-84148-7.

Report of foreign private issuer. *Sony Corporation* [online]. 2012 [cit. 2015-03-13]. Dostupné z: [http://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/FY2012\\_6K\\_PDF.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/library/FY2012_6K_PDF.pdf).

ROWLEY J.E., *Ebusiness : Principles and Practice*. 1. vyd. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2002. ISBN 0-333-84913-7.

Samsung now officially more profitable than Apple. *Statista.com* [online]. 2013 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.statista.com/chart/1301/samsung-made-more-money-than-apple-in-q2/>

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SOLOMON, M., MARSHALL, G.W., STUART, E.W. *Marketing očima světových manažerů*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

*Sony Annual report 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-04-26]. Dostupné z: [http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/13q4\\_sony.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/13q4_sony.pdf).

*Sony Annual report 2012* [online]. 2013 [cit. 2015-04-23]. Dostupné z: [http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/12q4\\_sony.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/12q4_sony.pdf).

*Sony Annual report 2011* [online]. 2012 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: [http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/11q4\\_sony.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/11q4_sony.pdf).

*Sony Annual report 2010* [online]. 2011 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: [http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/10q4\\_sony.pdf](http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/10q4_sony.pdf).

Sony i Honda poničeny, vyhlídky světové ekonomiky těž. *Aktuálně.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-03-01]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/svetova-ekonomika/sony-i-honda-poniceny-vyhličky-svetove-ekonomiky-tez/r~i:article:693702/>.

STORBACKA, K., LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-716-9813-5.



ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

V internetových obchodech se nejvíce kupují počítače a mobily. *Finance.celkově.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/v-internetovych-obchodech-se-nejvice-kupuji-pocitace-a-mobily>.

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

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.